

SAVOIR RECTIFIER le tir et réussir



Le modèle allégé propose de nouveaux indicateurs pour dissiper l'incertitude entourant les produits et services des jeunes entreprises — et évalue leurs chances de succès. La comptabilité de l'innovation change la donne.



DÉVELOPPEMENT DURABLE : Quatre comptables passionnés par ce secteur d'activité p. 24 • Nouveaux horizons comptables p. 28

Content is copyright protected and provided for personal use only - not for reproduction or retransmission.

For reprints please contact the Publisher.

**UN PRO MET
LES POINTS
SUR LES i
ET LES BARRRES
SUR LES \$.**



Novembre 2013 Volume 146, n° 9

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

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

Certification	Yves Nadeau, CPA, CA
Droit	Jo-Anne Demers, BA, L.L.B.
Évaluation d'entreprises	Stephen Cole, FCPA, FCA, CBV
Fiscalité	Jay Hutchison, CPA, CA
Formation	Karim Jamal, Ph.D., FCA
Fraude	David Malamed, CPA, CA-EJC, CPA (Ill.), CFF, CFE, CFI
Informatique	Yves Godbout, CPA, CA-IT, CI-CISA
Planification financière	Garnet Anderson, CPA, CA, CFA
Recherche et normes	Ron Salole (retraité)
Ressources humaines	Sandra Oliver, MIR, MBA
Éditrice	Cairine M. Wilson, MBA
Responsable, ventes et marketing	Brian Loney 416-204-3235 bloney@cpacanada.ca
Responsable des ventes publicitaires	Bruce Feaver 416-204-3254 bfeaver@cpacanada.ca
Représentant publicitaire au Québec	Serge Gamache 450-651-4257 sergegamache@videotron.ca
Responsable, petites annonces	Darcey Romeo 416-204-3257 dromeo@cpacanada.ca
Coordonnateur de la publicité	Michael Marks 416-204-3255
Responsable du tirage	Annette DaRocha 416-204-3367

Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine

Nancy Cheng, FCPA, FCA, président	
Phillip Gaunce, CA	Margaret Albanese, CPA, CA
Michel Magnan, FCPA, FCA	Blair Davidson, FCPA
Doug McPhie, FCPA, 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@cpacanada.ca
lettres.camagazine@cpacanada.ca
annonces.camagazine@cpacanada.ca

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

Abonnement : 28 \$ pour les membres; 25 \$ pour les stagiaires CA; 47 \$ pour les non-membres. L'exemplaire se vend 4,75 \$. — À l'étranger : 72 \$ par année; l'exemplaire se vend 6,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : R106861578.
 IMPRIMÉ AU CANADA : Convention de poste-publications n° 40062437. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CAmagazine, Comptables professionnels agréés du Canada, 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 Comptables professionnels agréés du Canada, 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.



Comptabiliser la productivité

Le modèle allégé vise à évaluer le potentiel de survie des entreprises en démarrage

Les pratiques comptables traditionnelles fonctionnent pour toutes sortes d'entreprises. Or, dans certains cas, d'autres avenues radicalement différentes peuvent être préférables. Il semble que la « comptabilité de l'innovation », qui sert à évaluer les entreprises en démarrage au moyen d'un référentiel d'expériences et d'essais quantifiés, soit l'une de ces avenues. On doit cette expression à l'entrepreneur Eric Ries, qui l'a utilisée pour décrire la forme d'évaluation la plus efficace dans l'environnement en constante évolution d'une entreprise en démarrage.

Dans « Le modèle allégé » (p. 18), l'auteur Robert Colapinto signale que « la comptabilité de l'innovation ne s'intéresse pas aux données financières initiales de l'entreprise. Certes essentiels, les états financiers historiques passent après le modèle allégé pour les entreprises en démarrage, dont le taux de mortalité avoisine 90 %. [En comptabilité de l'innovation], on tente de « comptabiliser » la viabilité du produit [...] ».

M. Colapinto examine des cas d'entreprises en démarrage qui ont appliqué ce modèle allégé et donne des exemples concrets illustrant comment et pourquoi il fonctionne. Cet article saura piquer votre curiosité. À lire!

Le développement durable (DD) fait partie du travail des comptables depuis plus de deux décennies. Qu'ont-ils fait pendant ces années? Où en sont-ils actuellement? Nous avons demandé à l'auteur et rédacteur Yan Barcelo de faire enquête. Résultat : deux articles des plus instructifs dans lesquels M. Barcelo nous apprend que non seulement les comptables se joignent au mouvement, mais qu'ils en sont souvent les pionniers. Tous les grands cabinets ont maintenant un groupe de DD. Dans l'article « Comptables pour la bonne cause » (p. 24), on nous parle de gens comme Mike Harris, qui a bâti le secteur DD à partir de zéro aux bureaux torontois de PwC. Ce groupe « est devenu un des plus importants au sein de PwC partout dans le monde ». Selon Valerie Chort, leader nationale, Développement durable et changements climatiques chez Deloitte, le DD « touche plusieurs autres secteurs du cabinet comme l'audit, les fusions et acquisitions et le risque d'entreprise ».

Dans son deuxième article, « Nouveaux horizons en comptabilité » (p. 28), M. Barcelo décrit la façon dont les exigences du DD transforment les principes et les pratiques comptables. « [...] les rapports de DD et de responsabilité sociale sont longtemps demeurés chose rare et étaient souvent brouillons et superficiels, écrit-il. La situation a cependant changé depuis, de telle sorte qu'aujourd'hui plus [des] deux tiers des 500 sociétés du classement Fortune Global produisent un type ou un autre de rapport de développement durable. »



Okey Chigbo, rédacteur en chef

avant-scène

7 BOÎTE AUX LETTRES

8 PERSONNALITÉS

En 1977, Won Lee a délaissé les arts pour les affaires. Il y est revenu plus de 20 ans plus tard, avec brio.

9 **CHIFFRIER** Moins d'argent comptant
 • **AU BOULOT** Comment composer avec un collègue irrespectueux?

10 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Gratuit, le système de santé? • Sachez ce que vous valez • Conseil d'ami
 • Jeux de cartes • Satisfaction relative

12 MOMENTS MARQUANTS

Pourquoi je fais de la course automobile
 • **ENTRE GUILLEMETS** En toute simplicité
 • **IL Y A 45 ANS**

13 TROUVAILLES Galaxy Gear de Samsung

• **TOUT LE MONDE EN PARLE**
 Marc Bédard, président, Autobus Lion

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Comptabiliser la productivité

48 **COMBIEN ÇA VAUT?** La somme des parties — Le découpage des actifs de BlackBerry



articles de fond

18 Le modèle allégé

Combinant bon sens et vision réaliste, la comptabilité de l'innovation sert à mesurer le succès d'une entreprise en démarrage. **PAR ROBERT COLAPINTO**

24 Comptables pour la bonne cause

Des comptables en développement durable, on en trouve en audit, en consultation, en enseignement, en entreprise, et même... en politique.

PAR YAN BARCELO

28 Nouveaux horizons en comptabilité

Produits et charges, actif et passif, bien sûr, mais aussi et de plus en plus responsabilité sociale et développement durable.

PAR YAN BARCELO

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



LA SUITE COMPTABLE CCH
INTÉGRÉE | INTELLIGENTE.

Taxprep® des particuliers

> Le logiciel qui réinvente la préparation des déclarations de revenus.



CCH Scan

Classe de multiples
feuilles client dans un
seul fichier PDF.

AutoFlow

Importe automatiquement
les données des feuilles dans
la déclaration
de revenus.

Taxprep

Le logiciel de préparation
de déclarations de revenus
le plus avancé au Canada
devient encore plus efficace
avec l'intégration complète
des données.

« C'est le 30 avril aujourd'hui et nous célébrons tranquillement depuis quelques heures. Taxprep et CCH Scan nous ont permis de réinventer la façon dont nous préparons les déclarations. »

David Straughan, CPA, CA
Associé | MacGillivray

Moins de travail, plus d'automatisation.

Maximisez votre productivité avec *Taxprep* en tirant parti de *CCH Scan* et de la technologie *AutoFlow*.

Cette année, un nombre record de cabinets ont implanté *CCH Scan* et la technologie *AutoFlow* en complément à *Taxprep*, se dotant ainsi d'un flux de travail transparent et intégré. Les résultats ont été spectaculaires : réduction du temps de travail, accroissement de l'exactitude et augmentation du volume de travail accompli.

- Avec *CCH Scan*, transformez vos piles de feuilles client en un seul fichier PDF classé par signets.
- Avec la technologie *AutoFlow*, éliminez la saisie de données manuelle – et les nombreuses heures de travail qu'elle requiert – en important les données directement dans les déclarations de revenus des particuliers que vous préparez.
- Confiez l'installation et la formation à notre équipe d'experts, et profitez du meilleur soutien de l'industrie.

Fiez-vous à la puissance et à la technologie intégrée du logiciel de préparation de déclarations de revenus numéro 1 au Canada.

Visitez cch.ca/taxprepfr pour en savoir davantage, ou composez le **1-800-268-4522**.



rubriques

32 Fraude

Vous songez à acheter un véhicule usagé? Assurez-vous qu'il n'a pas été endommagé par une inondation.

Par David Malamed

37 Certification

Une évaluation adéquate du potentiel des médias sociaux et de ses risques inhérents permet aux entreprises d'exploiter ce filon. Par Pascal Théoret et Zoheir Boualga

40 Ressources humaines

Comment en arriver à ne plus redouter les réunions, et même à les attendre avec impatience.

Par Sandra Oliver

actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

17 LA NORMALISATION EN BREF

Le mot de la fin

42 US ET COUTUMES À Dubaï

42 QUE SONT-ILS DEVENUS? Vishal Misra

43 DANS MON BUREAU Brenda van Berkom, de van Berkom Professional Corporation

répertoire

44 SERVICES PROFESSIONNELS

45 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

46 PETITES ANNONCES



EN LIGNE

CEUX ET CELLES QUI BOUGENT : Notre nouveau magazine, dont le lancement est prévu pour 2014, comprendra une section sur les personnes qui changent d'employeur. Pour annoncer l'arrivée d'un nouveau membre dans votre équipe, communiquez avec Darcey Romeo à dromeo@cpacanada.ca

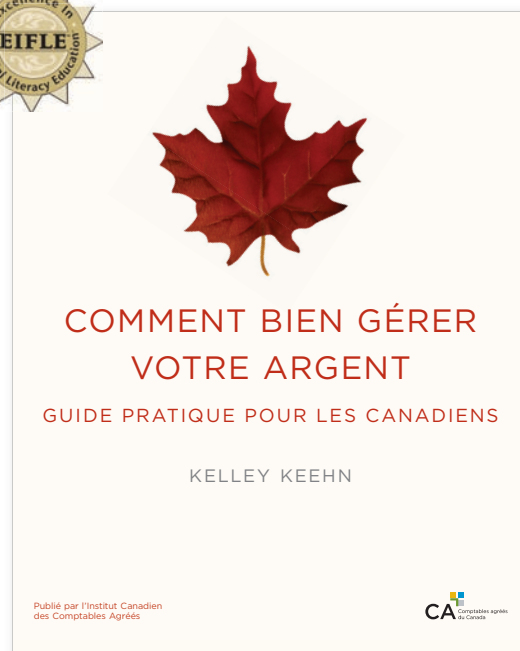
VOTRE PIRE BÉVUE : Avez-vous déjà commis une bévue si énorme que vous vous en rappelez tous les détails? Si c'est le cas, elle pourrait faire l'objet d'un article à venir. Allez à camagazine.com/bevue pour la raconter.

À VENIR EN DÉCEMBRE : Les résultats de notre sondage à l'intention des utilisateurs des systèmes ERP

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

Publication canadienne primée en littératie financière

Prix d'excellence 2013 en matière de
développement de la littératie financière



« Il s'agit d'un guide clair,
pratique et accessible à
tous. Le point de départ
idéal pour améliorer son
savoir financier. »

— **Rob Carrick**
chroniqueur en finances
personnelles, *The Globe and Mail*

Comment bien gérer votre argent – Guide pratique pour les Canadiens

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

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

**Offrez à vos clients des services à valeur ajoutée –
aidez-les à bien gérer leur argent!**

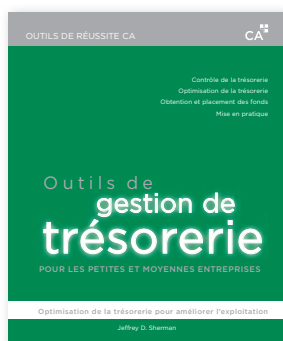
Pour de plus amples informations ou pour commander, visitez :
[boutiqueCA.ca/
commentbiengerervotreargent](http://boutiqueCA.ca/commentbiengerervotreargent)



Outils de réussite

Pour les propriétaires d'entreprise

UN OUTIL DE RÉFÉRENCE INDISPENSABLE!



Nos outils complets portent sur :

- La gestion de trésorerie
- Le financement
- La protection des renseignements personnels et la sécurité des données
- La planification de la relève
- La planification successorale

Vous trouverez dans ces guides pratiques et faciles à comprendre des conseils, des études de cas, des feuilles de travail et des listes de contrôle – et un CD en prime!



Vous ne serez plus jamais à court de solutions.

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



Content is copyright protected and provided for personal use only - not for reproduction or retransmission.

For reprints please contact the Publisher.



Boîte aux lettres

UNE GUERRE D'AVANCE

Au sujet de l'article de Marcel Côté, « Se préparer à quelle guerre...? » (numéro d'août, Perspectives), je signale que pour les soldats, les éléments du matériel militaire ne sont pas des « jouets », mais des systèmes de survie. Une bataille, c'est l'équilibre entre l'acier et le sang en proportion inverse : plus le matériel est abondant et de bonne qualité, moins les pertes sont élevées.

Je n'ai aucune idée des préparatifs de la guerre numérique auxquels procède notre armée, et le cas contraire aurait vraiment de quoi m'inquiéter. C'est un domaine où le secret doit prévaloir.

Il y a plusieurs millénaires, dans l'ouvrage *L'art de la guerre*, Sun Tzu a écrit « le

vainqueur sera celui qui dispose de moyens militaires et qui n'est pas gêné par le souverain ». À la jonction de l'économie et de la politique, l'armée n'a jamais été à l'aise, avec raison. Après tout, les généraux finissent souvent par devoir mener la guerre pour laquelle leur pays est le moins préparé.

Jim Robb, CMA, CA
Moose Jaw, Saskatchewan

OÙ EST LE TITRE DE CPA?

J'ai été déçu de voir qu'en dépit de tous les efforts déployés concernant l'utilisation du titre de CPA, les divers collaborateurs du magazine sont présentés à la page 1 sans ce même titre.

Il est pourtant incontestable que

CAmagazine devrait tenir le rôle de leader en la matière.

Douglas J. Hicks, FCPA, FCA
Don Mills, Ontario

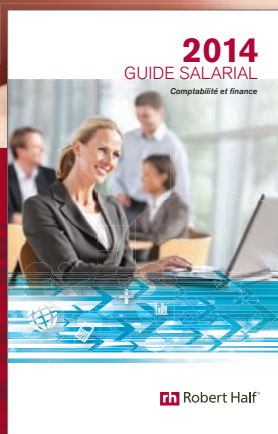
Réponse de la rédaction :

Nous étions en train d'apporter les changements nécessaires, qui paraîtront dans le numéro d'octobre. Merci de l'avoir signalé.

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'abrégé leur formulation dans le but de la rendre plus claire.

Vous pourriez passer des heures à chercher l'information salariale dont vous avez besoin. Ou seulement quelques secondes.



Ayez à portée de main les plus récentes tendances de l'industrie en matière de recrutement et rémunération pour une multitude de postes en finance et comptabilité avec le **Guide salarial 2014**.

Réservez votre exemplaire gratuit dès aujourd'hui.

roberthalf.ca
1.800.803.8367

rh Robert Half®

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Plus grand que nature

L'artiste torontois Won Lee a beau être de petite taille (il mesure à peine plus de 1,53 mètre), sa personnalité et son œuvre sont gigantesques. On peut voir ses imposantes sculptures publiques notamment à Singapour, au Mexique et en République démocratique du Congo. Les œuvres de Won Lee, représentant surtout la silhouette humaine, ont récemment été exposées à Milan et à Madrid. Ce mois-ci, il sera l'artiste invité d'une importante exposition dans le Jalisco, au Mexique, dans le cadre du Symposium international de sculpture.

C'est un triomphe personnel pour l'artiste de 66 ans qui, après avoir quitté la Corée du Sud au début des années 1970 pour étudier la peinture en Californie (« la sculpture, c'était trop facile », plaisante-t-il), a délaissé l'art pour le monde des affaires pendant deux décennies. « J'étais bohème à l'époque, dit-il au sujet de ses premières années en Californie. J'étais pauvre, mais j'aimais être pauvre. »

Toutefois, lorsqu'il s'est marié en 1977, il a voulu assumer ses responsabilités. Il a rompu avec l'art, tout en pensant y retourner une fois qu'il se serait bâti une solide situation financière : « J'ai tout détruit, dit-il, mes pinceaux, mes toiles, tout ce qui était lié à ma vie d'artiste ».

Il s'est alors installé à Vancouver pour faire des études en commerce à l'Université de Colombie-Britannique. Il a fait son stage chez Deloitte & Touche au début des années 1980, puis a déménagé à Toronto pour y mettre sur pied son propre cabinet comptable et, notamment, offrir ses services à l'importante collectivité coréenne de la ville. Ce n'est qu'au début des années 2000 qu'il a songé

à se remettre à l'art. Il est alors parti étudier les beaux-arts au Vermont et a décidé de se consacrer à la sculpture. « Je connaissais mon talent pour la sculpture », dit-il. Au début, il divisait son temps également entre son cabinet comptable et son art, mais il passe maintenant jusqu'à 85 % de son temps, estime-t-il, dans son atelier.

Selon lui, l'art et la comptabilité ne sont pas incompatibles. « Dans les deux cas, il faut d'abord apprendre les rouages du métier, soutient-il. L'imagination et la capacité de sentir les choses me servent dans les deux cas. »

John Shoesmith

RUTH KAPLAN



En 1977, Won Lee a délaissé les arts pour la comptabilité. Il y est revenu au début des années 2 000. Aujourd'hui, ses oeuvres sont reconnues mondialement.

Cheminement

- 1982** Obtient le titre de CA (C.-B.)
- 1984** Ouvre son propre cabinet à Toronto
- 2002** Étudie la sculpture au Johnson State College, au Vermont
- 2007** Tient sa 1^{re} exposition canadienne, à la Muse Gallery, à Toronto
- 2013** Est artiste invité au Symposium international de sculpture, à Mexico

#Chiffrier

Moins d'argent comptant... Il y a trente ans, les employés avaient normalement droit à des augmentations salariales et à des primes annuelles en argent. De nos jours, les récompenses sont plus hétéroclites.

12 Nombre de travailleurs du « conseil de satisfaction des employés » de JetForm, à Ottawa, en 2000. Ce conseil désignait les employés admissibles aux primes trimestrielles, notamment à une semaine de vacances additionnelle.

20 Montant minimal, en dollars, de la prime que les employés peuvent donner à leurs collègues via le site Web Bonus.ly, qui encourage les employés à récompenser leurs pairs les plus performants.

50 Valeur suggérée, en dollars, du cadeau soulignant cinq ans de service en 2004. La Banque Royale donnait des presse-papiers à ses employés pour leur 2^e anniversaire de service.

82 Pourcentage de sociétés canadiennes liant les primes au rendement en 2004. « À une certaine époque, il était normal de recevoir un 13^e mois de salaire dans le secteur financier, selon un expert en gestion. Ce temps est révolu. »



100 Nombre d'actions du Canadien Pacifique qu'un chasseur du Château Laurier nommé employé de l'année de CP Hotels & Resorts a reçu en 1990, à Ottawa. On lui a également payé un voyage en famille à Hollywood.

250 Valeur estimative en 1984, en millions de dollars, du secteur des voyages gratuits pour les meilleurs employés. « La prime en argent doit être reçue tous les ans pour ne pas laisser place à la frustration, tandis que recevoir un voyage procure une impression de satisfaction qui dure plus longtemps », selon un expert.

1990 Année où Merrill Lynch Canada a remplacé les primes annuelles en argent par des « Herbies », soit des « billets conditionnels » liés aux bénéfices de la société mère. Les employés ont nommé ces billets d'après Herbert Allison, directeur de la rémunération de l'institution financière. Steve Brearton

Au boulot COMMENT COMPOSER AVEC UN COLLÈGE IRRESPECTUEUX?

SCÉNARIO

Comme beaucoup d'entre nous, Reshma Singh* partage un bureau à aire ouverte avec un collègue. Bryan et elle utilisent le même classeur et leurs postes de travail se font face. Reshma aime bien travailler avec Bryan, mais elle craint que les habitudes de celui-ci ne compromettent leur relation professionnelle. « Bryan semble oublier qu'il est au bureau, et non pas chez lui, se plaint-elle. Sa musique est trop forte, il réchauffe des plats aux odeurs insupportables dans le micro-ondes commun et, ce qui est probablement le pire, il va s'entraîner et, au retour, dépose son sac de sport ouvert juste à côté de mon ordinateur.»

DÉVELOPPEMENT

« Je ne veux pas créer de tensions entre nous, mais ses habitudes m'énervent », confie-t-elle. Ses collègues lui ont suggéré d'écrire une lettre anonyme à Bryan, lui demandant de ranger son sac ailleurs, mais elle n'est pas sûre que ce soit une bonne solution.

EXPERTISE

« Les bureaux fermés sont rares de nos jours, et il est donc important de régler les problèmes qui nuisent à la productivité, soutient Karen Cleveland, experte en étiquette à Toronto. Si sa musique joue trop fort, offrez des écouteurs à votre collègue, conseille-t-elle. Cette dépense de 5 \$ en vaudra la peine. Vous pourriez lui dire que vous n'arrivez pas à vous concentrer parce que sa musique est trop géniale, et que vous avez donc pensé à lui offrir des écouteurs. » En ce qui concerne les lunchs aux odeurs désagréables, Mme Cleveland conseille de passer outre. « Il serait exagéré de dire que l'odeur d'un repas nuit à la productivité. » Quant au sac de sport, elle recommande d'offrir du Febreze et de se montrer diplomate : « Dites-lui que vous voulez que l'atmosphère soit agréable. Vous verrez qu'il déposera son sac au vestiaire ou le rangera, bien fermé, en-dessous de son bureau. » Lisa van de Geyn



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

* Nom fictif

En pièces détachées Nouvelles brèves + tendances

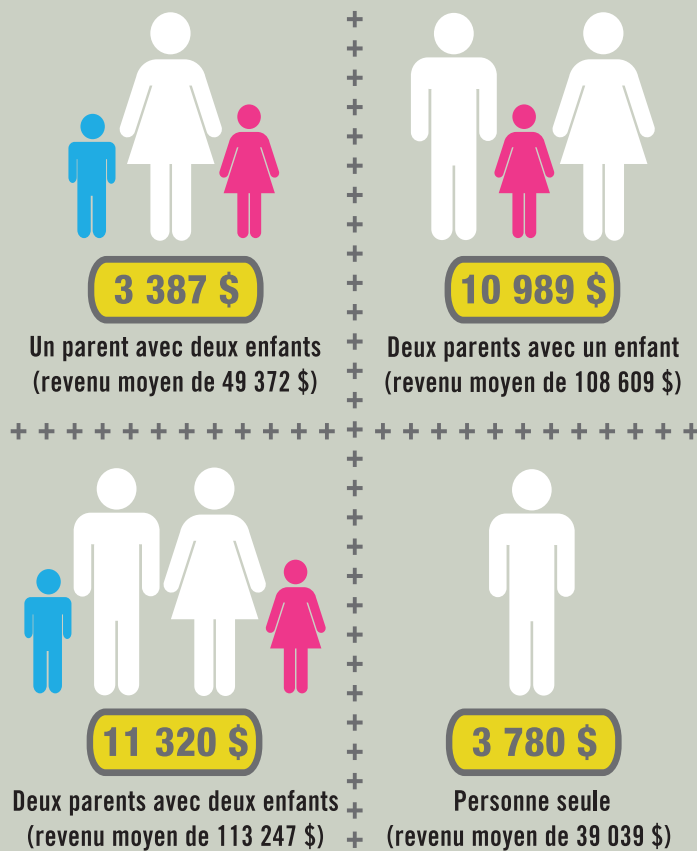
Par Tamar Satov

GRATUIT, LE SYSTÈME DE SANTÉ?

Selon une étude de l'Institut Fraser, notre système de santé « gratuit » coûte des milliers de dollars d'impôt par année aux familles canadiennes. Les coûts de santé (compte non tenu de l'inflation) auraient augmenté de 53,3 % pour tous les types de familles depuis 2003.

par Steve Brearton

Coûts de santé annuels moyens



Sachez ce que vous valez

Beaucoup de travailleurs perdent de l'argent en négligeant de négocier leur salaire de départ, selon un sondage réalisé pour le recruteur américain CareerBuilder. Alors que 45 % des employeurs sont prêts à négocier le salaire de départ, 49 % des nouveaux employés acceptent la première offre qui leur est faite.

Qui est le plus susceptible de négocier? Voici les résultats d'un sondage mené auprès de 3 000 salariés américains à temps plein du secteur privé et plus de 2 000 gestionnaires d'embauche et professionnels en ressources humaines.

L'âge : En général, 55 % des travailleurs de 35 ans et plus négocient la première offre, contre 45 % des travailleurs de 18 à 34 ans.

Le sexe : Les hommes (54 %) sont plus susceptibles de négocier leur salaire que les femmes (49 %).

Le domaine : Les travailleurs des services professionnels et commerciaux sont les plus susceptibles de négocier l'offre initiale (56 %), suivis de ceux des TI (55 %), des services de loisirs et d'hôtellerie (55 %) et des ventes (54 %).

CONSEIL D'AMI

Lisez ce qui suit avant d'utiliser Facebook : dans un sondage réalisé pour le service de dotation en personnel OfficeTeam, 74 % des cadres supérieurs se sont dits mal à l'aise de devenir « amis » de leurs clients, 68 %, de leurs patrons et 62 %, de leurs employés.

JEUX DE CARTES

Selon un sondage de GreedyRates.ca sur les cartes de crédit, les Canadiens gagnant moins de 50 000 \$ préfèrent les cartes à taux réduit et essaient d'éviter les achats à crédit. Ceux gagnant plus de 50 000 \$ préfèrent les cartes avec récompenses et essaient d'utiliser leurs cartes le plus possible.

SATISFACTION RELATIVE

Les professionnels et les cadres ne sont pas nécessairement plus satisfaits de leur salaire, de leur patron et de leur sécurité d'emploi que les cols bleus, selon un sondage Gallup mené aux États-Unis, mais ils seraient plus satisfaits que les cols bleus des conditions de sécurité au travail.

BAIBA BLACK
SETH

PROGRAMME D'ÉCONOMIES CPA

Profitez de ces offres, et
d'autres encore !



Une offre spéciale incluant
une prime de bienvenue de
25 000 points et aucuns frais
annuels la première année.

THE GLOBE AND MAIL

Obtenez **10 % de rabais** sur
l'abonnement à la version
papier livrée à domicile (5 ou
6 jours) et un accès gratuit à
Globe Unlimited.



Recevez **12 % de rabais
supplémentaire** sur le
meilleur tarif disponible au
moment de la réservation,
dans toutes les classes de
service - Affaires, Économie
et Voiture-lits.



Prix exclusifs sur la Sonata
Hybrid, la Sonata 2.0T, la
Genesis berline, l'Equus et
le Santa Fe XL de Hyundai.
Jusqu'à 5000 \$ de rabais,
plus nos excellents incitatifs
d'achat au détail!



Rabais de **10 %** sur les tarifs
Flexible et Liberté.

LE PARKER MERIDIEN
NEW YORK

Profitez de tarifs
préférentiels à l'hôtel Le
Parker Meridien de New York.



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



Économisez sur les tarifs
de stationnement dans les
stationnements Park'N Fly
au Canada.



Profitez d'un rabais de **10 %**
sur le tarif quotidien dans
les hôtels et centres de
villégiature Hyatt partout
dans le monde.

Visitez economiesmembres.ca
pour profiter de ces offres et plus encore.



MOMENTS MARQUANTS

Pourquoi je fais de la course automobile

Aarron Dowler, CPA, CA
coureur automobile

« Le nom Dowler est connu sur toutes les pistes de course en Alberta : mon père, mes frères, mes cousins et mes beaux-frères sont tous coureurs automobiles. Mes oncles et ma sœur l'ont aussi été. Dans le temps, il y avait quelque 20 courses par année; maintenant, il y en a seulement quatre. L'une des meilleures saisons de ma famille a été celle de 2006 : mon cousin, mon frère, mon père et moi avons terminé respectivement premier, deuxième, troisième et cinquième!

J'ai commencé à courir à 18 ans, mais j'ai toujours réparé des voitures. J'ai un stock-car avec un petit bloc-moteur Chevy et une carrosserie en fibre de verre; ça ne ressemble à aucune voiture ordinaire. Quand je ne cours pas, je conduis une Ford F150 et je suis très respectueux du code de la route, même si j'ai récemment eu quelques contraventions pour excès de vitesse. Il est évident que je ne vais pas assez sur les pistes de course ces temps-ci... En course automobile, je laisse libre cours à mon esprit de compétition. Même la mise au point des voitures à l'atelier est une forme de compétition. C'est aussi un excellent prétexte pour passer du temps avec mon père. »
Propos recueillis par Lisa van de Geyn

ENTRE GUILLEMETS

En toute simplicité

«When Steve Jobs
Invented the first mouse
It had a single button
Point and click ...
Work down design to
The smallest
mount of buttons
Minimum required to ship
Don't you know oh my
Darling complexity will kill you
Your users they'll be
gone in a blip »

1^{er} couplet de la chanson de K.I.S.S. (Keep it Simple, Stupid) d'Andrew Mason, ancien PDG de Groupon. En juillet, il a lancé son album *Hardly Workin'*, qui offre des conseils en gestion.

45 IL Y A 45 ANS

Extraits compilés par Steve Brearton

Extrait du numéro de novembre 1968
de *CAMagazine*

Recherche de talents

« La première condition pour la réussite d'une recherche de talents est de bien connaître le poste à pourvoir; la seconde est de déterminer ce qui est nécessaire pour le remplir efficacement; et la troisième est d'établir en termes précis où se situe ce poste dans la hiérarchie de l'organisation. Trop souvent, on charge le service du personnel de pourvoir un poste sans en préciser les exigences ou les principales tâches. Une telle demande se solde généralement par de la frustration, des conflits ou une confusion totale. »

« Searching for management talent », par William Lalonde, P.S. Ross & Partners



Finies les copies brûlées!

« À l'heure actuelle, Smith-Corona Marchant commercialise trois photocopieurs. Selon le fabricant, ces machines font des copies claires et propres à partir de tout original... [et] puisqu'aucune chaleur ou fusion n'est nécessaire pour fixer l'image, il n'y a aucun risque d'altérer ou de brûler les originaux ou les copies. »

Nouveaux produits et services

XEROX



Trouvailles

par Alan Vintar

Galaxy Gear de Samsung

Samsung a présenté, le mois dernier, la Galaxy Gear, une élégante montre intelligente munie d'un processeur de 800 MHz, d'une mémoire vive de 512 Mo et de 4 Go d'espace. L'écran lumineux de 1,63 pouce offre une bonne résolution et permet de naviguer dans l'interface utilisateur par simples effleurements. La montre est aussi dotée d'un haut-parleur intégré, de deux microphones antibruit et d'un appareil photo de 1,9 mégapixel (la lentille se trouve sur le bracelet) qui peut enregistrer de courtes vidéos 720p.

Au moment de mettre sous presse, la Galaxy Gear n'était compatible qu'avec le nouveau téléphone Galaxy Note 3, mais elle le sera bientôt avec des appareils plus anciens. Une fois connectée au téléphone, la montre permet d'afficher les notifications et les messages, de contrôler le lecteur de musique, de parler au téléphone, et plus encore.



Prix de détail : 299 \$

<http://www.samsung.com/global/microsite/galaxynote3-gear/>

Tout le monde en parle



**MARC BÉDARD, CPA, CA
PRÉSIDENT
AUTOBUS LION**

PROFIL : Située à Saint-Jérôme, au nord de Montréal, et fondée en 2008, l'entreprise Autobus Lion fabrique surtout des autobus scolaires, mais aussi des autobus

commerciaux, notamment pour les universités, les centres d'accueil et les garderies. Elle compte 45 employés et son chiffre d'affaires en 2013 s'élève à 15 millions de dollars, un montant qu'elle espère tripler l'an prochain.

POURQUOI ON L'AIME : L'entreprise possède un service d'ingénierie et une usine de 40 000 pi². Elle fait affaire avec des sous-traitants, procurant ainsi 300 emplois indirects au Québec, et fait elle-même l'assemblage des véhicules. Son réseau de distribution couvre 15 états américains, le Québec, l'Ontario et l'Alberta, et compte s'étendre dans l'Ouest canadien et l'Ouest américain.

ORIGINALITÉ : Quatre joueurs, dont Autobus Lion, se partagent le marché nord-américain de l'autobus scolaire, évalué annuellement à 3 milliards de dollars. Chaque année, ces joueurs vendent 30 000 autobus scolaires. Voici les facteurs distinctifs des autobus scolaires Lion : une consommation économique de diesel, un véhicule anticorrosion fabriqué en composite de fibre de verre et dont la durée de vie passe de 10 à 15 ans par rapport aux véhicules conventionnels, un faible coût d'entretien, des ceintures de sécurité à trois points d'attache (en option), une allée centrale de 18 po de large, par rapport à 12 po pour les véhicules conventionnels et une meilleure visibilité pour les conducteurs. De plus, Autobus Lion compte lancer le premier autobus scolaire électrique à l'automne 2014.

IL A DIT : « Nous avons révolutionné le marché de l'autobus scolaire en misant sur le produit et nous avons écouté les utilisateurs. Nous n'avons fait aucun compromis sur la sécurité des enfants, tout en faisant preuve d'innovation. »

Marie-Josée Boucher

Connaissances financières : le programme Contact collectivité renforce la confiance



**Cairine Wilson, vice-présidente,
Services aux membres
CPA Canada**

COMME NOVEMBRE EST LE MOIS DE LA LITTÉRATIE FINANCIÈRE au Canada, le moment est opportun pour présenter le programme Contact collectivité, qui vise à aider les Canadiens à mieux gérer leurs finances.

Les nombreuses initiatives sur le terrain, coordonnées par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), ont été

rendues possibles grâce à l'expertise de comptables professionnels : ceux-ci animent dans leur milieu des séminaires portant sur les questions financières. « Nous trouvons très encourageant l'intérêt manifesté dès le début par les personnes qui souhaitent en aider bénévolement d'autres à acquérir une plus grande confiance quant à leurs connaissances financières », explique Cairine Wilson, vice-présidente, Services aux membres à CPA Canada.

L'objectif du programme Contact collectivité est simple : offrir des séances d'information gratuites, objectives et accessibles à tout

groupe ou organisation qui en fait la demande. Il n'y a ni commission, ni frais, ni publicité. À vrai dire, la priorité est que chaque séance soit tout aussi neutre qu'utile. « Les gens veulent des conseils d'une personne intègre et objective », explique Gord Higgins, CPA, CA, bénévole.

CPA Canada a élaboré de la documentation pour aider les bénévoles qui souhaitent animer des séminaires. Ils peuvent choisir parmi huit modules intitulés Gestion financière : êtes-vous un bon modèle pour vos enfants?; Comment faire l'éducation financière des enfants; Dix bonnes habitudes de gestion financière; Stratégies fiscales efficaces; Protection contre le vol d'identité; Stratégies d'épargne; Planification de la retraite; et Planification successorale.

Chaque séance dure environ 45 minutes, et peut donc facilement être présentée sous forme de conférence-midi, dans un contexte de formation ou dans le cadre d'une activité culturelle ou de loisir. Les séminaires ont fait bonne impression auprès des participants. Ceux-ci ont indiqué avoir réellement apprécié les conseils pratiques reçus.

« La littératie financière profite aux personnes, aux familles et aux entreprises. Elle crée de la richesse pour l'ensemble de la société », souligne Arun Mathur, CPA, CA, bénévole.

Pour de plus amples informations, veuillez envoyer un courriel à communityconnect@cpacanada.ca.

Nouvelles exigences en matière d'expérience pratique CPA : Information pour les futurs CPA et leurs employeurs

De nombreux étudiants universitaires qui seront admis au Programme de formation professionnelle des CPA feront leurs stages selon les nouvelles Exigences en matière d'expérience pratique CPA (EEP CPA), qui seront publiées au début de 2014 et entreront en vigueur le 1^{er} septembre 2014.

Les étudiants et candidats CPA qui auront commencé leurs stages et qui seront inscrits auprès d'une organisation provinciale avant le 1^{er} septembre 2014 pourront terminer leurs stages selon les modalités du programme d'origine.

Ceux qui commenceront leurs stages et qui s'inscriront auprès d'une organisation provinciale à cette date ou plus tard devront satisfaire aux nouvelles exigences CPA. L'information sur la transition, notamment sur la date à laquelle tous les étudiants et candidats des programmes d'origine devront satisfaire aux EEP CPA, sera publiée au début de 2014.

Pour satisfaire aux EEP CPA, les candidats CPA devront faire un stage d'au moins 30 mois, qui comprendra du temps pour les

vacances, les congés de maladie et les congés pour études. La réglementation au Québec étant en cours d'élaboration, la durée du stage dans cette province n'a pas encore été définitivement arrêtée.

Les employeurs peuvent en toute confiance offrir des stages commençant le 1^{er} septembre 2014 ou à une date ultérieure, puisque les stages déjà approuvés par une organisation d'origine satisferont aux critères d'inscription relativement à l'expérience pratique. Il peut s'agir de stages à temps plein, de stages coop ou d'emplois d'été. L'expérience ainsi acquise devra toutefois être entièrement vérifiée pour déterminer si elle satisfait à l'ensemble des EEP CPA. Si des changements s'imposent, la profession collaborera au besoin avec les employeurs ou les stagiaires.

Un aperçu du calendrier de mise en œuvre du programme de formation professionnelle des CPA se trouve sur le site <http://www.cpapro.ca/devenir-cpa/>.

La profession communiquera aux parties prenantes tous les nouveaux éléments d'information.

L'information d'entreprise fait la une un soir par année *Mais le travail qui la sous-tend ne cesse jamais*

LES GAGNANTS DU CONCOURS DES MEILLEURS RAPPORTS D'ENTREPRISE 2013 (Corporate Reporting Awards – CRA) seront dévoilés lors d'un gala à Toronto le mercredi 4 décembre prochain.

CPA Canada remercie les membres du jury de 2013 pour les efforts déployés et le dévouement manifesté dans le cadre de l'examen des 63 sociétés ouvertes et sociétés d'État inscrites au concours cette année.

« Nos juges bénévoles ont la délicate responsabilité de désigner

les gagnants du CRA, a indiqué Kevin Dancey, FCA, président et chef de la direction de CPA Canada. Ils contribuent en outre à améliorer l'information financière au Canada en formulant des commentaires et des suggestions à l'intention de tous les participants. Il ne s'agit pas d'une mince tâche, puisque le concours attire des entreprises qui accordent déjà une grande importance à la communication d'une information pertinente, compréhensible et fiable. »



Le gala du Concours des meilleurs rapports d'entreprise de CPA Canada se tiendra le 4 décembre 2013 à Toronto.

Membres du jury du Concours des meilleurs rapports d'entreprise de 2013

JUGES PRINCIPAUX

Sociétés d'État

Jon Dervin, CPA, CA, CPA (Illinois), E&Y LLP

Jim Keates, CPA, CA, MBA, directeur de projets, CPA Canada

Information financière

Bill Buchanan, FCA, CPA Canada

Jane Maciel, CIRI

Ashley Smith, administratrice principale, CFA Society, Toronto

Diffusion par voie électronique

Gerald Trites, FCA, CPA, CISA, Zorba Research Inc.

Information sur la gouvernance d'entreprise

Mike Harris, FCPA, CIA, IAS.A., associé, PwC

Information sur le développement durable

Valerie Chort, associée et leader nationale,

Développement durable, Deloitte

Pamela Campagnoni, CPA, CA, CPA (Illinois), directrice de projets, CPA Canada

JUGES

Rhilyn Bailie, vice-présidente, Communications et relations avec les investisseurs, J. Proust & Associates

Christopher Bartrop, FCPA, FCA, associé à la retraite de BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Membres du jury du Concours des meilleurs rapports d'entreprise de 2013 (suite)

Matthew Batterton, CPA, CA, E&Y LLP

Jackie Beith, CPA, CA, Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Carolyn Beniuk, conseillère, PwC

Étienne Boucher-Labelle, CPA, CA, E&Y s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Lorie Brière, The Works Design Communications Ltd.

Mark Burnes, CPA, CA, directeur, PwC

Daniel Callejas, conseiller, PwC

Andre Charbonneau, CPA, CA, CPA (Illinois),
E&Y, s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Kate Charleton, consultante, Services en changements climatiques
et développement durable, E&Y s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Courtney Craib, présidente, Craib Design & Communications Inc.

Catherine Crofton, vice-présidente, Ventes, Q4 Web Systems Inc.

Jennifer D'Aoust, chef d'équipe, Services en changements climatiques
et développement durable, E&Y s.r.l./S.E.N.C.R.L.

John Desjardins, CA, associé, KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Kim Drenner, M.Sc., conseillère, Services en changements climatiques
et développement durable, E&Y s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Jacob Dwhytye, analyste principal, NERA Economic Consulting

Tracy Ewing, consultante

Johanna Field, CPA, CA, Grant Thornton s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Gerry Fields, LL.B., J.D., CORNERSTONE GROUP™

Alex Fisher, CPA, CA, CPA Canada

Dana Fountain, consultante, Développement durable, Deloitte

Kelly Freeman, CMA, directeur, relations avec les investisseurs,
Potash Corporation of Saskatchewan Inc.

Wesley Gee, M.Sc., AIEMA, The Works Design Communications Ltd.

Suzie Gignac, CPA, CA, CPA (Illinois), E&Y s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Bruce Grantier, B.Sc., MBA, CFA, CAIA, IAS.A., directeur général,
Airth Inc., fondateur, InvestorLit

Meghan Harris, leader régional, Alberta – Services en changements
climatiques et développement durable, E&Y s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Nancy Hoo, CPA, CA, Four Seasons Hotels and Resorts

Emily Huang, CMA, MBA, chef d'équipe, PwC

Deepak Jaswal, LL.B., conseiller, PwC

Sheryl Joyce, vice-présidente, Marketing et communications,
Q4 Web Systems Inc.

Aaron Kabucis, CFA, TMX Equicom

Bill Kessels, CPA, CA, E&Y s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Philip Koven, directeur, Koven & Associates

Craig Mass, CA, Ivanhoe Energy

Jeff Mazzer, CPA, CA, Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Carolyn McGill, MBA

Stephen McIntyre, CPA, CA, CPA (Illinois), E&Y s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Abel Medrano, CIA, chef d'équipe, PwC

Allison Metzack, M.A., conseillère, Women in Capital Markets

Jason Moore, CPA, CA

Jesse Moran, MBA, conseiller principal, PwC

Kathryn Morrison, Sustainalytics

Dirushan Naidu, CPA, CA, E&Y s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Eva Oloumi, MBA, conseillère, PwC

Andrea Orzech, CPA, CA, Canadian Tire Limitée

Jessica Pavan, MBA, conseillère principale, PwC

Andrew Perro, directeur artistique, Craib Design & Communications

Stephanie Poon, CFA, LL.M., Banque Scotia

Natalia Pereskokova, MBA, directrice, PwC

Answerd Ramcharan, CFA, Organisme canadien
de réglementation du commerce des valeurs mobilières

Suzette Ramcharan, St Andrew Goldfields Ltd.

Christine Rhodes, CISA, chef d'équipe,
Services en changements climatiques et développement durable,
E&Y s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Stephen Rigassio, MBA, conseiller, PwC

Agnieszka Rum, conseillère adjointe en RSE,
Canadian Business for Social Responsibility

Todd Scaletta, MBA, FCMA, C. Dir., CPA Canada

Mark Schmeer, M.A., CFA

Benjamin Seto, conseiller principal, PwC

Ryan Shacklock, CA, CTP, gestionnaire, Relations avec les
investisseurs, Potash Corporation of Saskatchewan Inc.

Susan Sheehan, MBA, responsable RSE, Leapfrog Sustainability Inc.

Nick Slade, conseiller, PwC

Peter Smalley, consultant, The Delphi Group

Joe Solly, directeur principal, Développement durable, Deloitte

Bill Stait, CMA, analyste principal, Cenovus Energy Inc.

William Swirsky, FCPA, FCA, IAS.A., administrateur

Susan Todd, CPA, CA, directrice, Solstice Works Inc.

Jennifer Vieno, Fidelity Investments

Alan Willis, CPA, CA, Alan Willis & Associates

Viren Wong, CPA, CFA, FRM, gestionnaire de portefeuille,
Full Cycle Energy Investment Management

Elaine Wyatt, directrice, Wyatt Strategic Communications

Otto Yung, CFA, Bluenorth Capital

Pour obtenir de plus amples informations sur le programme de la soirée et pour réserver des billets pour le 62^e gala annuel du Concours des meilleurs rapports d'entreprise, rendez-vous à <http://www.icca.ca/a-propos-de-licca/concours-des-meilleurs-rapports-dentreprise/index.aspx>.

La normalisation en bref

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

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de CPA Canada – Comptabilité	Date de publication†
Partie I	
Modifications apportées à IAS 36 concernant les informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers	septembre 2013
Modifications apportées à IAS 39 concernant la novation de dérivés et le maintien de la comptabilité de couverture	septembre 2013
IFRIC 21, Droits ou taxes	septembre 2013
Partie II	
Améliorations annuelles 2013	octobre 2013

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 octobre 2013)

	Date limite pour commentaires
Comptabilité	
EP Améliorations des normes pour les organismes sans but lucratif	le 15 décembre 2013
ES Consolidation	le 11 novembre 2013
ESI Contrats d'assurance	le 6 janvier 2014
ES Partenariats et placements	le 11 novembre 2013
Audit et certification	
ES Examen des états financiers intermédiaires par l'auditeur	le 15 janvier 2014
ES Normes relatives aux missions d'examen	le 11 décembre 2013
ESI Rapport de l'auditeur	le 1 ^{er} novembre 2013
ES Rapports sur des questions additionnelles	le 29 novembre 2013
Secteur public	
EP Actifs, actifs éventuels et droits contractuels	le 29 novembre 2013
EP Améliorations des normes pour les organismes sans but lucratif	le 15 décembre 2013
EP Revenus	le 3 février 2014

À VENIR

Normes nouvelles ou modifiées	Modifications apportées à IFRS 9 concernant la comptabilité de couverture Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients (nouvelle IFRS)
Documents de consultation	Modifications de portée limitée (ESI du CNC) Améliorations annuelles 2012 – 2014 Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes États financiers individuels : méthode de la mise en équivalence Évaluation de la juste valeur : unité de comptabilisation Hypothèses actuarielles Informations à fournir concernant l'évaluation de la continuité d'exploitation Options de vente consenties aux actionnaires sans contrôle

Légende

EP – Énoncé de principes

ES – Exposé-sondage

ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

† 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.

Combinant bon sens et vision réaliste, la COMPTABILITÉ DE L'INNOVATION sert à mesurer le succès d'une entreprise en démarrage.

Par Robert Colapinto

Le MODÈLE allégé



AVEC LA DÉBÂCLE DE WIKILEAKS ET L'ÉPIDÉMIE DE PIRATAGE

de comptes de courriel et Facebook, Tony Abou-Assaleh était convaincu que son idée de logiciel de chiffrement hautement sécurisé pour l'envoi et le stockage de documents était viable. Les longs mois consacrés à la fastidieuse écriture du code numérique en 2011-2012 étaient derrière lui et son programme, TitanFile, semblait prometteur. Pourtant, il hésitait à le commercialiser. M. Abou-Assaleh a décidé de faire évaluer le produit par ses clients, qui

illustration : MIKE CONSTABLE



LES FRÈRES WRIGHT



« Le modèle allégé et la comptabilité de l'innovation aident, voire obligent, à être plus attentif à l'accueil réservé au produit par les clients avant d'entamer la commercialisation. »

ont rejeté certaines applications, en ont encensé d'autres et ont même proposé des innovations. Fort de ces critiques, il a peaufiné le programme et, au début de 2013, TitanFile devenait l'un des produits vedettes primés de l'innovation entrepreneuriale.

La comptabilité de l'innovation

La stratégie de M. Abou-Assaleh s'appuie sur des principes novateurs de démarrage d'entreprise qui visent à dissiper l'incertitude entourant les produits ou les services qui ne sont pas encore sur le marché. Ce modèle « allégé » repose sur la « comptabilité de l'innovation », un référentiel d'expériences et d'essais quantifiés qui permet d'évaluer les progrès ainsi que les perspectives d'une nouvelle initiative.

La comptabilité de l'innovation ne s'intéresse pas aux données financières initiales de l'entreprise. Certes essentiels, les états financiers historiques passent après le modèle allégé pour les entreprises en démarrage, dont le taux de mortalité avoisine 90 %. Selon le modèle allégé, on tente de « comptabiliser » la viabilité du produit lorsqu'il passe du concept au pilote ou au prototype, puis à l'appareil commercialisable.

Des indicateurs fonctionnels (ainsi que financiers) servent à comptabiliser l'accueil du produit par le consommateur pendant ce parcours. Depuis le prix du produit et le marché cible jusqu'au suivi de la fidélisation du client et des habitudes d'utilisation, ils incitent l'entrepreneur à épurer le concept et à valider les progrès.

On doit l'expression « comptabilité de l'innovation » à Eric Ries, entrepreneur, auteur et pionnier du modèle allégé. Dans son best-seller *Lean Startup : Adoptez l'innovation continue*, il fait valoir que l'indicateur comptable le plus efficace pour l'entrepreneur est le produit minimal viable (PMV), préprototype de la vision de l'innovateur proposé à une clientèle cible à la seule fin de glaner sa précieuse opinion.

Lorsque le PMV et les autres indicateurs annoncent un désastre, l'entrepreneur détermine s'il doit « pivoter », c'est-à-dire apporter une correction fondamentale au produit à la suite de la réaction des utilisateurs, ou abandonner le concept. Quoi qu'il décide, l'entrepreneur a une bien meilleure idée de l'accueil qui serait réservé au produit final.

La capacité d'analyser les indicateurs de comptabilité de l'innovation a été un argument de poids pour Saeed El-Darahali, fondateur de SimplyCast.com, entreprise de cybermarketing et de communication de Dartmouth (N.-É.). Il explique : « Le modèle allégé et la comptabilité de l'innovation aident, voire obligent, à être plus attentif à l'accueil réservé au produit par les clients avant d'entamer la commercialisation, souvent très coûteuse. Tout entrepreneur qui se respecte veut vendre son idée telle qu'il l'a conçue, mais sur quels indicateurs fondera-t-il cette décision cruciale? Selon le modèle allégé, il doit avant tout sonder le terrain. » Les commentaires de clients potentiels ont permis à Tony Abou-Assaleh de perfectionner TitanFile.

L'entreprise, établie à Halifax et dans la technopole ontarienne de Kitchener-Waterloo, a découvert que ses clients cibles, les avocats et les comptables, qui échangent des documents électroniques confidentiels, souhaitaient une plateforme intuitive et conviviale : la connaissance informatique de bien des professionnels étant très limitée, plugiciels (*plug-ins*) et mises à niveau informatiques complexes étaient hors de question.

Tout devait être géré dans le nuage. Les clients voulaient pouvoir transmettre de gros documents dépassant la capacité des courriels pour les pièces jointes et savoir qui ouvrait le fichier envoyé, et quand. Ils étaient aussi convaincus que le chiffrement des fichiers partagés ne protégeait pas suffisamment les données et que l'ajout d'une capacité collaborative sécuriserait la communication. On a mis l'énergie qu'il fallait, sans parler du temps et de l'argent.

Comme le dit M. Abou-Assaleh : « Si vous ne testez pas toutes les hypothèses sur votre produit, vous ne pouvez pas déceler ses forces et ses faiblesses. Imaginez où nous aurions abouti en commercialisant un service déficient : nous aurions été anéantis. »

Fonctionnement du modèle allégé

Le modèle allégé fait peu de cas des méthodes et procédures comptables habituelles. Selon certains adeptes, les indicateurs comptables usuels entraveraient le processus d'innovation, puisque la plupart des très jeunes entreprises n'ont pas de précédents d'exploitation mesurables, encore moins de chiffre d'affaires, et que leurs rentrées sont nettement inférieures à leurs sorties de fonds, un peu comme les entreprises en difficulté.

Si ces dernières sont manifestement en sursis, ce n'est pas nécessairement le cas pour les très jeunes entreprises. Les états des résultats et des flux de trésorerie, les bilans et autres indicateurs clés de performance reflètent rarement la valeur réelle et l'état d'avancement des nouveaux produits ou projets.

« Selon les critères financiers courants, ils sont voués à l'échec », explique Bonnie Foley-Wong, CA, CFA, fondatrice de Pique Ventures, une jeune entreprise de Vancouver. « Ils ne conviennent pas pour évaluer le potentiel d'une nouvelle entreprise, ni la viabilité du produit ou du service. »

En 2012, Mme Foley-Wong a mis sur pied sa société en s'inspirant du modèle allégé, cherchant à créer un réseau d'investisseurs et d'innovateurs qui adhèrent à la philosophie qui le sous-tend : maintenir le cap, rectifier le tir ou périr. « Mon but est d'intégrer ma connaissance pragmatique de la comptabilité au modèle allégé, d'informer et d'instruire les investisseurs, puis de favoriser l'entrepreneuriat en mariant financement et innovation. »

Mme Foley-Wong ne néglige aucunement la comptabilité classique et les modèles financiers de ses clients : « Pour un investisseur, ce modèle est crucial, car j'évalue de futurs modèles d'affaires générateurs de bénéfices. Ensuite, quand l'entreprise prend de la maturité, elle a besoin de la comptabilité pour fonc-

tionner et prendre le pouls financier de son modèle d'affaires afin d'en mesurer le succès ». Mme Foley-Wong et ses investisseurs ne perdent cependant pas leur temps à examiner les résultats des jeunes pousses qu'elle conseille. « Il est fort probable qu'ils soient noyés dans le rouge. L'entrepreneur doit travailler à innover et non à s'occuper de chiffres peu représentatifs de la situation. »

Saeed El-Darahali a surveillé de près les états financiers de SimplyCast.com, mais jamais au détriment de son modèle d'affaires naissant. Il n'a pas proposé de PMV pendant la période de développement en 2009-2010, mais il savait que son application de cybermarketing serait un immense succès.

Cette application avait rallié des clients fidèles dans 175 pays et constituait un test pour le lancement, en juillet, de SimplyCast360, un produit gagnant donnant accès à 15 voies de communication (Twitter, Facebook, courriels, textos, etc.) via une interface unique. « Nous avons englouti presque tous les bénéfices tirés de nos premiers produits, et nous avons écrit des millions de lignes de codes pendant plusieurs années, observe-t-il, mais l'expérience a réussi. » Au final, la vision et les indicateurs de la méthode allégée donnent lieu à un modèle d'affaires et non à un plan d'affaires.

Selon Tomasz Popiel, directeur des services financiers et d'audit à Startup Canada, une association d'entrepreneurs gérée par des bénévoles et visant à soutenir les nouvelles entreprises : « Le plan d'affaires est un incontournable pour toute nouvelle entreprise. Or, dans un modèle allégé, il est peu utile. »

Pour M. Popiel, mordu de comptabilité et auteur d'un blogue prisé par les candidats à l'EFU, le plan d'affaires sert à l'entrepreneur, aux banquiers et aux investisseurs, mais son horizon financier quinquennal ne tient pas compte de l'évolution constante d'une entreprise axée sur l'innovation et de la probabilité qu'elle amorce au moins un changement de cap déstabilisant, du fait des PMV et des expériences qui définissent le produit final.

« Le plan d'affaires est statique et immuable..., et trop détaché de l'idée, dit M. Popiel, alors qu'à cette étape, il ne s'agit justement que d'une idée. L'entrepreneur s'appuie sur le plan pour vendre sa salade aux investisseurs, mais il n'a rien pour démontrer que ses hypothèses concernant le produit se réaliseront. » Aujourd'hui, les jeunes entreprises doivent adopter un modèle d'affaires plus dynamique et plus perti-

nent, basé sur une méthode qui teste et reflète la vision de l'entreprise. Faisant siens les principes du modèle allégé, l'équipe de Startup Canada a récemment organisé au pays des réunions avec de nouvelles entreprises afin de voir comment elle pourrait mieux informer et soutenir les entrepreneurs. « Nous sommes nous-mêmes en démarrage, et il nous semblait important de sonder notre marché », indique M. Popiel.

Startup Canada a découvert que l'« écosystème » des entrepreneurs était morcelé et n'utilisait pas efficacement les programmes, les alliances stratégiques, le capital-risque et les ressources documentaires. « Nos entrepreneurs ont manifestement besoin d'un



TOUT A COMMENCÉ AVEC DT MAX T1

UN LOGICIEL D'IMPÔT T1 SOPHISTIQUE, INTELLIGENT ET FACILE À UTILISER QUI CALCULE LE MEILLEUR RÉSULTAT POUR VOS CLIENTS, **PEU IMPORTE LA COMPLEXITÉ DE LA DÉCLARATION** – C'EST LÀ QUE TOUTE LA SUITE DT MAX A COMMENCÉ.

Au fil des ans, **DT Max T1** est devenu un chef de file des logiciels d'impôt au Canada. Il offre des comparatifs visuels par rapport aux années antérieures, affiche des calculs de reports instantanés pour une planification fiscale facile tout en étant supporté par une des équipes de soutien les plus expérimentées de l'industrie.

Aujourd'hui, l'héritage se poursuit avec la suite DT Max (T1, T2, T3 et formulaires). Celle-ci est définie par des outils d'optimisation de la productivité, notamment la gestion numérique des documents, la création de sites Internet personnalisés et de portails clients – **le tout à un prix abordable.**

Contactez-nous dès aujourd'hui et profitez d'une longue tradition qui offre des produits de qualité et un service de soutien sur lequel vous pouvez toujours compter pour votre cabinet comptable.

Pour en savoir plus sur **DT Max T1**



www.drtax.ca/DTMaxT1-fr

ou appelez-nous au 1-800-663-7829



REMISES SUR QUANTITÉ
OFFERTES AUX MEMBRES

★ Succès de
vente national!

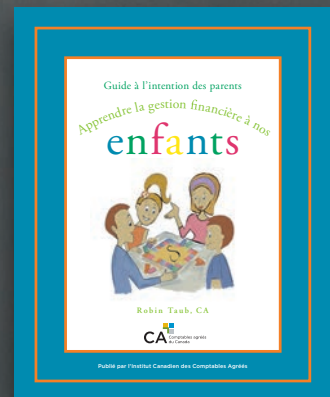
VOS ENFANTS SAVENT-ILS GÉRER LEUR ARGENT?


*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



 **CPA** COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA



« Les entrepreneurs sont souvent isolés et solitaires, car ils sont obsédés par leur travail. Nous espérons créer une plateforme dynamique et collaborative pour ces innovateurs. »

champion national qui les aide à cerner les opportunités et à exploiter les réseaux existants. Ils sont souvent isolés et solitaires, car ils sont obsédés par leur travail. Nous espérons créer une plateforme dynamique et collaborative pour ces innovateurs. »

Cette façon de penser est importante puisque les PME emploient 48 % des Canadiens et que 4,7 % de ces PME seraient à forte croissance et à l'origine de 45 % de tous les nouveaux emplois.

Eugene Bomba, associé et leader national des Services auprès des sociétés à forte croissance chez PwC, connaît bien ces données. Partisan du modèle allégé, il estime que les regroupements d'entrepreneurs à vocation sociale ou informative où l'on peut brasser des idées sont essentiels pour l'autonomie des innovateurs du Canada en phase de prédémarrage ou de démarrage. « La lecture des ouvrages de pionniers comme Eric Ries ne suffit pas, croit M. Bomba. Les entrepreneurs ont besoin d'échanger, de se mesurer les uns aux autres, de tester leurs PMV, de jouer avec les indicateurs de leurs modèles et d'obtenir l'opinion de leurs pairs. Nous offrons de nombreux conseils pratiques et des services structurés aux jeunes entreprises, mais, pour un innovateur, il est stimulant de rencontrer des entrepreneurs qui pensent comme lui et qui peuvent lui raconter ce qu'ils ont vécu. »

M. Bomba, directeur financier d'une jeune entreprise de technologie médicale cotée, sait de quoi il parle : « Notre entreprise a enregistré d'excellents résultats : il lui a fallu quelques campagnes de financement, plusieurs acquisitions et deux ans pour passer de 20 à 150 employés et augmenter le chiffre d'affaires de 10 à 20 millions de dollars. »

Avec le recul, il reconnaît toutefois que le contact avec des adeptes du modèle allégé lui aurait été très utile. Il y a dix ans, les rencontres informelles et les groupes de discussion et de mentorat étaient rares au Canada. « Le dynamisme de l'entrepreneur est tel qu'il veut non seulement le communiquer à ses pairs, mais également être conforté par leurs encouragements et leur camaraderie. »

Les programmes fondés sur le modèle allégé de plusieurs écoles de gestion aux États-Unis et en Europe témoignent de la valeur du mouvement. En 2013, la Sobey School of Business de l'Université St-Mary, à Halifax, a mis sur pied un programme de maîtrise en entrepreneuriat technologique et innovation fondé sur l'ouvrage *Lean Startup* d'Eric Ries.

« Le modèle est à la fois avant-gardiste et plein de bon sens. La maîtrise allait de soi », fait valoir Dawn Jutla, qui a créé ce programme. Enseignante dans le cadre du programme, elle a ajouté des éléments de comptabilité traditionnelle, de finance, d'économie, de marketing et d'informatique aux principes du modèle allégé (comptabilité de l'innovation, conception de modèles d'affaires, PMV, pivotement et validation par les clients). « Comme toute nouveauté, le programme évolue, considère-t-elle. Nous le testons en appliquant le modèle allégé à ces autres domaines et aux pratiques exemplaires des entreprises. »

Mme Jutla est convaincue que le modèle allégé, qualifié encore récemment « d'élucubrations de blogueurs brillants », a gagné ses lettres de noblesse : « Tout se résume à trouver des moyens de réduire le taux élevé de mortalité des nouvelles entreprises. L'innovation est vitale pour la santé de notre économie. Un modèle qui favorise les idées et permet aux entrepreneurs de donner libre cours à leur vision doit être pris au sérieux. »

Robert Colapinto est un rédacteur établi à Toronto.



Nous épaulons nos membres spécialisés en fiscalité

Les Comptables professionnels agréés du Canada veulent vous aider à vous tenir au courant des principales nouveautés en fiscalité.

Par abonnement :

- Blogue *Conversations sur la fiscalité* un forum d'échange et de partage de connaissances, d'expériences, de réflexions et de points de vue en matière de fiscalité canadienne.

Vous trouverez sur notre site diverses ressources sur la fiscalité :

- Comités sur la fiscalité
- Outils et ressources en fiscalité
- Politiques et administration fiscales
- Apprentissage continu en fiscalité
- Leadership intellectuel - Tour d'horizon
- Groupe de fiscalité virtuel
- Liens essentiels pour les fiscalistes

- *Forum fiscalité*, un bulletin électronique trimestriel visant à favoriser les échanges entre les comptables du Canada sur les politiques, les pratiques et les connaissances en fiscalité.

Pour de plus amples renseignements, visitez :
www.icca.ca/fiscalite

DES COMPTABLES EN DÉVELOPPEMENT DURABLE,
on en trouve en audit, en consultation, en
enseignement, en entreprise, et même... en politique.

Par Yan Barcelo

Comptables pour la BONNE CAUSE



ALAN DESOUSA A CONSACRÉ SA CARRIÈRE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE, D'ABORD

à titre de maire de l'arrondissement de Saint-Laurent, puis comme membre responsable des affaires environnementales au Comité exécutif dans l'Administration de l'ex-maire de Montréal, Gérald Tremblay.

Au Sommet mondial sur le développement durable de 2002 à Johannesburg, il a connu un moment *eurêka*. « Dix ans après le sommet de Rio de 1992, dit-il, les participants étaient très déçus des résultats. De très beaux projets, jugeaient-ils, mais très peu de mise en œuvre. » L'expression mise en œuvre est donc devenue le mot d'ordre de M. DeSousa, FCPA, FCA. « Ma formation de comptable m'a fait comprendre que, pour chaque politique, si nous voulions être crédibles, il nous fallait des buts, des actions, un responsable, des indicateurs de succès ainsi que des échéances précises », dit-il.

illustration : MIKE ELLIS



On le sait, la comptabilité mène à tout, par exemple au développement durable (DD). Au gré des impératifs croissants de la société et de l'économie, les comptables montent à bord de ce train. Certains ont même contribué à le mettre en marche, ce train.



LE PIONNIER

Mike Harris, FCPA, FCA, et auparavant associé, Transactions, et responsable de l'équipe Secteur public chez PwC à Vancouver, a pris le virage DD au début des années 1990 en tant que chef d'équipe à la société de foresterie MacMillan Bloedel. « Nous étions à une époque, rappelle-t-il, où les environnementalistes et d'autres participants faisaient part de leurs préoccupations et intensifiaient les pressions. » Dans ce contexte, la forestière, un acteur

majeur dans le secteur, rachetée en 1999 par le géant américain Weyerhaeuser, voulait faire entendre sa voix au-delà des cris et de la fureur médiatique. L'entreprise voulait publier un rapport sur ses pratiques en foresterie qui porterait le sceau d'un cabinet d'experts comptables. « Personne au Canada en foresterie ne le faisait à l'époque, dit M. Harris. L'entreprise nous a demandé de produire un rapport, faisant de nous des pionniers dans ce secteur. »

Mike Harris a ensuite accepté d'autres mandats similaires jusqu'à son affectation, en 2001, aux bureaux torontois de PwC. « Toronto n'offrait pas de services en DD, note-t-il. J'ai bâti le secteur DD à partir de zéro. Aujourd'hui, il compte six praticiens à Toronto et une trentaine au Canada et il est devenu un des plus importants au sein de PwC partout dans le monde. »

Le DD s'est hissé au premier plan dans d'autres grands cabinets. Par exemple, chez Deloitte, 40 consultants s'y affairaient à temps plein, sans compter que le DD « touche plusieurs autres

secteurs du cabinet comme l'audit, les fusions et acquisitions et le risque d'entreprise », fait valoir Valerie Chort, associée et leader nationale, Développement durable et changements climatiques chez Deloitte. « Ainsi, dans une acquisition, il faut désormais tenir compte des enjeux sociaux et environnementaux. »

Il en est de même chez EY où Sam Whittaker, CPA et CFA, est une nouvelle recrue en DD. « Je me suis joint à notre groupe de services en changements climatiques et en DD il y a trois ans, dit-il, et j'en suis devenu le leader national l'an dernier. Au début, je ne faisais qu'y tremper l'orteil, mais je me suis enthousiasmé pour ce secteur, qui connaît une croissance débridée, et ça m'a insufflé la passion de changer le monde. »

Que font ces consultants de grands cabinets? D'une part, note M. Whittaker, il y a des services de certification pour des entreprises qui produisent, par exemple, des rapports sur leur responsabilité sociale (RS), un segment du DD qui gagne en importance, ou sur les émissions de gaz à effet de serre. D'autre part, on trouve « des services conseils d'ordre stratégique pour aider les entreprises à mieux comprendre tous les impératifs du DD, à identifier les priorités et les projets, et à mettre au point des stratégies appropriées ».

L'Analyse du cycle de vie (ACV) est un autre secteur important qui vise à mesurer, « du berceau à la tombe », l'empreinte environnementale et la consommation énergétique d'un produit. « Une approche fantastique! », s'exclame M. Whittaker.

Mike Harris a mené une mission très importante il y a cinq ans quand il a été chargé de développer une stratégie des pratiques en DD pour Bombardier.

Un haut fait de sa carrière, juge-t-il, et une initiative pour laquelle Bombardier a reçu des critiques très élogieuses de la part de plusieurs observateurs. Quand le consultant a commencé sa collaboration avec Bombardier, « la société avait déjà quelques initiatives en cours, mais elles étaient confinées dans des silos étanches et sans coordination », rappelle Daniel Desjardins, vice-président principal, affaires juridiques, et secrétaire général de Bombardier, de qui relèvent la RS et le DD.

Lorsque Pierre Beaudoin est devenu président et chef de la direction en 2008, il a mis au point une stratégie en cinq points, dont la RS. La première tâche, à laquelle a collaboré Mike Harris, a été de concevoir un plan d'action inédit. « Il nous fallait une vision à long terme, dit M. Desjardins, avec des objectifs annuels et triennaux, de façon à devenir un champion de la responsabilité sociale. »

Le fabricant mondial de trains et d'avions, qui compte 80 usines et bureaux d'ingénierie à travers le monde, a fait des progrès remarquables en RS. Il a entrepris de suivre un certain nombre d'indicateurs clés de performance, dont plusieurs affichent aujourd'hui des résultats étonnants.

Ainsi, en six ans, Bombardier a réduit sa consommation d'énergie de 18 % tout en haussant ses revenus de 14,3 %, qui sont passés de 14,7 milliards \$ à 16,8 milliards \$, tandis que ses coûts en énergie ont baissé de 16 millions \$. Côté santé et sécurité au travail, un secteur crucial de la RS dont M. Desjardins est particulièrement fier, les accidents sont passés d'un par 200 000 heures travaillées à un par 400 000 heures, un résultat « exceptionnel », fait-il valoir.

Bombardier a également pris au sérieux l'ACV. « Nous pouvons faire la preuve que plus de 90 % des pièces de nos trains peuvent être recyclées à la fin de leur vie utile », dit M. Desjardins. Plusieurs éléments ont contribué à faire des moteurs de trains de Bombardier

les moins gourmands en carburant sur le marché. Par exemple, les batteries se rechargent lors du freinage, les matériaux légers réduisent le poids et l'aérodynamique est optimisée. En outre, des systèmes assistés par ordinateur aident les conducteurs à accélérer et à ralentir plus efficacement, permettant ainsi des économies d'énergie de 50 %.

Les efforts de Bombardier en DD ont récemment été salués par le *Dow Jones sustainability index*, qui lui a décerné le titre de leader industriel en aérospatial et défense, devançant des géants comme Lockheed Martin, United Technologies Corporation, BAE Systems, Rolls-Royce et Embraer. « Ce qu'il y a de bien avec le DD, souligne M. Desjardins, c'est que c'est bon pour toutes les parties prenantes : entreprise, actionnaires, partenaires, fournisseurs et employés, l'environnement et la société en général. »



L'INVENTEUR

Westport Innovations, de Vancouver, fondée en 1995, est une autre entreprise canadienne qui déploie beaucoup d'efforts en DD et dont la mission consiste à contribuer à un avenir durable.

Issue de l'Université de Colombie-Britannique, la technologie de Westport est l'invention du professeur de génie mécanique Philip Hill (photo ci-dessus). « Il considérait que le gaz naturel avait beaucoup de potentiel pour remplacer le pétrole dans des applications basées sur le diesel », nous apprend Elaine Wong, première vice-présidente, qui dirige le groupe des technologies appliquées et qui siège aussi au Conseil consultatif sur la durabilité de CPA Canada.

La solution de l'ingénieur a consisté à mettre au point des technologies à source d'énergie de remplacement et faible émission, permettant aux moteurs de fonctionner avec des carburants propres comme le gaz naturel, le gaz liquide naturel ou l'hydrogène. Les technologies de Westport reposent toutes sur un système à injection directe à haute pression qui permet de faire fonctionner un moteur au gaz naturel aussi bien que s'il était au diesel.

Westport travaille avec des entreprises du secteur du transport comme GM et Ford, et a notamment mis au point des camions Ford 150 et Ford 350 qui roulent au gaz naturel. Sa mission axée sur la durabilité s'avère très profitable pour l'entreprise, qui a enregistré des ventes de 156 millions \$ l'an dernier. Westport compte 900 employés et a des bureaux à Vancouver, Détroit, Lyon, (France), Göteborg (Suède), ainsi qu'à Beijing (Chine), entre autres.

Westport ne se contente pas de poursuivre un idéal de DD et de RS. Elle rend compte de ses initiatives pratiques, tout comme le fait Bombardier. « Nous effectuons le suivi de nos interventions dans la collectivité, de nos indicateurs environnementaux, de notre programme d'échange de droits d'émissions de carbone, de la quantité de gaz naturel que nous consommons, des heures de bénévolat de nos employés, énumère Mme Wong. Toutefois, nous le faisons selon un modèle d'information financière traditionnel. Nous ne faisons pas une triple reddition en intégrant finance, société et environnement. Nous n'y sommes pas encore et nous n'avons pas les ressources nécessaires pour être à la fine pointe dans ce domaine. »

Pour Elaine Wong, l'essentiel consiste à concrétiser un rêve. « Nous nous attaquons aux géants des secteurs pétrolier et de l'au-

tomobile, dit-elle, et je n'aurais pas pu tenir ici depuis douze ans si je n'avais pas été animée par une foi inébranlable. »



LE PROTESTATAIRE

Jacques Fortin a embrassé le rêve d'un avenir durable il y a fort longtemps. Professeur de comptabilité à HEC Montréal, FCPA et FCA, il est responsable du DD de l'établissement universitaire.

Il supervise des activités comme le recyclage et la conservation de l'énergie et veille aussi à ce que le DD fasse partie des activités d'enseignement et de recherche. Par exemple, il a introduit les notions de DD dans les multiples cours de gestion offerts à HEC Montréal.

« Le directeur m'a confié cette responsabilité sans savoir que j'avais écrit mon mémoire de maîtrise sur le développement durable en 1977, dit M. Fortin. Quand j'ai accepté le poste, je ne me retrouvais donc pas en territoire inconnu. »

Tout au long de sa carrière, le professeur Fortin a fait la promotion des principes du DD, par exemple en s'engageant dans des groupes de pression de citoyens et en conseillant de grands cabinets québécois d'ingénierie.

L'universitaire fait valoir l'importance du DD en visant les grands joueurs dont les activités ne sont pas de nature durable. Par exemple, il a été très actif dans la récente controverse sur les gaz de schiste au Québec. Cette question a amené le gouvernement du Québec à déposer un projet de loi en mai dernier, qui interdisait l'exploration et la production de gaz de schiste dans la vallée du Saint-Laurent. Une réglementation obligerait également les entreprises pétrolières à mener une étude hydrogéologique avant d'entreprendre tout forage pétrolier ou gazier.

M. Fortin a également été coprésident d'un forum organisé par le gouvernement du Québec sur les impôts miniers. Il a pu constater que les acteurs dans le secteur du gaz de schiste et de l'industrie minière ne rendent pas compte des coûts cachés de leurs activités d'exploitation. « Combien demanderait un assureur pour couvrir les risques que posent à la nappe phréatique les activités d'une entreprise minière? demande-t-il. Dans un rapport annuel, j'ai lu que de tels risques ne peuvent pas être couverts. Pourtant, cela nous permettrait d'évaluer adéquatement la richesse qu'une entreprise dérobe aux citoyens. »

De plus, selon M. Fortin, il n'y a aucun moyen de rendre l'extraction de gaz de schiste sécuritaire. « Nous avons peine à empêcher un simple toit de couler, dit-il. Alors, imaginez les efforts nécessaires pour tenter d'assurer l'étanchéité d'un tuyau à deux mille mètres de profondeur. On fracture de la pierre, ce qui engendre des secousses, et les chances de faire éclater un tuyau deviennent alors très élevées. La science est suffisamment avancée pour pouvoir attribuer une valeur en dollars à de tels risques. »



L'HOMME DE LA SITUATION

Le DD présente évidemment une très grande empreinte politique et gouvernementale et c'est précisément ce qui intéresse Alan DeSousa.

Après avoir obtenu le titre de CA en 1984, il a connu une brillante carrière en fiscalité internationale et en fusions et acquisitions dans de grands cabinets comptables et, plus tard, à titre de vice-président finances chez Biochem Pharma. Parallèlement, il s'est engagé dans des activités communautaires à Ville Saint-Laurent, épousant les causes du recyclage, de la préservation des sites naturels, et du jardinage biologique urbain.

En 1990, il a remporté le siège de conseiller municipal dans Saint-Laurent, devenu depuis un arrondissement de Montréal. En 2001, M. DeSousa a été élu maire de Saint-Laurent.

Il a également été le principal instigateur des deux plans stratégiques majeurs de Montréal en DD, ceux de 2005-2009 et 2010-2015. Il a pris une part très active à un nombre incalculable de dossiers, qui portaient notamment sur un système intégré de recyclage, les Bixi ainsi que plusieurs projets de réduction des émissions de gaz carbonique.

En 2009, Montréal ne comptait pas un seul immeuble certifié conforme à la norme internationale LEED. Quatre ans plus tard, 40 édifices avaient obtenu cette certification ou étaient en voie de l'obtenir.

« Si je devais retourner aujourd'hui à Johannesburg, je serais fier de mes réalisations », lance Alan DeSousa. Plusieurs autres comptables qui travaillent en développement durable pourraient sans doute en dire autant.

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

solide
QUÉBÉCOIS
RESPONSABLE

collectif
ACCESSIBLE
INNOVANT

REER

40% de crédits D'IMPÔT

Une alternative au RVER

Fondation offre une solution d'épargne-retraite en entreprise clé en main.

Pour en savoir plus : 1 800 253-6665 option 6
info.gf@fondaction.com

FONDATION
CSN POUR LA COOPÉRATION
ET L'EMPLOI

Ces titres sont placés au moyen d'un prospectus contenant de l'information détaillée importante à leur sujet. Avant d'investir, lisez le prospectus disponible sur le site de Fondaction : www.fondaction.com

PRODUITS ET CHARGES, ACTIF ET PASSIF,
bien sûr, mais aussi — et de plus en plus —
responsabilité sociale et développement durable.

Par Yan Barcelo

Nouveaux HORIZONS *en* COMPTABILITÉ



LES EXIGENCES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (DD) SONT DEVENUES

le principal moteur d'une transformation probable, à long terme, des principes et des pratiques comptables.

Le DD a déjà suscité des changements en matière d'information d'entreprise, mais ils demeurent assez marginaux. Ce que certains appellent le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise et d'autres, le rapport de développement durable, constitue toute-fois une innovation.

Le DD n'est pas encore au cœur de l'information financière, et les comptables sont souvent absents de

la préparation des rapports de DD, mais la situation pourrait changer. Des transformations issues de ce qu'on appelle l'information intégrée, appuyées par les Quatre Grands, commencent à s'opérer dans les entreprises. Et si l'on en juge par la vitesse à laquelle les notions de DD et de responsabilité sociale (RS) se sont introduites dans l'information d'entreprise, les concepts à la base de l'information intégrée pourraient bientôt faire partie du quotidien des comptables.

illustration : MIKE ELLIS



Déjà 40 ans

Bien que le concept de comptabilité environnementale existe depuis les années 1970, les rapports de DD et de RS sont longtemps demeurés chose rare et étaient souvent brouillons et superficiels.

La situation a cependant changé depuis, de telle sorte qu'« aujourd'hui plus de 3 000 entreprises dans le monde, dont les deux tiers des 500 sociétés du classement *Fortune Global*, produisent un type ou un autre de rapport de développement durable », indique Sam Whittaker, leader national des services en changements climatiques et en DD chez Ernst & Young à Toronto.

Au fil des ans, les rapports sont devenus plus détaillés et plus substantiels, les mesures plus précises, et le nombre de sujets traités s'est multiplié. « Quand j'ai commencé en comptabilité envi-

ronnementale en 1972, » se rappelle Jacques Fortin, professeur de comptabilité à HEC Montréal, « on ne pouvait même pas mesurer les émissions de carbone que crachait une usine alimentée au charbon. Aujourd'hui, on peut faire le compte exact des particules, circonscrire les effets sur les humains, les animaux et les plantes, et calculer les coûts de décontamination. »

À titre d'exemple, le rapport de responsabilité sociale 2012 de Telus comporte un niveau de détail auquel Jacques Fortin n'aurait pu que rêver dans les années 1970 : le rapport quantifie les émissions de gaz à effet de serre des immeubles que Telus possède ou loue, mais aussi celles produites par les déplacements en avion de ses employés.

« La qualité s'est améliorée avec les années. En général, les en-

« Quand j'ai commencé en comptabilité environnementale en 1972 », se rappelle Jacques Fortin, professeur de comptabilité à HEC Montréal, « on ne pouvait même pas mesurer les émissions de carbone que crachait une usine alimentée au charbon ».

treprises canadiennes produisent des rapports plus complets et plus significatifs qu'avant, et certains sont de très bonne qualité, » juge Valerie Chort, associée et leader nationale du groupe Développement durable et changements climatiques chez Deloitte, à Toronto, qui parraine depuis 10 ans les prix de la catégorie DD du Concours des meilleurs rapports d'entreprise de l'ICCA.

Externalités et passif

Une référence de rigueur pour les rapports de DD tient aux lignes directrices de la Global Reporting Initiative, un organisme sans but lucratif qui fait la promotion d'une économie, d'un environnement et d'une société durables.

Ces lignes directrices, sur lesquelles s'alignent des organisations de partout dans le monde, décrivent environ 150 indicateurs dont peuvent traiter les rapports de DD.

Ceux-ci vont de critères économiques comme les impacts indirects et les pratiques d'approvisionnement, aux critères environnementaux comme les questions d'énergie, d'eau et d'émissions nocives, jusqu'à des thèmes sociaux comme la santé et sécurité au travail, la formation et l'éducation, les relations industrielles, le travail des enfants et les mécanismes de plainte pour les impacts sociaux négatifs. Sous chaque thème, les lignes directrices proposent des éléments clés à communiquer.

Par exemple, parmi ceux dont il est proposé de traiter sous la rubrique « Impacts économiques indirects significatifs », on trouve, entre autres, le développement économique au sein des zones très défavorisées, l'impact économique résultant de l'amélioration ou de la détérioration des conditions sociales ou environnementales, l'accès à certains produits ou services pour les revenus modestes, l'amélioration d'habiletés et de connaissances dans un groupe professionnel ou dans une région géographique, les métiers mis en valeur dans la chaîne d'approvisionnement ou de distribution, la stimulation, le développement ou la limitation d'investissements étrangers directs à l'étranger.

Afin d'éviter que les préparateurs ne sachent plus où donner de la tête, cet ensemble de lignes directrices (qui en est à sa quatrième version) « met l'accent sur l'appréciation de la pertinence [autrement dit, l'importance relative] », souligne Mme Chort, c'est-à-dire que l'entreprise devrait centrer sa communication sur les éléments qui comptent par rapport à ses activités. Par exemple, certaines entreprises sont présentes dans des régions où le travail des enfants est fréquent, et elles devraient donc traiter de cette question. Par ailleurs, déterminer s'il faut rendre compte ou pas de ses émissions de gaz à effet de serre peut exiger une certaine réflexion. »

Les « externalités » constituent un concept crucial de la compta-

bilité sociétale. La contamination du sol ou la pollution aquatique ont peu d'incidence sur les profits, et on les considère, de même que la plupart des éléments de DD ou de RS, comme des « externalités ». Pourquoi? « Parce qu'il n'y a pas de transaction monétaire et que le modèle comptable actuel est basé sur des transactions », répond Marie-Andrée Caron, professeur de comptabilité à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Tout au moins en est-il ainsi jusqu'à ce qu'une entreprise soit forcée de régler une poursuite pour dommages environnementaux. Pensons à l'accident ferroviaire survenu le 6 juillet dernier à Lac-Mégantic : « si les gens avaient pris conscience du véritable coût du transport de pétrole, peut-être auraient-ils procédé autrement », dit Mme Caron. Et le Chemin de fer Montréal, Maine & Atlantique (MMA) aurait sans doute eu une importante « externalité » à prendre en compte.

Un autre concept important est celui de passif éventuel, qui donne lieu à des interrogations stimulantes pour la profession comptable, selon Jacques Fortin. Celui-ci a dû traiter de la question quand il a travaillé, à la fin des années 1980, à titre de conseiller pour un groupe d'ingénierie embauché par le ministère de la Défense nationale du Canada et chargé d'évaluer le passif environnemental résultant des sols contaminés dans certaines bases militaires.

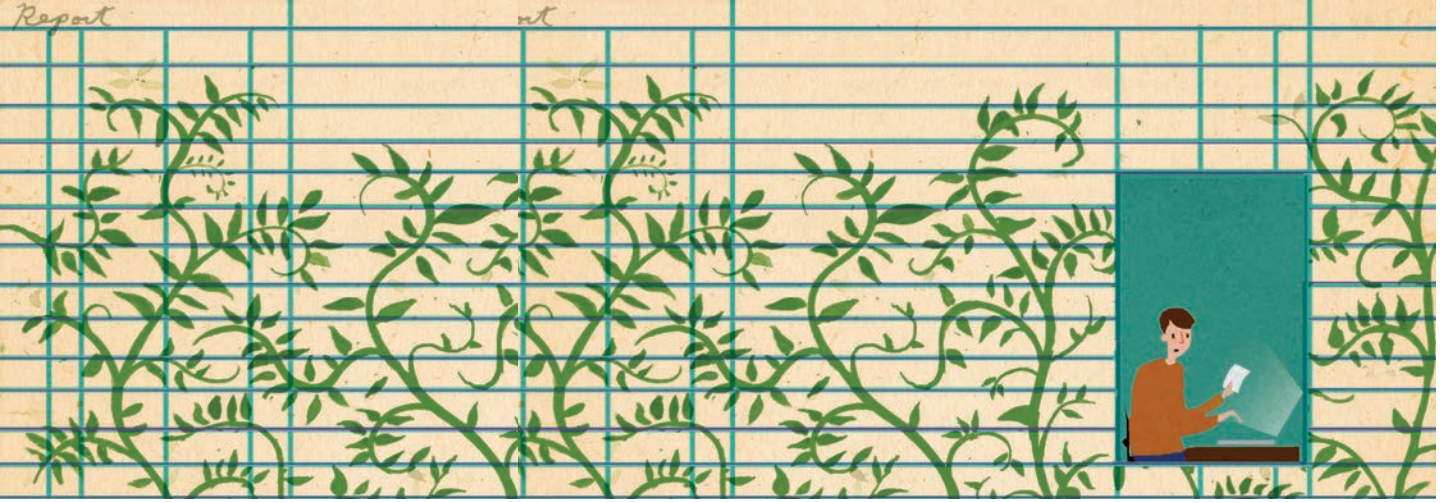
« Des mesures de contamination avaient été prises par des ingénieurs et nous savions combien les mesures de rétablissement coûteraient, dit M. Fortin. Mais à quel moment le passif doit-il être constaté quand un site contaminé est situé à 500 kilomètres de toute population et qu'on sait que la nature aura tout décontaminé après 25 ans? Avons-nous un passif? Et si le site est situé près de Montréal ou de Toronto, en avons-nous un? »

De telles situations, dit-il, soulèvent aussi des interrogations théoriques et pratiques d'audit et de procédures de traitement de l'information. « Comment la rendre fiable dans les cas où les gens qui la récoltent sont à la fois juge et partie? »

À l'initiative des entreprises elles-mêmes

Dans le passé, le respect de la réglementation était la principale préoccupation en matière d'information sociétale. « Tout ce qui n'était pas réglementé n'était tout simplement pas pris en compte », note Mme Caron.

Aujourd'hui encore, la réglementation joue un rôle important dans l'information sociétale, mais les facteurs déterminants sont les attentes des investisseurs institutionnels, les agences de notation — pensons au *Dow Jones sustainability index* —, la pression uniformisante des autres entreprises, les consommateurs et les autorités gouvernementales » fait ressortir Mme Chort. Les



entreprises réalisent également de plus en plus que la reddition de comptes en DD « est bonne pour les affaires », souligne Daniel Desjardins, vice-président principal, affaires juridiques, et secrétaire de la société Bombardier.

Cet ensemble de facteurs mène à la prochaine phase probable : l'information intégrée. Pourquoi « intégrée »? Parce que, à ce jour, l'information financière et l'information sur le DD demeurent deux solitudes.

Certes, on trouve quelques points de jonction entre les deux. Par exemple, quand l'évaluation, par Bombardier, de son empreinte carbone l'amène à réduire sa consommation d'énergie, une telle économie influe positivement sur ses bénéficiaires. Cela dit, Marie-Andrée Caron est d'avis que les aspects financier, social et environnemental demeurent traités en parallèle et que les comptes se consacrent peu aux deux derniers. « Si le changement survient, ce sera par la voie du rapport intégré », pense-t-elle.

Cette nouvelle initiative provient de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), dont l'objectif est de mettre au point, en 2014, un cadre de référence accepté à l'échelle internationale pour l'information intégrée.

Créé en 2010, l'IIRC est une organisation encore jeune et son cadre, mis de l'avant en 2011, se situe encore au stade de projet pilote. Néanmoins, plus de 100 entreprises internationales, dont Coca-Cola, Unilever et Volvo, 50 investisseurs institutionnels et les Quatre Grands participent au projet et testent actuellement certains éléments du cadre de référence dans leur organisation.

Futur à l'ancienne

Le concept fondamental de l'information intégrée est fort traditionnel et s'appuie sur la création de valeur. Mais cette notion de création de valeur s'étend au-delà des aspects financiers vers des dimensions dont seuls les rapports de DD et de RS rendent compte. « L'information intégrée apporte un changement de perspective intéressant », lit-on dans le *Pilot Program 2012 Yearbook* de l'IIRC.

« Beaucoup jugent que le développement durable n'a rien à voir avec le comportement et le succès de l'entreprise. Toutefois, il en va de la gouvernance des entreprises, de leur viabilité à long terme et de leur capacité à s'adapter et à créer de la valeur. L'information intégrée est issue du désir de conjuguer le développement durable et les aspects financiers traditionnels. À long terme, les entreprises qui se comportent bien réussissent bien. »

Le nouveau modèle d'information que promeut l'IIRC repose sur six formes de « capital » bien définies et quantifiées : les capital humain, manufacturier, intellectuel, naturel, social et, bien sûr,

financier. Bien que toutes ces formes de capital soient essentielles à la création de valeur de toute entreprise, plusieurs échappent à l'information financière traditionnelle, comme le capital humain et intellectuel. Microsoft en est un exemple éloquent, comme en fait état le *Yearbook* de l'IIRC.

« Moins de la moitié de la valeur boursière de Microsoft se reflète dans son bilan, qui ne contient presque aucune immobilisation incorporelle », indique Bob Laux, directeur, comptabilité et information à l'IIRC. Il semble que les entreprises qui dépendent surtout du capital humain et intellectuel axent malgré tout leur information sur les capital manufacturier et financier. Ce problème reflète, selon lui, une tradition de résistance au changement dans les entreprises américaines dont l'infrastructure de reddition de comptes est conçue pour une économie manufacturière.

« L'information financière ne s'est pas adaptée à une économie fondée sur les technologies de l'information, explique M. Laux. Quand des scandales arrivent, comme ceux de la bulle technologique de 1995 à 2000 et de la crise financière de 2007 à 2012, on n'apporte que des solutions de fortune aux problèmes ».

Dans la comptabilité traditionnelle, le capital humain, pourtant crucial à la création de valeur, n'est pas considéré comme un capital. C'est une charge. Faut-il s'étonner qu'une entreprise comme Home Depot ait fait preuve d'aveuglement à l'égard d'un des moteurs essentiels de sa création de valeur quand un nouveau président a décidé de redessiner le profil générationnel de son personnel et d'embaucher des jeunes en grand nombre?

« Chez Home Depot, nous étions servis par des employés plus âgés qui connaissaient d'expérience la rénovation et le bricolage », dit Jacques Fortin. « Ils me donnaient de précieux conseils et ils étaient vraiment courtois. » Quand le nouveau président a pris la barre, M. Fortin a cessé de fréquenter Home Depot, comme plusieurs autres clients, croit-il. Il juge que ce changement de politique a fait perdre beaucoup de valeur au titre de Home Depot à la bourse.

« Quand on gère les ressources humaines comme s'il s'agissait de numéros et d'objets qu'on déplace à volonté, on en paye vite le prix », soutient M. Fortin. Le marché connaissait cette valeur, contrairement au président, qui ne faisait que déplacer des postes de dépenses dans un chiffrier. Depuis, l'entreprise a corrigé le tir et elle multiplie maintenant les niveaux d'âge, rapporte M. Fortin.

C'est le genre d'erreur que l'information intégrée contribue à éviter en amenant les entreprises à comptabiliser le capital humain au même titre que les autres éléments créateurs de valeur.

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

Gare aux vices cachés!

Vous songez à acheter un véhicule usagé? Assurez-vous qu'il n'a pas été endommagé par une inondation

Parmi les nombreuses images des pluies diluviennes qui se sont abattues sept heures durant sur Toronto, le 8 juillet dernier, la plus mémorable reste sans doute celle de la voiture de luxe abandonnée. Cette Ferrari California 2010 bleu clair, d'une valeur d'environ 300 000 \$ à l'achat, s'est en effet retrouvée immergée jusqu'au toit dans un tunnel du centre-ville.

Cette image est devenue virale, marque de notoriété en cette époque de médias sociaux, notamment parce que l'avocat spécialisé en droit du travail Howard Levitt, propriétaire de la voiture, a décidé de quitter les lieux en la laissant dans le tunnel.

Il devait en effet prendre l'avion pour Ottawa à l'aéroport Billy-Bishop, tout près, afin de défendre un client le lendemain matin. Sa voiture, dont le châssis est très bas, s'est retrouvée coincée dans des eaux peu profondes qui n'avaient

pas empêché d'autres voitures de circuler. Et tandis qu'il tentait, en vain, de la dégager, une canalisation d'égout a cédé.

Un geyser d'eau sale de sept pieds de haut a jailli immédiatement, suivi de deux autres, et les eaux se sont mises à monter dangereusement. « Quand l'eau a atteint le bas de ma vitre, se rappelle M. Levitt, je me suis dit que si ça continuait, j'allais me noyer. » Il a attrapé ses deux valises, déjà un peu mouillées, et s'est extirpé de sa voiture. L'eau d'égout contaminée s'est engouffrée dans sa Ferrari.

Un agent de police est arrivé, indiquant à M. Levitt qu'il pouvait partir. « Il m'a dit qu'il s'arrangerait pour la faire remorquer, raconte-t-il. À ce moment-là, l'eau avait atteint le toit. »

La ville était en plein chaos, mais, en bon Samaritain, un chauffeur de taxi, voyant M. Levitt marcher dans l'eau avec ses deux valises, a convaincu son passager de lui faire une place. Après avoir déposé son premier client, le taxi s'est rendu à l'aéroport du centre-ville... qui était fermé.

M. Levitt a alors réservé la dernière place disponible sur un vol pour Ottawa qui partait de l'aéroport Pearson à 22 h 30. Le taxi l'y a emmené. Du fait des retards provoqués par les intempéries, M. Levitt est finalement arrivé à son hôtel, à Ottawa, vers 3 heures du matin.

Il lui restait encore à écrire sa chronique hebdomadaire pour le *National Post*, à remettre dans la matinée. Après quelques heures de sommeil, il s'est finalement présenté en cour pour défendre son client comme prévu.

Revente de voitures endommagées

Lors d'inondations, qui semblent de plus en plus fréquentes, peut-être en raison des changements climatiques, des véhicules de toutes sortes et de tous prix sont endommagés à la suite de leur séjour dans l'eau.

Certains d'entre eux sont ensuite revendus sans que les acheteurs ne



BLAIR KELLY

soient informés de l'incident ni des problèmes éventuels qui pourraient en résulter.

Bien que cette forme de fraude existe depuis les débuts de l'automobile, elle a gagné en envergure depuis l'ouragan Katrina, sixième ouragan le plus violent jamais enregistré dans l'Atlantique, qui a ravagé la Nouvelle-Orléans en août 2005.

Naturellement, ce sont les vies perdues et les maisons détruites qui ont retenu l'attention dans les mois et les années qui ont suivi la tempête. Près de 2 000 personnes ont trouvé la mort, et les dommages se sont élevés à plus de 80 G\$ US. Le sort des milliers de véhicules inondés venait loin derrière. On estime que Katrina a gravement endommagé 600 000 voitures. Environ un an après l'ouragan, *KOMO News* de Seattle disait : « Ces voitures auraient dû être envoyées à la ferraille, mais elles aboutissent chez les revendeurs. Les problèmes ne surviennent pas tout de suite, mais de nombreux propriétaires du nord-ouest commencent à s'apercevoir qu'ils ont acheté une "voiture Katrina" qui aurait dû être mise au rebut. »

Des concessionnaires et des individus sans scrupules ont profité de la situation et les ont achetées lors de ventes aux enchères où leur historique était communiqué intégralement. Or, comme cet historique n'est pas conservé partout aux États-Unis, il est possible de revendre ces voitures dans certains États sans en faire mention.

Le Canada n'est pas à l'abri

Certaines voitures endommagées par Katrina et par d'autres inondations (plus de 200 000 voitures auraient été touchées par l'ouragan Sandy qui s'est abattu en 2012 sur le nord-est des États-Unis) ont même été revendues au Canada.

« Lors de la revente, l'acheteur ne sait rien du véhicule, dit Philip Reed, rédacteur en chef du site de conseils *edmunds.com*, spécialisé dans l'automobile. Le pays compte 50 États qui ne se parlent pas tous entre eux, ce dont profitent les vendeurs. »

Selon M. Reed, certains ne communiquent pas l'historique du véhicule lorsqu'ils concluent une vente privée. « Il arrive qu'un propriétaire tente de se débarrasser d'une voiture qui a trempé dans de l'eau stagnante en la vendant, explique-t-il. Comme rien

n'est documenté, l'acheteur ne peut le détecter que par des indices visibles sur le véhicule lui-même. »

Toute inondation donne lieu à la vente frauduleuse de véhicules endommagés par l'eau. Selon l'AARP (anciennement l'American Association of Retired People), chaque année, environ la moitié des véhicules endommagés par des inondations ou des ouragans finissent chez les concessionnaires de voitures d'occasion. Dans une année ordinaire, on en compte des dizaines de milliers.

Le Canada n'y échappe probablement pas. Après les inondations sans précédent de l'été dernier en Alberta, le chef de la police de Calgary, Rick Hanson, a mis en garde le public contre les arnaques. Il s'attendait à une recrudescence des ventes frauduleuses de véhicules usagés au cours des prochains mois, et recommandait à tout acheteur potentiel de faire inspecter le véhicule avant de l'acheter. « Des escrocs vont acheter ces voitures, les maquiller et tenter de

Environ la moitié des véhicules endommagés par des inondations ou des ouragans finissent chez les concessionnaires de voitures d'occasion.

les revendre sans mentionner les dégâts causés par les inondations, expliquait M. Hanson. Mais qu'arrivera-t-il si vous roulez à 120 km/h sur l'autoroute Deerfoot et que vos freins font défaut? »

On peut remettre en état une voiture en masquant les dommages apparents, mais l'eau peut avoir gravement détérioré les systèmes électriques et mécaniques du véhicule. Les coussins auto-gonflables risquent de ne pas s'ouvrir et les freins antiblocage, de ne pas se déclencher.

Des apparences trompeuses

Selon la société canadienne d'assurance multirisque Assurance Economical, l'acheteur d'un véhicule endommagé par une inondation devra probablement procéder à des réparations électriques et mécaniques coûteuses, parfois six à douze mois après l'achat. « C'est une épée de Damoclès », résume Alec Gutierrez, directeur, évaluation des véhicules, à Kelley Blue Book.

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

Assurez-vous que le **numéro de la boîte** apparaît clairement sur l'enveloppe, le téléc. ou le courriel.

Diane Zielinski, de Quakertown (Pennsylvanie), le confirme. En 2000, elle a acheté pour son fils Nate une Pontiac Grand Am d'occasion pour 3 500 \$ US. « Elle était belle et roulait comme un charme quand nous l'avons essayée », raconte-t-elle.

Mais un soir, trois semaines plus tard, alors qu'il roulait sur une petite route, Nate a entendu un énorme bruit. Le moteur de la voiture venait d'exploser. « J'allais tourner à gauche et, tout à coup, il y a eu de l'huile et des pièces de moteur partout », se souvient-il.

Il n'a heureusement pas été blessé, mais cela aurait pu être pire. « Je le pensais en sécurité dans cette voiture, alors que c'était une bombe à retardement », a déclaré Mme Zielinski en entrevue à une station de télévision.

Après l'accident, Nate a découvert carfax.com, un site Web qui vend à des particuliers et à des entreprises l'historique de voitures et de camionnettes d'occasion pour les marchés américain et canadien.

Nate a entré le numéro d'identification de la Grand Am et il a appris qu'elle avait été engloutie dans une inondation au New Jersey pendant l'ouragan Floyd, en 1999.

Selon le site dailyfinance.com, le véhicule avait été déclaré « perte totale ». Des faux papiers indiquant que le véhicule était utilisable avaient ensuite été fabriqués.

Redoubler de vigilance

Les consommateurs devraient toujours faire faire une inspection avant de s'engager à acheter une voiture d'occasion, mais ils sont trop peu nombreux à le faire. Si certains n'hésitent pas à recourir à un évaluateur, la plupart se fient à leur instinct. Et lorsque le prix est alléchant, ce qui est souvent le cas pour un véhicule qui a pris l'eau, la tentation est forte.

AutoTrader.ca, grand site de vente de voitures en ligne, qui procure aux Canadiens l'historique complet de tout véhicule, propose également une liste de choses à faire lors de l'inspection d'une voiture d'occasion, surtout pour les voitures endommagées par une inondation :

- vérifiez sous les tapis, les revêtements de plancher ou même dans le coffre s'il y a de la boue ou de la rouille;
- sentez le dessous des tapis : y a-t-il une odeur de moisissure?
- regardez dans les endroits difficiles à nettoyer (sous le capot ou dans le coffre, par exemple) pour voir s'il y a de la boue ou des débris;
- s'il y a de la boue ou des débris à l'intérieur des panneaux, c'est signe que la voiture a été inondée;
- de la rouille sur les têtes de vis visibles sous le capot, autour des portières ou dans le coffre indique que la voiture a été exposée à une humidité excessive.

Il faut également s'assurer que les jauges et les systèmes tels que l'allume-cigare, la radio et les essuie-glaces fonctionnent.

Acheteurs audacieux

Malgré toutes ces mises en garde, certains ne voient pas d'un mauvais œil les voitures qui ont subi des dégâts d'eau.

En mai, le site philly.com rapportait que Clarence Hamer, un résident de Brooklyn qui disait connaître les voitures, avait acheté à bon prix (il a refusé de dire combien), sur Craigslist, une Lexus

endommagée par l'ouragan Sandy. Après avoir inspecté la Lexus, qui n'avait que quatre mois, il a constaté que les dégâts étaient minimes. Le boîtier à fusibles et l'unité placée sous le siège qui supporte l'ordinateur du véhicule étaient indemnes. « Si ces éléments ne sont pas touchés ni endommagés, explique-t-il, le véhicule est en bon état. »

« Une maison de New York, qui a récemment vendu à l'encan des centaines de voitures abandonnées par suite d'inondations, a indiqué qu'elle en avait vendu une pour 300 \$ US et une autre pour 10 000 \$ US », a indiqué philly.com.

« Ce n'est pas parce qu'un véhicule est classé comme véhicule endommagé par une inondation qu'il n'est plus utilisable », soutient le commissaire-priseur David R. Maltz.

Les consommateurs devraient toujours faire faire une inspection avant de s'engager à acheter une voiture d'occasion, mais ils sont trop peu nombreux à le faire.

Dénouement du cas Howard Levitt

Quant à Howard Levitt, il a reçu deux appels, dont l'un d'un CA, pour sa Ferrari California 2010. Il n'a cependant pas pu négocier, car son assureur considérait sa voiture comme irrécupérable et a refusé qu'elle soit remise sur le marché.

Cette décision semble conforme aux indications publiées sur le site du Registraire des véhicules importés : « Les services d'immatriculation du Canada considèrent les véhicules portant un statut de *salvage/flood* ou *water damage* comme irrécupérables. Ceci s'applique [aussi aux] véhicules pour lesquels un agent des services frontaliers observerait [une] évidence de dommages attribuables à l'inondation ou à l'immersion lors de l'inspection du véhicule à son admission au pays. Ces véhicules ne peuvent pas être immatriculés au Canada et ne peuvent être importés que pour leurs pièces ou la ferraille via le programme d'importation de véhicules pour pièces du RVI en déclarant l'admission du véhicule par l'entremise du formulaire d'importation de véhicules pour pièces. »

Certains assureurs comme celui de M. Levitt agissent comme il se doit, mais les concessionnaires et les particuliers qui cherchent à vendre des véhicules endommagés par une inondation sans le mentionner sont encore trop nombreux.

Les acheteurs qui tombent sur une véritable aubaine ont intérêt à demander pourquoi le prix est si bas, et si la réponse, ou l'odeur de moisi qui émane de la voiture ne leur plaît pas, ils devraient tourner les talons.

Pour sa part, M. Levitt a commandé une nouvelle Ferrari et, dans l'intervalle, il conduit une Dodge Viper. Et il a gagné son procès à Ottawa. « Les choses ont bien fini sur le plan professionnel, conclut-il, mais pas pour ma voiture. »

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



GUIDE DU PRATICIEN CANADIEN 2013

Le guide essentiel pour réaliser des missions d'audit, d'examen et de compilation auprès des petites et moyennes entités

Le *Guide du praticien canadien* (GDP•CA) contient des indications pratiques sur les principales exigences et notions des normes professionnelles et offre une feuille de route exhaustive pour réaliser des missions de manière efficace et efficiente au Canada.

Le GDP•CA comprend :

- des outils d'aide—notamment plus de 50 exemples de lettres ainsi que des formulaires et des feuilles de travail
- le *Bulletin GDP•CA*
- l'accès au site Web du GDP•CA
- la version PDF de la publication *États financiers modèles – Entreprises à capital fermé – Partie II du Manuel de l'ICCA – Comptabilité*

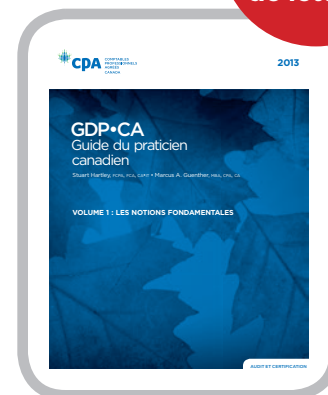
**INTERNET • DVD • TÉLÉCHARGEMENT •
VERSION PAPIER (EN DEUX VOLUMES)**

COMMANDEZ VOTRE EXEMPLAIRE DÈS AUJOURD'HUI!

VISITEZ boutiqueCA.ca/GDPCA2013
APPELEZ 1-855-769-0905

Content is copyright protected and provided for personal use only - not for reproduction or retransmission.
For reprints please contact the Publisher.

Incluant
plus de
50 exemples
de lettres!



Source-Administrateurs

Source-Administrateurs est un service offert par les Comptables Professionnels Agréés du Canada.

Source-Administrateurs a pour objectif d'aider les professionnels de la finance à trouver des postes au sein de conseils d'administration d'organisations à but lucratif ou sans but lucratif.



Annoncez vos offres de conseils d'administration gratuitement avec Source-Administrateurs. Source-Administrateurs permet aux compagnies de publier leurs offres sans frais pendant six semaines.

Les comptables professionnels agréés peuvent consulter les postes affichés et soumettre leur curriculum vitae en ligne dans le but de trouver un poste d'administrateur.

Pour plus d'informations: www.sourceadministrateurs.com

Source Administrateurs

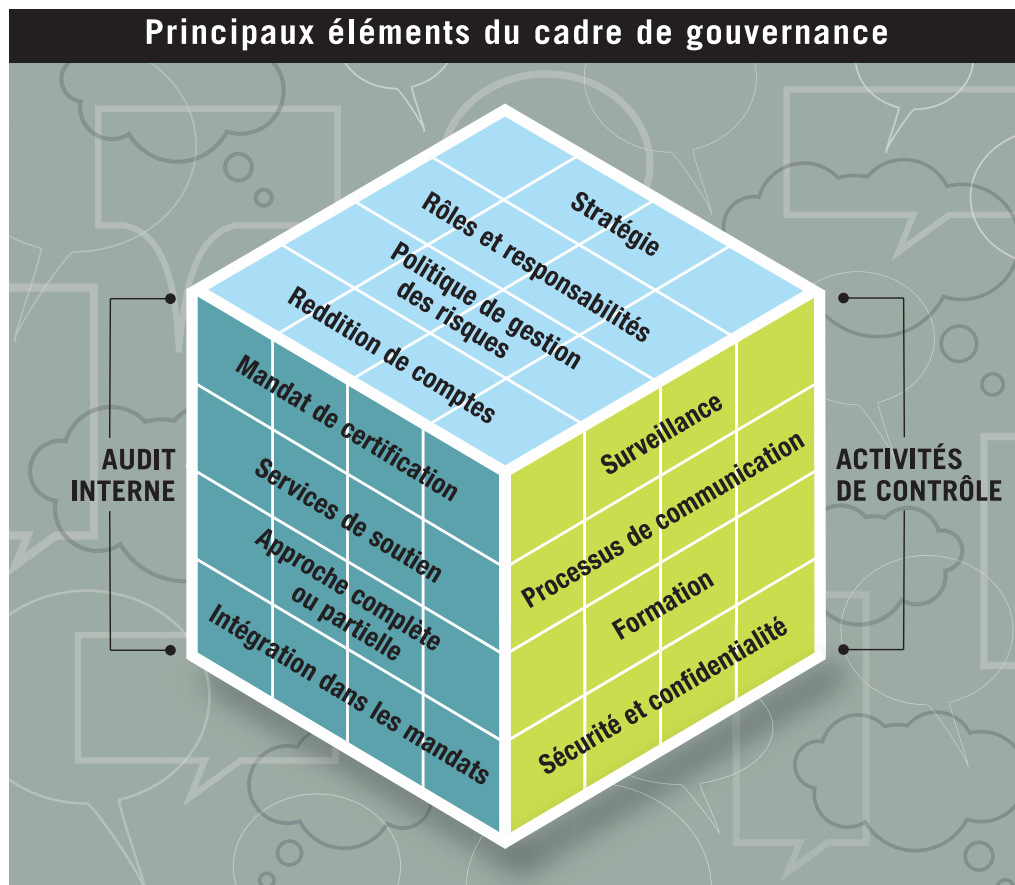


Content is copyright protected and provided for personal use only - not for reproduction or retransmission.

For reprints please contact the Publisher.

Tirer avantage des médias sociaux

Une évaluation adéquate du potentiel des médias sociaux et de ses risques inhérents permet aux entreprises d'exploiter ce filon



Aujourd'hui, rares sont ceux qui n'utilisent pas au moins un des principaux médias sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn ou YouTube. Depuis cinq ans, on observe une croissance phénoménale de ces médias, notamment en raison des nouvelles technologies disponibles sur le marché, particulièrement les téléphones intelligents.

Les médias sociaux font désormais partie de l'environnement des organisations et ces dernières doivent tenir compte de leur influence.

Pourtant, au cours d'une récente conférence sur les médias sociaux, des administrateurs de sociétés ont indiqué

posséder une connaissance limitée de ces médias et leur accorder peu d'importance lors de la mise en œuvre de stratégies. Quelle est l'étendue de leur utilisation et de leurs risques inhérents? Qu'est-ce qui rend ce volet stratégique aussi peu « populaire »?

En mars dernier, Richter a sondé 33 organisations d'envergure du Québec afin de déterminer si le comité d'audit de ces organisations avait manifesté un quelconque intérêt pour les médias sociaux et ses risques connexes.

Étonnamment, un seul service d'audit interne disait avoir réalisé un mandat sur les médias sociaux et seulement quatre autres prévoyaient en réaliser un. Autrement dit, 85 % des organisations accordaient une importance faible ou nulle aux risques liés aux médias sociaux.

Les membres des conseils d'administration, en collaboration avec la haute direction, doivent intégrer dans leurs stratégies la gestion des occasions d'affaires et des risques découlant des médias sociaux. Le service d'audit interne peut jouer un rôle clé dans cette démarche.

Ce qu'il faut savoir sur les médias sociaux

En peu de temps, les médias sociaux ont révolutionné la façon de communiquer. Ils combinent la technologie, l'interaction sociale et la création de contenu.

Selon un article du magazine *Maclean's* paru en avril dernier, plus de sept internautes Canadiens sur dix ont visité des sites de médias sociaux au moins une fois par mois en 2012. L'évolution du nombre d'utilisateurs des principaux médias sociaux de 2007 à 2012 est très révélatrice de leur popularité phénoménale :

- Facebook : de 50 millions à 1,2 milliard;
- Twitter : de 6 à 500 millions;
- YouTube : de 300 millions à 1 milliard;
- LinkedIn : de 10 à 200 millions.

Les médias sociaux ne se limitent pas à ces géants; plusieurs autres sites se spécialisent également dans le réseautage social et professionnel, les blogs et microblogs, le partage d'images et de vidéos, le réseautage de localisation de commerces locaux ou de lecture et d'autres moyens de communication.

En observant de plus près ce qui caractérise ces médias, nous constatons que les échanges d'informations sont faits sous forme de texte ou de fichiers audio et vidéo.

Nouvelles occasions d'affaires et remise en question des pratiques courantes

L'arrivée des médias sociaux représente une tendance que nous pourrions qualifier de lourde. La croissance spectaculaire des ventes de téléphones intelligents se poursuit : en 2012, elle se chiffrait à 62 % au Canada, soit une hausse de plus de 17 % par rapport à l'année précédente.

Selon plusieurs sondages, l'utilisation des médias sociaux à partir des téléphones intelligents est presque deux fois plus importante que celle des courriels. Cette nouvelle réalité décuple les occasions d'affaires et offre aux dirigeants un nouveau moyen de communication. Les médias sociaux peuvent appuyer la réalisation de plusieurs objectifs stratégiques et ainsi faire évoluer les processus d'affaires.

Voici quelques exemples :

- la communication et la relation avec les clients sont de plus en plus étroites et permettent d'ajuster l'offre à la demande des utilisateurs, ce qui peut générer de nouvelles occasions d'affaires;
- cette approche relationnelle harmonise les activités de marketing, ainsi que les nouveaux produits ou services offerts, avec les besoins du consommateur;
- les stratégies commerciales s'adaptent en général plus rapidement aux nouvelles tendances. Cependant, ces stratégies doivent s'arrimer au service de l'approvisionnement et aux chaînes de production pour se concrétiser de façon adéquate;

• les organisations qui permettent une utilisation responsable des médias sociaux par leurs employés attirent de plus en plus de candidats. La création de nouveaux outils de communication interne, comme des sites intranet de réseautage semblables à Facebook, favorise les liens entre employés;

• avec l'avènement des médias sociaux, les communications et la gestion de crise sont plus que jamais mises de l'avant. Les tâches quotidiennes des affaires publiques et des communications évoluent par conséquent vers des activités de veille selon un processus organisé de gestion de crise. De plus, les moyens d'exprimer des opinions se sont multipliés et peuvent désormais émaner de l'externe comme de l'interne. Les défis liés à la prise en charge des communications sont par conséquent plus importants;

• les technologies de l'information ont également leur lot de défis : la sécurité et la confidentialité de l'information gagnent en importance et leur gestion est axée sur les risques critiques et sur les besoins des clients internes. À ce sujet, l'Information Systems Audit and Control Association (ISACA) publiait en 2012

Selon plusieurs sondages, l'utilisation des médias sociaux à partir des téléphones intelligents est presque deux fois plus importante que celle des courriels.

son référentiel sur les risques liés aux médias sociaux, dans lequel elle décrivait les principales catégories de risques. Ces quelques exemples d'adaptation des processus aux nouvelles occasions d'affaires ne représentent qu'une infime partie des possibilités qu'offrent les médias sociaux et ils dépendent de la stratégie qu'adopteront les organisations à cet égard.

Cadre de gouvernance des médias sociaux

Comme dans le cas de plusieurs aspects critiques de l'organisation, les éléments importants d'une gestion adéquate des médias sociaux devraient être régis par un cadre de gouvernance.

L'illustration de la page 37 présente les éléments à prendre en compte dans cette gestion, c'est-à-dire les différentes composantes du cadre de gouvernance, les activités de contrôle à mettre en place pour atténuer les risques les plus importants ainsi que les types d'intervention que l'audit interne peut réaliser pour soutenir la démarche de l'organisation. Les discussions devraient d'abord porter sur ce que l'organisation souhaite réaliser au moyen des médias sociaux. Souhaite-t-elle réagir ou être proactive?

Les réponses devraient faire partie d'une stratégie globale des médias sociaux, s'aligner sur les objectifs stratégiques et comprendre notamment la mission, les objectifs de l'organisation et le mode de réalisation des objectifs. On élaborera ensuite une politique définissant les règles d'utilisation des médias sociaux par les employés.

Dans son sondage, Richter a demandé aux 33 organisations participantes si elles disposaient d'une stratégie pour les médias sociaux : 54 % ont dit en appliquer une, un résultat qui, a priori, semble élevé, étant donné la nouveauté du phénomène. Des discussions approfondies avec les répondants ont permis de préciser les

réponses fournies et de conclure que la plupart des organisations disposaient en effet d'une stratégie en matière de médias sociaux, mais que celle-ci n'était pas nécessairement « globale ».

Ces organisations ont effectivement mis en place plusieurs mécanismes, comme la surveillance et une politique sur l'utilisation des médias sociaux. Elles n'ont cependant pas répondu à deux questions essentielles à l'établissement d'une véritable stratégie : pourquoi désirons-nous utiliser les médias sociaux et quels sont nos objectifs?

L'étendue des risques liés aux médias sociaux constitue un autre volet important de la question. Le référentiel sur les risques publié par l'ISACA en 2012 et dont nous avons précédemment fait mention, se divise en quatre catégories : les données, la technologie, les employés et l'organisation.

À ces quatre catégories s'ajoutent les risques externes liés à la réputation et à l'insatisfaction de la clientèle. Tous ces risques doivent être évalués de façon adéquate, et ceux qui s'appliquent à l'organisation doivent être bien contrôlés. Il faut également tenir compte des occasions identifiées lors de l'établissement des stratégies.

La particularité non négligeable des risques liés aux médias sociaux est la rapidité de leur matérialisation, y compris leur interaction avec les risques indirects. Étant donné que les communications et les réactions subséquentes ont lieu en temps réel, le temps de réaction est parfois réduit au minimum. C'est pourquoi il est essentiel d'identifier les risques au préalable.

Le cadre de gouvernance englobe également les activités de contrôle clés minimales, soit la surveillance des messages sur l'organisation véhiculés dans les médias sociaux, le processus de communication auquel participe le comité de gestion de crise, la formation préventive des employés sur l'utilisation des médias sociaux, ainsi que les contrôles liés aux technologies de l'information, à savoir la gestion de la sécurité et de la confidentialité des données de l'organisation.

Le rôle de l'audit interne

L'audit interne peut jouer un rôle important dans la mise en place d'un cadre de gouvernance adéquat ainsi que dans la gestion des risques liés aux médias sociaux.

Selon les processus encadrant les médias sociaux, l'audit interne peut réaliser deux types d'intervention : des mandats traditionnels d'assurance sur une ou plusieurs composantes du cadre de gouvernance, ou des mandats d'accompagnement, comme une revue de la stratégie des médias sociaux, le balisage auprès d'organisations similaires pour l'établissement d'une politique sur l'utilisation des médias sociaux, ou encore l'identification des meilleures pratiques en matière de médias sociaux. L'audit interne et les comités d'audit doivent s'interroger sur

la pertinence de la réalisation de tels mandats et choisir la meilleure intervention afin d'optimiser leur soutien à la démarche choisie par l'organisation. Les risques liés aux médias sociaux sont nombreux et peuvent avoir une incidence significative sur les activités de l'organisation. Il importe donc d'inclure dès maintenant un volet d'intervention sur les médias sociaux dans le plan d'audit interne.

Conclusion

À la lumière des discussions tenues avec un nombre important d'organisations de tous les secteurs d'activité, il semble que les médias sociaux suscitent encore bien des interrogations.

Le volume d'échange d'informations, le nombre de sites ou de types de médias sociaux sont très élevés et, par conséquent, il faut faire preuve de vigilance.

La question des médias sociaux peut de prime abord s'avérer complexe et futile pour le conseil d'administration ou le comité d'audit. Cependant, la pénétration de ces médias dans l'environnement des organisations, qui est à prévoir au cours des prochaines

L'audit interne peut jouer un rôle important dans la mise en place d'un cadre de gouvernance adéquat dans la gestion des risques liés aux médias sociaux.

années, devrait les inciter à utiliser ce moyen de communication comme effet de levier. En somme, il s'agit de bien cerner les médias sociaux et de comprendre les occasions et les défis qu'ils représentent. Le service de l'audit interne devient sans aucun doute un atout pour aider l'organisation à y voir plus clair!

Pascal Théoret est premier directeur, Audit interne, Gestion des risques et Services conseils, au bureau de Montréal de Richter. Zoheir Boualga est premier auditeur, Audit interne, Gestion des risques et Services conseils, au même bureau montréalais.

Yves Nadeau, associé, Certification et services conseils en gestion des risques, au bureau montréalais de Richter, est responsable de cette rubrique.



Accédez aux
125 000
vrais décideurs du monde
canadien des affaires

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

Une autre réunion...

Comment en arriver à ne plus redouter les réunions, et même à attendre avec impatience ces rencontres ponctuelles



Paul, chef des finances d'une entreprise de fabrication, cherchait à redéfinir le rôle de son service. Le secteur évoluait et l'entreprise s'était restructurée pour favoriser l'innovation. Paul souscrivait à ce changement, et il était convaincu que son équipe devait faciliter le virage de l'entreprise pour protéger les assises financières de celle-ci. Il souhaitait cependant que le service des finances ajoute à son rôle de « gardien » celui de « conseiller de confiance ». Mais comment trouver le juste équilibre? Sur les conseils d'un collègue, Paul s'est tourné vers Jean, mentor pour cadres supérieurs. Les deux hommes ont examiné les façons d'aider le service des finances à évoluer.

Restructuration des réunions

L'une des interventions les plus cruciales a porté sur la restructuration des réunions. Paul détestait les réunions et il

entendait en réduire le nombre. « Je perds un temps fou à planifier, on n'arrive à rien, et ma liste de choses à faire s'allonge », disait-il. Il voulait résoudre ce problème.

« Avant toute chose, j'aimerais assister à une de vos réunions », a déclaré Jean. Paul l'a donc invité à la prochaine rencontre. Jean a alors noté que, pendant la réunion, Paul avait dit bien des choses, mais il n'avait guère posé de questions et il était le seul à avoir donné un exposé.

De plus, un participant au bout de la table avait passé son temps à pianoter sur son téléphone intelligent. Enfin, la rencontre s'était terminée sans récapitulation, en queue de poisson, et plus tard que prévu.

« Entendu, a reconnu Paul. Admettons que j'améliore le déroulement des réunions. Je ne vois toujours pas comment cela pourra faciliter le virage du service. »

Pourtant, bien menées, les réunions sont un véritable vecteur de changement, à condition d'être pertinentes. Autrement dit, seules les personnes concernées doivent y

assister. Si l'on ne souhaite que transmettre de l'information, il est recommandé d'envoyer un courriel plutôt que de tenir une réunion, sauf s'il doit y avoir un débat. Enfin, il faut éviter d'être l'unique orateur.

Quant au nombre de réunions, Jean a proposé à Paul de l'augmenter plutôt que de le réduire, et de restructurer les rencontres.

Jean a réparti les réunions en quatre catégories, selon les indications de l'ouvrage *Death by Meeting* de Patrick Lencioni : prise de contact quotidienne, séance tactique hebdomadaire, séance stratégique mensuelle et concertation trimestrielle hors site. Le recours à cette structure facilite le rapprochement et la collaboration, et suscite ainsi le changement.

Conseils additionnels

Jean a aussi donné d'autres conseils à Paul pour que les réunions soient efficaces :

- **Énoncer l'objectif de la réunion** : il faut déterminer les buts au préalable et les présenter au début de la rencontre.
- **Dresser l'ordre du jour** : il importe de planifier la réunion et de se concentrer sur les objectifs, ce qui permet d'éviter les dérapages et les discussions hors sujet. Si un imprévu survient et si cela en vaut la peine, il faut modifier l'ordre du jour. Sinon, on traite la question ultérieurement.
- **Commencer et terminer à l'heure** : on indique ainsi aux membres de l'équipe que l'on valorise leur temps, et qu'ils doivent agir de même.
- **Rester aux commandes** : pour faire avancer les choses, il faut savoir réorienter ou interrompre les discussions, consigner les mesures à prendre et clôturer les débats au moment prévu.
- **Inviter les participants à s'exprimer s'il y a lieu.**
- **Favoriser la discussion** : il s'agit de préparer des questions ouvertes, de les ajouter à l'ordre du jour et de traiter des sujets délicats.
- **Éviter de demander aux participants leur opinion si l'on sait qu'elle ne sera pas prise en compte** : s'il s'agit simplement d'une réunion informative, il faut le préciser.
- **Clore la réunion** : il faut récapituler les points abordés; résumer les décisions (leurs auteurs, les responsables); nommer un secrétaire de séance qui enverra à l'équipe un sommaire des mesures à prendre et intégrer ces mesures au prochain ordre du jour.

Changements effectués par Paul

Paul a mis en œuvre la structure des quatre types de réunions. Il a commencé par organiser une concertation trimestrielle hors site : l'équipe a passé deux jours et une nuit dans une auberge.

Paul a présenté sa vision du rôle du service des finances et de son chef dans le cadre de la stratégie de réorganisation. Il a étayé ses objectifs par des données, mais il a aussi évoqué ses préoccupations avec franchise.

Sachant que la réussite d'une réunion dépend de la façon dont elle a été amenée, Paul a d'abord salué le service des finances, soulignant que celui-ci avait la réputation d'assurer une gestion budgétaire serrée, puis il a abordé le nœud du débat : « Comment revoir notre positionnement stratégique pour pouvoir approuver

les demandes et ainsi favoriser des changements positifs à l'échelle de l'entreprise, sans renoncer à notre devoir de prudence? » Il a ensuite présenté ses idées et a invité les participants à lui soumettre leurs questions, leurs préoccupations et leurs commentaires. Il les a surtout incités à se prononcer sur leur rôle quant à l'avenir de l'entreprise.

Le premier soir, les participants ont soupé ensemble au restaurant de l'auberge. Les débats se sont poursuivis l'avant-midi suivant, puis, après un agréable repas, le groupe a quitté l'auberge pour profiter de la fin de semaine.

La réunion hors site a été une réussite. « Je pense avoir réalisé mes objectifs : renseigner mon équipe, recevoir des commentaires essentiels et susciter l'adhésion à la stratégie », s'est réjoui Paul. Il a jugé inutile d'organiser des prises de contact quotidiennes, préférant s'en tenir à une séance tactique hebdomadaire, à laquelle assiste toute l'équipe.

Incidence des changements

Paul a déclaré à Jean que la restructuration des réunions avait transformé les interactions de l'équipe : « Au lieu de redouter ces trois quarts d'heure, je les attends avec impatience. Nous exami-

Les réunions sont un véritable vecteur de changement, à condition d'être pertinentes. Autrement dit, seules les personnes concernées doivent y assister.

nons les activités et les chiffres. Nous avons parfois aplani des difficultés qui entravaient la réalisation des objectifs. C'est très utile d'être mis au courant des développements, de résoudre les problèmes le cas échéant, d'évaluer nos progrès et de voir ce qu'il reste à faire. » Paul et l'équipe ont ainsi refait le plein d'énergie, et une nouvelle dynamique s'est installée.

Les séances mensuelles se sont également améliorées : « Nous consacrons de deux à quatre heures à un remue-méninges et à une analyse des grands enjeux dont dépend notre réussite à long terme. Plus approfondies, ces séances sont centrées sur un ou deux sujets. Je me prépare à fond. Ce qui me plaît le plus, c'est l'interaction entre les membres de l'équipe. »

Selon Paul, de vifs désaccords ont parfois surgi, mais ils ont débouché sur de véritables progrès.

La première année a demandé bien des efforts. Le service des finances a hésité devant certains changements, mais en faisant preuve de persévérance et de concentration, il a fini par se tailler une réputation de conseiller de confiance.

Paul avoue qu'il lui arrive encore parfois de détester les réunions, mais il comprend que le changement pose des défis et exige de la patience. « Il nous a fallu près de deux ans pour réaliser notre objectif. Sans ces réunions, nous n'aurions vraiment pas pu y parvenir. »

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

LE MOT DE LA FIN...

US ET COUTUMES ...



À DUBAÏ

Dans la rue, vous croisez des visages de toutes les couleurs qui se reflètent dans les vitrines rutilantes des bijouteries haut de gamme. Les abayas et les dishdashas se mêlent aux jupes et aux costumes occidentaux. Des sons et accents divers s'élèvent dans l'air.

À Dubaï, le plus peuplé des Émirats arabes unis, seulement 15 % des deux millions d'habitants sont des Émiratis. L'islam, la religion dominante, colore la culture. La présence de tant de ressortissants étrangers assouplit la pratique des traditions culturelles, mais les exemptions ont des limites. Voici des renseignements utiles pour ceux qui font des affaires à Dubaï.

Rencontres et rapports : Certains musulmans évitent les contacts physiques avec les membres du sexe opposé qui ne sont ni parents ni conjoints. Donc, lorsqu'on vous présente, observez votre interlocuteur. S'il vous tend la main, serrez-la. Sinon, regardez-le simplement et faites un signe de tête.

Séparés mais égaux : Que ce soit dans un grand congrès ou dans une petite réunion, vous pourriez voir des tables réservées aux femmes. Les femmes ne sont pas obligées d'y prendre place, mais les hommes doivent s'asseoir à d'autres tables. Lors de dîners officiels, les femmes et les hommes peuvent se retrouver à des tables distinctes ou dans des ailes séparées de la salle.

Signes discourtois : Certains faux pas culturels sont à éviter dans le contexte des affaires. Il ne faut pas se croiser les jambes en présence d'un invité de marque, pointer du doigt au besoin ou utiliser toute la main, ou offrir de l'alcool à un invité musulman.

Ce qu'il ne faut pas porter : Dans un cadre professionnel ou dans un cadre social, on doit faire preuve de discrétion. Les décolletés et les vêtements moulants ne sont donc pas de mise.

Ce sont des médicaments! : La possession de substances interdites, même en quantité infime, est une infraction grave. Selon la BBC, un citoyen britannique a été condamné à quatre ans de prison parce qu'on a trouvé 0,003 g de cannabis dans la semelle de sa chaussure. Certains médicaments en vente libre peuvent également être illégaux. Vérifiez auprès du ministère de la Santé des Émirats arabes unis.

Yvette Trancoso

Que sont-ils devenus? VISHAL MISRA



La créativité au menu

La comptabilité ne laisse pas beaucoup d'espace au génie créatif. C'est par l'art que Vishal Misra, comptable de 40 ans de Mississauga en Ontario, peut donner libre cours à sa créativité. Artiste reconnu, cet auditeur interne

chez Glencore Canada à Toronto, fait de la peinture et du dessin dès qu'il le peut. « Mon carnet à croquis ne me quitte jamais. »

Lorsque *CAmagazine* l'a rencontré en 2008 (**Personnalités, novembre**), Vishal Misra était chef de l'audit interne chez Cinram International, à Markham en Ontario. Après avoir occupé des postes à la Banque TD et à Xstrata, il se joint à Glencore, société de production et de commercialisation de matières premières basée en Suisse, active dans les secteurs minier, pétrolier et agricole, au Canada et à l'étranger. Le natif de Mumbai étouffe la « créativité » d'autrui, c'est-à-dire qu'il se consacre à éradiquer la fraude et la corruption.

La production artistique de Vishal Misra a évolué au fil des ans. Auparavant, ses œuvres tendaient vers l'abstrait, et ses toiles aux couleurs audacieuses trouvaient naturellement leur place sur les murs des entreprises. Il y a deux ans, toutefois, l'artiste a entrepris une série de dessins inspirés du Kâma-Sûtra, « mais sous une forme plus contemporaine ». Il observe avec amusement que les images d'hommes et de femmes enlacés dans une étreinte passionnée ne conviennent peut-être pas à sa clientèle d'affaires. Vishal Misra, qui a exposé partout dans le monde, espère présenter ses nouvelles œuvres en Inde. Il serait intéressant de montrer « un contenu éminemment indien dans une perspective canadienne », affirme-t-il.

Bien que sa carrière artistique soit florissante, Vishal Misra n'entend pas abandonner la comptabilité. Le contraste entre ces deux univers lui plaît. L'art le libère des « règles et règlements », alors que la comptabilité préserve « sa rationalité et sa raison ». Cet équilibre semble fructueux à bien des égards. « Je vends généralement ce que je peins », dit-il. « Il me reste peu d'œuvres à la maison, un problème plutôt positif. »

Flannery Dean



BRENDA VAN BERKOM

est propriétaire et directrice générale de van Berkom Professional Corporation, à Ottawa, qui offre une gamme de services d'audit, de comptabilité et de fiscalité à des PME et à des OSBL. Elle a déjà travaillé chez Thorne Riddell (maintenant KPMG) et a été associée d'un petit cabinet comptable. Diplômée en commerce de l'Université Queen's, elle a obtenu le titre de CA en 1985. Elle est membre du comité de déontologie de l'ICAO et trésorière du Festival Danse Canada. Cette ancienne professeure de danse écossaise fait du ski alpin, de la bicyclette, du patin, du golf et de la raquette. Voici ce qu'on trouve dans son bureau.

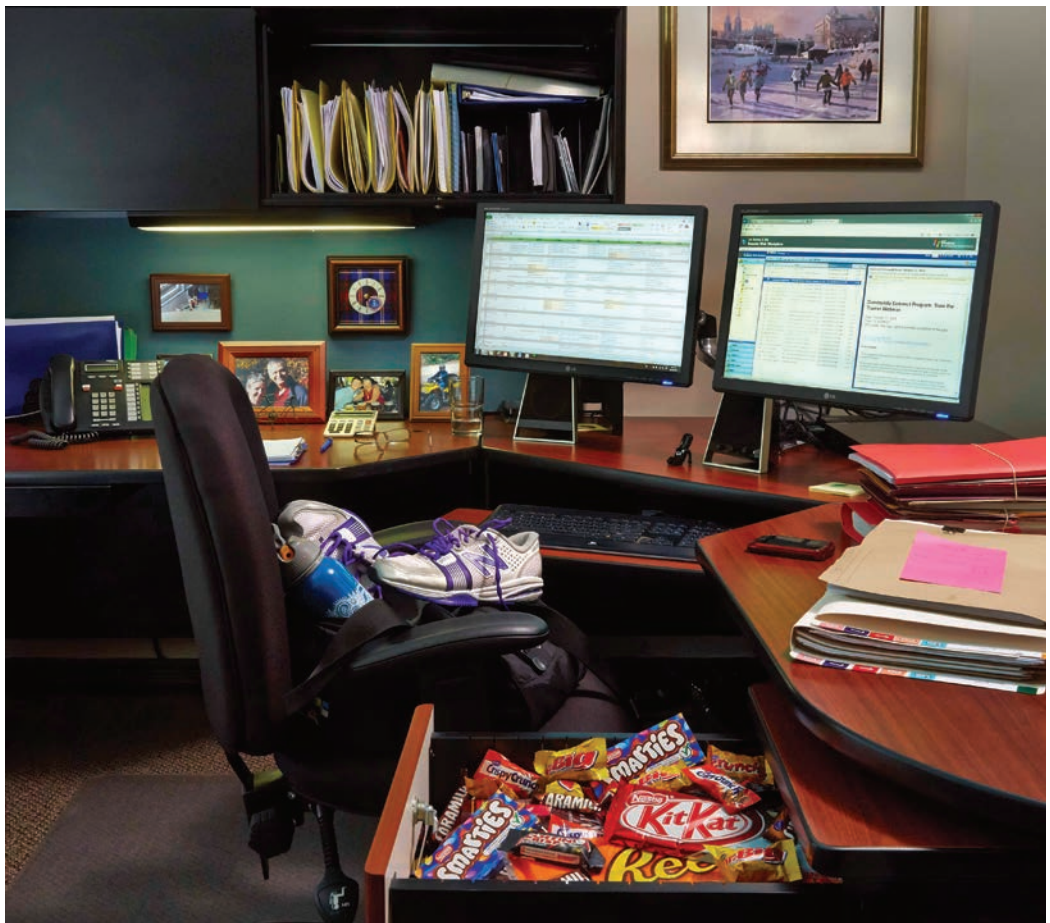
REPRÉSENTATION DU CANAL RIDEAU

« J'ai une estampe originale qui montre le canal Rideau et des patineurs. Il y a aussi une scène d'été, mais celle d'hiver m'est plus chère. Quand je travaille de longues heures en période de pointe, le tableau me rappelle que je devrais aller patiner. »

FAMILLE ACTIVE

« Une photo de mon mari et de moi nous montre en randonnée dans les montagnes, près de notre chalet au mont-Sainte-Marie, au Québec. J'ai aussi une photo de ma fille, une skieuse de compétition, dont les courses occupent une grande place dans notre vie. Nous l'accompagnons le plus souvent possible lorsqu'elle participe à des compétitions au Québec. J'ai également une photo de mon fils, qui adore faire du VTT en montagne. »

PAUL ORENSTEIN



HORLOGE

« J'ai une horloge encadrée qui affiche le tartan et l'emblème des Glengarry Highland Games (un grand festival avec corps de cornemuse et danseurs écossais tenu dans sa ville natale de

Maxville, Ontario). Elle me rappelle mes racines écossaises et maxvilloises. »

VÊTEMENTS D'ENTRAÎNEMENT

« J'ai mon sac de sport. Presque tous les jours, je passe au gym

à 6 h 30 avant d'entrer au bureau. Ottawa n'est pas une grande ville, mais la circulation est infernale. Me lever tôt et me préparer pour le travail au gym me convient très bien. Ça me donne de l'énergie pour la journée. »

PETITES DOUCEURS

« J'ai un tiroir à chocolat dans une petite armoire, que mes employés adorent. Vous seriez surpris de voir à quelle fréquence je dois le remplir. On travaille si fort. Pourquoi ne pas se gâter? »



Logiciels de gestion pour professionnels®

**PRENEZ LE CONTRÔLE
DE VOTRE GESTION**

Logiciels de gestion intégrée
pour des services professionnels
qui se distinguent



Projets

Gestion de projets et de services professionnels



Dossier

CRM, gestion d'interventions et de documents



Finance

Comptabilité, paie et gestion financière



Clinique

Gestion de dossiers patients, facturation et rendez-vous



Produit

Gestion d'inventaire, de commandes et de produits



Smigg

Personnalisation d'interface et gestion de la sécurité

3650 boul. Wilfrid-Hamel, Québec (Québec) G1P 2J2

Sans frais : 1 800 463.2875

www.ctrl.com



Goudreau Poirier inc.

Société de comptables professionnels agréés
Business corporation of chartered professional accountants

Goudreau Poirier est une société de comptables professionnels agréés fondée en 1992. Notre cabinet est devenu un leader dans son domaine grâce au professionnalisme de ses effectifs et à la qualité de ses services.

Notre cabinet possède trois places d'affaires situées à Vaudreuil-Dorion, L'Île-Perrot et Salaberry-de-Valleyfield. Nos six associés dirigent une équipe dynamique d'une trentaine de professionnels participants à la croissance soutenue de la clientèle du cabinet.

Le développement de notre cabinet offre des perspectives intéressantes pour une personne ou un petit cabinet désirant se joindre à une équipe dynamique.

- Association d'un ou plusieurs professionnels possédant une clientèle personnelle;
- Achat de clientèle dans le cadre de la planification de retraite;
- Association d'un professionnel œuvrant dans un domaine de spécialisation (auditeur, fiscaliste, juricomptable, évaluateur agréé).

Nous vous invitons à communiquer avec
Monsieur Serge Goudreau, CPA, CA au 450-455-7202, poste 222
ou visitez notre site internet au www.goudreaupoirier.com.



CPA, S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés

Nous sommes à la recherche de professionnels (Groupes ou individus) ayant une expertise particulière tels que: Certification, Services conseils, Expert en évaluation d'entreprise (EEE), Juri-comptable, Fiscaliste, TI, ou Redressement / insolvabilité afin de développer un partenariat avec notre cabinet comptable.

Ce partenariat pourrait prendre la forme d'une association au sein de notre cabinet et s'adresse donc à des personnes dynamiques ayant la capacité de développer des affaires dans leurs champs d'expertises respectifs en plus de bénéficier de notre réseau de contacts et de notre clientèle. Ce partenariat est idéal pour les professionnels œuvrant déjà à leur propre compte qui sont limités dans leur développement par manque de ressources et qui aspirent à devenir associé dans un cabinet comptable très bien structuré.

Notre cabinet compte actuellement sept associés en certification assistés d'une quarantaine de professionnels dont des fiscalistes et une Directrice des normes professionnelles. Nous possédons donc toutes les ressources humaines et matérielles pour vous assister dans la réalisation de vos mandats. Espaces disponibles pour vous accueillir. Notre objectif est de poursuivre notre croissance en offrant une gamme complète de services spécialisés à l'ensemble de nos clients.

Pour ceux et celles intéressé(e)s, visitez notre site au
www.bourgeois-marsolais.com pour en connaître plus sur nous ou
communiquer directement avec
M. Charles Solis, CPA, CA, Pl. Fin., au 514-384-7430-P228

Bourassa Boyer inc. et Bourassa Boyer Juri-Fisc inc. sont des firmes de professionnels du monde des affaires situées dans l'ouest de l'île de Montréal, au cœur d'une synergie multidisciplinaire regroupant des comptables professionnels agréés, des avocats, des notaires et des fiscalistes.

Regroupant plus de 60 employés, notre réseau se donne comme mission d'offrir un éventail complet de services professionnels personnalisés aux entreprises, notamment en certification, en droit corporatif et fiscal, et en droit notarial, et ce, en demeurant toujours axé sur la réussite en affaires de ses clients.

Notre expansion constante et nos mandats diversifiés nous amènent à recruter :

- Tout(e) candidat(e) œuvrant dans l'une ou l'autre de nos sphères d'activité;
- Toute personne désireuse de vendre sa clientèle; et
- Tout(e) professionnel(le) possédant une clientèle et désirant se joindre à notre équipe.

Nous vous invitons à visiter notre site Internet à www.bourassaboyer.com ou à communiquer directement avec M. Jean-Marie Bourassa, CPA, CA, ASC, au 450 424-7001.



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

société de comptables professionnels agréés S.E.N.C.R.L.

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

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

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

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

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

FRANÇOYS BRUNET, CPA, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

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

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

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

Conseil et
Gestion en
Avantages
Sociaux



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

FIRME D'ACTUAIRES
ENTIÈREMENT QUÉBÉCOISE

418 627-4095 | 1 866 877-7782 | www.cgasconseil.ca



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

BCGO, un cabinet de comptables professionnels agréés en pleine croissance suite à la réalisation de 9 fusions/acquisitions menées avec succès, compte aujourd'hui plus de 85 personnes, est membre du réseau MSI Global Alliance et du Conseil canadien sur la reddition de comptes.

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

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

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

Pour plus de détails, visitez-nous sur www.bcgo.ca ou contactez Émilie Thouin Vincent, CRIA au 514-388-3888.

Microcomp
ÉVALUATION, INNOVATION, INTÉGRATION

Nous sommes des spécialistes en technologie de l'information. Appelez-nous, pour une évaluation.

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

25 ans
1988-2013

partenaire commercial
IBM



CPA COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS CANADA CPA SOURCE

CPA | SOURCE

Vous souhaitez relever un nouveau défi?

Cherchez de nouvelles possibilités de carrière et posez votre candidature.

Recevez des avis d'offre d'emploi directement dans votre boîte courriel.

Créez un curriculum vitae électronique qui permettra aux employeurs de vous trouver.

Pour de plus amples informations,
www.cpasource.com

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.

LIW CONSULTANTS Depuis 1986
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

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

VOUS COMPTEZ ACHETER, VENDRE OU FUSIONNER?

Jonction cabinets 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 est géré par les Services aux membres de CPA Canada.

Pour en savoir plus, visitez www.jonctioncabinetsca.com

CPA COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS CANADA Jonction cabinets CA

OCCASIONS D'AFFAIRES

Saint-Lambert, CPA, CA, achèterions liste de clients (compilation, examen, audit, taxe) d'un(e) CPA, CA situé(e) sur la rive sud de Montréal avec transmission court terme. Contactez : Gilles au 450 465-2154 (25) ou gdelarosbil@delarosbilchaput.ca

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

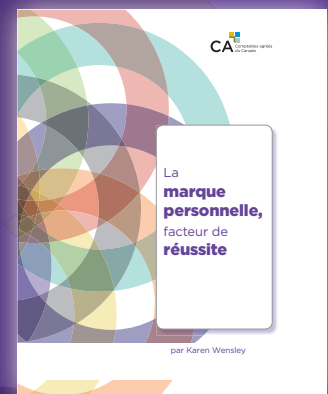


La marque personnelle, facteur de réussite

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



Combien ça vaut?

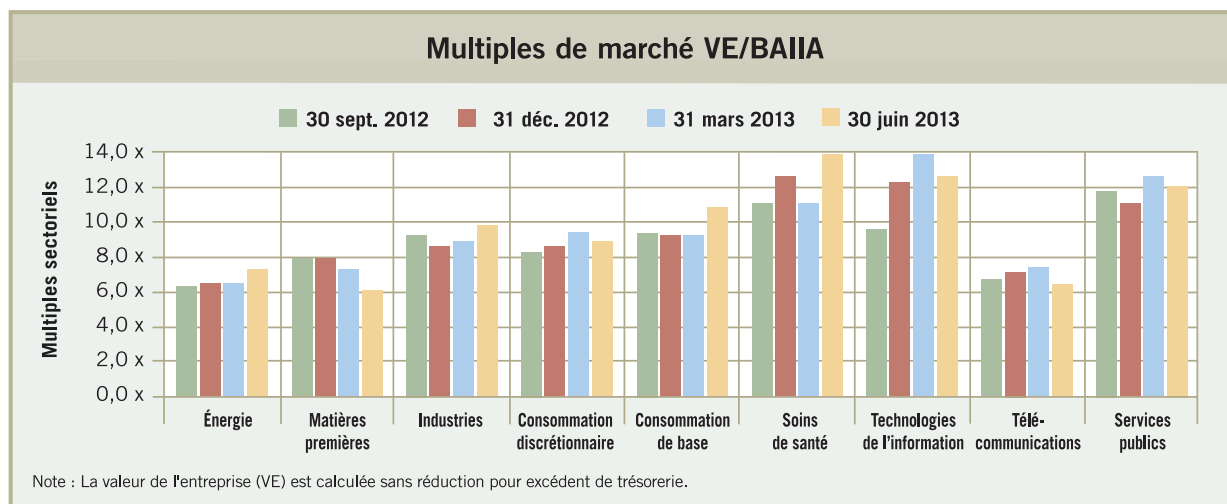
PAYSAGE, FAITS SAILLANTS ET PARAMÈTRES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

PAR STEPHEN COLE

Les multiples des secteurs des soins de santé, des produits industriels et des produits de consommation ont continué à afficher de fortes hausses au deuxième trimestre grâce à une transparence accrue de la réforme du système de santé américain, à la stabilité du secteur de la fabrication en Amérique du Nord (surtout par rapport à l'Europe et à l'Asie), à la reprise des dépenses de consommation et à l'augmentation de la valeur des biens immobiliers résidentiels. Les ventes au détail ont augmenté de près de 2 % d'avril à mai, soit la hausse mensuelle la plus importante depuis mars 2010.

Facteurs expliquant la hausse générale des multiples

- Les sociétés cotées et les sociétés à capital fermé provoquent la hausse des multiples; elles paient pour obtenir des parts de marché, étant donné l'absence de croissance interne en Europe et en Amérique du Nord.
- Le ratio risque-rendement des titres de sociétés cotées et de sociétés à capital fermé semble plus avantageux que celui des obligations, particulièrement lorsque le risque obligataire est élevé et que les rendements sont faibles.



LA SOMME DES PARTIES —

LE DÉCOUPAGE DES ACTIFS DE BLACKBERRY

Si la valeur est vraiment prospective dans le sens où elle est fondée sur la valeur actualisée de l'ensemble des revenus futurs escomptés, qu'en est-il alors de la valeur de la société BlackBerry? Vu l'intérêt mitigé des consommateurs pour les plateformes BlackBerry, de nombreux analystes et investisseurs regardent au-delà du modèle d'entreprise actuel de BlackBerry pour déterminer la valeur de cette société. Compte tenu de l'incertitude sur la durabilité des bénéfices, la véritable valeur de BlackBerry pourrait se limiter à ses actifs (la trésorerie, la propriété intellectuelle non intégrée aux activités et, bien sûr, l'exploitation elle-même). La question est donc de savoir quelle est la somme de ces actifs (de ces parties) et pour qui BlackBerry aurait-elle cette valeur?

À la fin août, les actions de BlackBerry se négociaient sur la base de la somme des parties, à 12,24 \$ l'action. Certains analystes avaient avancé que la valeur fondée sur la somme des parties pouvait se situer dans la fourchette de 14 à 20 \$ l'action. Selon un de ces analystes, la valeur de la trésorerie aurait été de 5,90 \$ l'action, celle des brevets, de 4,26 \$ l'action et celle de l'exploitation, de 4 \$ l'action. À la fin septembre, Fairfax, le principal actionnaire de BlackBerry, est apparu comme meneur dans la course pour acquérir la société, et offre 9 \$ l'action. D'autres acquéreurs potentiels en août dernier se sont depuis tournés vers d'autres cibles (par exemple, Microsoft a acheté

les brevets de Nokia pour 7 milliards \$ US). Par conséquent, reste-t-il assez de coureurs pour qu'il y ait une vraie course? D'où la question, pour qui BlackBerry aurait-elle la valeur de la somme de ses parties?

Lorsque la base d'évaluation est la somme des parties, les techniques d'évaluation fondées sur l'actualisation des flux de trésorerie ou sur des multiples ne disent pas tout. Loblaw's a récemment cédé son portefeuille immobilier à une fiducie et a ainsi fait augmenter de 23 % la valeur de ses actions. La Baie a acquis Saks à un prix dont 38 % étaient affectés aux biens immobiliers. On comprend que les multiples de ces sociétés n'auraient pas de sens sans le découpage des parties.

Les multiples dont il est question ici reflètent les excédents de trésorerie et tous les actifs des sociétés. Leur utilisation comme technique d'évaluation aboutit donc à une surévaluation des activités de base. Capital IQ ou Bloomberg fournissent des données qui permettent de corriger cet effet. Consultez CAMagazine.com pour d'autres paramètres d'évaluation par secteur au Canada et aux États-Unis, et pour des multiples du résultat net en plus du BAIIA.

Stephen Cole est directeur général du cabinet Duff & Phelps Canada, et il dirige cette chronique. Brandon Lewis est chef de mission au cabinet Duff & Phelps Canada.

SÉRIE FISCALE

Encore plus astucieuse, rapide et conviviale.

LA SÉRIE FISCALE DE CPA CANADA VOUS BRANCHE SUR L'INFORMATION FISCALE DONT VOUS AVEZ BESOIN :

des actualités

Tenez-vous à la fine pointe de l'actualité en matière de fiscalité grâce aux alertes personnalisées de Knotia diffusées par courriel, qui vous permettent de prendre connaissance des informations critiques dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin.

en passant par la recherche

- Collection sur l'impôt fédéral
- Système automatisé des renvois de l'accise
- Impôts et taxes du Québec
- Provincial Taxes Electronic Reference Library

Personnalisez votre abonnement selon vos besoins professionnels.

vers la compréhension et les solutions

La série fiscale de CPA Canada vous permettra de résoudre vos casse-têtes de nature fiscale.

La série fiscale de CPA Canada est offerte en différents formats :

- **Knotia** — accès Web pour utilisation en ligne
- **Bibliothèque professionnelle virtuelle** — DVD folio pour utilisation hors ligne



VISITEZ boutiqueCA.ca/seriefiscale
APPELEZ 1-855-769-0905

knotia^{MD}.ca

Content is copyright protected and provided for personal use only - not for reproduction or retransmission.

For reprints please contact the Publisher.

VOUS VOYEZ UN LOT DÉSSERT. NOUS VOYONS UN LOT DE POSSIBILITÉS.

Vous voulez connaître la valeur réelle de votre propriété avant de conclure une transaction? Faites appel à un évaluateur accrédité de l'ICE. Les AACI et les CRA sont des experts en évaluation qui vous donneront une valeur actualisée et précise de tous types de propriétés selon les tendances des marchés actuels et émergents. **Vous les remercirez et vos clients vous en seront reconnaissants.**

ÉVALUATIONS | EXAMEN D'ÉVALUATION | CONSULTATION | ÉTUDES DE FAISABILITÉ | DILIGENCE RAISONNABLE

Trouvez un évaluateur en immobilier dans votre région
en allant en ligne dès maintenant. **AICanada.ca**

Content is copyright protected and provided for personal use only - not for reproduction or retransmission.

For reprints please contact the Publisher.



Institut canadien
des évaluateurs