

Accords de règlement p. 32

Avantages du titre p. 35

Cartographie mentale p. 42

Bien sortir de la crise p. 52



La passion
de la vigne

Des CA vignerons p. 24

DE BACH À BANQUIÈRE

La pdg de Desjardins sait toujours faire face à la musique p. 16

Monique Leroux, présidente et chef de
la direction du Mouvement Desjardins

Votre information du marché est-elle plus que désuète ?

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

Ajoutez un expert en évaluation immobilière à votre équipe dès aujourd'hui. Visitez www.aicanada.ca

Acquisitions | Gestion d'immeuble | Développement | Gestion de portefeuilles | Études de faisabilité



Institut canadien
des évaluateurs

EXPERTS EN ÉVALUATION

Octobre 2009 Volume 142, n° 8

Rédacteur en chef Christian Bellavance
Rédacteur en chef édition anglaise Okey Chigbo
Directeur artistique Bernadette Gillen
Directeur artistique adjoint Kevin Pudsey
Rédactrices principales Bernadette Kuncevicus, Tamar Satov
Rédactrice Cathy Hutchinson (par intérim), Yvette Trancoso (en congé)
Rédactrice-révisure Marie-Josée Boucher
Rédactrice en chef édition Internet Margaret Craig-Bourdin
Producteur, édition Internet Alan Vintar
Adjointe à la rédaction Harriet Bruser
Directrice de la traduction Suzanne Mondoux
Collaborateurs Michael Burns MBA, CA, Marcel Côté, Jim Carroll, FCA, John Tabone, MBA
Responsables de rubrique et conseillers techniques :
Certification Yves Nadeau, CA
Droit Jo-Anne Demers BA, LLB
Évaluation d'entreprises Stephen Cole, CBV, FCA
Fiscalité Trent Henry, CA
Fiscalité - PME Brigitte Alepin, M.Fisc., MPA, CA, Peter Hatges, CA, CBV, CF
Finance Christine Wiedman, PhD, FCA
Formation Roddy Allan, CA-IFA
Fraude Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA
Gestion de cabinet Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA
Informatique Peter Farkas, CBV, CIP, FCA
Insolvabilité Ian Davidson, MBA, CFP, CA
Planification financière Ron Salole, vice-président, Normalisation
Recherche et normes Carolyn Cohen, MSW, CA
Ressources humaines
Éditrice Cairne M. Wilson, MBA, vice-présidente, Services aux membres
Responsable, ventes et marketing Brian Loney 416-204-3235
Responsable des ventes publicitaires brian.loney@cica.ca
Représentant publicitaire au Québec Bruce Feaver 416-204-3254
Responsable, petites annonces bruce.feaver@cica.ca
Coordonnateur de la publicité Serge Gamache 450-651-4257
Responsable du tirage sergegamache@videotron.ca
Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine
 Doug McPhie, FCA, président Blair Davidson, FCA
 Margaret Albanese, CA Phillip Gaunce, CA
 Nancy Cheng, FCA Michel Magnan, FCA

Toronto : 277, rue Wellington Ouest (Ontario) M5V 3H2.
 Tél. : 416-977-3222. Téléc. : 416-204-3409.
 Montréal : 680, rue Sherbrooke Ouest, 17^e étage (Québec)
 H3A 2S3. Tél. : 514-285-5002. Téléc. : 514-285-5695.
 Abonnement Tél. : 416-977-0748, ou 1-800-268-3793, Téléc. : 416-204-3416
 Internet : <http://www.camagazine.com>
 Courriel : camagazine@cica.ca
 lettres.camagazine@cica.ca
 annonces.camagazine@cica.ca

CAmagazine est publié 10 fois l'an (numéros couplés en janvier-février et en juin-juillet) par L'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs ou dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de L'Institut. Copyright 2008.

Abonnement : 28 \$ pour les membres; 25 \$ pour les stagiaires CA; 28 \$ 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; numéro d'enregistrement au Programme d'aide aux publications : 10955 pour les expéditions à destination du Canada. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CAmagazine, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. US and foreign copies mailed by second-class postage paid at Lewiston, NY. US Office of Publications: Lewiston, NY 14092. US POSTMASTER: Send address changes to CICA, P.O. Box 1053, Niagara Falls, NY 14304-1053. US PS 000405 ISSN 0317-6878. Les abonnés peuvent mettre fin à leur abonnement en tout temps en communiquant par écrit avec CAmagazine. Remerciements : Nous apprécions le soutien financier que nous fournit le gouvernement du Canada sous forme de subventions postales par l'entremise du Programme d'aide aux publications. CAmagazine est membre de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : CAmagazine reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de courrier des lecteurs. Tous les manuscrits et autres documents soumis à CAmagazine deviennent la propriété de CAmagazine et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de CAmagazine.

Une femme aux commandes

Monique Leroux, CA, est la première femme à être nommée à la tête d'une institution financière d'envergure au Canada

À l'automne 2008, le système financier mondial commençait à piétiner. La crise des billets de trésorerie commerciaux adossés à des actifs («papier commercial»), qui allait entraîner un resserrement du crédit à l'échelle mondiale, puis une récession, battait son plein. Le Mouvement Desjardins, la plus importante coopérative d'épargne et de crédit au Canada, était alors en pleine course à la direction. Desjardins ne nomme pas son président – ou sa présidente – et chef de la direction. Ce sont ses membres qui l'élisent.

Ils ont choisi Monique Leroux, qui devient la première femme à joindre le cercle restreint des chefs de direction des grandes institutions financières. Cette CA a d'abord fait sa marque chez Ernst & Young, et a compté parmi les premières femmes à y avoir été nommées associées. Après avoir occupé des postes de haut niveau à la Banque Royale et à Québecor, en plus d'avoir été présidente de l'OCAQ, Mme Leroux est entrée au service de Desjardins en 2001. Le journaliste Yan Barcelo et moi lui avons demandé de nous parler de sa carrière, de son opinion sur la crise financière, de sa vision du Mouvement et de son premier choix de carrière, celui de pianiste de concert. Apprenez-en plus sur Monique Leroux dans «Harmonie au sommet» (p. 16).



Notre second article de fond porte sur les CA qui ont délaissé leur carrière pour devenir... producteurs de vin! Dans la région du Niagara, Mauro Scarsellone, sa femme Lucy, CA, sa sœur et le mari de cette dernière ont créé Ridgpoint Wines. En Colombie-Britannique, Gary Reynolds, sa femme Tracey Ball, CA et leurs amis Drew et Barbara MacIntyre, aussi une CA, ont acheté Lake Breeze Vineyards. Deux kilomètres plus au nord, Bob Ferguson a fondé Kettle Valley Winery avec son beau-frère géologue, Tim Watts. Ils racontent leur expérience à Paul McLaughlin dans «La passion de la vigne» (p. 24).

L'IASB propose de modifier la règle de l'IFRS 1 sur les activités à tarifs réglementés. Lisez «Alléger le fardeau de la réglementation» (p. 39), ainsi que nos autres rubriques sur la fiscalité (La fragilité des accords de règlement, p. 32), la formation (Les avantages d'un titre professionnel, p. 35), les technologies (Les logiciels de cartographie mentale, p. 42) et le droit (États financiers et prêts d'entreprise, p. 46).

Dans Virtualités, Jim Carroll montre que le développement économique se mondialise, même pour les groupements locaux ou régionaux comme les chambres de commerce (Développement régional et image de marque, p. 8). Pour sa part, dans son texte (Bien sortir de la crise, p. 52), Marcel Côté invite Ottawa à se préparer à faire les compressions budgétaires qui s'imposent, aussi impopulaires soient-elles.

Christian Bellavance, rédacteur en chef

avant-scène

4 PERSONNALITÉS

Fils d'un chef d'orchestre et violoniste, Zarin Mehta a résolument la musique dans le sang. Même s'il a choisi la voie de la comptabilité, sa première passion y occupe une place prépondérante.

5 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Les applications Microsoft ont toujours la cote • Prévenir la fraude d'entreprise • Chiffrier • Tout le monde en parle

7 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Des entreprises axées sur la croissance plutôt que sur la survie • Le fisc et eBay • Plus de faillites au nord qu'au sud? • Orientation client

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Une femme aux commandes

8 **VIRTUALITÉS** Développement régional et image de marque

52 PERSPECTIVES

Bien sortir de la crise



articles de fond

16 Harmonie au sommet

Monique Leroux devait être pianiste de concert, mais les circonstances de la vie l'ont fait bifurquer vers la profession de CA. Ce qui ne l'a pas éloignée des feux de la rampe : elle dirige aujourd'hui le Mouvement des caisses Desjardins.

PAR YAN BARCELO

24 La passion de la vigne

Ils le reconnaissent tous : il faut être fou (un peu) et passionné (beaucoup) pour quitter une carrière de CA et devenir vigneron! *CAmagazine* a rencontré trois membres qui ont relevé ce pari et qui remercient le ciel de leur expérience de CA.

PAR PAUL MC LAUGHLIN

rubriques

32 Fiscalité

L'Agence du revenu du Canada et le droit fiscal canadien restent ambivalents sur la validité des accords de règlement.

Par Timothy Fitzsimmons

35 Formation

Une étude empirique révèle qu'en général, le titre de CFA renforce la crédibilité de ceux qui le détiennent.

Par Gus De Franco

39 IFRS

L'IASB et le CNC invitent les entreprises à tarifs réglementés à participer à leur exposé-sondage respectif.

Par Karen Jones

42 Technologies

Les logiciels de cartographie mentale facilitent notamment la coordination des secteurs d'activité en entreprise.

Par Jonathan Andrews

46 Droit

L'affaire *BDC c. Pfeiffer* démontre qu'un ou des vérificateurs peuvent être condamnés si leurs états financiers étaient initialement erronés.

Par Jean-Olivier Lessard et Valérie de Grandpré Chapdelaine



actualités

10 NOUVELLES DE LA PROFESSION

15 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

49 SERVICES PROFESSIONNELS

50 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

51 SUR LE MARCHÉ

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

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Au service de la musique

Lorsque vous parlez à Zarin Mehta du pouvoir de la musique, vous prêchez à un converti. À titre de président-directeur général du New York Philharmonic, ce CA de 71 ans sait comment un concert peut faire lever les foules et parfois réussir là où les diplomates et les politiciens ont échoué.

L'année dernière, l'orchestre a fait les manchettes en se produisant en Corée du Nord, pays qui autorise peu d'étrangers à pénétrer ses frontières. Il passera encore à l'histoire ce mois-ci en se produisant au Vietnam et peut-être à Cuba, marquant un jalon prodigieux, non seulement pour les arts, mais aussi pour les relations extérieures des États-Unis. «La diplomatie fait partie intégrante du mandat du New York Philharmonic, déclare M. Mehta, Quand l'orchestre se produit à l'étranger, il représente notre pays.»

Le CA, dont le père était violoniste et chef d'orchestre, a baigné dans l'univers de la musique classique depuis sa plus tendre enfance, à Bombay. Il ne jouait toutefois pas d'un instrument, préférant écouter des disques. Par ailleurs, ses parents, qui savaient combien il était difficile de gagner sa vie comme musicien, souhaitaient que leurs deux fils s'orientent vers des carrières plus lucratives. Si son frère aîné, le chef d'orchestre Zubin Mehta, a rapidement troqué la médecine pour des études en musique, Zarin s'en est tenu à son projet initial de devenir comptable. «J'étais bon en maths et les chiffres ne me faisaient pas peur», se souvient-il.

Après avoir obtenu son titre de CA en 1962, Zarin Mehta a déménagé au Québec où il a exercé la comptabilité pendant près de 20 ans chez Coopers & Lybrand (maintenant PricewaterhouseCoopers), devenant associé en 1970, avant que l'Orchestre symphonique de Montréal le nomme directeur général, comblant ainsi son goût pour les mathématiques et son amour de la musique.

Cheminement

- 1962 obtient le titre de CA (Londres, Angleterre)
- 1962 se joint à Coopers & Lybrand, à Montréal
- 1966 obtient le titre de CA (en Ontario)
- 1970 devient associé chez Coopers & Lybrand
- 1981 est nommé directeur de l'Orchestre symphonique de Montréal
- 1987 est investi comme membre de l'Ordre du Canada
- 2000 est nommé directeur général du New York Philharmonic
- 2009 coordonne la tournée du New York Philharmonic en Asie



Zarin Mehta fait sa marque dans l'administration des orchestres symphoniques, combinant sa passion pour les chiffres et la musique.

M. Mehta croit qu'on doit diriger un orchestre de la même façon qu'on dirigerait une entreprise et non un organisme de bienfaisance, et sa méthode a fait ses preuves. Il a été investi membre de l'Ordre du Canada en 1987 pour avoir assuré une stabilité financière sans précédent à l'Orchestre symphonique de Montréal. Et, sous sa férule administrative, le New York Philharmonic a toujours eu des fonds pour enregistrer des CD, sensibiliser le public à la musique et faire des tournées à l'étranger. De dire M. Mehta : «Si vous vous contentez de vous produire dans votre ville, personne ne saura combien vous êtes bon.» Sandra E. Martin

LES APPLICATIONS MICROSOFT ONT TOUJOURS LA COTE

Selon un sondage mené par l'ICCA et les ordres provinciaux, plus de 90 % des cabinets CA au Canada utilisent toujours les logiciels de Microsoft pour le traitement de texte, les tableurs, le courriel et la navigation sur Internet.

Les réponses de plus de 500 cabinets, principalement de petite et de moyenne taille, témoignent aussi d'un changement, depuis le sondage précédent mené en 2006, dans la proportion de produits autres que Microsoft utilisés. Plus particulièrement, les cabinets sont aujourd'hui moins susceptibles d'utiliser des logiciels de traitement de texte et des tableurs autres que ceux de Microsoft, et plus susceptibles d'utiliser les navigateurs Internet autres que ceux de Microsoft. Les autres progiciels le plus souvent cités dans chacune de ces catégories sont CaseWare/CaseView pour le traitement de texte, Lotus 1-2-3 pour les tableurs et Firefox pour la navigation sur Internet.

Ces résultats sont tirés du sondage *Gestion d'un cabinet d'experts-comptables* (GES-CAB), une étude comparative en trois volets, menée deux fois l'an auprès des associés de cabinets de CA dans l'ensem-

Utilisation, par les cabinets, des logiciels Microsoft plutôt que d'autres marques

Type de logiciel	% de cabinets qui utilisent (parmi la catégorie d'utilisateurs)				% de variation (de 2006 à 2009)	
	2006		2009		Microsoft	Autre
	Microsoft*	Autre*	Microsoft	Autre		
Réseautage	95	18	97	14	1	-3
Traitement de texte	96	66	96	53	0	-14
Tableur	98	26	99	13	0	-13
Navigateur Web	98	18	96	32	-2	+14
Courriel	93	15	95	10	3	-5

*Les pourcentages diffèrent de ceux figurant dans le rapport rendu public parce qu'ils reflètent l'ensemble des cabinets qui utilisent les produits Microsoft et d'autres produits. Les totaux excèdent 100 %, parce qu'il était possible de donner plus d'une réponse.
Source : Sondage 2008-2009 sur la gestion d'un cabinet d'experts-comptables

ble du Canada, qui fournit des renseignements précieux aux fins de la gestion d'un cabinet de CA. Les propriétaires de cabinet qui veulent avoir accès aux résultats doivent participer au sondage. La participation est gratuite et les résultats détaillés ne sont ni vendus ni communiqués aux non-participants.

Paul Long est responsable, Marketing et études de marché, à l'ICCA.



EXPERTISE

QUE PEUT FAIRE UN CABINET POUR PRÉVENIR LA FRAUDE D'ENTREPRISE?

Les réorganisations et les restrictions budgétaires forcent les employés à atteindre des objectifs de performance, ce qui accroît le risque de fraude. Voici des conseils pour aider les organisations à contrer la fraude :

Évaluez le risque. Identifiez les activités externalisées, et celles du conseil d'administration, de la direction, des employés, des fournisseurs, des clients, etc. On détermine ainsi les mécanismes de prévention et de détection à mettre en place.

Évaluez la culture de l'entreprise. Évaluez les normes d'éthique de l'organisation et les pressions pouvant amener les employés à franchir les limites autorisées. Les employés qui ne sont pas certains des attentes de l'entreprise en matière d'éthique peuvent plus facilement justifier un comportement malhonnête.

Assurez-vous de savoir qui vous embauchez. Communiquez avec les personnes données en référence et vérifiez la formation des candidats avant l'embauche. Contrôlez les antécédents criminels et en matière de questions financières des futurs employés susceptibles d'occuper des postes névralgiques.

Éliminez les sources de tentation. Les organisations devraient procéder régulièrement à des tests d'intrusion pour s'assurer que l'accès à Internet est sécurisé et que les contrôles de sécurité fonctionnent.

Tenez vos employés informés. Assurez-vous que les employés connaissent et comprennent les nouvelles politiques et procédures. Une formation annuelle en matière d'éthique à l'échelle de l'organisation transmet un message uniforme à tous les employés.

Mettez sur pied un service téléphonique. Mettez en place un service d'écoute téléphonique que les employés peuvent utiliser de façon anonyme.

Intervenez. Mettez en œuvre un plan d'action rapide dès qu'une fraude est détectée. Les procédures de suivi sont cruciales pour éviter qu'un comportement inapproprié ne passe sous silence.

Jonathan Marks est associé, responsable du groupe sur les fraudes et l'éthique au cabinet américain d'expertise comptable et de consultation Crowe Horwath (www.crowehorwath.com).

#Chiffrier

Payer et afficher Les sociétés ouvertes canadiennes doivent divulguer les salaires de leurs dirigeants depuis 1993. Quand ceux de GM Canada ont refusé de le faire, ils ont essuyé de vives protestations. On ne pose pas de questions sur le salaire de son prochain.

1.8 Salaire, en M\$, versé à Matthew Barrett, chef de la direction de la Banque de Montréal en 1992. M. Barrett s'est classé bon premier parmi les dirigeants de banque les mieux payés lorsque les sociétés cotées à la Bourse de Toronto ont été tenues de divulguer la rémunération de leurs dirigeants pour la première fois.

3 Années écoulées depuis l'entrée en vigueur, en Ontario, des obligations de divulgation des traitements de 100 000 \$ et plus touchés par les fonctionnaires de la province.

3 Nombre de cadres supérieurs, parties à une action en justice infructueuse intentée en 1978 par Chemin de fer Canadien Pacifique contre la Securities and Exchange Commission des États-Unis pour éviter la divulgation des salaires. Depuis les années 1950, les sociétés inscrites en Bourse aux États-Unis sont tenues de rendre publics les salaires de leurs dirigeants.



20 Hausse, en pourcentage, des sociétés du TSE 300 ayant adopté des régimes de rémunération aux dirigeants liés à des incitatifs l'année après l'entrée en vigueur des obligations de divulgation des salaires des dirigeants des sociétés canadiennes. Selon l'auteur principal de l'étude réalisée en 1995 par KPMG, ces chiffres illustrent une volonté de «mieux lier la rémunération à la performance et aux résultats».

97 Pourcentage de sociétés canadiennes qui se sont prononcées contre les obligations supplémentaires de divulgation des salaires lorsque la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario a sondé leur opinion sur cette question en 1991.

1984 Année au cours de laquelle la Commission des valeurs mobilières du Québec a abandonné un projet obligeant les sociétés à publier les noms de leurs cinq principaux dirigeants, et le poste qu'ils occupaient ainsi que leur rémunération totale.

Tout le monde en parle



DAVID AIELLO, CA
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
SYNERGEX CORP.

Profil : Fondée en 1987 et établie à Mississauga, en Ontario, Synergex gère les concessions de licence, les ventes et la distribution des jeux vidéo et autres logiciels de divertissement pour de grandes multinationales non présentes au Canada et en Amérique latine. Synergex traduit la documentation et conçoit un emballage adapté à ces marchés, en plus de s'occuper des questions de devises et de taxes. Synergex est aussi la plus importante entreprise de services de logistique au Canada pour l'émission de cartes cadeaux de vœux. La société exerce ses activités au Mexique, en Argentine, au Brésil, au Chili et en Colombie. Elle compte plus de 150 employés au Canada et 65 à l'échelle internationale. Ses ventes brutes s'établissaient à 176 millions \$ en 2008.

Pourquoi on l'aime : Synergex est en plein essor. Ses ventes en Amérique latine sont passées de 9 millions \$ en 2007 à 35 millions \$ en 2008.

Originalité : Synergex a formé un partenariat avec Qualcomm, un fournisseur de communications sans fil de San Diego, en Californie, pour lancer la nouvelle console de jeu Zeebo au Mexique cette année. Cette console n'a pas de lecteur de disque; le logiciel est livré au moyen des réseaux de téléphonie cellulaire. La plupart des Mexicains de la classe moyenne n'ont pas accès à Internet à haute vitesse à domicile, et la console peut ainsi être utilisée pour télécharger les jeux Zeebo et pour naviguer sur Internet.

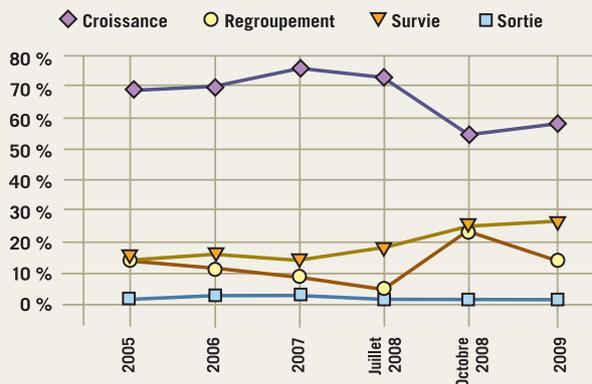
Il a dit : «Nous effectuons la conception de l'emballage et la vente des produits, en plus de la production, de l'expédition, de la traduction et de la facturation. Nous nous considérons Canadiens, Mexicains, Argentins, Colombiens, Brésiliens et Chiliens.» *Rosie Lombardi*

Des entreprises axées sur la croissance plutôt que sur la survie

Les sociétés à capital fermé pourraient avoir mieux résisté aux turbulences économiques de la dernière année que les experts le prévoient. Selon un sondage annuel réalisé en juin auprès des sociétés à capital fermé par PricewaterhouseCoopers, le nombre d'entreprises qui disent lutter pour leur survie a peu augmenté depuis juillet 2008. Il est passé de 19 % à 23 % selon Eric Andrew, leader national des Services aux sociétés privées de PwC Canada, qui ajoute : «De nombreuses entreprises continuent de miser sur la croissance.»

En effet, 57 % des 466 sociétés à capital fermé ayant répondu au sondage comptent prendre de l'expansion l'an prochain, et 61 % s'attendent à enregistrer de meilleurs résultats au cours des 12 prochains mois, soit une hausse importante par rapport aux 44 % enregistrés en octobre 2008. Le sondage révèle aussi que 14 % des entreprises chercheront à se regrouper au cours de l'année, en baisse par rapport à 21 % il y a un an.

Au cours des 12 prochains mois, en quoi consistera la stratégie de votre entreprise?



Source : PricewaterhouseCoopers LLP, /s.r.l./S.E.N.C.R.L.



Investir sans risque

Vous voulez gérer votre portefeuille de plus de 100 000 \$ sans perdre un sou? Une seule solution : ouvrez un compte de placement fictif.

RBC Placements en direct offre un compte fictif qui permet aux investisseurs de faire l'essai de son site Web et de parfaire leurs connaissances sur les placements autogérés sans mettre en danger leur pécule. Un montant fictif de 100 000 \$ est mis à la disposition des investisseurs, qui peuvent placer des ordres, se constituer un portefeuille fictif en ligne et en surveiller l'évolution, ainsi que simuler des stratégies de placement avant d'investir de l'argent réel en ligne. Les investisseurs peuvent choisir parmi une vaste gamme de comptes fictifs, dont des comptes REER, des comptes de placement sur marge et avec options.

Bien sûr, si votre portefeuille a un rendement exceptionnel, vous n'en tirez aucun gain, puisque, c'est bien connu, «qui ne risque rien n'a rien».

LE FISC ET EBAY

Si vous vendez des articles sur eBay, n'oubliez pas d'en aviser le fisc. L'Agence du revenu du Canada communiquera cet automne avec les vendeurs ayant utilisé ce site Web pour vérifier qu'ils ont fait état de toutes leurs sources de revenus d'entreprise dans leur déclaration fiscale et que celle-ci est exacte.

PLUS DE FAILLITES AU NORD QU'AU SUD?

Une étude de l'Institut Fraser révèle que les faillites personnelles sont plus élevées au Canada qu'aux États-Unis. En 2006 et 2007, les particuliers américains ayant déclaré faillite composaient 0,27 % et 0,2 % de la population, par rapport à 0,3 % pour ces deux années au Canada.

ORIENTATION CLIENT

Selon un sondage de l'American Institute of Certified Public Accountants, la fidélisation de la clientèle est le plus grand défi des cabinets comptables aux États-Unis. Les cabinets se concentrent sur ce sujet qui ne comptait même pas parmi les cinq priorités des CPA en 2007, lors du précédent sondage.



Développement régional et image de marque

Au printemps dernier, quand le monde entier subissait les affres de la récession, j'ai eu une longue conversation avec un journaliste en poste à Dubaï. Il voulait obtenir mon point de vue sur les mesures que devrait prendre un pays, une ville ou une région pour demeurer compétitif à l'échelle mondiale.

Son appel était motivé, je crois, par la parution, la veille, de l'article «Dubai turns to PR to revive its image» dans le *Financial Times* (édition du 2 avril 2009), qui mentionnait que cette cité-État avait confié à une entreprise de relations publiques le mandat de s'occuper de sa stratégie de communication financière et de contrer les effets de la couverture médiatique alarmiste de ses problèmes économiques.

Le monde change très vite et, comme je le mentionnais dans ma chronique d'août dernier, une marque représente plus ce qu'elle est pour les autres que ce qu'elle est pour vous. Je faisais alors allusion aux produits de consommation, mais nous vivons à une époque où l'image de toute une région économique peut changer du jour au lendemain. Prenons le cas de Dubaï qui était, il n'y a pas si longtemps, l'une des réussites les plus éblouissantes du monde. Or, l'effondrement des marchés et les dérapages de l'économie mondiale ont terni tout le lustre de cette métropole en plein essor.

J'ai souligné au journaliste l'importance que les politiciens, les agents de développement économique, les leaders locaux et les chambres de commerce, entre autres, devraient accorder à l'image de leur région sur la scène mondiale. Vu la rapidité avec laquelle la récession a frappé, des endroits considérés dynamiques et axés sur la croissance se voient soudainement affublés d'une autre «étiquette».

Qui voudrait placer sa future réussite économique personnelle sous l'égide d'une région en perte de vitesse? Qui voudrait déménager son entreprise ou envisager une mutation professionnelle dans une telle région? Au moment de la reprise, les régions qui tireront le mieux leur épingle du jeu dans une économie mondiale continueront à attirer des secteurs à forte croissance, de la main-d'œuvre spécialisée et l'attention du reste du globe. Quant à celles qui voudront innover dans la promotion de leur image de marque, elles devront aller bien au-delà des élégants cahiers d'information

que certaines commissions de développement économique publient dans les journaux.

Pour avoir une image de marque, une région économique doit forcer sa chance. J'ai toujours été impressionné par la grande cohésion entre les universitaires, les chercheurs et les entreprises à Kitchener-Waterloo (Ontario). La réussite de Research in Motion a été un facteur de développement important pour cette région, mais il ne faudrait pas non plus négliger les efforts de Communitech. Ce groupe, qui se veut la plaque tournante de la commercialisation de l'innovation dans la région, a favorisé la prospérité économique en éliminant les obstacles à la création et à la croissance des entreprises spécialisées dans la technologie. Il veut créer des entreprises mondiales plus prospères pour le Canada. Impossible d'être plus branché sur la réussite!

Citons aussi l'exemple de London (Ontario) et de son équipe TechAlliance, formée sur le modèle de Communitech. J'ai été invité, à titre de conférencier, à un colloque organisé par l'équipe en mai, et j'ai constaté avec beaucoup d'admiration qu'on rassemblait ainsi, à intervalles réguliers, des personnes de toutes les sphères de la collectivité pour discuter des moyens de continuer à faire progresser la région.

Et si vous visitiez le site Web de la chambre de commerce la plus proche? Parcourez les sites Web des agences de développement économique censées faire la promotion de votre région auprès du milieu international des affaires. L'image de marque de votre région économique est-elle dynamisante ou non? Sinon, comment pourriez-vous l'améliorer?

Jim Carroll (www.jimcarroll.com; jcarroll@jimcarroll.com) est un auteur et conférencier réputé.

VOYEZ PAR VOUS-MÊME

Communitech www.communitech.ca

“Dubai turns to PR to revive its image,”
The Financial Times www.ft.com/cms/s/0/0c4dcda8-1f13-11de-a748-00144feabdc0.html?nclick_check=1

TechAlliance www.techalliance.ca

« Nous visons constamment à distancer la concurrence, et un bon moyen d'y parvenir est de continuer à miser sur le produit de SYSPRO. »

Ivano Nichele, directeur des Services informatiques, Layfield

SYSPRO simplifie le processus d'expédition de Layfield

Fondé au milieu des années 1950, le groupe d'entreprises Layfield s'est d'abord distingué dans le domaine des produits en plastique préfabriqués. En 1978, les propriétaires actuels ont fait l'acquisition de Layfield et ont ainsi diversifié leur gamme de produits, laquelle comprend maintenant des pellicules de polyéthylène, des films et des sachets d'emballage imprimés et laminés, des tapis filtrants pour travaux géotechniques, des tissus industriels et des enveloppes et recouvrements à base de plastique utilisés à des fins environnementales. Le groupe compte trois divisions, chacune procurant des produits et services à un segment de marché qui lui est propre.

Le siège social de Layfield se trouve à Richmond, en Colombie-Britannique, mais la société possède des installations de fabrication et de distribution à Vancouver, Edmonton, Calgary, Toronto, San Diego et Seattle. Pour assurer son expansion, Layfield, mise sur les acquisitions, la croissance interne et la diversification. Selon Ivano Nichele, directeur des Services informatiques de Layfield, le groupe a doublé de taille au cours des cinq dernières années et il donne actuellement du travail à 300 personnes.

« Notre société connaît une croissance rapide, explique M. Nichele. Il n'y a pas si longtemps, nous pouvions encore nous contenter de dossiers papier pour gérer notre expédition. Étant donné que nous livrons nos produits en grandes quantités, le nombre de livraisons est relativement faible. » La croissance de Layfield s'est toutefois accélérée au cours des cinq dernières années. Les besoins en matière d'expédition se complexifiant, il est devenu évident que certaines activités, dont le transport des marchandises, reposaient sur des technologies désuètes et des processus d'affaires dépassés.

Depuis l'an 2000, la plupart des entreprises Layfield utilisent le progiciel de gestion intégré de SYSPRO. Le lancement de la version 6.0 du produit de SYSPRO, qui a coïncidé avec l'arrivée de l'architecture basée sur les composants de MicrosoftMD.NET et de la norme XML, a permis l'implantation des solutions e.net, une plate-forme à infrastructure ouverte qui fournit aux utilisateurs un moyen d'accès cohérent aux fonctions des logiciels de SYSPRO. « Dès le moment où nous avons saisi quelles étaient les possibilités offertes par le progiciel, il a été relativement facile de créer un outil qui permettrait au service de l'expédition de communiquer avec le reste de la société », poursuit M. Nichele.

En vue de relier le service de l'expédition au reste de la société, M. Nichele a créé une interface à la fois simple et intuitive. « L'application que nous utilisons pour l'expédition garde en mémoire chaque commande sur laquelle nous travaillons, et ce, à partir du moment de sa réception, en passant par son assemblage et jusqu'à la livraison. » À mesure que la commande est traitée, l'information du ser-

vice de l'expédition est mise à jour simultanément dans le progiciel de SYSPRO. Ainsi, l'état de la commande est accessible à quiconque possède les droits d'accès au système de Layfield. « Un représentant du service à la clientèle qui doit répondre à une question d'un client peut savoir exactement où en est rendue la commande – nul besoin de téléphoner au préposé à l'expédition ou de partir à la recherche d'un bordereau. »

Étant donné que cette application a été conçue spécifiquement à l'intention des préposés à l'expédition, la formation s'est déroulée rondement. « Au début, ces employés avaient certaines appréhensions, mais la transition s'est déroulée en douceur. Grâce à e.net, nous avons pu concevoir un outil peu coûteux, adapté à leurs méthodes et qui a répondu à tous leurs besoins. »

« Somme toute, évalue M. Nichele, le fait de rendre les fonctions de SYSPRO accessibles au service de l'expédition s'est avéré nettement avantageux pour la société. En bouclant la boucle, nous avons fait en sorte que tout le personnel de la société puisse visualiser l'état d'avancement de nos commandes. » Cette visibilité des commandes a immédiatement eu pour effet d'éliminer les coups de fil répétitifs. « Nous avons calculé le nombre d'appels pendant quatre mois, de continuer M. Nichele, et ce nombre a considérablement diminué peu après le lancement de l'application. En fait, nous avons constaté qu'il y avait cinq fois moins d'appels. Nous pouvons désormais répondre immédiatement aux questions des clients. Nos relations d'affaires en ont bénéficié et nos représentants du service à la clientèle, de même que nos préposés à l'expédition, ont gagné beaucoup de temps. »

Layfield a aussi réalisé des économies appréciables en éliminant ses coûteux formulaires à trois feuillets. De plus, étant donné que l'application d'expédition génère des rapports automatisés par l'entremise du progiciel de SYSPRO, les clients reçoivent désormais des documents d'allure impeccable. Finalement, étant donné que l'application affiche aussi les commandes à venir, il est possible pour les préposés à l'expédition d'économiser encore davantage en planifiant de façon stratégique.

En implantant son application d'expédition avec succès, le personnel de Layfield a acquis la conviction qu'il lui était possible de déployer les fonctions du progiciel de SYSPRO dans l'ensemble de la société. « Notre division des systèmes environnementaux utilise encore trop de processus manuels, mais nous faisons en sorte que tout cela change bientôt. Nous visons constamment à distancer la concurrence, et un bon moyen d'y parvenir est de continuer à miser sur le produit de SYSPRO. »

Pour plus d'information sur le groupe d'entreprises Layfield, visitez www.layfieldgroup.com.

Nous offrons
des solutions
de pointe
que les PME
peuvent se permettre.



SYSPRO^{MC}
Votre succès
rendu facile

Communiquez avec
SYSPRO dès aujourd'hui
pour obtenir votre exemplaire
gratuit de l'ouvrage

«When, How and Why
of ERP support for LEAN»

Au Canada, composez sans frais le
1 888 259-6666, poste 228
info@ca.syspro.com

www.syspro.com

Êtes-vous dans le coup en ce qui concerne les nouvelles normes canadiennes de comptabilité et de vérification?

Suivre l'évolution des normes canadiennes représentée, à n'en pas douter, un défi de taille, d'autant plus que les échéances pour l'adoption des IFRS et des nouvelles Normes canadiennes d'audit (NCA) approchent à grands pas, et que l'élaboration des nouvelles normes pour les entreprises à capital fermé tire à sa fin.

L'ICCA a lancé un nouvel outil de communication intitulé *Soyez dans le coup – Normes en transition*, qui est envoyé par courriel aux abonnés tous les quinze jours. Il s'agit d'une brève rubrique rédigée dans un style parlé et qui oriente les lecteurs vers des ressources qui répondent à leurs besoins.

«Il existe un vaste éventail de ressources traitant des modifications apportées aux normes de comptabilité et de vérification, mais les gens sont occupés et ils n'ont pas toujours le temps de chercher les outils et l'information qui conviennent à leur situation particulière», indique l'auteur de cette rubrique, Gord Beal, directeur de projets à l'ICCA et responsable du soutien à la mise en œuvre des nouvelles normes. «En faisant ressortir les ressources clés sur toutes les normes touchées par les changements, le bulletin *Soyez dans le coup* constitue un bon moyen pour les membres de se tenir informés de l'évolution des normes.» Visitez le site www.icca.ca/soyezdanslecoup.

Plus que quelques mois avant les IFRS

Que faites-vous la veille du Nouvel An? Vous êtes tout excusé si vous n'avez pas encore de plan précis. Sachez cependant qu'un nouveau bulletin publié par les permanents du Conseil des normes comptables rappelle aux entreprises canadiennes qui adoptent les Normes internationales d'information financière (IFRS) qu'elles doivent déployer un effort de planification important avant le 1^{er} janvier 2010.

Les IFRS exigent en effet de ces entreprises qu'elles présentent, dans leurs premiers états financiers annuels IFRS, au moins un an d'information financière comparative. Pour les entreprises dont l'exercice coïncide avec l'année civile, cela signifie que la collecte de l'information doit commencer le 1^{er} janvier 2010.

Le bulletin décrit les raisons pour lesquelles vous devez prendre certaines décisions relatives aux choix prévus dans IFRS 1, *Première adoption des Normes internationales d'information financière*, dans les mois précédant janvier 2010, au risque de manquer le bateau. Le bulletin *Plus que quelques mois avant les IFRS* établit une analogie avec une résolution du Nouvel An.



Gord Beal, CA, directeur de projets à l'ICCA

Pour que vos abdominaux soient bien fermes le 1^{er} janvier 2010, il vous faut vous entraîner dès maintenant. De même, pour respecter la date d'adoption au Canada des IFRS du 1^{er} janvier 2011, vous devez être prêt pour le 1^{er} janvier 2010 et cela nécessite un important travail de planification dès maintenant!

Deux Avis aux administrateurs qui arrivent à point

Bien que les risques et les défis soient légion en cette période économique tumultueuse, il y a aussi des occasions à saisir pour les sociétés. Deux *Avis aux administrateurs* publiés cet été par le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance (CGRG) de l'ICCA visent à susciter le dialogue entre les administrateurs, d'une part, et entre ces derniers et les dirigeants, d'autre part, alors qu'ils s'emploient à relever les défis posés par la conjoncture actuelle et à préparer la croissance future.

Le premier *Avis*, intitulé «*Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser*» est un document facile à lire qui fait ressortir les questions et éléments essentiels que les administrateurs de société doivent prendre en compte dans l'examen des répercussions du ralentissement économique sur leurs programmes de rémunération et de ressources humaines. L'*Avis* traite d'aspects particuliers que les administrateurs devraient examiner eu égard

au contexte économique actuel, notamment les niveaux de rémunération des dirigeants, la rémunération à base d'actions, la gestion des talents, la rémunération au rendement, le vote consultatif sur la rémunération et les régimes de retraite.

Le deuxième *Avis*, intitulé «*Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser*», fournit aux administrateurs des indications pour qu'ils puissent s'assurer que la direction a mis en œuvre des mesures raisonnables et prudentes de gestion des risques de fraude interne tout autant qu'externe. On y indique que le tort causé par la fraude à une organisation ne se limite pas aux pertes financières directes.

Le véritable préjudice réside dans l'élément de fausse représentation inhérent à la fraude, qui peut éroder les relations de confiance, porter atteinte à la réputation et laisser planer des soupçons sur d'éventuelles fraudes non détectées. On y souligne aussi que bien qu'il ne semble pas réaliste de pouvoir prévenir toutes les fraudes éventuelles, certains éléments clés doivent être pris en compte dans un programme de lutte contre la fraude. «Les processus et procédures de gouvernance du comité font actuellement l'objet d'un examen attentif. Le moment est donc bien choisi pour les comparer aux pratiques exemplaires en la matière», a signalé Peter W. Roberts, FCA, membre du CGRG.

On peut télécharger ces deux *Avis aux administrateurs* du CGRG à www.cgrg.ca ou à partir du site de l'ICCA sur la crise financière mondiale (<http://www.icca.ca/crise-financiere-mondiale>).

Projet de norme sur les instruments financiers à l'intention des gouvernements

Avec la publication du nouvel exposé-sondage *Instruments financiers*, dont la date limite de réception des commentaires a été fixée au 11 décembre 2009, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) présente ses propositions afin d'améliorer la présentation des instruments dérivés et non dérivés dans les états financiers des gouvernements. Les dispositions sur la comptabilisation, l'évaluation, la présentation et les informations à fournir sont intégrées dans un seul et unique nouveau chapitre du *Manuel*.

Deux catégories seront utilisées aux fins de l'évaluation. Ainsi, tous les dérivés et les placements de portefeuille constitués d'instruments de capitaux propres cotés sur un marché actif seront évalués à la juste valeur. Les autres instruments financiers seront pour leur part évalués au coût ou au coût après amortissement. L'évaluation à la juste valeur pourra également s'appliquer à des groupes d'éléments dont la gestion et l'évaluation de la performance reposent sur cette base.

Le prix des dérivés et des instruments de capitaux propres est susceptible de varier de façon significative. C'est pourquoi le coût historique est une information d'une utilité limitée. Les événements récents ont montré que des bouleversements économiques d'envergure peuvent survenir sans avertissement.



**ENTREPRENDRE
DE TRACER SA ROUTE
SANS COMPROMIS.**

La Banque de développement du Canada comprend votre réalité. Elle vous offre le soutien nécessaire pour que votre entreprise grandisse au même rythme que vos aspirations – beau temps, mauvais temps.


BDC
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION | www.bdc.ca

Canada

Comme les gouvernements détiennent ces instruments pour gérer les risques et générer des rendements financiers, l'évaluation à la juste valeur permet une meilleure reddition de comptes, comme c'est le cas d'autres entités qui diffusent largement leur information financière.

La comparaison des résultats réels et des résultats budgétés est une caractéristique distinctive de l'information financière dans le secteur public. Pour maintenir la transparence qu'une telle comparaison permet, les variations de valeur survenant avant la réalisation seront mises en lumière en étant présentées dans une section distincte dans l'état des résultats. En général, on ne s'attend pas à une comparaison des résultats réels et des résultats budgétés dans le cas des éléments évalués à la juste valeur.

Les dispositions visant les informations à fournir ont été conçues pour que les gouvernements fournissent davantage de détails sur les éléments comptabilisés dans les états financiers, ainsi que des détails sur la nature et l'ampleur des risques découlant des instruments financiers. Les gouvernements peuvent intégrer les informations sur les risques financiers dans un rapport de gestion présenté avec les états financiers. Un document d'analyse préparé par les permanents du Conseil accompagne l'exposé-sondage.

Il présente les options dont le Conseil a délibéré et les raisons qui ont conduit celui-ci à proposer l'approche retenue. La date limite de réception des commentaires est le 11 décembre 2009. Si vous souhaitez exprimer vos commentaires, allez à www.psab-ccsp.ca.

Pour une transition sans heurt à la nouvelle norme de contrôle qualité et aux nouvelles normes d'audit

L'ICCA offre aux cabinets d'experts-comptables un certain nombre de ressources pour les aider à appliquer les nouvelles Normes canadiennes d'audit (NCA), et la nouvelle norme de contrôle qualité pour les cabinets, la NCCQ 1. Entrant en vigueur le 15 décembre 2009, la NCCQ 1 s'applique aux cabinets canadiens réalisant des missions d'audit ou d'examen. Le système de contrôle de la qualité robuste résultant de l'application de cette norme démontrera aux cabinets leur engagement à l'égard de la qualité. Les 36 nouvelles NCA entreront en vigueur en 2010, pour les audits d'états financiers des périodes closes à compter du 14 décembre 2010.



« Dans le domaine de la comptabilité, la sécurité des renseignements des clients est capitale. Grâce à Shred-it, vous avez l'esprit tranquille. »

La destruction interne de grandes quantités de documents des clients peut être inefficace, coûteuse et pas totalement sécuritaire.

Les services de destruction de documents de Shred-it peuvent vous aider à satisfaire à vos obligations en matière de conformité grâce à un service fiable et ponctuel.

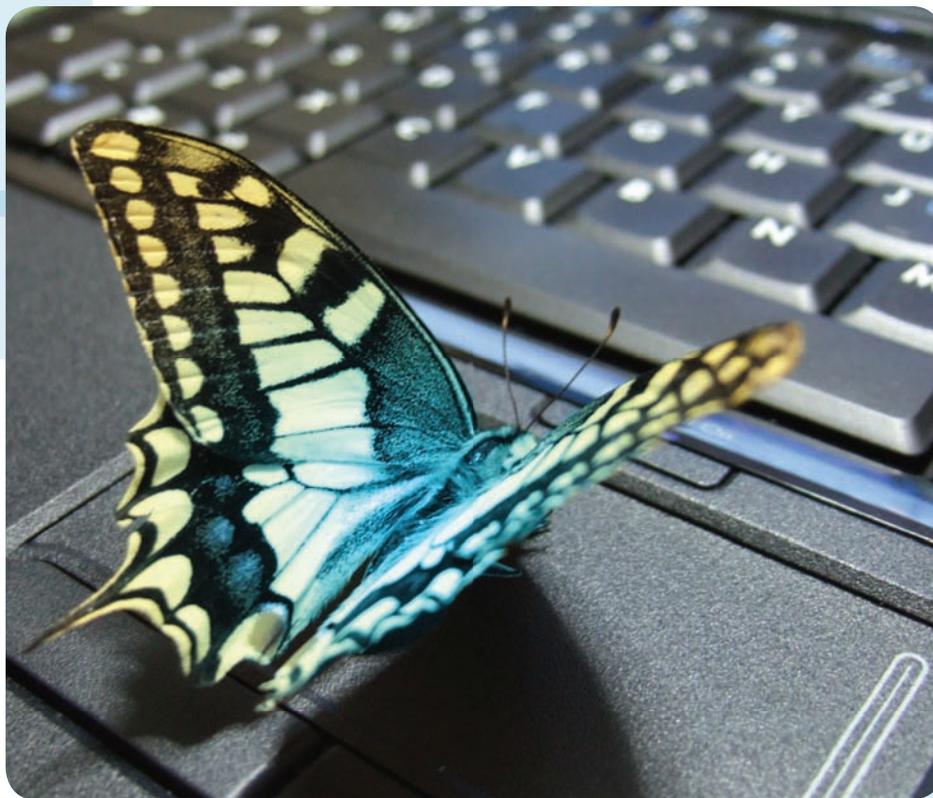
Nous pouvons vous aider à prévenir le vol d'identité et les bris de sécurité.

Et à protéger les renseignements personnels de vos clients, vous permettant ainsi de vous concentrer sur vos autres priorités, comme la croissance de votre entreprise.

888 79-Shred shredit.com



La sécurité assurée.^{MC}



RÉVOLUTION dans la RECHERCHE

knotia.ca...Encore plus rapide et convivial

La plateforme de recherche en ligne révolutionnaire de l'ICCA fusionne avec élégance contenu et technologie dans le but de créer un environnement de recherche sans pareil.

Son interface fluide vous permet de faire des recherches sans effort dans plus d'une centaine de titres en comptabilité et en fiscalité, et d'enregistrer et partager les documents qui en font partie.

Prenez part à la révolution dans la recherche et visitez **knotia.ca/revolution** dès aujourd'hui.

Le moment est venu de se préparer

Une édition à jour du *Guide de l'ICCA sur les nouvelles Normes canadiennes d'audit* est offerte gracieusement par l'ICCA en version électronique. Elle montre les similitudes et les différences entre les NCA et les normes canadiennes actuelles.

Le webinaire gratuit intitulé *Préparation à la nouvelle norme canadienne de contrôle qualité* constitue un autre moyen utile d'en savoir plus long sur la NCCQ 1. Pour le consulter, téléchargez le nouveau guide sur les NCA et pour en savoir plus long sur les Normes canadiennes d'audit, rendez-vous à l'adresse www.icca.ca/nca.

Mieux comprendre les répercussions du changement climatique sur l'entreprise

Une nouvelle publication du Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'ICCA intitulée *Cahier d'information sur le changement climatique : questions que les administrateurs devraient poser* vise à sensibiliser davantage les administrateurs aux répercus-

sions du changement climatique sur l'entreprise et aux questions de gouvernance qui y sont associées. «À l'échelle de l'entreprise, le changement climatique constitue un enjeu d'affaires et de valeur actionnariale qui touche la stratégie, la gestion des risques et la performance financière», explique Julie Desjardins, CA, coauteure du document avec Alan Willis, CA.

L'entreprise doit envisager le changement climatique sous deux angles : l'*adaptation*, soit les mesures prises pour faire face aux effets prévus du changement climatique sur ses activités, comme les phénomènes météorologiques extrêmes, et l'*atténuation*, soit les mesures pour réduire ses propres émissions de gaz à effet de serre qui contribuent au changement climatique.

«Le conseil doit faire preuve de vigilance afin de se tenir au fait de l'incidence rapide du changement climatique», affirme pour sa part Alan Willis. «Les administrateurs jouent un rôle clé pour ce qui est d'imprimer l'impulsion nécessaire, de donner le ton qui convient et de s'assurer que la direction tient compte des enjeux du changement climatique dans ses décisions de stratégie.»

Cette publication est disponible en ligne, tout comme d'autres produits de l'ICCA portant sur le changement climatique, sur le site Web de l'ICCA à l'adresse www.icca.ca/climatique.

30 Stratégies de gestion en période de crise économique



Évitez les erreurs fréquentes que font des gestionnaires en période d'instabilité économique et améliorez le moral, la productivité et les stratégies d'innovation de votre entreprise.

Obtenez votre exemplaire gratuit dès aujourd'hui et contactez-nous au 1.800.803.8367.

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité et Robert Half Management Resources sont les chefs de file du recrutement spécialisé pour des postes en finance et comptabilité, respectivement au niveau temporaire, permanent, et contractuel dans le cadre de projets.

1.800.803.8367
accountemps.ca

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca



Robert Half®

La normalisation en bref

Pour rester au fait de l'actualité, allez à www.icca.ca/abonnement

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication†
Modification du chapitre 1506, «Modifications comptables»	juin 2009
Modifications des chapitres suivants sur les instruments financiers :	juin 2009
— chapitre 3855, concernant le taux d'intérêt effectif et les dérivés incorporés	
— chapitre 3861, concernant la mise en application	
— chapitre 3862, concernant les obligations d'information en matière de juste valeur	
Modifications du chapitre 3855 concernant les questions suivantes :	
— catégories d'évaluation d'actifs financiers et dépréciation	août 2009
— dérivés incorporés et reclassement d'actifs financiers	août 2009
Abrégés du CPN	
Modification du CPN-107, Application du chapitre 3465 aux fiducies de fonds commun de placement, aux fiducies de placement immobilier, aux fiducies de redevances et aux fiducies de revenu	le 8 juillet 2009

Manuel de l'ICCA – Certification (Partie 1)

La préface du Manuel de l'ICCA – Certification
NCCQ 1, Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions d'assurance
Normes canadiennes d'audit
Chapitres et notes d'orientation conservés



DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 septembre 2009)

Comptabilité	Date limite pour commentaires
ESI Activités à tarifs réglementés	le 20 novembre 2009*
ES Adoption des IFRS au Canada III	le 15 novembre 2009
ESI Classement des droits de souscription émis	le 7 septembre 2009*
ESI Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres	le 5 octobre 2009*
ESI Indications sur l'évaluation de la juste valeur	le 28 septembre 2009*
ESI Instruments financiers : Classement et évaluation	le 14 septembre 2009*
ES Régimes de retraite	le 31 octobre 2009
ESI Taux d'actualisation pour les avantages du personnel	le 30 septembre 2009*
Secteur public	
EP États financiers des entités publiques	le 28 septembre 2009
ES Instruments financiers	le 11 décembre 2009
ES 3 Paiements de transfert	le 15 septembre 2009

Légende

ES – Exposé-sondage
PPR – Projet de PR

ESI – ES publié par l'IASB
AC – Appel à commentaires

EP – Énoncé de principes

† Consulter le texte du *Manuel* pour connaître la date d'entrée en vigueur et les dispositions transitoires.

* Date limite de réception des commentaires fixée par l'International Accounting Standards Board (IASB).
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.

Harmonie au **SOMMET**

Elle rêvait d'être pianiste de concert.
Aujourd'hui, **MONIQUE LEROUX**
est chef d'orchestre de Desjardins.

Par Yan Barcelo

CONNaissez-vous beaucoup de pianistes qui sont passés

de la scène de concert au bureau de direction d'une institution financière de premier plan? C'est ce que Monique Leroux a réussi au terme d'un parcours qui l'a vue embrasser tour à tour le piano, la comptabilité, puis la finance bancaire. Mais quand vous voyez ces yeux où l'énergie crépite, ce large sourire et ce visage qui prend d'assaut le monde, vous ne vous étonnez pas que cette femme ait tracé pour elle-même un chemin de pionnière.

Photographe : **PIERRE CHARBONNEAU**





Au moment où Monique Leroux a pris les commandes du Mouvement des caisses Desjardins à 53 ans en 2008, le groupe financier coopératif, dont l'actif total s'élevait à 160 milliards de dollars au 30 juin dernier, occupait une position unique dans le palmarès des 1 000 premières banques du monde, selon le classement de la revue britannique *The Banker*.

Ce palmarès classe les institutions selon la solidité de leur capital. En 2008, Desjardins y détenait la 96^e place pour glisser au 109^e rang en 2009. En 2008, trois autres femmes occupaient des positions de présidente ou de chef de la direction dans d'autres

institutions, mais Monique Leroux était la seule à cumuler les trois plus importantes positions de responsabilité : présidente du conseil, présidente ainsi que chef de la direction.

Monique Leroux nous accueille au 40^e étage du Complexe Desjardins, dans un bureau spacieux dont les murs vitrés offrent une vue panoramique du fleuve Saint-Laurent. On pourrait se demander si cette femme au physique frêle et gracieux a dû déployer des prodiges de détermination et de courage pour percer le fameux «plafond de verre» qui pèse, dit-on, sur la carrière de tant de femmes. Pas du tout.

«J'ai énormément bénéficié de gens qui ont dépassé ce plafond pour me donner un coup de main», dit-elle d'une voix sérieuse où on perçoit un certain enjouement. «Tous mes mentors ont été des hommes et ils m'ont donné un appui sans réserve.»

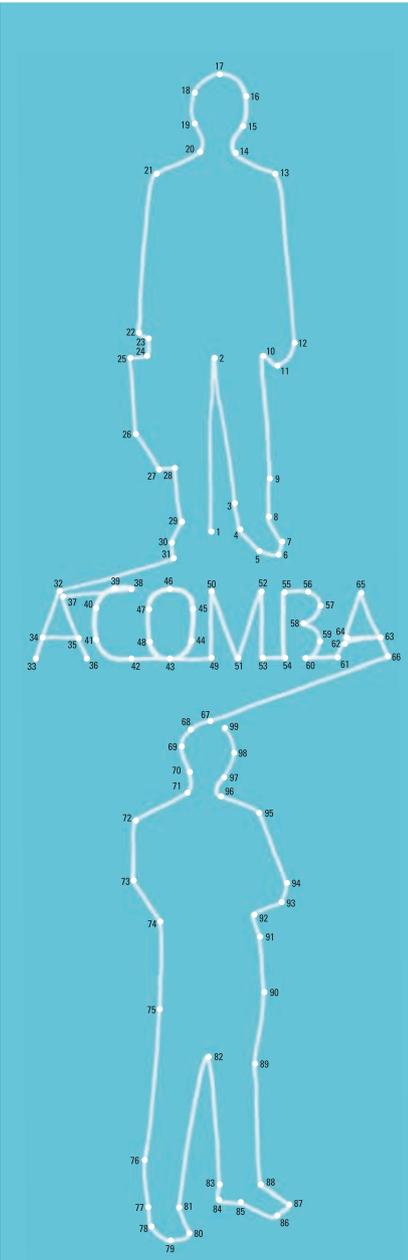
«Elle a percé dans un milieu d'hommes et ça n'a pas dû être facile», reconnaît Réal Brunet, associé, service de vérification, chez Ernst & Young, à Montréal. «Mais elle y est arrivée par pure compétence, en demeurant féminine, et sans jamais user d'armes féminines. Avec Monique, ce que vous voyez est ce que vous obtenez (*what you see is what you get*).»

C'est un constat que partage Richard Jacques, qui était directeur général de l'Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ) au moment où Monique Leroux en assurait la présidence, de 1993 à 1994. «Ma perception d'elle, la même que tous ses collègues, c'est qu'elle a toujours voulu être "un gars de la gang" et être traitée sur un pied d'égalité. Elle n'a jamais utilisé ses charmes pour avancer, seulement la compétence et le dynamisme.»

Grimper dans les rideaux

Compétente, Monique Leroux? Son élection récente à la présidence de Desjardins en témoigne. Le processus, qui s'étend sur six semaines, s'avère un exercice exténuant : faire des présentations aux 256 membres du collège électoral, multiplier les appels à chacun et soumettre une communication hebdomadaire consistant en un plan concis de quatre pages.

Elle a franchi ces étapes alors qu'elle assumait les fonctions de chef de la direction financière de l'institution pendant une des années les plus éprouvantes de l'histoire du Mouvement. Les marchés boursiers connaissaient une période de forte instabilité et Desjardins accusait d'importantes pertes. Qu'elle ait remporté la manche révèle sa maîtrise des dossiers.



ACOMBA

VOUS RELIE À VOS CLIENTS

BÉNÉFICIEZ D'UN LIEN DIRECT AVEC VOS CLIENTS UTILISATEURS ACOMBA GRÂCE AU PROGRAMME EXPERT-COMPTABLE

Le Programme expert-comptable c'est

- L'accès privilégié à l'ensemble des modules Acomba utilisés par vos clients
- La priorité d'appel garantie à notre soutien technique téléphonique
- La formation continue sur tous les produits Acomba

PROFITEZ DE FONCTIONNALITÉS ESSENTIELLES À LA BONNE COMMUNICATION AVEC VOS CLIENTS

- Récupérez efficacement leurs données comptables par Internet
- Travaillez simultanément dans leur comptabilité
- Exportez par Internet vos écritures d'ajustement
- Intervenez dans toutes les périodes comptables

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE PROGRAMME ET SES NOMBREUX AVANTAGES

WWW.FORTSUM.COM/PEC 1 800 862-5922 OPTION 5

Chez Ernst & Young, elle impressionnait par son aplomb et son professionnalisme. Michel Lanteigne, alors associé en fiscalité au cabinet et maintenant retraité, se souvient d'un mandat particulièrement épineux qu'on avait confié à Mme Leroux à Toronto à la fin des années 1980.

Le client, une grande institution financière, éprouvait des difficultés comme plusieurs autres institutions. «Les vérifications étaient donc difficiles et on parlait même de la survie de cette institution», indique M. Lanteigne. On a envoyé une comptable francophone, responsable du dossier de vérification de ce client, pour rencontrer les membres du conseil d'administration, justifier l'évaluation qu'elle faisait des actifs de l'institution et déterminer sa capacité de survie.

Michel Lanteigne met les enjeux bien en évidence : «Si vous surévaluez les actifs, vous trompez le lecteur des états financiers. Si vous les sous-évaluez, vous signez l'arrêt de mort de l'institution. Alors, trouvez-les, les bonnes réponses!»

Au cours des échanges avec les bonzes de l'institution, Monique Leroux lance à l'un d'eux: «Don't climb into the curtains», traduction littérale de l'expression québécoise «Ne grimpez pas dans les rideaux».

Une personne moins bien avisée aurait probablement perdu toute crédibilité aux yeux de son auditoire. Pas Monique Leroux. «Ses propositions ont aidé à résoudre les difficultés de l'institution et elle a gagné le respect de tout le monde, fait ressortir

Michel Lanteigne. Ça réflète tellement Monique, sa compétence, son énergie, sa confiance en elle. Tout ça à une époque, à la fin des années 1980, où la place des femmes n'était pas encore évidente.» À la suite de cet épisode, l'expression «Don't climb into the curtains» a circulé pendant quelques années dans les couloirs d'Ernst & Young à Montréal.

Ce n'est pas seulement la compétence de Monique Leroux que cet épisode met en évidence, mais également son dynamisme, un trait que relèvent presque tous les interlocuteurs interrogés.

Par exemple, lors de courtes vacances en Floride quelque temps après son élection, ce n'est pas sur les plages de Miami qu'elle a passé ses journées. Monique Leroux a visité les membres de quelques caisses Desjardins et elle a dîné à trois occasions avec des responsables de ces caisses.

Une autre tonalité

Les premières amours de Monique Leroux ont été musicales. Détentriche d'un diplôme du Conservatoire de musique du Québec, elle a gagné plusieurs bourses des concours de musique du Canada. Mais tout laisse croire que cette formation artistique a été essentiellement une préparation à sa carrière comptable et financière.

Son père, terrassé par la maladie, n'a pas pu continuer à veiller sur sa petite boutique de chaussures, à Montréal. Sa mère a dû prendre un emploi à l'extérieur et Monique Leroux a été obligée de mettre la main à la pâte en tenant boutique, en donnant des

POUR MAÎTRISER LA LOI RIEN DE PLUS EFFICACE QUE LES NOTES EXPLICATIVES!

NOTES EXPLICATIVES DU MINISTÈRE DES FINANCES RELATIVES À LA LOI DE L'IMPÔT SUR LE REVENU – 4^e ÉDITION, 2009

Cette référence unique sur le marché vous offre les explications de ceux qui rédigent la Loi. Les milliers de notes réunies et organisées dans cet ouvrage apportent les éclaircissements nécessaires à la bonne compréhension de la Loi.

Cet ouvrage unique, en français, regroupe sous chaque article de la loi et de son règlement :

- Les Notes explicatives rédigées par le ministère des Finances du Canada de 1990 à 2009 ;
- Les mesures budgétaires depuis 1998 relatives à l'impôt sur le revenu ;
- De nombreuses Lettres d'intention, documents d'information et communiqués du ministère des Finances du Canada ;
- Une table décrivant l'historique d'une mesure proposée, de sa publication à sa sanction ;
- Les plus récents *Résumés de l'étude de l'impact sur la réglementation*, publiés dans la Gazette du Canada.



Couverture rigide • 2009
978-0-7798-1929-4
Env. 2300 pages • 93 \$

1 800 387-5164 • www.carswell.com

CARSWELL® Expertise. Fiabilité. Innovation.



THOMSON REUTERS

concerts à l'église et en accompagnant des groupes de ballet. «Pour garder la tête hors de l'eau, nous devons travailler sept jours sur sept», se rappelle-t-elle. Qu'il s'agisse des 10 \$ gagnés pour un accompagnement musical ou des quelques centaines de dollars obtenus en remportant une bourse de concours, tout entrait dans la cagnotte familiale. «C'est là que j'ai appris l'importance de la finance et je n'ai jamais oublié cette leçon. Chaque *cenne* comptait.»

C'est donc sans regret et sans nostalgie qu'elle a quitté le chemin musical pour prendre celui de la comptabilité. «Elle a fait preuve de lucidité en réalisant que, bien qu'elle ait atteint un niveau très élevé en piano, elle ne pourrait pas prétendre faire une carrière musicale», pense son mari, Marc Leroux, président-directeur général d'Univalor, société qui a pour mission de transférer les résultats des travaux des chercheurs de l'Université de Montréal à l'industrie.

Monique Leroux n'a toutefois pas délaissé le piano. Elle joue encore de façon irrégulière, tout particulièrement du Bach, «le plus mathématicien des compositeurs» (!), sur le piano à queue Kawai qu'elle et son mari ont acquis lors de leur mariage en 1974. Anecdote révélatrice, c'est le seul meuble que les jeunes époux ont acheté au prix de 4 500 \$. Tout le reste – poêle, frigo, divan, lit – a été acquis au petit bonheur. «On logeait dans un appartement très modeste, mais on avait un piano à queue», se rappelle Marc Leroux.

Drôle de comptable

Monique Leroux a travaillé chez Ernst & Young pendant 17 ans, de 1978 à 1995. Réal Brunet, qui était alors chef d'équipe, vérification, a été le premier à l'accueillir, fraîche émoulue de l'Université du Québec à Chicoutimi. «Elle ne se présentait pas comme le comptable conventionnel et je percevais une personne d'une très grande ouverture d'esprit, se souvient-il. C'était probablement dû à sa formation en musique, qui lui avait enlevé l'armure caractéristique du comptable.»

Tout au long de ce passage chez Ernst & Young, Monique Leroux montre une grande capacité d'initiative, confirmée par le fait qu'elle a figuré parmi les dix premières femmes au sein des Quatre Grands à accéder au titre d'associée au Canada. À un moment, elle n'a pas hésité à se perfectionner en fiscalité pour approfondir sa pratique de la vérification. Toutefois, ce détour par la fiscalité avait quelque chose d'un peu ennuyant pour son tempérament hyperactif. Qu'à cela ne tienne, pour dynamiser ce moment creux, elle écrit un livre sur la fiscalité des particuliers!

Puis elle se lance dans une autre aventure, celle de la présidence de l'Ordre des comptables agréés du Québec. Elle est la première femme à accéder à ce poste. «On reprochait à l'Ordre de ne pas être assez visible», rappelle Hugues Laliberté, associé en vérification et responsable des services financiers chez Ernst & Young. C'est une situation que Monique Leroux a vite redressée en prenant en main deux dossiers importants, soit le passage obligé des finissants

en comptabilité par le concours de l'ICCA, contre l'opposition des universités, et la dette des gouvernements fédéral et québécois. Mission accomplie, puisque l'Ordre a occupé pendant toute une année le centre de la scène et, comme le constate Richard Jacques, «Monique Leroux a remporté une victoire dans les deux dossiers.»

Sa présidence de l'Ordre manifeste une autre qualité de la gestionnaire : ses talents de communicatrice. Cette aisance englobe plus que la simple capacité de se faire comprendre, fait ressortir Hugues Laliberté : «C'est aussi une capacité de faire passer ses décisions, ce que tout le monde est loin de maîtriser, et son accession à la tête du Mouvement Desjardins montre qu'elle y excelle. Elle sait rallier les gens par sa capacité de cerner les problèmes et, surtout, de formuler des solutions.»

Du conseil à l'action

À son insu, les 17 années chez Ernst & Young avaient préparé Monique Leroux à faire un grand saut.

Elle n'allait plus se cantonner à la consultation, mais passer du côté de l'action en entrant à la Banque Royale du Canada, maintenant partie de RBC Groupe financier. Le passage n'est pas le fruit prémédité d'un plan de carrière.



Ayez accès à une gamme de services pour bien conseiller vos clients :

Stratégies financières
utilisant les assurances de personnes
Revue diligente des contrats
Révision des stratégies initiales
Positionnement stratégique des affaires
Pérennité du patrimoine



ENGEL-CHEVALIER
PROTECTION DU PATRIMOINE • WEALTH PROTECTION

Communiquer avec Gilles Chevalier
Tél. : 514 842-6460
gilles@engelchevalier.com

«Je n'ai jamais eu un plan de carrière!» lance la première intéressée. Comme ce fut toujours le cas pour elle, c'est l'influence d'une personne clé qui a fait la différence, en l'occurrence Émilien Bolduc, aujourd'hui retraité, qui occupait alors les fonctions de chef des finances et de membre du directoire à la Banque Royale.

«Au-delà d'un plan de carrière, poursuit Monique Leroux, ce qui m'a le plus souvent guidée, c'est la rencontre de personnes qui m'ont soumis un projet en me permettant de penser que je pourrais apporter une contribution significative. C'est bien plus important qu'un "cheminement de carrière".»

«Je l'ai recrutée parce qu'on cherchait un chef des finances pour me remplacer», rappelle M. Bolduc. Au départ, il lui a assigné une position de choix dans l'institution, à titre de vice-présidente de premier rang, finances. «Cette fonction lui donnait une vue d'ensemble de toute l'organisation, souligne-t-il. Ensuite, elle est passée de spectatrice à partie prenante, à titre de vice-présidente de premier rang, Direction du Québec.» Sans le savoir, Monique Leroux faisait ses classes et préparait sa place chez Desjardins.

Au tournant du millénaire, la Banque Royale déplaçait progressivement son siège social vers Toronto, un transfert que Monique Leroux serait appelée à imiter tôt où tard. Le souvenir suscite ce commentaire révélateur de sa part : «C'est important pour moi de ne pas seulement vendre le service, mais d'influencer l'entreprise pour laquelle je travaille.» Pour continuer à influencer les destinées de l'institution financière, elle aurait été obligée de concentrer sa

vie et ses actions à Toronto, alors que c'est au sein de sa province d'origine qu'elle voulait exercer cette influence. Elle quitte donc la Banque Royale en 2000 pour Québec afin d'assumer les fonctions de première vice-présidente exécutive et chef de l'exploitation, là encore grâce à l'appel d'un mentor. L'actuel président et chef de la direction de Québec, de Québec Media et de Corporation Sun Media, Pierre Karl Péladeau, lui propose un défi qui correspond à ses aspirations profondes.

Différence coopérative

Le passage chez Québecor est bref. Dès 2001, elle se retrouve chez Desjardins. Elle y cumule les plus hautes responsabilités, d'abord à titre de présidente et chef de la direction de la Société financière Desjardins et de ses filiales d'assurance de personnes, d'assurances générales, de services fiduciaires ainsi que de fonds communs de placement.

Lors de la dissolution de la Société dans le cadre d'une importante restructuration en 2004, Monique Leroux devient chef de la direction financière du Mouvement, avant d'être élue à la fonction suprême en mars 2008.

Notre pionnière entend-elle révolutionner la coopérative? Ce n'est pas son intention. En fait, indique André Chappleau, directeur de l'information et des relations de presse au Mouvement, son travail s'inscrit dans la suite logique d'un vaste chantier amorcé vers 2000.



RBC Phillips, Hager & North
Services-conseils en placements^{MC}

C'est plus qu'une simple fusion : c'est le meilleur des deux mondes.

La fusion de RBC Services-Conseils Privés et des services de gestion discrétionnaire de placements pour la clientèle privée de Phillips, Hager & North crée une synergie de compétences. La tradition bien établie de gestion de patrimoine par une approche personnalisée et une relation étroite avec le client se poursuit, et s'appuie maintenant sur la stabilité, la solidité et les ressources de RBC. Communiquez avec nous sans tarder et constatez par vous-même tous les avantages que cette fusion représente pour la gestion de votre patrimoine personnel.

Patrick B. Keeley, coprésident, RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements Inc.
(416) 956-9618 patrick.keeley@rbc.com
www.rbcphnic.com/francais

RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements Inc. et Phillips, Hager & North Gestion de placements Ltée sont des entités juridiques distinctes et affiliées à la Banque Royale du Canada. RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements est un nom de marque utilisé par RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements Inc. et par les services de gestion discrétionnaire de placements pour la clientèle privée de Phillips, Hager & North Gestion de placements Ltée. © Marque déposée de la Banque Royale du Canada. ^{MC} Marque de commerce de la Banque Royale du Canada. Utilisation sous licence. © RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements Inc., 2009. Tous droits réservés.

Par exemple, surtout sous l'impulsion d'Alban D'Amours, pré-décèsseur de Mme Leroux, on a fusionné 11 fédérations en une seule et on a unifié la direction stratégique d'une panoplie de fédérations qui, auparavant, étaient autant de têtes ayant tendance à... faire à leur tête.

«Mme Leroux imprime maintenant cette cohérence à tous les niveaux de l'entreprise en l'unifiant autour de ses grands services», dit M. Chapleau. Ainsi, le 15 mai dernier, elle a annoncé le regroupement de l'institution autour de quatre grands secteurs d'affaires, soit la gestion du patrimoine et l'assurance de personnes, les entreprises, les services aux particuliers et les assurances de dommages.

La simple lecture de ces restructurations d'organigramme peut laisser croire qu'il s'agit d'un travail anodin. Erreur. Cela entraîne, dans une entreprise de 42 000 employés, une réduction majeure de la hiérarchie, qui passe de neuf à cinq paliers, en plus d'abolir 900 postes, incluant 200 postes de gestionnaire.

«Au-delà d'un plan de carrière, ce qui m'a le plus souvent guidée, c'est la rencontre de personnes qui m'ont soumis un projet en me permettant de penser que je pourrais apporter une contribution significative.»

Il faut une certaine poigne pour mener à bien un tel chantier. Certains le feraient avec une bonne dose de tyrannie et d'autarcie, mais le style que privilégie Monique Leroux est plutôt celui de la collégialité. «Je crois à la représentativité et à la diversité des équipes, dit-elle. Quand vous avez des gens qui pensent de la même façon et qui ont tous le même profil, vos décisions risquent d'être moins riches et pertinentes.»

Il faut dire que dans un environnement de représentation démocratique comme celui de Desjardins, une telle disposition est particulièrement indiquée. «Dans une banque, un tel changement de structure aurait pu être pensé et décidé par un petit groupe de cinq ou six personnes. C'est impensable chez Desjardins.»

À travers ce long chantier, Desjardins est-il en train d'abandonner sa mission de coopérative pour devenir de plus en plus une banque parmi les autres? Monique Leroux le nie catégoriquement. «Il faut travailler à l'interne pour comprendre la dimension totalement différente de Desjardins, répond-elle. Notre finalité n'est pas d'abord et avant tout de créer du rendement pour des actionnaires, mais de contribuer au bien-être économique des collectivités ainsi qu'à leur éducation financière, ce qui n'exclut absolument pas la performance. Le fondateur Alphonse Desjardins conjugait déjà performance, capitalisation et service de coopération, et je pense que cette façon de voir reste totalement d'actualité.»

En fait, juge Mme Leroux, «les événements des cinq dernières années, caractérisés par des transactions gigantesques conclues sur la base de conditions de crédit démesurées, nous imposent plus de vigilance et donnent une certaine pertinence au modèle coo-

pératif». Et quelle forme devrait prendre cette vigilance dont elle parle? Tout d'abord, dit-elle en rappelant une maxime d'Alphonse Desjardins, «le souci de l'épargne épargne bien des soucis».

De plus, les institutions financières doivent pratiquer une divulgation complète, non seulement sur le plan de leurs propres bilans, mais également en ce qui a trait aux portefeuilles de leurs clients. Enfin, «il est très important, pour une institution financière, d'avoir une vision claire de son périmètre d'action, que ce soit pour les postes du bilan ou ceux hors bilan». En d'autres termes, une banque doit prendre l'entière responsabilité de ses actifs et ne pas les céder par voie de titrisation à un investisseur de l'autre côté de la planète.

S'il n'en tenait qu'à elle, Monique Leroux réserverait au comptable un rôle de premier plan dans une industrie financière revue et corrigée. Elle est convaincue qu'elle n'aurait pu accéder à ses fonctions actuelles si elle n'était pas passée par «cette école majeure d'apprentissage».

Elle est également d'avis que s'il y avait eu plus de comptables en position de décision dans les institutions financières, plutôt que des économistes ou des financiers, ces institutions ne seraient pas confrontées aux difficultés actuelles. «Les comptables ont l'avantage d'analyser la situation en adoptant un point de vue très pragmatique», soutient-elle.

Une strie sociale

L'alliance qu'elle constate chez Desjardins entre l'action économique et la mission sociale touche une corde sensible chez Monique Leroux. Elle s'est plongée dans l'histoire du Mouvement et, fait peu courant même à la haute direction de l'institution, elle a lu toutes les œuvres d'Alphonse Desjardins. C'est pourquoi, quand on la questionne sur ce que sera sa vie après la présidence du Mouvement, elle y voit une continuité avec les deux grands impératifs de l'économie et de la communauté. «Desjardins fait partie d'un mouvement coopératif mondial, signale-t-elle. Ça ouvre de nombreuses possibilités.»

Le besoin que son action s'inscrive dans un prolongement social explique en grande partie qu'elle ait quitté la Banque Royale du Canada, au moment où cette dernière déplaçait les activités de son siège social vers Toronto, pour rester au Québec, près de ses racines. La présence de sièges sociaux constitue une composante essentielle d'un milieu économique, argue-t-elle. Elle déplore «le nombre d'entreprises canadiennes cédées à des intérêts étrangers et qui ne peuvent plus soutenir leur communauté. C'est un des avantages majeurs de Desjardins : nous ne sommes pas achetables!»

Monique Leroux serait-elle protectionniste? Elle s'en défend bien. «Nous devons cependant nous fixer des paramètres qui font en sorte que ce n'est pas le marché à tout prix qui gouverne la société, tranche-t-elle. Les marchés ont leur rôle, mais la démocratie et le gouvernement aussi. Si nous laissons la discipline des marchés déterminer notre évolution, nous allons nous retrouver avec un problème de démocratie. Il y aura un écart insurmontable entre des sociétés de plus en plus délocalisées, d'une part, et des communautés, d'autre part, dont les aspirations respectives seront aux antipodes.»

Pour l'instant, elle en a plein la tête et les mains avec son mandat de présidente. À ce point culminant d'une carrière riche en expériences, dispose-t-elle de tous les atouts pour mener une institution comme Desjardins à bon port?

Louise Roy, une des rares femmes à avoir assumé de hautes responsabilités au Québec à titre de présidente-directrice générale de la Société de Transport de la Communauté Urbaine de Montréal, devenue la Société de transport de Montréal (STM), de dix ans l'aînée de Monique Leroux et ayant elle aussi bénéficié au cours de sa carrière de l'appui d'hommes à l'esprit ouvert, le croit sans hésitation. «Monique Leroux a de grandes habiletés humaines, politiques et techniques, et elle bénéficie d'un solide réseau pour l'appuyer. Il n'y a pas grand-chose qui manque à sa formule. En fait, elle est aussi bien équipée que n'importe quel homme pour être là où elle est.»

Avec une différence : le mentor, désormais, c'est elle.

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

Resserrez vos liens

avec *HyperDocs*

Reliez tous vos documents à vos déclarations de revenus — en un clic.

Fini la paperasse et les trombones! Gagnez du temps et augmentez votre productivité avec ProFile de Intuit^{MD}. Offert GRATUITEMENT dans ProFile Plus, *HyperDocs* est une innovation qui continue de faire de ProFile le premier choix de 12 000 professionnels de l'impôt comme vous, qu'il s'agisse de professionnels autonomes ou de cabinets d'experts-comptables.

Visitez profilefrancais.intuit.ca/CA pour voir la démonstration de *HyperDocs*.



PROFILE[®]
Le pouvoir d'en faire plus.

intuit.

1. Offre spéciale valable seulement pour les produits ProFile T1 ou T1/TP1 de l'année fiscale 2009. N'inclut pas les PayezPourUn (déclarations individuelles). Offre valable jusqu'au 15 décembre 2009 à minuit (HNE).

De CA à vigneron : tout un changement de carrière! C'est pourtant le saut qu'ont fait trois d'entre eux. Voici leur histoire.

Par Paul McLaughlin

LA passion de la VIGNE

Mauro Scarsellone, copropriétaire du vignoble Ridgepoint Wines

en Ontario, tient une bouteille de son nebbiolo primé, un vin rouge de première qualité produit avec des cépages du Piémont italien, berceau des célèbres barolos. «C'est un combat intérieur entre l'art et la comptabilité. Je pourrais vendre 700 bouteilles de ce cru et générer les rentrées de fonds dont nous avons grandement besoin. Mais les nebbiolos de mon cellier doivent mûrir plus longtemps. Le CA que je suis veut l'argent tout de suite, mais le vigneron en moi lui dit : "Mieux vaut attendre.»» Fils d'immigrants italiens ayant quitté la

Mauro Scarsellone et sa femme Lucy à leur vignoble RidgePoint Wines, dans la région des vins à Niagara (Ontario).

Photographe : PAUL ORENSTEIN







GARY REYNOLDS est propriétaire, avec deux autres CA et un banquier, de Lake Breeze Vineyards. À droite, **BOB FERGUSON** fait un test de dégustation. Avec son beau-frère, il produit du vin à la Kettle Valley Winery dans la vallée de l'Okanagan (Colombie-Britannique). En bas, **MICHAEL BOTNER** est un passionné du vin. Chroniqueur pigiste en matière de vins, il a également enseigné la sommellerie au collège Algonquin d'Ottawa.

mère patrie dans leur jeunesse pour échapper aux durs labeurs de la terre, Mauro Scarsellone, né au Canada, a grandi dans l'idée que la viticulture faisait partie de sa vie. «Ma famille italienne a toujours eu une oliveraie et un petit vignoble», explique-t-il, tradition que ses grands-parents ont poursuivie au Canada. «Je les aidais chaque année à faire du vin, pour leur consommation personnelle.»

Fortement encouragé par ses parents à embrasser une profession libérale, M. Scarsellone a obtenu le titre de CA en 1987 et s'est joint à PricewaterhouseCoopers à Toronto à titre de chef de mission adjoint, pour devenir ultérieurement chef de groupe. En 1995, en allant visiter un client de PWC dans la région de St. Catharines, à environ une heure au sud de Toronto, il a découvert la région viticole de l'escarpement du Niagara, une impressionnante crête de roches sédimentaires fossilifères qui s'étend sur quelque 725 kilomètres. «Je n'avais aucunement l'intention de me lancer dans la production du vin, dit-il. Cela peut paraître ridicule, mais un gène caché s'est activé en moi ce jour-là.» Peu de temps après, sa femme Lucy et lui, ainsi que sa sœur Anna Gattardo et son mari David, ont acheté un domaine de 20 acres perché sur l'escarpement et l'ont baptisé Ridgepoint, en référence à son emplacement (*ridge* signifie «crête»). Ses parents, pas enthousiastes pour un sou, leur ont demandé : «Nous avons quitté l'Italie pour échapper à l'agriculture. Mais qu'est-ce qui vous prend de vous aventurer là-dedans?»

Mauro Scarsellone a continué de travailler pendant sept ans pour PWC, pendant que ses associés et lui développaient lentement la nouvelle entreprise. Il a quitté la comptabilité en 2002 afin de consacrer toute son énergie au vignoble, qui a officiellement

ouvert ses portes cette année-là. À l'instar des autres CA présentés ce mois-ci qui ont délaissé la profession pour entreprendre une carrière dans l'industrie du vin, notre Ontarien de 45 ans a trouvé une satisfaction personnelle immense dans son nouveau travail, sans oublier de nombreux défis. «La viticulture demande énormément de travail, dit-il, et nous luttons constamment contre des éléments qui échappent à notre contrôle, notamment les conditions météorologiques. Nous n'avons pas produit de nebbiolo en 2003 parce que la récolte a été détruite par le gel.»

L'équilibre des comptes constitue une préoccupation constante. Ni lui ni Anna, qui dirige le restaurant annexé au vignoble, ne se sont versé de salaire depuis l'ouverture de Ridgepoint il y a sept ans. «Nous avons tout réinvesti dans l'entreprise, déclare-t-il, en particulier dans le matériel de vinification, qui est très dispendieux.» Le fait d'être CA a beaucoup facilité son incursion dans ce secteur. «De nombreuses décisions d'affaires, comme l'établissement des prix et le choix entre la méthode du coût complet et la méthode des coûts variables, sont plus faciles à prendre grâce à mon expérience de CA.»

Son passé de comptable a également été mis à l'épreuve lorsqu'il a dû choisir entre des fûts en chêne français, coûtant environ 1 000 \$ le tonneau, ou en chêne américain, à la moitié du prix. «Le chêne français permet d'obtenir un goût quelque peu meilleur, plus fin. Il produit un meilleur vin, admet-il. Mais si j'avais opté pour des fûts en chêne français, je n'aurais pas pu vendre les bouteilles à un prix que les gens acceptent de payer. Quelques consommateurs peuvent sans doute savoir dans quel type de chêne le vin a



vieilli, mais je crois qu'ils ne sont pas assez nombreux pour justifier un prix plus élevé.» Son vignoble a remporté de nombreuses récompenses ces dernières années, qu'il attribue à sa détermination à utiliser des cépages européens plutôt que des variétés Niagara et Concord dont il avait hérité à l'achat du vignoble. «Quand j'étais jeune, mon grand-père affirmait que le Niagara et le Concord étaient les pires cépages pour faire du vin, se souvient-il. Il les avait essayés et trouvait que le vin qui en résultait avait un goût affreux.»

Lorsque Mauro Scarsellone a appris à son père que Ridgepoint cultiverait des cépages européens, ce dernier a prédit qu'ils ne pousseraient jamais dans le sud de l'Ontario. Cependant, Ridgepoint a l'avantage ou l'inconvénient (selon le point de vue) de se trouver sur un sol argileux, plutôt que sur les sols sablonneux qui prédominent dans les propriétés avoisinantes. «On dit dans les vieux pays que plus le sol est difficile, meilleur sera le vin. Il est plus difficile de faire pousser des vignes dans l'argile parce que c'est un sol lourd. Par contre, les vignes fournissent plus d'efforts pour mûrir, ce qui avantage le raisin. C'est comme un athlète : plus il s'entraîne, meilleure est sa performance.»

Ridgepoint affiche une bonne performance, mais n'est pas encore très rentable. Lorsque Mauro Scarsellone évalue le rendement d'un vignoble, en comparaison du revenu stable qu'il gagnait comme chef de groupe, il s'amuse à évoquer un dicton courant chez les vignerons : «Pour faire fortune avec le vin, il faut avoir déjà de la fortune.»

Mauro Scarsellone survit grâce au revenu stable de sa femme, une CA qui est directrice dans le groupe des finances chez Cisco Systems Canada. «Heureusement qu'elle est là, s'exclame-t-il. Il faut que quelqu'un dans la famille ait un revenu stable!»

Les Scarsellone ne sont pas le seul couple de CA qui a combiné ses ressources pour tenter sa chance dans l'industrie viticole du Canada. Gary Reynolds, 54 ans, a obtenu le titre de CA en 1993, à 38 ans, après avoir tâté diverses carrières, où il a pu notamment acquérir de l'expérience en commerce de détail. Pendant la majeure partie des dix années qui ont suivi, il a mis à contribution son expertise en comptabilité pour aider à redresser le secteur de la formation continue à la commission scolaire publique d'Edmonton, qui éprouvait des difficultés financières. Pendant ce temps, sa femme, Tracey Ball, FCA, se taillait une place à la Canadian Western Bank à Edmonton, où elle est devenue vice-présidente directrice et chef des finances.

Le couple partageait depuis toujours l'amour du vin, et faisait partie d'un club de dégustation à Vancouver, où ils habitaient avant de s'installer à Edmonton, en 1988. Pendant le congé de la fête de

connaissais un excellent vinificateur qui pouvait se charger de cette tâche.» Si les quatre propriétaires du vignoble possèdent une vaste expérience financière, M. Reynolds admet néanmoins qu'au-delà des calculs, «bien des surprises nous attendaient relativement au flux de trésorerie et aux injections de capitaux nécessaires. Nous avons découvert qu'il s'agissait d'une activité différente comportant beaucoup de problèmes particuliers au chapitre des échéanciers et de la trésorerie. Prenons par exemple les plants de vigne qu'il faut acheter en grandes quantités, et qu'on ne rentabilise pas avant au moins six mois, voire 24 mois dans bien des cas.»

Les premières années, la situation de Lake Breeze était très précaire, se souvient Gary Reynolds, et les six premières années ont été très rudes. D'essais en essais, toutefois, et au terme d'une étude intensive, il a commencé à observer des résultats positifs. «Le fait d'être CA a bien facilité les choses, parce qu'on doit être très organisé, savoir planifier et établir des stratégies, des compétences justement nécessaires en viticulture. De plus, ma connaissance de la fiscalité et de la comptabilité a fait une grande différence.» Sous la gouverne de Gary Reynolds, Lake Breeze a remporté

«Le fait d'être CA a bien facilité les choses, parce qu'on doit être très organisé, savoir planifier et établir des stratégies, des compétences justement nécessaires en viticulture. De plus, ma connaissance de la fiscalité et de la comptabilité a fait une grande différence.»

la Reine de 2001, ils se sont mis à la recherche d'une petite propriété pour passer l'été dans la vallée de l'Okanagan, en Colombie-Britannique, assez vaste pour y avoir un petit vignoble personnel. À la blague, leurs compagnons, Drew et Barbara MacIntyre, leur ont suggéré de s'arrêter à Lake Breeze Vineyards, un vignoble alors en vente. Situé sur le Naramata Bench dans le centre-sud de la vallée, en bordure du lac Okanagan, le vignoble de 17 acres, baigné de soleil cette journée-là, les a envoûtés tous les quatre.

Cette même fin de semaine, ils décidaient d'acquiescer l'entreprise, que Gary devait exploiter (sa femme a conservé son emploi à Edmonton, et se rend dans l'Okanagan le plus souvent possible. Barbara MacIntyre, CA, travaille au foyer, alors que Drew est vice-président du conseil, Services de placement, Valeurs mobilières TD à Calgary). Le site Web du vignoble indique que les propriétaires de Lake Breeze viennent du monde de la finance et sont banquiers ou CA.

Lake Breeze Vineyards était en exploitation depuis 1996, mais n'avait pas un bon rendement. Il faut dire que le propriétaire précédent était très peu désireux de se lancer dans la vente au détail, une portion normalement importante du revenu de beaucoup de petits vignobles. Par ailleurs, il misait massivement sur le vin blanc, que les clients ont tendance à acheter en petite quantité, contrairement au rouge, qui se vend plus souvent à la caisse. Gary Reynolds était convaincu de pouvoir remédier à la situation.

«Grâce à mon expérience en PME, en commerce de détail et en comptabilité, j'estimais pouvoir combler les manques, raconte-t-il. La seule chose que je ne savais pas faire, c'était le vin, mais je

de nombreux prix pour ses rouges et surtout ses blancs. En 2006, le *Calgary Herald* écrivait : «Lake Breeze acquiert lentement, mais sûrement, la réputation d'un producteur hors pair de vin blanc de la vallée de l'Okanagan.»

C'est en 2008 que Lake Breeze, qui produit à présent environ 9 000 caisses au total chaque année, a connu son année charnière lorsqu'il a été nommé l'un des 20 meilleurs vignobles par le prestigieux magazine *Wine Access* dans le cadre de son concours *Canadian Wine Awards*. «Nous sommes un petit vignoble, mais nous avons mis l'accent sur la qualité et la valeur, et nous commençons à en retirer les bénéfices.»

Environ deux kilomètres au nord de Lake Breeze, un autre comptable est à la tête d'un petit vignoble. Il s'agit de Bob Ferguson, 59 ans, qui a obtenu son titre de CA en 1979. Lorsqu'il travaillait chez Dyke & Howard à Vancouver (devenu D&H Group LLP), il a rencontré Tim Watts, un géologue, et ils ont commencé à fréquenter deux sœurs en 1980. En plus de l'amour pour ces sœurs, qu'ils ont finalement épousées, les deux hommes partageaient aussi une passion pour le vin, qu'ils ont commencé à produire ensemble. En 1986, les deux beaux-frères ont acheté une terre sur le Naramata Bench et y ont planté quelques vignes. En 1990, ils avaient acquis deux autres terrains.

Deux ans plus tard, Bob Ferguson a quitté la comptabilité afin de commencer une production commerciale de vin avec Tim Watts. En 1996, ils ont ouvert leur vignoble, nommé d'après le chemin de fer de Kettle Valley qui avait desservi la région de 1915 à 1989. En transformant leur passe-temps en activité commerciale, les

associés ont pris conscience que c'était une entreprise capitaliste exigeant un travail acharné. «Tim est géologue, alors il comprend les sciences de la terre et le sol, précise Bob Ferguson, tandis que je possédais l'expérience du CA pour nous rappeler que nous n'aurions jamais dû nous lancer là-dedans», plaisante-t-il.

Si Lake Breeze a davantage misé sur ses vins blancs, le vignoble Kettle Valley, lui, a fait sa marque pour ses rouges, comme le pinot noir, le merlot et le cabernet sauvignon. Désigné vignoble de l'année 2009 de la Colombie-Britannique par *Wine Press Northwest*, Kettle Valley produit la plupart de ses vins en quantités extrêmement réduites, remplissant souvent un seul fût par vigne, pour obtenir uniquement 25 caisses de cabernet sauvignon, par exemple. «Pratiquement tout ce que nous produisons est fait en petits lots», a raconté Bob Ferguson à *Wine Press*. «Nous séparons chaque vigne et chaque cépage tout au long du processus, et nous tentons de produire des vins de cépage. C'est très agréable de travailler de cette façon.» Selon la publication, «il n'est jamais difficile de vendre le vin, étant donné que le vignoble est presque vénéré en Colombie-Britannique et ailleurs. La grande majorité des vins sont vendus aux restaurants, principalement à Vancouver, Whistler, Tofino ainsi qu'à Victoria».

Le succès de Lake Breeze, Kettle Valley et de nombreux autres vignobles de la vallée de l'Okanagan doit beaucoup au climat (c'est l'un des endroits les plus chauds du Canada) et au sol de la région. On y compte en moyenne 2 000 heures d'ensoleillement par année, ce qui, conjugué à des températures modérées et à des brises fraîches, en fait l'endroit idéal pour la culture de la vigne. Les collines bénéficient de divers types de sol qu'un vigneron expérimenté, surtout un géologue comme Tim Watts, peut exploiter pour produire de nombreux vins différents, 29 dans le cas de Kettle Valley. Ces avantages naturels ont également fait monter en flèche le prix des terrains. «À nos débuts, l'acre se vendait autour de 10 000 \$, dit Bob Ferguson. Maintenant il se chiffre probablement entre 200 000 \$ et 250 000 \$.»

Alors que messieurs Scarsellone, Reynolds et Ferguson ont tous mis à contribution leur expérience de CA pour faire prospérer leurs vignobles, le chroniqueur de vin Michael Botner a trouvé dans le vin une passion que sa profession ne lui avait pas procurée. M. Botner a obtenu le titre de CA en 1972 et a consacré la majeure partie de sa carrière au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, à Ottawa, jusqu'à ce qu'il prenne une retraite anticipée en 2003 et déménage

en Colombie-Britannique. «Je pense que certains aspects du travail quotidien d'un CA ne me convenaient pas vraiment», avoue-t-il.

Michael Botner, 64 ans, a quand même baptisé *Accounting for taste* son gîte touristique, qu'il exploite avec sa femme Rosemary à Kelowna, en Colombie-Britannique.

Cet établissement de trois chambres est lui aussi situé dans la vallée de l'Okanagan, et lui aussi a vue sur le lac. En plus de cette exploitation saisonnière, M. Botner offre des tours guidés de la région viticole, surnommée la «Napa du Nord», qui compte plus de 90 vignobles, dont au moins une douzaine à Kelowna. Autodidacte en œnologie, Michael Botner a commencé à rédiger des articles sur



Accédez instantanément à de nombreuses publications en ligne pour 100 \$ par année!

Réservée aux comptables agréés, la bibliothèque d'affaires virtuelle **CA Recherche Plus** vous offre :

- la possibilité d'envoyer par courriel des articles susceptibles d'intéresser vos clients ou collègues;
- la version intégrale des numéros courants et archivés de plus de 3 000 revues et magazines prestigieux du monde des affaires, et l'accès à 10 000 profils d'entreprises, à 7 500 rapports de recherche sectoriels et études de marché, et plus;
- la possibilité d'être informé lorsque de nouveaux numéros de vos revues et magazines préférés sont publiés;
- des résumés de recherches récentes publiées sur le Web par l'intermédiaire de la lettre d'information *Horizon recherche*.

Nouveau : Économisez en ajoutant les «Résumés d'ouvrages dans le domaine des affaires» à votre abonnement à CA Recherche Plus, et accédez ainsi à plus de 700 résumés de huit pages, rédigés par des experts, d'ouvrages importants dans le domaine des affaires, ainsi qu'à plus de 50 nouveaux résumés au cours de votre période d'abonnement de 12 mois.

Pour une période limitée, nous vous invitons à faire l'essai gratuitement, pendant trois mois, de **CA Recherche Plus** et du recueil de résumés d'ouvrages. Vous pourrez ensuite maintenir votre abonnement à **CA Recherche Plus** pour 100 \$ par année, et y ajouter le recueil des Résumés d'ouvrages pour 50 \$ seulement. Rendez-vous à **caresearchplus.com** pour profiter de cette offre dès aujourd'hui.

CA Recherche Plus
Votre bibliothèque financière et économique en ligne

CA Comptables agréés du Canada

sa passion en 1979 pour le défunt magazine *Ottawa Review*. Il s'en est suivi une carrière florissante de chroniqueur pigiste au cours de laquelle, entre autres, il a fondé le programme de sommelier au collège Algonquin d'Ottawa, où il a également enseigné. Il a de plus organisé et présidé l'événement *Cellars of the World*, un concours international de vin dans la capitale nationale, pendant 20 ans.

Bien que Michael Botner n'établisse pas de lien direct entre sa formation de CA et ses réalisations dans le domaine du vin, il croit qu'elle lui a permis de mieux écrire. «J'ai beaucoup appris lorsque j'étais CA, y compris à voir les détails, explique-t-il, ce qui s'avère très utile pour composer un texte.»

Michael Botner prévoit rédiger un ouvrage sur les vignobles de l'Okanagan. Son livre comportera sûrement un chapitre sur le climat local, qui semble idéal pour la viticulture. Le sud ontarien, où est installé Mauro Scarsellone, n'a pas autant de chance. Si ce n'était de l'escarpement du Niagara, l'industrie viticole n'aurait pas pu s'implanter. «L'escarpement tient lieu de barrière qui permet la recirculation des vents chauds en provenance du lac [Ontario], explique-t-il. Il agit comme un four à convection.» Comme son

Vines, qui a qualifié le nebbiolo de Ridgepoint de «vin admirable» dans son guide. «La LCBO ne s'occupe que de profit et de philosophie d'entreprise, dit-il, tandis qu'en Colombie-Britannique, la régie des alcools appuie son industrie.»

Mauro Scarsellone cite en exemple le récent engouement des Ontariens pour le Fuzion pour illustrer ce à quoi ses confrères et lui doivent se mesurer. Produit en Argentine, ce mélange shiraz-malbec se vend 7,45 \$ la bouteille. Les stocks se sont volatilisés. «Le fournisseur récupère généralement environ 40 % par bouteille, explique-t-il. Même si nous vendions l'une de nos bouteilles à 10 \$ pour lui faire concurrence (ses vins se détaillent habituellement entre 15 \$ et 20 \$), nous ne pourrions pas payer la bouteille, le bouchon et l'emballage pour 4 \$. Comment est-ce possible pour le Fuzion? Parce que le producteur est subventionné par le gouvernement [argentin]. C'est la seule réponse possible.»

Mauro Scarsellone et ses confrères artisans vigneron de l'Ontario se butent également à l'indifférence de nombreux restaurateurs. «En Colombie-Britannique, les restaurants proposent des vins locaux», dit Konrad Ejbich, tandis qu'en Ontario ce serait

Malgré le travail ardu, les profits modestes et les frustrations bureaucratiques — «je dis souvent qu'il y a plus de politique dans l'industrie du vin qu'en politique», plaisante Bob Ferguson —, tous les CA qui ont embrassé cette carrière y trouvent une passion qui les comble...

vignoble est situé sur la crête, il profite d'un climat plus tempéré que certains de ses proches voisins. «Un kilomètre plus au sud, il est impossible de faire pousser les vignes que nous avons ici», mentionne-t-il, en parlant des cépages européens qu'il privilégie. «Si on m'avait dit cela quand j'ai commencé, j'aurais cru qu'on me faisait marcher.»

Il n'en reste pas moins qu'il est constamment en lutte contre les éléments, et qu'il a dû installer une éolienne antigel de 30 pieds activée par un moteur V10. «Lors des nuits très froides, elle fait circuler l'air et couvre ainsi une superficie d'environ dix acres, explique-t-il. Ici, nous prenons les températures aussi souvent qu'une femme qui tente de devenir enceinte.»

Comme tous les CA qui se font vigneron, Scarsellone est forcé de consacrer une énergie et un temps précieux à se démener contre la bureaucratie gouvernementale, qui contrôle la vente et la distribution des boissons alcoolisées. «Dire que je pensais que le *Manuel* était difficile à suivre, déplore-t-il. Ce n'est rien à comparer aux règles qui régissent ce secteur.» À titre d'exemple, il mentionne qu'il lui a fallu trois ans et des milliers de dollars en honoraires juridiques pour avoir l'autorisation d'ouvrir un restaurant dans son vignoble et de servir du vin.

Les bouteilles des petits vignobles comme Ridgepoint ont peine à accéder au principal marché de la province, les magasins exploités par la Régie des alcools de l'Ontario, la LCBO. «La LCBO ne peut pas faire autant de profits avec les vins ontariens qu'avec les importations», explique Konrad Ejbich, œnologue et auteur de l'ouvrage *A Pocket Guide to Ontario Wines, Wineries, Vineyards &*

plutôt une exception. Gary Reynolds concède que les amateurs de vin de sa province montrent leur appui aux saveurs locales : «Depuis trois à cinq ans, il est difficile de trouver un bon restaurant en Colombie-Britannique qui n'a pas de vins locaux à sa carte. Beaucoup ne servent d'ailleurs que des vins britanno-colombiens.» Bob Ferguson attribue ce phénomène à l'influence de la population. «Les habitants de la Colombie-Britannique ont soutenu l'industrie viticole plus que les restaurants, raconte-t-il. C'est ce qui a poussé les restaurants à se joindre au mouvement.»

Malgré le travail ardu, les profits modestes et les frustrations bureaucratiques — «je dis souvent qu'il y a plus de politique dans l'industrie du vin qu'en politique», plaisante Bob Ferguson —, tous les CA qui ont embrassé cette carrière y trouvent une passion qui les comble profondément.

Gary Reynolds encourage ceux qui ont une passion secrète. «Si vous avez l'étoffe qu'il faut pour devenir CA, vous pouvez réussir tout ce qui vous intéresse. Nous avons trop souvent tendance à nous cantonner dans notre zone de confort. Je conseille donc aux gens d'aller au bout de leur passion.» Bob Ferguson affirme que c'est sa formation de CA qui lui a permis de tenter sa chance avec Kettle Valley. Il estime également que le risque n'était pas si élevé. «La pire conséquence aurait été de rater mon coup et de devoir retourner travailler comme CA. Il n'y avait donc pas vraiment d'inconvénient. Je n'ai que remplacé une chose que j'aimais par une autre chose que j'aimais.»

Paul McLaughlin est un rédacteur établi à Toronto

La planification successorale peut constituer un casse-tête pour vos clients propriétaires d'entreprise.

En tant que CA, vous pouvez les aider.



L'ouvrage *Outils de planification successorale pour les propriétaires d'entreprise* fournit à vos clients un cadre qui leur permettra d'établir, en collaboration avec leurs conseillers professionnels, un plan viable visant à protéger leur avenir, ainsi que celui de leur entreprise et de leur famille.

- Vingt et un chapitres faciles à lire.
- Listes de contrôle pratiques sur le CD d'accompagnement.
- Exemples de cas concrets mettant en lumière les principaux éléments que les clients doivent prendre en compte et les choix qui s'offrent à eux pour protéger leur avenir.

Outils de planification successorale pour les propriétaires d'entreprise

Pour commander, rendez-vous à :
www.icca.ca/successorale – 29,95 \$



La fragilité des accords de règlement

L'Agence du revenu du Canada et le droit fiscal canadien demeurent ambivalents sur la validité des accords de règlement



La plupart des litiges fiscaux se règlent bien avant d'être tranchés au palais de justice et des accords de règlement sont souvent négociés par des avocats fiscalistes d'expérience. Malgré tout, les tribunaux statuent généralement que de tels accords n'engagent juridiquement ni la Couronne ni le contribuable.

Cette question controversée a récemment été réexaminée dans le cadre de l'affaire *Cummings c. La Reine* (2009 DTC 1178). La Cour canadienne de l'impôt a étudié l'application d'un délai de prescription dans une cause relative à un abri fiscal où l'Agence du revenu du Canada (ARC) et le contribuable avaient conclu un accord de règlement.

Les faits étaient relativement simples, mais les nuances des exigences de l'établissement des cotisations en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* étaient plutôt labyrinthiques. Le contribuable possédait des parts dans Norfolk Partnership,

société en commandite simple, fiscalement avantageuse, œuvrant dans le secteur de la production de films et d'émissions de télévision avec d'autres sociétés en commandite simple comme Sentinel Hill Alliance Equicap Millennium Ltd. Partnership (les sociétés associées).

Pour l'année d'imposition se terminant le 31 décembre 2000, le contribuable s'est vu attribuer une partie proportionnelle des pertes de la société Norfolk. Cette dernière et ses sociétés associées ont fait l'objet d'une vérification de l'ARC, qui a donné lieu à des discussions de conciliation au sujet des rajustements proposés par l'ARC. Dans une lettre datée du 31 mars 2004, l'ARC a proposé un accord de règlement indiquant qu'elle établirait la cotisation de Norfolk et des sociétés associées, et que les sociétés associées ne s'opposeraient pas à ces décisions. L'accord de règlement a été accepté par Norfolk le 31 mars 2004. Le jour même, l'ARC a émis un avis de décision à l'intention de Norfolk pour les années d'imposition 2000 et 2004.

L'ARC, Norfolk et les sociétés associées ont eu des échanges à propos d'une petite erreur dans les dépenses autorisées de Norfolk. L'ARC a apporté des rajustements pour corriger cette erreur, dont le bien-fondé a été accepté par le tribunal. Néanmoins, le 24 juin 2004, Norfolk a déposé un avis d'opposition à la décision du 31 mars, puis, l'opposition a été retirée le 10 novembre 2004.

L'ARC a toutefois confirmé la décision le 26 novembre 2004. Le 22 août 2005, l'ARC a émis des avis de nouvelle cotisation au contribuable, en tant qu'associé de Norfolk, relativement aux années d'imposition 2000 et 2004, afin de donner suite à la décision du 31 mars 2004 pour Norfolk. Ultérieurement, le ministre a confirmé les avis, et le contribuable a fait appel devant la Cour de l'impôt (l'appel de 2004 a été retiré par la suite).

Devant le tribunal, le contribuable a déclaré avoir compris que l'accord de règlement demandait à l'ARC d'établir la cotisation de Norfolk d'une certaine manière, et que Norfolk avait irrévocablement renoncé à ses droits d'opposition et d'appel en vertu de cet accord. Donc, l'ARC devait établir la cotisation des associés de Norfolk dans l'année suivant la date de l'accord de règlement. Cela ne s'est pas produit et l'évaluation des cotisations des associés établie par l'ARC a été frappée de prescription.

Dans sa réponse, la Couronne a plaidé qu'en vertu de l'accord de règlement, Norfolk n'avait pas renoncé à ses droits d'opposition et d'appel parce que cette renonciation dépendait de la prise d'une décision compatible avec les modalités de la lettre de règlement. Étant donné que Norfolk avait déposé un avis d'opposition à la décision, le délai de prescription d'un an pour l'évaluation des cotisations de ses associés ne commençait pas à courir avant la confirmation du 26 novembre 2004. Les nouvelles cotisations établies pour le contribuable en août 2005 n'étaient donc pas frappées de prescription.

La Cour de l'impôt a donné raison à la Couronne et a statué que, malgré ce que le contribuable avait compris en ce qui a trait aux conséquences de l'accord de règlement, cet accord ne privait pas Norfolk de son droit de s'opposer à la décision de l'ARC ou de faire appel de celle-ci. D'une façon générale, le délai de prescription pour l'établissement des cotisations des associés de Norfolk commençait à la date de la confirmation du ministre et, par conséquent, les nouvelles cotisations n'étaient pas frappées de prescription.

Concernant la nature de l'accord de règlement, la Cour de l'impôt a déclaré que les modalités d'un accord de règlement n'engagent pas juridiquement le ministre, qui a l'obligation légale d'établir les cotisations fiscales conformément aux faits et à la législation (*Cohen c. La Reine*, 80 DTC 6250 [CAF]), et n'engagent pas non plus le contribuable (*Consoltex c. La Reine*, 97 DTC 724 [CCII]).

Il s'agissait clairement d'une cause où le contribuable et l'ARC avaient des opinions diamétralement opposées sur les conséquences de l'accord de règlement. Du point de vue du contribuable, l'ARC a établi sa cotisation d'une manière qui entraînait en contradiction avec les modalités de l'accord de règlement.

L'appui du tribunal à la position de l'ARC soulève plusieurs questions concernant l'interprétation et la mise en application des accords de règlement. La Cour de l'impôt a pu faire une distinction sans différence lorsqu'elle a affirmé que la lettre de règlement n'avait pas pour conséquence de prescrire les droits d'opposition

ou d'appel de Norfolk ou de rendre une décision à leur égard. Et ce, parce que l'avis de décision a été, en fait, émis le jour même où les parties sont parvenues à un accord. Il y a eu quelques discussions relatives aux calculs de l'ARC, mais il n'a pas semblé que la décision de l'ARC concernant Norfolk n'était pas conforme aux modalités de l'accord de règlement. Dans ce cas, il semblerait qu'une décision concluante sur les droits d'opposition et d'appel de Norfolk ait été prise à la date d'émission de l'avis de décision.

En outre, la loi fiscale traite spécifiquement des droits qui sont conservés par le contribuable après qu'il a renoncé par écrit à ses droits d'opposition ou d'appel. Le paragraphe 165(1.2) indique qu'un contribuable n'est pas autorisé à présenter une opposition au sujet d'une question pour laquelle il a renoncé par écrit à son droit d'opposition.

Le paragraphe 169(2.2) indique qu'un contribuable ne peut interjeter appel auprès de la Cour de l'impôt au sujet d'une question pour laquelle il a renoncé par écrit à son droit d'opposition ou d'appel. Ces paragraphes n'ont pas été cités dans la décision de la Cour. Dans l'affaire *Cummings*, la Cour n'a pas non plus tenu compte d'un certain nombre de précédents en ce qui touche la nature des accords de règlement et les droits qui en découlent.

... il existe un risque très élevé qu'un accord de règlement négocié soigneusement avec l'ARC soit refusé à tout moment par la Couronne.

En vertu de la loi, le ministre peut seulement régler un litige selon les principes (c.-à-d. en accord avec les dispositions de la loi). Dans l'affaire *Galway c. La Reine* (74 DTC 6355 [CAF]), la Cour d'appel fédérale a affirmé que le ministre devait établir les cotisations en fonction des faits et conformément à la législation, et non sur la base d'un règlement à l'amiable. Dans l'affaire *Cohen c. La Reine* (précitée), la Cour d'appel fédérale a jugé qu'un accord à l'amiable ne liait pas juridiquement le ministre et ne l'empêchait pas d'établir la cotisation fiscale conformément aux exigences de la loi, comme il est tenu de le faire.

Voilà l'ensemble des causes qui ont retenu l'attention de la Cour de l'impôt dans l'affaire *Cummings*. Cependant, il existe des décisions contradictoires sur cette question. Dans la cause *Smerchanski c. La Reine* (76 DTC 6247 [CSC]), la Cour suprême du Canada a étudié un cas où la Couronne avait laissé tomber une menace de poursuites criminelles pour évasion fiscale en échange de la renonciation du contribuable à ses droits d'appel. La Cour a déclaré : «Lorsque rien ne vient les vicier, on ne met pas en doute le caractère exécutoire des transactions sur la reconnaissance d'une dette contestée permettant d'éviter les poursuites.»

Les décisions des causes *Smerchanski* et *Cohen* ont été qualifiées de difficilement conciliables (*Mindszenty c. La Reine*, [1993] 2 CTC 2648 [CCII]) et de contradictoires (*Consoltex*, précité). La Cour d'appel fédérale a souligné cette contradiction et a suggéré qu'un tribunal examine à nouveau la jurisprudence dans l'avenir (*Enterac Property Corp. c. La Reine*, 98 DTC 6202 [CAF]). Les décisions subséquentes n'ont pu concilier ces causes.

Dans l'affaire *Garber c. La Reine* (2005 DTC 1456 [CCI], confirmé 2006 DTC 6358 [CAF]), la Cour a statué que le ministre pouvait refuser un accord négocié et que de tels accords ne liaient aucune des parties. Dans la cause *Oberoi c. La Reine* (2006 DTC 3110 [CCI]), la Cour de l'impôt s'est appuyée seulement sur la décision dans l'affaire *Smerchanski* pour rejeter la requête en annulation du règlement à l'amiable par le contribuable. Quel aurait été le résultat dans la cause *Cummings* si la cour avait exposé ses vues sur l'ensemble des causes *Smerchanski* et *Oberoi*?

Quoi qu'il en soit, les praticiens et même la Cour de l'impôt ont souligné l'importance du règlement rapide des litiges fiscaux (voir Cour canadienne de l'impôt, *Directive sur la procédure* n° 10, «Transactions» [23 juillet 1997]). Un rapport de 1998 du ministère des Finances recommandait d'encourager davantage le règlement des litiges portant sur l'assujettissement à l'impôt des contribuables par l'introduction d'un mécanisme législatif qui autoriserait l'ARC, dans les circonstances appropriées, à conclure des ententes à l'amiable pour réduire les «risques de litige» (*Rapport du comité technique de la fiscalité des entreprises*, 1998).

Les règlements à l'amiable sont permis dans la législation fiscale aux États-Unis (26 U.S.C. § 7121 et 7122) et au Royaume-Uni (*Taxes Management Act*, 1970, s. 54). De tels règlements sont aussi possibles en vertu de la *Loi ontarienne sur l'imposition des corporations* (R.S.O. 1990, c. C-40), qui dispose que, en cas de litige fiscal, le ministre du Revenu peut accepter un montant qu'il estime approprié. L'incertitude concernant les règlements à l'amiable dans le droit fiscal

fédéral canadien nous rappelle les problèmes qui se présentent parfois au sujet de la position de l'ARC pour ce qui est du caractère exécutoire des décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu. Souvenez-vous, par exemple, que l'ARC a déjà soutenu devant la Cour de l'impôt qu'elle n'est pas liée par ses décisions anticipées (voir l'affaire *Sentinel Hill Productions (1999) Corporation c. La Reine*, 2008 DTC 2544). Il est peu probable que l'incertitude au sujet des accords de règlement et des décisions anticipées contribue à l'efficacité et à la fiabilité du régime fiscal au Canada.

Néanmoins, selon le droit actuel, l'ARC est obligée d'établir les cotisations conformément à la loi, quelles que soient les modalités d'un accord. Il s'ensuit que pour les contribuables, comme dans le cas qui nous occupe, il existe un risque très élevé qu'un accord de règlement négocié soigneusement avec l'ARC soit refusé à tout moment par la Couronne. Tant que les divers éléments de la jurisprudence ne seront pas conciliés ou que la loi ne sera pas modifiée pour inclure une disposition selon laquelle le ministre est autorisé à effectuer un règlement sur une base appropriée plutôt que sur une base de principes, les contribuables devront se méfier de cette arme à double tranchant.

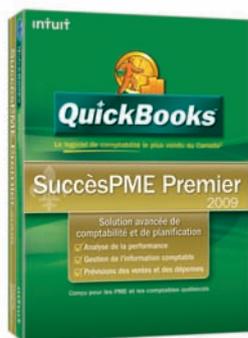
Timothy Fitzsimmons, M.A., LL.B., est associé chez Fraser Milner Casgrain LLP à Toronto.

Cette rubrique est dirigée par Trent Henry, associé directeur en fiscalité au cabinet Ernst & Young.

QuickBooks SuccèsPME

Logiciel de gestion financière

intuit



www.succespme.ca

Offrez un meilleur service à vos clients. Gagnez du temps et augmentez votre productivité!

Conçue pour répondre aux besoins des comptables québécois, QuickBooks SuccèsPME Premier offre des outils avancés de comptabilité et de gestion financière. Il vous permet de passer plus de temps sur votre rôle de conseiller d'affaires et financier.

- ✓ Offrez **un meilleur service** à vos clients avec la Copie du comptable et contrôlez avec précision les erreurs de vos clients avec la Piste de vérification toujours active.
- ✓ Contribuez à **la croissance de vos clients** grâce à des outils avancés de prévision des ventes et des dépenses.
- ✓ **Gagnez du temps** en utilisant des outils de vérification simplifiés.
- ✓ **Analysez** le rendement de vos clients avec plus de 135 rapports.
- ✓ **Gérez plus efficacement les informations** sur les clients, les fournisseurs et les employés de vos clients.

« QuickBooks est facile à utiliser, même si je n'ai pas d'expérience en comptabilité. J'en suis très satisfait. »

Daniel Caron, Productions Daniel Caron



Pour en savoir plus, contactez nos experts - conseillers au **1-888-829-8689**.

Les avantages d'un titre professionnel

Une étude empirique révèle qu'en général, le titre de CFA renforce la crédibilité des analystes qui le détiennent

Pourquoi obtenir un titre professionnel? Il existe deux écoles de pensée à propos du rôle de la formation et de l'agrément. Axée sur le capital humain, la première reflète l'idée traditionnelle que l'on se fait de l'éducation et qui veut que l'on améliore ses compétences grâce aux connaissances directement acquises dans un programme de formation^{1,2}.

La deuxième école de pensée privilégie la «signalisation» de l'éducation en réponse aux situations où des personnes talentueuses ne peuvent faire la démonstration directe de leur valeur à des employeurs potentiels^{3,4,5}.

Ces personnes obtiennent plutôt des titres de compétences, comme un diplôme d'une université prestigieuse ou une attestation professionnelle difficile à acquérir, qui exige un certain degré de talent, de temps et d'effort, autant

pour être admis au programme de formation que pour le réussir. Les employeurs examinent ces diplômes et titres qui témoignent des compétences des candidats (ou «signalent» ces compétences) et engagent ceux qu'ils jugent les plus talentueux. Selon cette théorie, il n'est pas nécessaire d'apprendre; il faut seulement obtenir les attestations reflétant les compétences.

Motivés par ce contexte et par un intérêt pour les analystes vendeurs, nous avons réalisé une étude empirique sur le titre d'analyste financier agréé (*chartered financial analyst*, ou CFA)⁶.

Notre objectif consistait à déterminer si les analystes portant ce titre font mieux que les autres. En cas de réponse positive, nous voulions aussi vérifier quelle théorie éducative peut aider à expliquer pourquoi.

Cette étude a été réalisée grâce à l'accessibilité à des données publiques et étoffées sur les analystes financiers, leurs prévisions de résultats annuels et le fait qu'ils détiennent ou non le titre de CFA. L'encart de la page 36 donne un aperçu de notre méthodologie de recherche, y compris les données, les paramètres et les méthodes utilisés.

Le titre d'analyste financier agréé

Selon une définition élargie, les professionnels du placement comprenant les analystes, les gestionnaires de placements, les dirigeants financiers et les comptables peuvent se joindre au CFA Institute. Pour obtenir le titre d'analyste financier agréé, ils doivent réussir une série d'examens et répondre à d'autres critères.

La demande pour cette attestation continue de croître. Selon le CFA Institute, il y avait plus de 82 000 détenteurs du titre dans 134 pays et territoires en 2008, comparativement à 10 000 en 1990. Cette année, des dizaines de milliers de candidats se présentent aux examens pour obtenir le titre.

Manifestement, les CFA et les candidats au titre exercent une influence



importante au sein des marchés financiers mondiaux et dans les décisions financières des entreprises. Aux États-Unis, les organismes de réglementation ont même octroyé aux CFA un statut spécial. Pour de plus amples informations sur le titre, consultez le site <http://www.cfainstitute.org/>.

Constatation 1 : Les CFA font un travail plus efficace

Notre étude démontre que, généralement, les CFA émettent des prévisions de résultats plus rapidement que les autres analystes couvrant les mêmes sociétés.

Autre tendance, leurs prévisions sortent davantage des sentiers battus, elles sont plus audacieuses et moins optimistes. Cependant, nous avons aussi constaté qu'en termes de précision, leurs prévisions se situent dans la moyenne, peut-être parce que les autres analystes ont le loisir d'examiner les prévisions des CFA avant d'émettre les leurs.

Toutefois, l'importance économique de ces différences est modeste. En effet, le large échantillonnage de professionnels que nous avons consultés nous permet de dégager des écarts sur le plan statistique, mais la différence en ce qui a trait au rendement réel n'est que de 4 % ou moins.

Il s'agit là d'un aspect intéressant de l'étude, compte tenu des efforts substantiels déployés par les analystes qui souhaitent devenir CFA. Il est possible que ce phénomène signifie tout simplement que l'on vise le titre de CFA afin de combler un certain écart par rapport aux autres analystes.

Après tout, ces derniers auraient pu acquérir des compétences semblables en suivant un programme de maîtrise en administration des affaires ou une formation de comptable agréé ou de CPA.

Peut-être possèdent-ils aussi une expérience pertinente et unique dans certains secteurs d'activité. À titre d'exemple, certains analystes détiennent un doctorat ou sont diplômés en médecine. D'autres ont une vaste expérience ou un important réseau de contacts dans un secteur en particulier.

Le fait que les CFA obtiennent de meilleurs résultats que les autres analystes concorde à la fois avec les théories éducationnelles dites du «capital humain» et de la «signalisation». Pour distinguer les effets associés à chacune de ces théories, voyons les constatations suivantes.

Constatation 2 : Les CFA font mieux avant même d'avoir obtenu leur titre

Il a été possible de vérifier à quel moment chaque analyste faisant partie d'un sous-groupe de CFA a obtenu son titre, ce qui nous a permis de mesurer la performance avant la date en question. Ainsi, les prévisions des futurs CFA se sont révélées plus opportunes et plus audacieuses que celles d'un groupe soigneusement apparié d'analystes ne portant pas le titre. Ce résultat est conforme à la théorie de la «signalisation»; les analystes plus talentueux obtiennent l'attestation du CFA Institute dans le but de «signaler» leurs compétences.

Constatation 3 : Les CFA font mieux après avoir obtenu leur attestation

Pour le même sous-groupe de CFA, nous avons comparé le rendement avant et après l'obtention du titre. Nous avons constaté que les CFA ont amélioré l'à-propos de leurs prévisions au cours de cette période, résultat qui concorde avec la théorie du «capital

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

DONNÉES : Les échantillons utilisés englobent 798 272 prévisions annuelles relatives à 4 920 sociétés, émises entre le 1^{er} janvier 1999 et le 31 décembre 2005 par 909 CFA et 2 794 analystes ne détenant pas ce titre. Les informations détaillées sur les prévisions des analystes proviennent de I/B/E/S. Les analystes financiers agréés ont été identifiés par l'utilisation des lettres CFA en regard de leur nom sur la première page de leurs rapports (fournis par Investext).

PARAMÈTRES : Nous avons utilisé quatre critères de mesure de la performance. Premièrement, l'à-propos qui, dans la foulée des recherches de Cooper et coll.⁷, se fonde sur le modèle d'émission des prévisions. Un analyste plus opportun devancera le peloton en interprétant et en analysant les nouvelles plus rapidement que les autres. Au contraire, un analyste moins opportun se retrouvera en queue de peloton, réagissant aux prévisions de résultat des autres ou interprétant les mêmes nouvelles à un rythme plus lent. Deuxièmement, nous avons mesuré la précision des prévisions, qui correspond à la valeur absolue de l'écart entre les prévisions de l'analyste et le résultat réel de l'entreprise. Plus les prévisions s'éloignent de la réalité (à la hausse ou à la baisse), plus elles

sont jugées imprécises. Le troisième critère de mesure est le parti pris de l'optimisme dans les prévisions. Par exemple, un analyste émettant des prévisions dépassant de 10 ¢ le bénéfice publié est considéré comme optimiste, relativement plus que celui dont les prévisions excèdent le bénéfice de 5 ¢. La mesure de l'optimisme revêt une importance particulière en raison de la tendance reconnue des analystes à formuler des commentaires positifs. Quatrièmement, nous avons déterminé dans quelle mesure les prévisions d'un analyste s'écartent de celles des autres. Plus elles s'en écartent, plus elles sont jugées audacieuses. En s'éloignant du consensus, les analystes prennent un risque. Par contre, les investisseurs sont susceptibles d'apprécier davantage cette attitude, surtout si l'analyste a raison.

MÉTHODE : En plus de régressions multidimensionnelles, nous avons utilisé un modèle de paires appariées, au moyen duquel nous faisons directement correspondre les prévisions des CFA et des autres analystes concernant la même société, la même période ainsi que le même jour. Les analystes moins doués peuvent très bien attendre une journée afin de répéter les prévisions de confrères plus compétents. Pour cette raison, le paramètre de la journée d'émission des prévisions est particulièrement important. (GD)

humain». Notre étude démontre ainsi que les candidats ont acquis des connaissances et des compétences nouvelles en finance dans le cadre du programme du CFA Institute, ce qui leur a permis de faire de meilleures prévisions.

Constatation 4 : Les investisseurs réagissent plus fortement aux prévisions des analystes détenant le titre de CFA

Selon notre étude, lorsque les analystes financiers agréés revoient leurs prévisions à la hausse, le cours des actions grimpe davantage que si des non-détenteurs du titre en font autant. De même, les révisions à la baisse des CFA sont suivies de chutes plus marquées des actions.

En d'autres mots, les prévisions des CFA exercent une plus grande influence au sein des marchés. Cette réaction des investisseurs est conforme à la «diplômanie», une variante de la théorie de la signalisation⁸. Dans ce cas, le titre de CFA sert à faire connaître les compétences de l'analyste aux investisseurs plutôt qu'aux employeurs potentiels.

Il n'est pas facile pour les investisseurs de déterminer quels analystes sont les meilleurs. Puisque le titre de CFA repose sur des examens normalisés, préparés par un organisme unique, il constitue un signal objectif. Les détenteurs du titre en sont d'ailleurs conscients, comme en témoigne la place très visible qu'occupent les lettres CFA en regard de leur nom dans les communications qu'ils adressent aux investisseurs.

Mot de la fin

En résumé, notre étude démontre de façon empirique que les analystes détenant le titre de CFA font mieux que les autres analystes, en partie du moins. Ils sont déjà plus talentueux et s'améliorent à mesure qu'ils suivent la formation du CFA Institute. Aussi, nos constatations soutiennent à la fois la théorie éducationnelle du capital humain et celle de la signalisation.

Un phénomène similaire pourrait-il être observé chez d'autres professionnels du placement? Rien n'indique le contraire. Comme nous l'avons vu, le titre de CFA est accessible à des personnes tra-

vaillant dans divers secteurs de la finance. L'avantage primordial du titre est qu'il constitue une façon pour les professionnels d'informer les employeurs et les clients de leurs compétences. Cet avantage est plus marqué chez les analystes travaillant dans des secteurs où leur apport est intangible ou utilisé à des fins privées. Lorsqu'un client ne sait pas vers qui se tourner, un titre peut faire toute la différence.

Références

- ¹J. Mincer, *Schooling, experience and earnings*, New York, Columbia University Press, 1974.
- ²G.S. Becker, *Human capital*, Chicago, University of Chicago Press, 1975.
- ³M. Spence, «Job market signalling», *Quarterly Journal of Economics*, n° 87 (1973), p. 355 à 374.
- ⁴K.J. Arrow, «Higher education as a filter», *Journal of Public Economics*, n° 2 (1973), 193 à 216.
- ⁵J.E. Stiglitz, «The theory of "screening," education and the distribution of income», *The American Economic Review*, vol. 65 n° 2 (1975), p. 283 à 300.
- ⁶G. De Franco et Y. Zhou, «The performance of analysts with a CFA designation: The role of human-capital and signalling theories», *The Accounting Review*, n° 84 (2009), p. 383 à 404.
- ⁷R.A. Cooper, T.E. Day et C.M. Lewis, «Following the leader: A study of individual analysts' earnings forecasts», *Journal of Financial Economics*, n° 61 (septembre 2001), p. 383 à 416.
- ⁸E. Lazear, «Academic achievement and job performance: Note», *The American Economic Review*, vol. 67, n° 2 (1977), p. 252 à 254.

Gus De Franco est professeur adjoint à la Joseph L. Rotman School of Management de l'Université de Toronto. On peut le joindre à cette adresse : Gus.Defranco@Rotman.Utoronto.Ca

Christine Wiedman, Ph.D., FCA, occupe le poste de professeure agrégée à la School of Accounting and Finance de l'Université de Waterloo et elle dirige cette rubrique.

SOYEZ PRÊTS POUR LES NOUVELLES NORMES CANADIENNES D'AUDIT

De **nouvelles normes sur le contrôle qualité**, applicables à TOUS les secteurs de l'expertise comptable, entreront en vigueur le **15 décembre 2009**.

Les **nouvelles Normes canadiennes d'audit**, applicables à tous les audits d'états financiers, entreront en vigueur pour les périodes closes à compter du **14 décembre 2010**.

Pour plus d'information et de l'assistance, allez à www.icca.ca/NCA.





Série fiscale Plus

Des recherches facilitées et abordables

Avec la Série fiscale Plus de l'ICCA, vous obtenez, à 25 % du prix régulier, une riche collection de documents de référence et des commentaires clairs et faisant autorité de Ernst & Young, l'un des plus importants cabinets de services-conseils au Canada.

Pour en savoir davantage ou commander : knotia.ca/boutique/seriefiscaleplus

Alléger le fardeau de la réglementation

L'IASB et le CNC invitent les entreprises à tarifs réglementés touchées par le basculement de 2011 à participer à leur exposé-sondage respectif

Le passage imminent aux IFRS pour les entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes (OPRC) représente un défi particulier pour celles qui ont des activités à tarifs réglementés. L'IASB a récemment publié un exposé-sondage pour les aider à s'orienter dans la bonne direction, vu l'attention particulière que nécessitent les activités à tarifs réglementés en prévision du basculement de 2011.

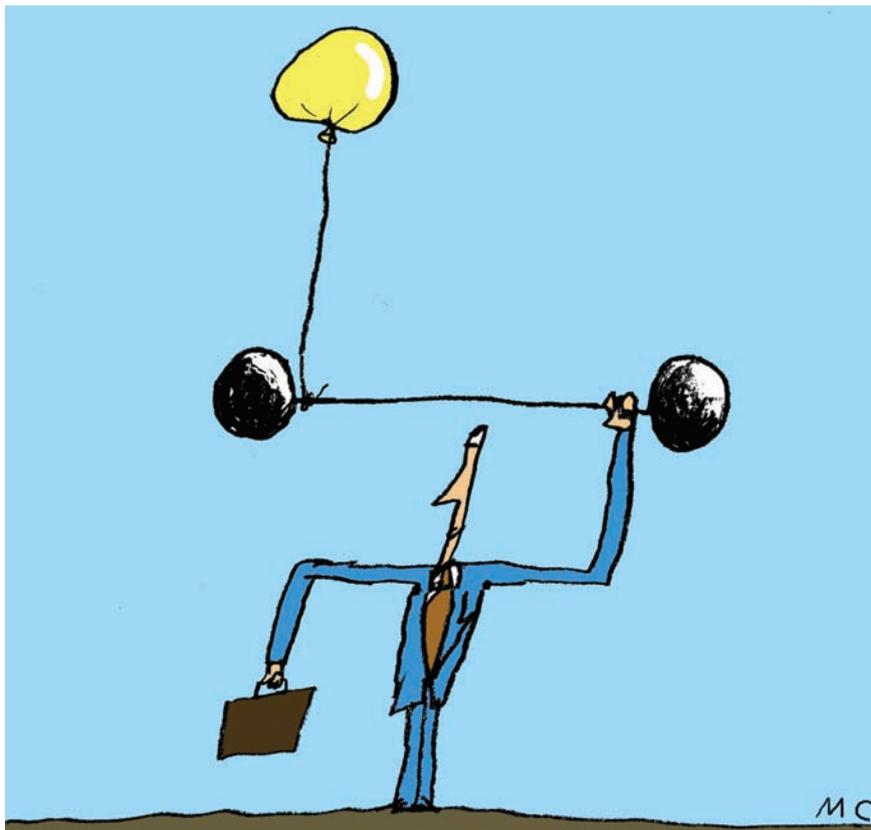
Dans certains secteurs, les investissements initiaux qu'un nouvel exploitant doit consentir sont si importants qu'ils peuvent constituer une barrière à l'entrée et entraîner la création d'un monopole naturel. Lorsque ce phénomène touche des fournisseurs de services publics essentiels (électricité, gaz, pipelines, télécommunications, transports), les gouvernements ont coutume d'instaurer une réglementa-

tion des tarifs, qui agit comme substitut de la concurrence en limitant le prix des biens ou des services en cause pour le consommateur. La réglementation des tarifs répond au double objectif de prévenir l'exploitation des clients par les monopoles et d'assurer la pérennité des entités qui fournissent les biens ou les services réglementés. Au Canada, l'autorité chargée d'établir les tarifs exigés pour un bien ou un service particulier peut être un organisme public fédéral ou provincial, ou le gouvernement lui-même.

La réglementation des tarifs peut influencer sur la façon dont une entreprise comptabilise les événements et les opérations qui la concernent. Cet état de fait est reconnu depuis longtemps par les normalisateurs nord-américains. Depuis 1982, le Statement of Financial Accounting Standards No. 71 (SFAS 71), *Accounting for the Effects of Certain Types of Regulation*, du Financial Accounting Standards Board, est le principal texte faisant autorité en comptabilité et en information financière

pour les entités américaines ayant des activités à tarifs réglementés. Le SFAS 71 exige que ces entités, si elles répondent à des critères spécifiés, comptabilisent une charge reportée là où les PCGR auraient normalement exigé que le coût soit passé immédiatement en charges, ou une obligation là où il n'en serait normalement pas comptabilisé selon les PCGR, lorsqu'une augmentation ou une diminution des produits futurs devient probable par suite d'une mesure de l'autorité de réglementation compétente. On appelle généralement «actifs et passifs réglementaires» les postes des états financiers à usage général qui résultent de cette exigence.

À l'heure actuelle, le *Manuel de l'ICCA – Comptabilité* ne contient pas de norme correspondant au SFAS 71. Cependant, un certain nombre de chapitres du *Manuel* comportent des exigences visant les activités à tarifs réglementés, de



sorte que le résultat obtenu est identique à celui que produirait l'application du SFAS 71. Par exemple, le chapitre 3061, «Immobilisations corporelles», permet d'immobiliser les frais financiers directement rattachés à l'acquisition, à la construction, au développement ou à la mise en valeur échelonnés dans le temps d'une immobilisation corporelle.

Le chapitre précise que, dans le cas d'une immobilisation corporelle relative à des activités à tarifs réglementés, ces frais financiers comprennent la provision permise par l'autorité de réglementation pour les fonds utilisés pendant la construction. Le montant de cette provision correspond à ce que l'entité est autorisée à gagner pour recouvrer le coût de financement de l'actif en construction. Aux fins de la tarification, ce montant est incorporé au coût de l'actif correspondant et récupéré dans les périodes futures par la charge d'amortissement. En plus d'une partie intérêts, la provision comprend habituellement un montant déterminé couvrant le coût des capitaux propres. Par conséquent, les frais financiers inscrits à l'actif des entités ayant des activités à tarifs réglementés sont plus élevés que ceux qui seraient inscrits à l'actif d'autres entités dans des circonstances semblables. L'excédent est un actif réglementaire qui, dans les états financiers à usage général, est généralement incorporé au coût de l'immobilisation corporelle correspondante.

Mais qu'arrivera-t-il lors du basculement aux IFRS le 1^{er} janvier 2011? Les entités canadiennes ayant des activités à tarifs réglementés et répondant à la définition établie par le CNC d'une entreprise ayant une OPRC pourront-elles conserver leurs méthodes comptables actuelles ou devront-elles décomptabiliser leurs actifs et passifs réglementaires pour se conformer à de nouvelles méthodes? Dans ce cas, comment composeront-elles avec l'obligation d'appliquer rétrospectivement les IFRS à la date de transition?

Jusqu'à récemment, les réponses à ces questions n'étaient pas évidentes. Contrairement aux PCGR canadiens et américains, les IFRS sont muettes sur les activités à tarifs réglementés. Chose certaine, les entités canadiennes ayant une OPRC et des activités à tarifs réglementés devront, après le basculement, appliquer les IFRS en vigueur, y compris le *Cadre de préparation et de présentation des états financiers*. La question était jusqu'ici de savoir si les actifs et passifs réglementaires que ces entités avaient comptabilisés répondraient aux critères de comptabilisation des IFRS et, le cas échéant,

quelles IFRS appliquer. L'IASB est conscient de l'importance de la question pour les pays comme le Canada qui devront se conformer aux IFRS et dont les PCGR nationaux permettent ou exigent la comptabilisation d'actifs et de passifs réglementaires. Afin de résoudre la question, l'IASB a inscrit, en décembre 2008, un projet sur les activités à tarifs réglementés à son programme de travail. Il devrait en résulter une nouvelle norme définissant les actifs et passifs réglementaires, et établissant les critères de comptabilisation de ces éléments, la façon de les évaluer et les informations à fournir sur leur incidence financière. Le projet suit une procédure accélérée et l'IASB a publié un exposé-sondage sur le sujet en juillet. Les principaux éléments de la norme proposée et son incidence sur les PCGR canadiens actuels sont présentés ci-après.

Principe fondamental

L'IASB se propose d'exiger que toute entité ayant des activités soumises à une réglementation fondée sur les coûts constate les effets de la réglementation des tarifs sur ses états financiers. L'établisse-

La réglementation des tarifs peut influencer sur la façon dont une entreprise comptabilise les événements et les opérations qui la concernent.

ment d'un tel principe fondamental constituerait une amélioration par rapport à la façon morcelée dont le sujet est traité dans les PCGR canadiens. Cette approche fragmentaire a parfois forcé les entités à procéder par analogie avec les quelques chapitres traitant expressément de leur situation, ou à se tourner vers le chapitre 1000, «Fondements conceptuels des états financiers», ou vers les PCGR des États-Unis pour trouver des indications.

Champ d'application

La nouvelle IFRS s'appliquerait aux activités d'exploitation réglementées lorsqu'une autorité de réglementation a le pouvoir d'établir les tarifs imposés aux clients de l'entité pour une réglementation fondée sur les coûts. Cette forme de réglementation implique une relation de cause à effet entre les coûts de l'entité et ses flux de rentrées futurs. L'IASB considère qu'il s'agit d'une condition essentielle de l'existence d'un actif réglementaire. Comme il est indiqué

dans les conclusions de l'exposé-sondage : [TRADUCTION] «L'intervention de l'autorité de réglementation annonçant la possibilité de recouvrer un coût engendre un avantage économique futur, ce qui est l'élément essentiel de la définition d'un actif.» L'exposé-sondage donne des exemples d'indices sur lesquels l'entité peut s'appuyer pour déterminer si elle est soumise à une réglementation fondée sur les coûts.

L'entité dont les activités entrent dans le champ d'application pourraient dès lors comptabiliser des actifs et passifs réglementaires, à condition d'avoir, selon le cas, le droit d'augmenter ses tarifs futurs ou l'obligation de les réduire par suite d'interventions de l'autorité de réglementation.



Accédez aux
125 000
vrais décideurs du monde
canadien des affaires

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

Les PCGR canadiens et américains actuels comportent un critère de comptabilisation additionnel fondé sur le niveau d'assurance quant à la possibilité d'exiger des tarifs permettant le recouvrement des coûts et la perception de ces tarifs auprès des clients. Ce n'est pas le cas de la norme proposée par l'IASB, où c'est plutôt dans l'évaluation de l'actif réglementaire ou du passif réglementaire que la recouvrabilité serait prise en compte. La norme proposée ferait en sorte que bon nombre d'actifs et passifs réglementaires comptabilisés selon les PCGR canadiens répondraient aux critères de comptabilisation après le basculement aux IFRS, pourvu que les activités à tarifs réglementés de l'entité entrent dans le champ d'application de la norme.

L'exposé-sondage précise que l'entité appliquerait d'abord les autres IFRS, puis la norme proposée. Ainsi, les actifs et passifs réglementaires s'ajouteraient aux actifs et passifs comptabilisés en application des autres IFRS.

Évaluation

Il est proposé que les actifs et passifs réglementaires soient évalués, lors de leur comptabilisation initiale, et à chaque date de clôture par la suite, à leur valeur actuelle attendue. Les éléments qui entrent dans le calcul de la valeur actuelle attendue, y compris les taux d'intérêt à utiliser pour l'actualisation des flux de trésorerie estimatifs, sont précisés dans le projet de norme. L'entité serait en outre tenue d'incorporer, au coût des immobilisations corporelles qu'elle construit pour elle-même et des immobilisations incorporelles générées en interne, lorsqu'elles servent aux activités à tarifs réglementés, tous les montants que l'autorité de réglementation traite de cette manière aux fins de la tarification.

L'utilisation de l'espérance mathématique estimative de la valeur actuelle attendue des flux de trésorerie futurs pour l'évaluation des actifs et passifs réglementaires serait un changement important pour les entités canadiennes. En effet, sans indications précises dans le *Manuel*, elles comptabiliseraient le montant intégral de l'actif réglementaire comme s'il était certain, et l'amortiseraient sur la période spécifiée par l'autorité de réglementation aux fins de la tarification.

Contrairement aux PCGR canadiens, l'IFRS proposée fournirait des indications précises sur l'appréciation de la recouvrabilité des actifs réglementaires. L'entité serait tenue de considérer la recouvrabilité de ses actifs réglementaires au total. Comme l'explique l'exposé-sondage, le fait d'établir les tarifs à un niveau permettant le recouvrement de toute une série de coûts spécifiques peut faire fléchir la demande pour les biens ou les services fournis par l'entité. Dans le cas où il ne serait pas raisonnable de supposer que l'entité pourra percevoir des produits suffisants pour permettre le recouvrement de ses coûts, l'unité génératrice de trésorerie dont font partie les actifs et passifs réglementaires devrait faire l'objet d'un test de dépréciation selon l'IAS 36, *Dépréciation d'actifs*.

L'exposé-sondage prévoit un certain nombre des dispositions visant à fournir aux utilisateurs des états financiers des informations sur la nature et sur l'incidence financière de la réglementation des tarifs, dont le montant des actifs et passifs réglementaires comp-

tabilisés. Les entités canadiennes appliquant la note d'orientation sur la comptabilité NOC-19, *Entités assujetties à la réglementation des tarifs — informations à fournir*, communiquent déjà la plupart de ces informations.

Première application

L'IASB se propose de modifier l'IFRS 1, *Première adoption des Normes internationales d'information financière*, pour que les entités ayant des activités à tarifs réglementés puissent choisir d'utiliser, comme coût présumé d'une immobilisation corporelle ou incorporelle, sa valeur comptable à la date de transition aux IFRS.

Ce choix serait possible lorsque la valeur comptable comprend des montants qui y ont été incorporés selon les PCGR antérieurs, mais qui seraient comptabilisés séparément comme actifs réglementaires selon la norme proposée. Le choix proposé concorde avec l'exposé-sondage *Additional Exemptions for First-time Adopters* (Exemptions additionnelles pour les nouveaux adoptants), publié par l'IASB en septembre 2008 et auquel bon nombre d'entités cana-

Chose certaine, les entités canadiennes ayant une OPRC et des activités à tarifs réglementés devront, après le basculement, appliquer les IFRS en vigueur...

diennes ayant des activités à tarifs réglementés ont répondu. L'IASB n'a pas encore déterminé la date d'entrée en vigueur de la norme proposée. Il prévoit toutefois la publier sous sa forme définitive au cours de 2010 et en permettre l'adoption anticipée. La norme s'appliquerait aux actifs et passifs réglementaires existants à l'ouverture de la première période dont les chiffres sont présentés à des fins de comparaison à la date de mise en application. Tout ajustement rendu nécessaire par l'application de la norme serait porté au solde d'ouverture des bénéfices non répartis de cette période.

Dans l'hypothèse où l'IASB respecte son échéancier, le CNC entend incorporer la norme aux PCGR canadiens comme partie intégrante des IFRS qui seront adoptées en 2011 par les entreprises ayant une OPRC. Le CNC a publié un exposé-sondage en septembre dans le but de recueillir les commentaires des parties prenantes canadiennes sur le projet de norme. Les entreprises canadiennes ayant une OPRC et des activités à tarifs réglementés ont tout intérêt à prendre connaissance des propositions et à répondre aux exposés-sondages de l'IASB et du CNC.

La date limite de réception des commentaires est le 20 novembre dans les deux cas. Il était plus que temps d'accorder aux questions propres aux entreprises de cet important secteur de l'économie mondiale toute la place qui leur revient. Les normalisateurs comptables invitent donc ces entreprises à participer à l'élaboration d'une norme qui les touchera de très près.

Karen Jones, directrice de projets au CNC, est chargée du suivi du projet de l'IASB sur les activités à tarifs réglementés. Les opinions exprimées ici sont les siennes. Cette rubrique est dirigée par Ron Salole, vice-président, Normalisation à l'ICCA.

Les logiciels de cartographie mentale

Ces logiciels stimulent la créativité en entreprise, facilitent la coordination des secteurs d'activité et offrent des solutions inédites

Vendredi matin, 10 h 30. La semaine a été très chargée pour Grégoire Potvin, de Systèmes du futur, et il semble que ce ne soit pas fini. La journée commence par une visite de Jeanne Guindon, la nouvelle chef de la direction, venue lui faire part avec enthousiasme de sa dernière idée géniale. Grégoire reste interloqué : «Vous m'en demandez beaucoup et plusieurs questions s'entremêlent. Lorsque j'aurai rassemblé mes idées, je vais devoir préparer, avec les membres de mon équipe, une présentation pour le conseil. Présenter une idée inédite comme la vôtre constitue tout un défi.»

Jeanne Guindon écarte les préoccupations de Grégoire. «Je suis certaine que vous y arriverez. Le conseil se réunit mardi et nous devons monter un projet et mettre en œuvre une version pilote avant la fin du mois. Ça ne pose pas de problème, n'est-ce pas? En tout cas, il faudra mettre les bouchées doubles. Profitez bien de votre week-end!»

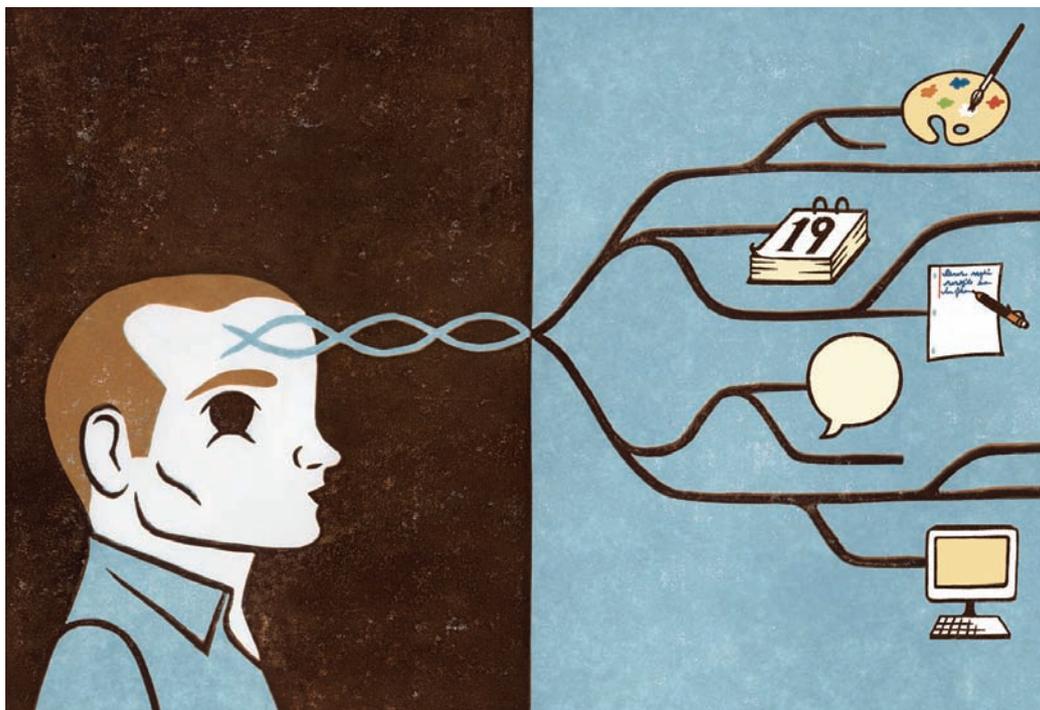
Sur ces mots, Jeanne Guindon tourne les talons et sort du bureau.

Chaque nouveau défi comporte un nombre incommensurable de dimensions. La dernière idée de Jeanne Guindon ne fait pas exception. Les idées se bousculent dans la tête de Grégoire. Comment pourra-t-il rassembler toute cette information et la structurer dans un laps de temps aussi court?

Grégoire tourne son regard vers la fenêtre. Une petite photographie encadrée de sa famille retient son attention. Son fils de huit ans, Julien, fixe l'objectif de son regard intense. La veille, il était tout heureux de montrer une nouvelle méthode pour prendre des notes à l'école, ce qui l'aide énormément. Grégoire n'en est pas revenu de voir à quel point cette méthode était efficace. Les thèmes sont rassemblés sous forme visuelle et présentés de telle façon qu'on peut les comprendre immédiatement. Maintenant, si seulement...

La créativité

Si la créativité a toujours été essentielle à la survie des entreprises, cela n'a jamais été aussi vrai qu'aujourd'hui. Dans son ouvrage intitulé *A Whole New Mind*, Daniel H. Pink montre, au moyen d'exemples percutants, à quel point, selon lui, la mentalité des entreprises change.



BLAIR KELLY

De plus en plus, les caractéristiques logiques et mécanistes de l'hémisphère gauche dominant du cerveau sont supplantées par la pensée créative et non conventionnelle qui loge dans l'hémisphère droit. L'auteur souligne à ce propos que le nombre de candidats à la maîtrise en beaux-arts s'accroît tandis que l'intérêt pour la maîtrise en administration des affaires s'amenuise.

Nous n'utilisons qu'une petite partie de la capacité de notre cerveau, de la même façon que nous n'utilisons qu'un nombre limité de fonctions d'un logiciel. Cela s'explique notamment par le fait que l'acte créatif peut devenir le théâtre d'une bataille entre l'«auteur» de l'hémisphère droit et l'«éditeur» de l'hémisphère gauche. Notre créativité naturelle peut être obnubilée par cette bataille. Le problème prend des proportions exponentielles dans un cadre de collaboration.

La cartographie mentale

Nous sommes souvent envahis par des pensées ou des idées conflictuelles. Pour certains, c'est un point de départ, alors que pour d'autres, il s'agit d'un aboutissement. Pour être efficaces, nous devons traiter une pensée sous tous les angles. La tradition du journal quotidien nous incite à aller au bout d'une idée, même si d'autres idées peuvent solliciter notre attention.

La cartographie mentale est une solution qui permet de consigner et de structurer les idées presque simultanément dans un graphique ou un diagramme. Cette méthode d'organisation de la pensée existe en fait depuis des siècles. Déjà au III^e siècle, Porphyre de Tyr aurait fait appel à un concept analogue pour visualiser les notions proposées par Aristote.

Le point de départ d'une carte mentale type est une pensée ou une idée à laquelle viennent se greffer un nombre indéterminé de pensées ou d'idées intuitives. Chaque pensée, dès qu'elle surgit, est saisie dans un diagramme. Les liens entre les différentes idées sont ensuite schématisés et le contexte qui en découle donne une structure et une signification à ce qui ressemblerait autrement à une représentation aléatoire des données.

Les cartes mentales servent habituellement lors d'exercices de remue-méninges en groupe. Les résultats peuvent être consignés sur un tableau papier ou intelligent et les liens sont topographiés. Ce processus encourage la pensée non conformiste et il engendre des solutions tout à fait étonnantes.

La technologie

Comme on peut s'en douter, les solutions logicielles ont évolué afin de faciliter la préparation de graphiques ou de diagrammes de la pensée. Elles permettent de donner à ses propres pensées et idées un sens, une structure et un contexte. Les participants à un groupe peuvent travailler face à face ou à distance.

Plusieurs produits logiciels sont offerts. Certains sont exclusifs et d'autres sont accessibles sans frais. Certains sont réservés aux plateformes Windows ou Mac tandis que d'autres tournent sur plusieurs plateformes telles que Microsoft Windows, Mac OS X, Unix ou Linux. On trouve beaucoup d'information et des liens pour le téléchargement d'outils de cartographie mentale sur Wikipedia (à l'entrée Carte heuristique). Des produits tels que iMindMap, Mind-

Manager, MindMapper et MindGenius peuvent faire franchir plusieurs étapes importantes du traitement de la pensée ou des idées à l'échelle de l'individu ou de l'entreprise. Citons par exemple :

1. **Formulation de la pensée** – C'est le point de départ de la cartographie mentale. La pensée centrale et les suivantes sont notées, et les liens entre elles sont cartographiés. Cette méthode stimule la créativité individuelle et collective. La collaboration est encouragée, les idées sont visualisées et de nouveaux liens sont créés.
2. **Organisation de la pensée** – L'information brute doit tôt ou tard être structurée en un tout discret, et les données non pertinentes sont écartées. L'organigramme est un exemple bien connu.
3. **Planification et élaboration** – Cette étape englobe la gestion de projet et assure l'identification et l'utilisation efficaces des ressources. Des diagrammes de Gantt et des calendriers sont utilisés.
4. **Mise en œuvre** – La gestion des processus d'affaires et du déroulement des opérations permet la mise en œuvre des étapes du projet. Ron Salole, vice-président de l'ICCA, Normalisation, est un fervent utilisateur des logiciels de cartographie mentale : «J'utilise abondamment Mind Manager Version 7 de Mindjet, précise-t-il. Cet outil me permet d'analyser en profondeur, de structurer et d'exa-

Le point de départ d'une carte mentale type est une pensée ou une idée à laquelle viennent se greffer un nombre indéterminé de pensées ou d'idées intuitives.

miner mon argumentation sur certaines questions intuitivement et d'une façon qui concorde avec mes idées.»

La gestion des informations visuelles

La cartographie mentale traditionnelle se fonde sur une hiérarchie statique de l'information, laquelle, en informatique individuelle, correspond à une structure hiérarchique comprenant des unités, des dossiers et des fichiers. Pour refléter avec plus de précision les caractéristiques des hémisphères droit et gauche du cerveau humain, les cartes mentales doivent être dynamiques.

Chaque idée qui découle de l'idée centrale doit être cartographiée immédiatement et on ne doit pas chercher à la situer dans la hiérarchie. La gestion des informations visuelles (GIV), une composante de la gestion du savoir, permet de cartographier une idée où et quand cela convient en établissant un lien avec n'importe quelle autre idée existante ou nouvelle. Des produits comme Tinderbox, PersonalBrain et BrainEKP proposent ce type de méthode. Tinderbox est destiné à la plateforme Apple Mac; les produits TheBrain tournent sur les plateformes Windows, Apple Mac et Linux.

PersonalBrain et le logiciel BrainEKP offrent sur le Web répondent aux exigences de la cartographie classique, mais ils sont mieux connus pour leurs capacités de gestion des informations visuelles. Chaque élément faisant partie d'un «cerveau» est une idée et chaque idée peut comporter plusieurs attributs, y compris des liens avec des sites Web et des fichiers. Cette méthode permet de penser à un besoin particulier et d'élaborer un processus d'affaires entièrement fonctionnel dans un très court laps de temps.

Les entreprises de toutes catégories et de toutes tailles peuvent avoir recours à la GIV, qui sert notamment à gérer plusieurs petites entreprises, à permettre la transition d'une entreprise à l'autre ou d'un secteur fonctionnel à l'autre (sites Web, comptes bancaires, logiciels comptables, etc.) en quelques secondes. Les liens entre les idées, et l'information sur laquelle elles reposent, peuvent être modifiés instantanément, une méthode entièrement dynamique.

Les entreprises de plus grande taille font appel à cette solution pour un grand nombre d'applications comme la gestion de projet, le déroulement des opérations et le soutien à la clientèle. Chaque expérience client ou problème peut être consigné dans un cerveau central et devenir ainsi accessible partout dans l'organisation.

Les outils

Deux utilisateurs enthousiastes sont Mike May, vice-président principal des TI au sein de Katz Group Canada Ltd, à Markham, en Ontario, qui exploite 1 900 pharmacies au Canada et aux États-Unis, et Michael Legary, chef des services informatiques de Seccuris Inc., de Winnipeg, société spécialisée dans la gestion du risque lié à l'information, les architectures de sécurité de confiance, la juricomptabilité numérique ainsi que la gestion de l'information de sécurité. Pour Mike May, la GIV incarne la prochaine génération en matière de gestion du savoir et de partage de l'information. «Grâce à elle, indique Michael Legary, nous avons fait beaucoup plus que remplacer les outils dont nous disposions, nous avons apporté des améliorations.»

Les applications

Pour en savoir plus sur l'utilisation que font Mike May et Michael Legary des outils GIV, voici quelques applications courantes :

Gestion des idées – Mike May recherchait un outil qui lui permettrait de rassembler et de relier le très grand nombre de sujets qu'il doit superviser en tant que chef des TI. Il existe un intégrateur visuel pour chaque catégorie d'information. M. May a constaté qu'il pourrait regrouper tous les facteurs qui lui semblaient importants dans un domaine en particulier, rassembler les études sur les faits lui permettant de représenter la nature du problème avant de documenter la solution et d'intégrer des documents Word, des documents texte, des liens Internet et des documents pdf à l'intérieur des propriétés et des pièces jointes. Même l'étude la plus modeste peut être intégrée et aisément retrouvée six mois plus tard.

Remue-ménages – Michael Legary a utilisé un outil GIV pour rassembler des idées sur le marketing, la conception et les activités, et créer un service que l'entreprise pouvait offrir. Il a modélisé les idées du processus de remue-ménages dans ces trois domaines.

Collaboration – Michael Legary n'avait jamais pensé à utiliser un outil GIV dans un contexte de collaboration, mais il a commencé à le faire il y a six mois. Il en mesure maintenant la puissance.

Cartes de la conformité – Grand utilisateur de cette solution pour dresser des cartes de la conformité, Michael Legary s'est rendu compte qu'il pouvait cartographier les interdépendances des exigences de conformité, et déterminer le niveau de risque présent dans l'environnement avant d'effectuer une évaluation détaillée. Quand il a amorcé le processus, il a très rapidement vu les liens logiques, en particulier pour les exigences qui se recoupent.

Systèmes d'exploitation – L'information, qu'elle provienne d'un ordinateur personnel, d'un réseau ou d'un site Web, peut maintenant être cartographiée à l'aide d'une solution GIV. Mike May estime que cette méthode est supérieure à un système d'exploitation, car elle s'intègre au système et aux applications clés. «On peut la comparer, dit-il, à un sur-ensemble du système d'exploitation. Les systèmes d'exploitation comme nous les connaissons ont atteint un certain plateau. Nous bénéficions maintenant d'une couche d'abstraction qui rend les ordinateurs encore plus utiles.»

Présentations – Présenter des informations aux interrelations complexes peut être très difficile. «Les longues réunions épuisantes, indique Mike May, produisent parfois des résultats très limités.» Selon lui, la gestion des informations visuelles fait toute la différence, car elle permet d'identifier très rapidement les liens entre les sujets traités, que ce soit dans le cadre d'une présentation aux subordonnés directs ou à des homologues mais, surtout, à la direction. «Si cet outil fait forte impression la première fois qu'on l'utilise, explique Mike May, le plus important, et de loin, est qu'il permet par la suite de rassembler tous les éléments d'information nécessaires pour comprendre les enjeux et prendre une décision. Je lui joins donc des pages Web, des diagrammes, des images et des

La gestion des informations visuelles (GIV), une composante de la gestion du savoir, permet de cartographier une idée où et quand cela convient...

articles. Et peu importe la question que l'on me pose sur le sujet, je peux faire appel à cet ensemble d'idées reliées entre elles.»

Michael Legary parle lui aussi de la forte impression initiale. Il a constaté que plus on s'habitue à cet outil, plus le déroulement d'une présentation est structuré rapidement. Les thèmes de la conformité sont par définition arides et durs à suivre, mais l'outil GIV permet d'aborder rapidement les principaux sujets dans chaque domaine et les dirigeants peuvent suivre le déroulement. Il voit clairement que les participants sont en mesure de suivre le fil de la discussion, à en juger par le plus petit nombre de questions qu'elle suscite.

La capacité de gérer les idées est au cœur de la cartographie mentale. Cette nouvelle technologie peut aider à traiter les idées, à collaborer avec les collègues et à présenter les résultats, afin de favoriser une compréhension et une intervention immédiates. Les outils de cartographie mentale peuvent donner naissance à un tout nouvel univers de possibilités auxquelles on n'aurait jamais pensé, tout en faisant tourner l'imagination à plein régime.

Jonathan D. Andrews, CA•TI, CA•CISA, FCA (Angleterre et pays de Galles), est président de NetLearn Services Inc. (jandrews@netlearn.ca).

Yves Godbout, CA•TI, CA•CISA, est directeur, service des TI, au Bureau du vérificateur général du Canada. Il préside l'Alliance pour l'excellence en technologies de l'information de l'ICCA et dirige cette rubrique. On peut le joindre par courriel à godbouy@computrad.com

CA•EEE

Un titre qui vous démarque

Tirez le meilleur parti de vos titres de CA et d'EEE en vous faisant reconnaître comme CA spécialiste en évaluation d'entreprises. Inscrivez-vous dès maintenant pour mettre en valeur votre expertise : www.icca.ca/eee.

Les experts en évaluation d'entreprises (EEE) sont «des experts qu'on gagne à connaître» lorsqu'il est question d'évaluation d'entreprises et de titres. Ils exercent dans les domaines de la conformité, des litiges, de la finance d'entreprise et des services conseils.

L'évaluation d'entreprises est connue comme un domaine de spécialisation pour les comptables agréés qui exige des connaissances et une expertise particulières.

Pour obtenir plus de renseignements sur la façon de devenir expert en évaluation d'entreprises, rendez-vous à www.cicbv.ca.



Deux organisations conjuguent leurs efforts pour offrir aux CA un titre de spécialiste de choix, celui de CA•EEE.



Au Québec, la réglementation gouvernementale empêche les professionnels de se présenter comme spécialistes. L'Ordre des comptables agréés du Québec a entrepris des démarches en vue de faire modifier la réglementation.

États financiers et prêt d'entreprise

L'affaire *BDC c. Pfeiffer* démontre qu'un ou des vérificateurs peuvent être condamnés si leurs états financiers étaient initialement erronés

Il est reconnu que les vérificateurs d'une entreprise peuvent, non seulement être tenus responsables contractuellement vis-à-vis leur client à la suite de la préparation d'états financiers qui se révéleront erronés, mais aussi à l'égard des tiers à qui les états financiers ne sont pas directement destinés, dans la mesure où les comptables savent que ces tiers, comme les institutions financières, utilisent ces documents.

En particulier, dans le cadre du processus de consentement d'un prêt, un banquier est en droit de se fier aux informations contenues dans les états financiers vérifiés de l'entreprise à qui il prévoit accorder le prêt. Si les états financiers se révèlent erronés, le banquier pourra intenter un recours contre les vérificateurs s'il peut démontrer, d'une part, qu'il a subi une perte et, d'autre part, que les états financiers sont la cause de cette perte.

Le 27 mai dernier, l'honorable Daniel W. Payette de la Cour supérieure du Québec, a rendu un jugement dans l'affaire *Business Development Bank of Canada c. Pfeiffer* (2009 QCCS 2310) qui porte spécifiquement sur la responsabilité professionnelle des vérificateurs à l'égard des tiers, et plus particulièrement les banquiers. Dans cette affaire, la Banque de développement du Canada (ci-après la «BDC») avait accordé un prêt subordonné de 1 500 000 \$ à un groupe d'entreprises du secteur de la production d'albums photos, Groupe Banner (ci-après le «Groupe»). Le financement de la BDC devait contribuer à augmenter le fonds de roulement du Groupe, alors que celui-ci s'apprêtait à acquérir les actifs d'une entreprise étrangère en difficulté financière.

Lors d'une des premières rencontres avec le Groupe, la BDC avait exigé qu'on lui remette les plus récents états financiers vérifiés, une exigence fondamentale pour la BDC. L'entreprise à laquelle elle projetait d'émettre un prêt devait démontrer une rentabilité satisfaisante. Comme la structure hiérarchique du Groupe n'était pas exclusivement verticale, les vérificateurs avaient émis des états financiers vérifiés cumulés, qui faisaient état de ventes de plus de 19 millions

de dollars, et d'un revenu net de près de 600 000 \$. La BDC a pris connaissance de ces états financiers ainsi que de certains autres documents.

Elle a ensuite envoyé, en août 2001, une lettre d'intention, dont le Groupe a accepté les conditions. La BDC a alors analysé plusieurs informations et documents fournis par le Groupe. C'est au cours de cette période que la BDC a appris qu'une vente ponctuelle de près de trois millions de dollars à un nouveau client avait été réalisée lors de la dernière journée de l'exercice financier précédent, soit le 31 décembre 2000. Compte tenu de son importance et de son caractère extraordinaire, la BDC a décidé d'investiguer davantage.

Elle a alors constaté que le prix de la vente devait être



acquitté en trois paiements différés à venir. La BDC a finalement accordé le prêt le 20 décembre 2001. Environ sept mois plus tard, le Groupe a fait parvenir à la BDC les nouveaux états financiers vérifiés de l'année 2001, qui contenaient également un important redressement par rapport aux états financiers vérifiés de l'année 2000. Le revenu net de 600 000 \$ de l'année 2000 se traduisait plutôt par une perte d'environ 550 000 \$.

Ce redressement était attribuable à l'annulation de la vente extraordinaire de trois millions de dollars à l'insu de la BDC, au moment même où le Groupe était en négociation avec cette même institution financière. La BDC a alors mis en demeure les vérificateurs, les tenant responsables de toute perte découlant du redressement des états financiers du 31 décembre 2000. En dépit de cette situation, la BDC a maintenu sa relation contractuelle avec le Groupe en espérant qu'il soit en mesure d'honorer son engagement. Le Groupe a cependant fait faillite en 2003.

La BDC a alors choisi de poursuivre, non pas les actionnaires du Groupe, mais plutôt les comptables qui avaient procédé à la vérification des états financiers auxquels elle s'était fiée pour accorder le prêt. La BDC a demandé l'exécution, par les vérificateurs, du contrat de prêt intervenu entre celle-ci et le Groupe, même si aucun contrat ne les liait. Elle leur a réclamé les intérêts, les redevances, les frais d'administration de même que les intérêts sur les intérêts et les frais d'administration afférents, et ce, en plus du montant du prêt. Le montant total de la réclamation à l'encontre des vérificateurs s'élevait à 2 978 683,44 \$.

Lors du procès, les vérificateurs ont admis que les états financiers du Groupe n'étaient pas conformes aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) ni aux normes de vérification généralement reconnues (NVGR) puisque la vente de près de trois millions de dollars n'aurait jamais dû être comptabilisée dans les livres de l'entreprise. Cependant, ils ont vigoureusement contesté le montant des dommages réclamés par la BDC de même que le lien de causalité entre ces dommages et la faute admise.

Les vérificateurs ont soutenu que les états financiers ne constituaient qu'un des éléments qui avaient amené la BDC à accorder le prêt au Groupe. Le consentement du prêt ne pouvait donc reposer uniquement sur les états financiers. La Cour n'a toutefois pas retenu cet argument. Elle a plutôt conclu que si la BDC avait eu en sa possession des états financiers qui reflétaient fidèlement la situation financière du Groupe, elle aurait su, dès le départ, que celui-ci gérait à perte et elle aurait tout simplement mis fin aux pourparlers de financement subordonné.

Les vérificateurs ont également soutenu que la BDC avait fait preuve de négligence dans le processus exhaustif d'analyse de la situation financière de l'entreprise et de son projet d'acquisition, ce qui l'avait amenée à consentir le financement. En effet, la BDC avait obtenu une quantité considérable de documents et d'informations de sources diverses sur le Groupe et son projet. Elle avait notamment obtenu de l'information sur cette vente extraordinaire, qui avait été conclue le dernier jour de l'exercice financier de l'année 2000. Les vérificateurs étaient donc d'avis que la BDC ne pouvait pas se limiter aux renseignements de cette vente contenus dans les états financiers, et qu'elle devait aller plus loin dans son analyse.

La Cour a conclu qu'il aurait été exagéré d'imposer à la BDC de refaire le travail des vérificateurs en obtenant copie des pièces justificatives de la vente ou en enquêtant davantage sur l'existence de la vente. Le Tribunal a toutefois ajouté qu'étant donné l'incidence de cette vente sur la rentabilité du Groupe, la BDC ne pouvait pas se contenter de vérifier les probabilités de paiement.

Elle devait s'assurer que les paiements dus avant le déboursement du prêt avaient bien été effectués. Puisque la BDC n'avait pas vérifié si le prix de la vente avait bel et bien été acquitté avant d'accorder le prêt, la Cour a jugé que la BDC devait assumer 50 % de la perte qu'elle réclamait.

Par ailleurs, étant donné que les vérificateurs n'étaient pas parties au contrat de prêt liant le Groupe à la BDC, la Cour a conclu qu'ils ne pouvaient être tenus d'indemniser la BDC pour les intérêts, les redevances et les frais d'administration non perçus. Ils ont plutôt été condamnés à rembourser la moitié du capital perdu, la moitié des frais déboursés par la BDC pour récupérer certaines sommes, de même que la moitié des frais d'experts assumés dans le cadre du litige.

À la lumière de ce qui précède, on constate que si le banquier a lui-même commis une faute dans le processus d'octroi d'un prêt, il pourra être tenu responsable de son propre malheur, en tout ou en partie, dans la mesure où il y a une relation de cause à effet entre cette faute et la perte subie. Aux fins de déterminer si le banquier a effectivement commis une faute ou non, son comportement sera évalué en fonction de son expertise et selon la norme du banquier prudent et diligent placé dans les mêmes circonstances.

Si les états financiers se révèlent erronés, le banquier pourra tenter un recours contre les vérificateurs s'il peut démontrer, d'une part, qu'il a subi une perte...

Par conséquent, le banquier ne peut pas se retrancher complètement derrière les états financiers vérifiés et les informations afférentes pour se dégager de toute responsabilité. Lorsque les circonstances l'exigent, comme dans le cas d'une vente extraordinaire comportant des échéances de paiement, le banquier devra être doublement diligent dans son analyse financière. Il ne pourra pas se fier uniquement aux états financiers vérifiés.

Même s'il est vrai que le banquier ne devrait pas avoir à refaire l'analyse effectuée par les vérificateurs, cela ne l'exonère toutefois pas de procéder à une analyse détaillée des éléments dont les états financiers ne sont pas garants, comme les paiements futurs d'une vente. Les états financiers vérifiés ne sauraient donc être une protection à toute épreuve contre le manque de diligence du banquier.

En revanche, même si le banquier peut être tenu responsable de sa propre perte, en tout ou en partie, cela ne signifie pas pour autant que les vérificateurs peuvent se dégager de toute responsabilité lorsque les états financiers qu'ils ont préparés se révèlent erronés. À cet égard, nous ne pouvons que réitérer l'importance de respecter les PCGR et les NVGR (qui deviendront les Normes canadiennes d'audit (NCA) à la fin de 2009) lors de la préparation d'états financiers. C'est le meilleur moyen de se prémunir contre tout cas semblable de réclamation.

Jean-Olivier Lessard, B.A., B.C.L., LL.B. et Valérie de Grandpré Chapdelaine, B.C.L., LL.B., sont avocats au cabinet Nicholl Paskell-Mede à Montréal. Jo-Anne Demers, B.A., LL.B., est associée gestionnaire au même cabinet et elle est responsable de cette rubrique.

Aider vos clients à trouver la bonne source de financement peut se faire aisément.



Lorsque vous conseillez des clients qui exploitent une PME, assurez-vous de leur présenter toutes les options de financement qui s'offrent à eux. La trousse **Outils d'aide au financement pour les PME** peut aider vos clients à jouer leurs meilleurs atouts en leur faisant découvrir des solutions de rechange aux sources de financement conventionnelles et en leur permettant d'être mieux préparés pour en discuter avec vous.

Vos clients y trouveront des renseignements pratiques sur les différentes structures de financement et l'élaboration d'un plan d'affaires, de même que des études de cas fondées sur des situations vécues. Le CD d'accompagnement comprend des listes de contrôle et des feuilles de travail qui aideront vos clients à analyser leurs besoins de financement et à se préparer à aborder les différentes étapes avec plus de confiance.

Rabais à l'achat de cinq troussees ou plus.



Commanditée par la
Banque de développement du Canada



Pour commander, visitez la page
www.knotia.ca/boutique/financement ou composez le
1-800-268-3793 (sans frais) ou le 416-977-0748 (Toronto).



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

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

Notre cabinet, membre du Groupe Servicas et du Conseil canadien sur la reddition de comptes, se compose aujourd'hui de six associés assistés de plus d'une cinquantaine de professionnels.

Le cabinet offre des services de certification, comptabilité, fiscalité et mandats spéciaux tels que fusions/acquisitions, vérification diligente, conseils en financement bancaire et capital de risque.

Dans la perspective d'un développement continu, notre entreprise vous propose des opportunités de carrière et d'association des plus intéressantes. Nous vous invitons à communiquer avec nous.

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

TAILLEFER | LUSSIER | GAUTHIER

CA S.E.N.C.R.L.

Situé sur la rive nord de Montréal, à Laval, notre bureau de professionnels multidisciplinaires est en croissance constante depuis plus de 20 ans et il doit assurer la relève de son équipe. Pour ce faire, il est la recherche de candidats dynamiques pour se joindre à son équipe de certification à titre de

COMPTABLES AGRÉÉS

Notre bureau est composé de quatre associés et d'une vingtaine de professionnels. Il est membre de Groupe Servicas (www.servicas.com) pour ses affiliations nationales et de IEC (www.iecnet.net) pour ses affiliations internationales.

Vous recherchez un milieu de travail stimulant, vous avez quelques années d'expérience en certification, vous souhaitez améliorer votre qualité de vie en fuyant les grands centres, alors nous sommes l'opportunité que vous devez saisir.

Cette opportunité vous intéresse, faites parvenir votre curriculum vitae accompagné d'une lettre expliquant vos motivations à **Monsieur André Joly, CA** à l'adresse courriel joly@tlgca.com ou par télécopieur au 450-686-7570.

Seules les personnes retenues pour une entrevue seront contactées.



"Y&A: symbole d'excellence en recrutement partout au Canada"



Yacoub & Associés
Recruitment Professionals Inc.
www.yarecruitment.com
Tel: 416-861-0882

Y&A est un cabinet national de consultation et de recrutement qui contribue au succès des CA depuis plus de 10 ans.

Caroline Gagnon, comptables agréé et directrice, Service à la clientèle au niveau national, et toute l'équipe de Y&A s'y connaissent en placement de CA. Que vous cherchiez un premier emploi ou un poste de responsabilité, nous disposons d'un réseau de relations qui nous permettra de vous aider.

Toronto, Montréal, Calgary, Vancouver

FRANÇOIS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

Services offerts :

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

Ressources :

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

630, BOUL. RENÉ-LÉVESQUE OUEST, BUREAU 2895 • MONTRÉAL (QUÉBEC) • H3B 1S6
TÉLÉPHONE : (514) 938-0663 • TÉLÉCOPIEUR : (514) 938-1695
COURRIEL : fbrunet@ccfbca.com



RDBASE.NET

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

Réduit de 75% les efforts de documentation

Crée des descriptions de projet concises avec la corrélation des coûts

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

Support et formation comprehensive disponible

Survol d'éligibilité & démo de RS&DE
www.rdbase.net

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

Vous utilisez CaseWare?

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

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

Richard Aubin, CA
Consultants Logis

Téléphone : (514) 356-8823 Télécopieur : (514) 353-2606
www.logis-consultants.com

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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



Service complet de préparation des réclamations de RS&DE:

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

Honoraires typiques,
moins de 20% de \$ récupéré

Participer au prochain atelier de RS&DE!

Visitez nous à www.meuk.net

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

Rod K. Tanaka, C.A.

TANAKA ASSOCIATES

Conseillers en recrutement de spécialistes

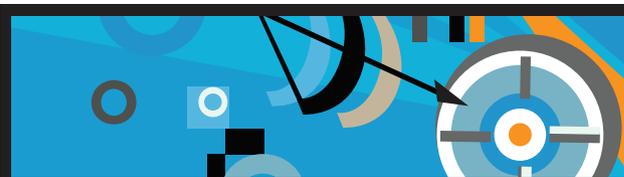
120, rue Adelaide Ouest, bureau 2500
Toronto (Ontario) Canada M5H 1T1
Tél. : 416 410-8262
Télé. confidentiel : 416 777-6720
Courriel : tanaka@sympatico.ca

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



Pour information : Serge Gamache

405-651-4257 ou sergegamache@videotron.ca



Pour une recherche fructueuse

**Il n'a jamais été aussi facile d'avoir accès
à un vaste bassin de candidats qualifiés.**

- Faites connaître le poste à pourvoir à plus de 70 000 CA
- Consultez notre banque de CV (accès gratuit pour chaque offre d'emploi affichée)
- Faites publier votre offre d'emploi dans le bulletin *Vision carrière*
- Ciblez les CA pour ne recevoir que des candidatures de haut calibre

Visitez CA Source dès maintenant

CA | SOURCE

www.casource.com



Offre spéciale d'inscription au Répertoire des cabinets de CA

**Inscrivez-vous dès aujourd'hui pour
profiter de l'inscription privilège gratuitement**

Le Répertoire des cabinets de CA, de l'ICCA, est la source idéale pour les clients à la recherche d'un cabinet de CA. Les inscriptions ordinaires sont toujours gratuites, mais si vous vous inscrivez aujourd'hui vous bénéficierez d'une inscription privilège qui permettra à votre cabinet d'occuper une position de choix dans le répertoire et de joindre gratuitement un bandeau à l'inscription pendant six mois.

Rendez-vous à www.repertoirecabinetsCA.com
dès aujourd'hui pour y inscrire votre cabinet.

[Répertoire des cabinets de CA](http://www.repertoirecabinetsCA.com)



Pour des missions plus intelligentes et aisées.

Working Papers permet de travailler plus intelligemment et rapidement que jamais auparavant avec ses capacités de gestion de documents puissante, de collaboration en temps réel, de numérisation par balayage direct, d'examen en ligne, de nettoyage efficace, de verrouillage sophistiqué et de fin d'exercice avancé.

1.800.267.1317



WWW.CASEWARE.COM

pendock mallorn ltd. Microsoft

Les indispensables de la comptabilité
Faciles à maîtriser et à utiliser!

afp5 accounting for practitioners version 5

Balance de vérification et dossiers de travail

pfp The financial forecasting model
pro-forma plus

Prévisions de trésorerie, budgets et planification d'entreprise



Calcul de l'avantage imposable relatif à l'utilisation d'un véhicule



Comptabilité des très petites entreprises

Pour une démonstration gratuite en ligne, appelez au

800.567.4500

www.pendock.com



Allez à

www.camagazine.com

et inscrivez-vous à notre bulletin mensuel

Nouvelles en ligne

Vous serez au courant de tout en un rien de temps!

Nouvelles en ligne, le complément essentiel de

l'édition imprimée

www.camagazine.com

Plus de
16 000 lecteurs
reçoivent



Une annonce sous la rubrique
Perspectives de carrière
ne vous coûtera que 180 \$

Pour information

Serge Gamache 450-651-4257

ou: sergegamache@videotron.ca



Bien sortir de la crise

L'économie mondiale sort péniblement d'une récession provoquée par la crise financière de 2008. Grâce à l'intervention musclée et concertée des gouvernements à l'échelle mondiale, nous avons évité que cette crise ne se transforme en dépression comparable à celle des années 1930.

Sans précédent

D'une part, les gouvernements se sont attaqués au redressement du système financier. En quelques semaines, à l'automne 2008, ils ont injecté des centaines de milliards de dollars dans ce système afin d'éviter une crise de liquidités. À l'exception de la faillite de Lehman Brothers aux États-Unis, maintenant perçue comme un erreur, la réorganisation du système financier s'est faite sans heurts. En six mois, les autorités monétaires du monde entier ont démontré qu'elles avaient compris les leçons de la crise de 1930-1932, alors que le système financier s'était effondré.

D'autre part, depuis l'automne 2008, les gouvernements se sont substitués aux consommateurs qui, frappés par la crise, avaient grandement restreint leurs dépenses. Les États-Unis ont injecté l'équivalent de 4 % de leur produit intérieur brut (PIB) dans l'opération. Au Canada, où nous sommes moins touchés par la crise, l'injection de fonds représentait 2 % du PIB du pays.

Le pire est passé

Toutefois, la croissance économique ne reprendra que lentement. Les consommateurs, encore sous le choc, demeurent incertains de l'avenir. Ils ont raison d'être prudents, car nous ne sommes pas encore sortis de la crise.

Les banques centrales devront retirer les réserves de capitaux investis dans les institutions financières, et qui deviennent progressivement excédentaires.

Les gouvernements devront mettre fin aux programmes de dépenses conçus pour suppléer temporairement à la demande des consommateurs.

Sans un retrait sur ces deux fronts, le monde entier risque fort de connaître une période d'inflation.

Se retirer n'est pas facile

Au Canada, le gouvernement fédéral devra résorber un déficit budgétaire de 50 milliards \$, un défi de taille, qui exigera d'amputer plus de 10 % du budget.

Les politiciens font bien meilleure figure dans le lancement de programmes que dans le retrait de ces derniers, car ceux qui bénéficient des largesses gouvernementales se battront pour continuer à y avoir droit. Néanmoins, par le passé, le Canada a donné une leçon au monde entier sur ce plan, résorbant en trois ans, au milieu des années 1990, son déficit structurel.

... le gouvernement fédéral devra résorber un déficit budgétaire de 50 milliards \$, un défi de taille...

La recette était simple et il ne faudrait pas l'oublier. Le ministre des Finances de l'époque, Paul Martin, a mis en oeuvre un régime minceur qui répartissait le redressement en trois grandes actions d'égale importance.

Il a d'abord haussé les taxes, demandant aux contribuables de financer le tiers de la réduction du déficit. Les programmes fédéraux ont écopé du deuxième tiers, qui s'est traduit par des restrictions budgétaires et des suppressions de postes. Enfin, les transferts aux provinces et aux particuliers ont constitué le troisième tiers des réductions. En trois ans, à la faveur d'une croissance économique qui a gonflé les revenus, le gouvernement a totalement résorbé le déficit structurel canadien, et a connu par la suite dix ans d'excédents budgétaires. La dette fédérale, qui représentait 71 % du PIB en 1995-1996, a diminué à 30 % en dix ans, permettant en prime, des réductions substantielles d'impôt.

Tous les Canadiens ont participé à l'élimination du déficit en 1995-1996. S'il souhaite sortir une fois pour toutes de la crise actuelle, Ottawa devra se préparer, d'ici 18 mois, à utiliser la même recette.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

Non, ce n'est pas la même chose.



Tout va trop vite et vous avez besoin de conseils pratiques pour protéger vos données!

Procurez-vous le Guide sur la protection des renseignements personnels et la sécurité des données au Canada à l'intention des PME de Claudiu Popa.

Cet ouvrage convivial comporte :

- des formulaires d'autoévaluation des risques qui existent en matière de sécurité des données et de protection des renseignements personnels au sein de votre organisation;
- des conseils sur la gestion des risques liés à la protection des renseignements personnels et la sécurité des données dans des domaines comme les comptes fournisseurs, les ventes et le marketing;
- un CD-ROM contenant des listes de contrôle, des documents d'information, des modèles de formation et une politique personnalisable sur la protection des renseignements personnels;
- un avant-propos de Jennifer Stoddart, commissaire à la protection de la vie privée du Canada;
- un chapitre introductif rédigé par Ann Cavoukian, Ph.D., commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario

Visitez le Centre de ressources de l'ICCA en matière de protection des renseignements personnels pour obtenir plus d'outils et de ressources tels que :

- Principes généralement reconnus en matière de protection des renseignements personnels (mis à jour en 2009)
- Outil d'évaluation des risques en matière de protection des renseignements personnels
- 20 Questions que les entreprises devraient poser sur la protection des renseignements personnels

Commandez votre exemplaire dès aujourd'hui!

Rendez-vous à l'adresse www.icca.ca/prp ou appelez le Service des commandes de l'ICCA au 1-800-268-3973.

La seule certitude dans la vie, c'est la mort.

Chez Brendan Moore, nous savons que gérer les taxes de vente est un exercice délicat. Dans le processus pour établir les montants à payer, bien des erreurs peuvent se produire. C'est pourquoi plus de 1 000 clients nous demandent de réexaminer sur une base régulière leurs méthodes de comptabilisation de la taxe de vente. Ce faisant, nous les avons aidés à récupérer des centaines de millions de dollars pour des paiements versés en trop. Nous en sommes très fiers.

Visitez www.brendanmoore.com ou appelez au 905.829.8877 ou au 1.877.568.0488 pour de plus amples informations.



BRENDAN MOORE

À compter du 1er juillet 2010, l'harmonisation de la taxe de vente provinciale aura des répercussions sur votre entreprise.

Contactez-nous dès aujourd'hui pour savoir comment nous pouvons vous aider.

www.brendanmoore.com/harmonization.html

**Harmonisation
de la taxe de
vente provinciale**