

QU'EN est-il de **votre** performance?



La compétitivité en matière de performance p. 18

**Expansion
durable** p. 24



Nouvelles possibilités des NCA p. 32
Sexe et fraude souvent liés p. 35
Technologies et mobilité 2.0 p. 39

Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes



De plus en plus, on attend des professionnels qu'ils aient réponse à tout, que ce soit concernant les exigences des lois ou de la réglementation, la conformité, les moyens de financement, les pratiques commerciales, les risques importants, ou les options et les coûts rattachés aux nouvelles orientations. Où trouver l'information la plus récente sur les questions juridiques complexes?

Fiez-vous au *Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes*, un ouvrage détaillé et facile à comprendre qui présente les exigences juridiques canadiennes et les exigences connexes en matière d'administration et de conformité auxquelles sont soumises les entreprises.

Internet • DVD • Téléchargement • Volume à feuilles mobiles

Pour en savoir plus ou pour commander,
rendez-vous à l'adresse **boutiqueCA.ca/GCEC2010**.

Octobre 2010 Volume 143, n° 8

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

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

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

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

Certification	Yves Nadeau, CA
Droit	Jo-Anne Demers, BA, LLB
Évaluation d'entreprises	Stephen Cole, CBV, FCA
Finance	Peter Hatges, CA, EEE, CF
Fiscalité	Trent Henry, CA
Fiscalité - PME	Brigitte Alepin, M.Fisc., MPA, CA
Formation	Christine Wiedman, PhD, FCA
Fraude	David Malamed, CA-EJC, CPA, CFF, CFE, CFI
Gestion de cabinet	Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA
Informatique	Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA
Insolvabilité	Peter Farkas, CBV, CIP, FCA
Planification financière	Garnet Anderson, CFA, CA
Recherche et normes	Ron Salole, vice-président, Normalisation
Ressources humaines	Carolyn Cohen, MSW, CA
Éditrice	Cairine M. Wilson, MBA, vice-présidente, Services aux membres
Responsable, ventes et marketing	Brian Loney 416-204-3235 brian.loney@cica.ca
Responsable des ventes publicitaires	Bruce Feaver 416-204-3254 bruce.feaver@cica.ca
Représentant publicitaire au Québec	Serge Gamache 450-651-4257 sergegamache@videotron.ca
Responsable, petites annonces	Darcey Romeo 416-204-3257 darcey.romeo@cica.ca
Coordonnateur de la publicité	Michael Marks 416-204-3255
Responsable du tirage	Annette DaRocha 416-204-3367
Conseil consultatif sur la rédaction de <i>CAMagazine</i>	
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 2010.

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



PAUL LORENSTEIN

Au-delà des indicateurs traditionnels

Être compétitif sur le plan de la performance est le nouveau mot d'ordre du milieu des affaires

Dans le contexte économique tendu d'aujourd'hui, il est avantageux de pouvoir repérer les opportunités d'affaires. Des entreprises comme GE Capital utilisent une foule d'indicateurs et les données recueillies leur permettent de mieux prévoir leurs ventes et de gérer la performance de leurs représentants. Cette approche fait partie intégrante de leur stratégie pour demeurer «compétitifs en matière de performance». Pour les dirigeants, la gestion de performance se situe au premier rang des dix préoccupations de l'heure. C'est la raison pour laquelle nous vous avons présenté des articles sur la question en 2005 et en 2007, à la suite de sondages de *CAMagazine*. La première enquête indiquait que peu de chefs d'entreprise interrogés avaient recours aux tableaux de bord équilibrés. En 2007, ils étaient à peine 35 % et les résultats s'avéraient en général décevants. Que s'est-il passé depuis lors?



Dans «Performance gagnante» (p. 18), Robert Angel, qui avait signé les articles précédents sur la question, rend compte des progrès accomplis à la lumière du sondage 2010 sur la gestion de la performance mené par *CAMagazine* auprès des CA en entreprise. Le sondage de cette année montre aussi une progression des indicateurs, comme l'amélioration de la performance et la satisfaction à l'égard des résultats.

Alors que bon nombre de PME sortent mal en point de la récession, certaines d'entre elles ont prévu qu'après la pluie viendrait le beau temps. Elles ont donc mis en oeuvre un plan d'expansion. Comment une PME peut-elle prendre de l'expansion au lendemain d'une récession? Le rédacteur Robert Colapinto a enquêté et fait rapport sur la question dans «Expansion durable» (p. 24). Il s'est entretenu avec des propriétaires de PME et des experts en PME, et présente aux lecteurs de l'information précieuse sur la planification détaillée requise pour mener à bien un projet d'expansion. L'article vaut vraiment le détour!

Par ailleurs, aussi dans ce numéro, Jim Carroll parle du livre électronique (Mon aventure avec le livre électronique, p. 11) et nos rubriques portent sur la planification financière personnelle (p. 30), la normalisation (p. 32), la fraude (p. 35) et les technologies (p. 39). Le texte sur la rubrique fraude, signé par notre nouveau rédacteur technique David Malamed, est particulièrement révélateur et fait même sourciller : il est question de relations extraconjugales et de fraude en entreprise. Enfin, dans Perspectives (p. 44), Marcel Côté met un paradoxe en lumière : la rentabilité de l'économie canadienne se compare à celle des États-Unis, mais son taux de productivité se situe en-deçà de celui de son voisin du Sud. M. Côté préconise une refonte de nos politiques d'innovation pour augmenter la productivité au Canada.

Okey Chigbo, rédacteur en chef (par intérim)

avant-scène

4 BOÎTE AUX LETTRES

6 PERSONNALITÉS

Une perte d'emploi peut ouvrir la voie à une nouvelle carrière. Sandy Tam a bifurqué avec succès vers la photographie de mariage.

6 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Cours sur la finance islamique offert au Canada • L'équilibre travail-vie personnelle • Expertise • Chiffrier • Tout le monde en parle

9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Heures supplémentaires, mais plus de possibilités • La santé économique redéfinie • La chasse est ouverte • Nouvelles règles pour aider les PME

10 VALEUR AJOUTÉE

De CA à chef de la direction

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Au-delà des indicateurs traditionnels

11 VIRTUALITÉS Mon aventure avec le livre électronique

44 PERSPECTIVES

Politiques d'innovation inadéquates



articles de fond

18 Performance gagnante

Notre sondage 2010 sur la gestion de la performance révèle de nettes différences par rapport aux données de l'enquête de 2007. De plus, les entreprises qui se démarquent le plus sortent des sentiers battus.

PAR ROBERT ANGEL

24 Expansion durable

En regard d'une reprise économique qui s'accroît, de nombreuses PME prévoient prendre de l'expansion. Toutefois, pour mener à bien ce projet, il faut tenir compte de facteurs de succès incontournables.

PAR ROBERT COLAPINTO

rubriques

30 Planification financière personnelle

Il est possible de faire un legs à un organisme de bienfaisance, à sa famille et de payer moins d'impôt.

Par **Keith Thomson**

32 Normalisation

Les NCA offrent davantage d'options de référentiels pour les états financiers à usage général et ceux à usage particulier.

Par **Svetlana Berger**

35 Fraude

Une entreprise liée à un scandale sexuel peut perdre non seulement de l'argent, mais également sa réputation.

Par **David Malamed**

39 Technologies

La mobilité 2.0 offre des perspectives intéressantes pour les entreprises qui comptent des représentants.

Par **Guy-Marie Joseph et Pascale Dominique**



actualités

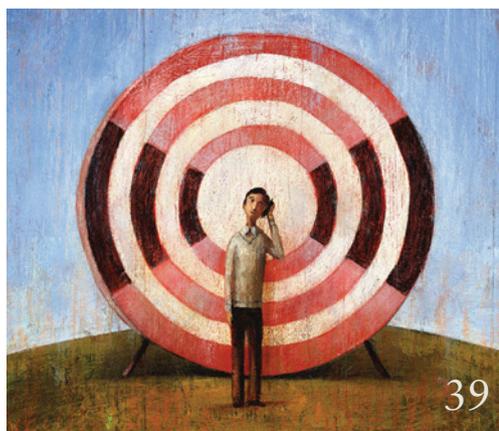
12 NOUVELLES DE LA PROFESSION

17 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

42 SERVICES PROFESSIONNELS

43 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE



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



Boîte aux lettres

COTISATION À DEUX VITESSES

Nous revoici à la période de l'année où nous versons notre cotisation annuelle à l'ICCA. Je réalise une fois de plus le peu de valeur que je reçois en contrepartie du montant à verser. Étant conseiller en placement, je dois aussi me plier aux exigences de l'autorité de réglementation de mon secteur, l'OCRCVM, qui m'empêchent d'exercer les activités de CA. Les seuls avantages directs dont je bénéficie sont donc l'utilisation du titre de CA dans la correspondance et dans les conversations et l'abonnement à *CAmagazine*. Cela me semble bien cher pour si peu.

Selon moi, l'ICCA doit créer une catégorie à cotisation réduite pour les membres qui, comme moi, ne peuvent profiter pleinement des avantages de leur titre de CA. Je suis conscient que mon choix de carrière m'appartient, mais après avoir comparé les coûts aux avantages, j'ai envisagé de ne pas renouveler ma cotisation. Je ne crois pas être le seul à penser ainsi, et je doute que l'ICCA souhaite perdre des membres de cette façon.

**Dave Sinclair, BBM, CA, CFP, TEP, FMA
Thornhill (Ontario)**

Réponse de l'ICAO :

Vous sous-estimez peut-être la véritable valeur de votre titre de CA. Comment les services de conseils en placement peuvent-ils ne pas être liés à la profession de CA? S'il est vrai que vous ne signez pas de rapports d'audit, vous faites certainement appel à des compétences acquises lors de votre formation de CA. Le sigle CA qui suit votre nom atteste pour vos clients de votre ni-

veau d'expertise et leur procure la sécurité de savoir qu'un organisme professionnel régit la manière dont vous utilisez ce titre. Les activités de réglementation et de formation, par exemple, entraînent des coûts constants pour l'Institut, aussi bien avant qu'après l'obtention du titre. Les cotisations des membres sont nécessaires pour financer une grande partie de ces coûts. Notons que les CA de l'Ontario travaillant en expertise comptable paient un montant supplémentaire, en raison des services spécialement adaptés à ce secteur fournis par l'Institut.

Ingrid Enhagen, CA

**Directrice des services aux membres,
Institut des comptables agréés de l'Ontario**

BONS DE SOUSCRIPTION : UN AUTRE SON DE CLOCHE

Dans «La juste valeur de la volatilité» (Normalisation, août 2010), l'auteur laisse entendre que le coefficient de volatilité utilisé dans la formule d'évaluation des options de Black et Scholes peut être fondé sur la volatilité observée du prix de bons de souscription cotés. Je ne suis pas d'accord.

La formule de Black et Scholes ne fait qu'appliquer le modèle du portefeuille de réplique dynamique, aussi connu sous le nom de modèle binomial. Les données utilisées dans la formule de Black et Scholes, dont la volatilité, doivent donc être les mêmes que celles que l'on utiliserait dans le modèle du portefeuille de réplique dynamique (ou modèle binomial). Le modèle du portefeuille de réplique dynamique montre que l'on peut maintenir un porte-

feuille dynamique qui procurera le même rendement qu'une option sur des actions X : 1) en fournissant immédiatement un montant calculé d'argent comptant, 2) en empruntant un montant calculé, 3) en utilisant les fonds des étapes 1 et 2 pour acheter des actions X, 4) en équilibrant le portefeuille à chaque période selon le mouvement du cours des actions X. Si aucun équilibrage n'est possible sur le marché, la valeur d'une option sur les actions X correspondra à la sortie de fonds nécessaire à l'étape 1 puisque les deux approches procureront le même rendement. Pour exécuter les quatre étapes dans les bonnes proportions, il sera essentiel d'estimer la volatilité future du cours des actions X (la valeur de la hausse ou de la baisse à chaque période).

Par conséquent, la volatilité du prix d'un bon de souscription déjà coté sur les actions X est sans rapport avec le maintien d'un portefeuille répliquant le rendement d'une option sur les actions X et ne peut donc pas être utilisée dans la formule Black et Scholes pour évaluer cette option.

**Louis-Éric Vallée, CA, EEE
L'Ancienne-Lorette (Québec)**

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

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

Atteignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de
125 000 lecteurs

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



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

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

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



Institut canadien
des évaluateurs

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Photographe comblée



À la suite d'une perte d'emploi, Sandy Tam a véritablement trouvé sa voie en devenant photographe de mariage.

On peut dire que Sandy Tam voit la vie d'un bon œil. La CA de 31 ans a fait de sa passion son métier : elle gagne sa vie en photographiant des mariages. «La photographie me passionne depuis l'université, mais je n'avais jamais imaginé que je deviendrais photographe à temps plein», raconte celle qui a changé de carrière lorsque son poste de CA en contrôle diligent chez Meyers Norris Penny de Toronto a été aboli l'année dernière.

À l'époque, elle travaillait à temps partiel pour un photographe rencontré au mariage de sa meilleure amie un an plus tôt. «Il m'avait aperçue avec ma caméra et m'a dit qu'il cherchait une assistante, dit-elle. Je n'avais jamais photographié un mariage. J'ai donc bénéficié de ses conseils pendant tout l'été 2008.»

Maintenant qu'elle dirige sa propre entreprise, Sandy Tam dit avoir une poussée d'adrénaline à chaque mariage qu'elle photographie. «La situation est tellement imprévisible. Il faut toujours anticiper ce qui va se passer si on veut prendre la photo parfaite, explique-t-elle. Je fais ce que j'aime et je développe aussi de belles relations avec mes clients. Je n'ai plus l'impression de travailler.»

Cheminement

2001 se joint à l'équipe de Deloitte Toronto

2004 obtient le titre de CA (Ontario)

2006 devient auditrice chez Groupe Dynamite à Toronto

2008 entre au service de Meyers Norris Penny à Toronto

2009 démarre sa propre entreprise de photographie de mariage

Plutôt introvertie dans le passé, Sandy Tam se rappelle l'époque où téléphoner à des clients devant ses collègues la rendait mal à l'aise. Elle dit que sa formation de CA lui a donné la confiance nécessaire pour démarrer une entreprise axée sur l'interaction avec les gens, pour développer un plan d'affaires et pour établir des prix de manière réaliste. Ses services s'adressent à la classe moyenne et elle obtient ses contrats par le bouche à oreille.

La photographe, qui travaille à partir de sa résidence à Markham (Ontario), a dû accepter une réduction de salaire significative pour vivre sa passion, mais elle n'a aucun regret. «Je n'ai plus besoin de revenus aussi élevés pour bien gagner ma vie. Je veux seulement rester créative et continuer à prendre des photos originales.»

Rosalind Stefanac

RUTH KAPLAN

Cours sur la finance islamique offert au Canada

Le Centennial College de Toronto offre maintenant une formation en finance islamique internationale. Il est le premier au Canada à offrir ce cours du Chartered Institute for Securities & Investment du Royaume-Uni. La formation, donnée en ligne, est fondée sur le Coran et d'autres sources de droit islamique. Elle présente les principes fondamentaux du système bancaire islamique qui, notamment, ne reconnaît pas le prêt à intérêt, les opérations de prêt devant être uniquement fondées sur le nantissement. «Selon l'Islam, un individu ne peut tirer profit d'un prêt, mais il peut gagner de l'argent dans les affaires», dit le professeur Rehan Saeed, du Centennial College. «Le résultat économique d'une opération bancaire de prêt à intérêt peut être identique à celui d'une simple entente commerciale, c'est le processus sous-jacent qui diffère entre les deux.»

L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DEMEURE LA PRINCIPALE PRÉOCCUPATION DES CA EN ENTREPRISE

Concilier le travail et la vie personnelle est la principale priorité des CA en entreprise, selon les résultats canadiens du sondage 2010 de l'*International Innovation Network*, qui concordent presque en tous points avec ceux de l'étude comparative de 2007.

La santé/gestion du stress occupe le deuxième rang des priorités (pour 80 % des répondants), suivie de la gestion du volume de travail (73 %), deux éléments liés à la conciliation travail-vie personnelle.

Se tenir à jour quant au perfectionnement professionnel continu, aux changements aux normes et à la réglementation, ainsi qu'aux progrès technologiques, figurent aussi au rang des principales préoccupations des CA. La majorité des autres priorités des CA en entreprise sont liées à la gestion de carrière et aux possibilités d'avancement.

Parmi ces priorités, citons le développement des compétences en leadership (71 %), en gestion (68 %), la progression de la carrière (62 %) et la planification de la carrière (55 %).

Les résultats du sondage, mené auprès de comptables membres de sept associations à travers le monde, démontrent que les priorités



des CA en entreprise se ressemblent, quel que soit le pays d'origine. John Tabone est responsable, Valeur ajoutée et services de recherche, à l'ICCA.



EXPERTISE

COMMENT ÊTRE À L'AISE DEVANT UN AUDITOIRE?

De nombreux comptables aiment rédiger point par point le contenu de leur présentation. Rares sont ceux qui comprennent le pouvoir d'une présentation donnée de manière naturelle et spontanée. Rappelez-vous que ce n'est pas seulement ce qu'on dit qui compte, mais également la façon de le dire. Voici quelques conseils :

Trois est le chiffre magique. Votre discours devrait comprendre une introduction, un développement et une conclusion clairs. Limitez-vous à trois points clés et donnez trois exemples simples pour conserver l'intérêt de l'auditoire.

Démontrez de l'enthousiasme. Variez le ton et le rythme de votre voix. L'utilisation de notes est une excellente idée, mais s'y référer trop souvent refroidit l'intérêt de l'auditoire. Et les diapositives PowerPoint nuiront si elles contiennent trop de mots ou si le présentateur les utilise pour que l'auditoire porte moins attention à sa personne.

Établissez un contact visuel. Le contact visuel vous aidera à établir un lien avec l'auditoire. Exercez-vous à diviser la salle en trois sections (gauche, droite et centre). Repérez les participants qui hochent la tête, qui vous sourient, ou vous écoutent patiemment.

Faites des gestes en parlant. Ne gardez pas vos mains dans vos poches et ne croisez pas les bras. Utilisez vos mains naturellement pour expliquer vos points. Votre langage corporel démontrera votre assurance.

Assurez-vous en terminant que votre auditoire est satisfait. Pour créer une conclusion plus percutante, répétez vos trois points clés. Demandez-vous ensuite pourquoi vous avez fait cette présentation et comment votre auditoire pourra mettre vos propos en pratique.

Nicole Attias (www.nicoleattias.com) est conseillère en présentation et elle a travaillé auprès de comptables, en matière de présentations publiques efficaces.

#Chiffrier

Publicité insidieuse, autorités furieuses

Lors de la Coupe du monde de soccer en juin, deux femmes ont été accusées de marketing insidieux. Le peu de vêtements qu'elles portaient arborait le logo d'une brasserie. Voici d'autres exemples :

2 Nombre de fans qui ont interrompu un match de rugby Australie-Nouvelle-Zélande en 2002, lorsqu'ils ont défilé nus avec le nom Vodophone peint sur le corps. L'entreprise a dû s'excuser et donner plus de 70 000 \$ à une œuvre de charité.

5 Nombre de mois qu'un Montréalais a passé en prison, après qu'un tribunal grec l'a condamné pour avoir sauté dans la piscine où se déroulait une compétition de plongeon lors des Jeux olympiques de 2004. L'homme était vêtu d'un tutu et avait le nom d'un casino en ligne écrit sur le corps.

25 Hauteur en pieds d'un bâtonnet glacé créé par la société Snapple dans le but de battre le record mondial de 2005. Installé au Union Square à New York, le régal glacé a fondu prématurément et a obligé la police à fermer les rues, couvertes de plus de 17 tonnes de substance fondue, rose et visqueuse.



38 Nombre de panneaux d'affichage électronique placés dans les rues de Boston en 2007 pour promouvoir une émission du réseau Cartoon Network. Les dispositifs ont fait craindre une attaque terroriste et ont entraîné la fermeture des rues et des ponts. La société Turner Entertainment Group a dû payer 2 millions de dollars américains en dédommagement.

1 000 Nombre estimé de Néerlandais qui ont dû retirer leurs shorts orange sur lesquels était imprimé un logo de la brasserie Bavaria et assister à un match de la Coupe du monde de soccer de 2006 en sous-vêtements, car la FIFA n'autorise que la publicité des commanditaires officiels.

10 000 Somme en \$ US versée au cimetière Granary Burying Ground (Boston) par Cadbury Schweppes, après une promotion incitant les « chasseurs de trésor » à y chercher une pièce de monnaie. Les autorités ont dû fermer le site pour en prévenir la dégradation.

Tout le monde en parle



**MICHAEL HANNAN, CA
PRÉSIDENT
VIAD TRAVEL AND RECREATION**

Profil : Entreprise établie au Canada, Viad Travel & Recreation est une division de la société mère américaine Viad Corp. Elle englobe les sociétés

Brewster Inc. à Banff, en Alberta, et Glacier Park Inc. à Phoenix, en Arizona. Viad Travel & Recreation exploite sept hôtels, une flotte de 80 autocars de luxe et la Banff Gondola, en plus d'offrir de l'hébergement dans les parcs nationaux de Glacier et de Waterton-Lakes.

L'entreprise, qui emploie plus de 1 000 personnes, est la division vedette de Viad. Elle demeure rentable en dépit de la récession et d'un dollar canadien fort. Au 30 juin 2010, ses revenus ont atteint 29,8 M\$ US, soit une hausse de 29,1 % comparativement aux 23,1 M\$US enregistrés au premier semestre de 2009.

Pourquoi on l'aime : L'attrait touristique le plus populaire de l'entreprise est aussi l'un des plus froids au monde.

Le champ de glace Columbia a attiré plus de 10 millions de visiteurs depuis sa découverte en 1898. Ce champ est la plus grande masse de glace des Rocheuses, couvrant une superficie de 325 km² et atteignant une profondeur pouvant aller jusqu'à 365 mètres. Viad Travel & Recreation exploite 21 autocars Terra Bus, faits au Canada. Le champ de glace et la Banff Gondola attirent chaque année 1 million de visiteurs.

Originalité : Fondée il y a 118 ans, Brewster a acquis, il y a trois ans, l'exploitation de la croisière Minnewanka Lake Cruise, et plus récemment, a lancé le site Web Vacations Canada, destiné aux visiteurs de partout dans le monde.

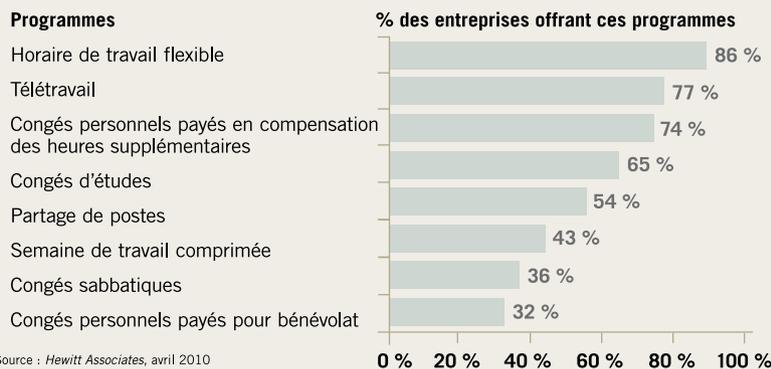
Il a dit : «Le fait de posséder la Banff Gondola, le champ de glace Columbia et les bateaux du Minnewanka, et d'offrir des services dans un parc national, nous place dans une position concurrentielle unique.» Paul Brent

Des heures supplémentaires, mais davantage de possibilités

L'horaire à temps plein régulier de 35 à 40 heures n'est pas aussi habituel que l'on pourrait croire. Moins du tiers des employés au Canada travaillent ce nombre d'heures traditionnel, selon un sondage mené auprès de 164 organisations par Hewitt Associates, cabinet mondial de services-conseils en ressources humaines. Les entreprises sondées ont indiqué que 45 % de leurs employés travaillent d'une à cinq heures supplémentaires par semaine, 23 % de cinq à dix, et 1 % en travaille de dix à quinze.

En compensation de ces heures de travail supplémentaires, la majorité des employeurs sondés offrent, à certains de leurs employés à temps plein ou à tous, des horaires de travail flexibles, la possibilité de faire du télétravail, des congés personnels payés supplémentaires, des congés d'étude et un partage des postes. «Les employés renoncent à leur temps personnel pour travailler davantage. Les organisations progressistes leur offrent donc un horaire qui répond mieux à leurs besoins», dit Rochelle Morandini, conseillère principale chez Hewitt Canada.

Popularité des programmes d'équilibre travail-vie personnelle chez les salariés



La santé économique redéfinie

L'économie chancelante est peut-être bénéfique pour la santé des travailleurs, selon un sondage du recruteur américain CareerBuilder. Près de 50 % des travailleurs américains apportent leur lunch au travail, 20 % ont arrêté de fumer ou réduit leur consommation de cigarettes, et 44 % des répondants fumeurs disent être plus enclins à cesser en raison du contexte économique actuel.

«Les difficultés économiques de 2009 ont incité certains travailleurs à revoir leurs habitudes», explique Rosemary Haefner, vice-présidente des ressources humaines chez CareerBuilder. «Ces travailleurs réduisent leurs dépenses et font plus attention à leur santé.» Toutefois, une charge de travail plus lourde et un niveau de stress plus élevé en raison de la réduction des effectifs peuvent contrebalancer ces bienfaits pour la santé des travailleurs.

DE NOUVELLES RÈGLES POUR AIDER LES PME

L'ARC permet maintenant, à certaines conditions, que les PME tenant un registre des déplacements commerciaux des véhicules à moteur pendant un an, puissent ensuite utiliser un registre d'une période représentative de trois mois pour extrapoler l'utilisation sur un an.

LA CHASSE EST OUVERTE

Dans un sondage en ligne mené auprès de plus de 3 000 travailleurs par Right Management, 52 % des Nord-Américains interrogés ont dit avoir été sollicités par un autre employeur au cours de 2009. Les directeurs et les autres membres du personnel cadre représentaient 56 % des employés les plus demandés.

PEU D'ESPOIR D'UN MARCHÉ HAUSSIER

Les Américains s'attendent à un lent retour à la croissance économique, selon un sondage du Certified Financial Planner Board of Standards. Appelés à qualifier l'économie par des noms d'animaux, les répondants ont choisi notamment le paresseux, l'ours et la tortue.

De CA à chef de la direction

Il est tout à fait normal pour les CA de se demander ce qu'il faut pour devenir chef de la direction. Toutefois, il n'existe pas de chemin tout tracé pour se rendre au sommet. Les chefs de la direction qui ont gravi les échelons viennent d'horizons différents. L'ancienne chef de la direction de Xerox, Anne M. Mulcahy, est diplômée en études anglaises et en journalisme et elle a travaillé 16 ans pour Xerox à titre de représentante des ventes avant d'être nommée présidente en mai 2000.

Cela dit, le titre de CA peut véritablement améliorer vos chances lorsque l'occasion de gravir les échelons se présente. Une étude de l'ICCA (voir «Les CA aux commandes continuent de performer», *CAMagazine*, juin-juillet 2009, p. 7; www.camagazine.com/Csuite), montre que près de 10 % des chefs de la direction et des présidents des sociétés figurant dans le *Report on Business 1000 (ROB 1000)* sont des CA. Toujours selon cette étude, les entreprises du ROB 1000 qui ont un CA à leur tête obtiennent de meilleurs résultats à l'égard de plusieurs indicateurs clés, tels que le rendement des capitaux propres. Pour ma part, je suis passé de CA à entrepreneur, pour ensuite devenir président d'une entreprise spécialisée en mentorat et en encadrement de hauts dirigeants.

Mis à part des compétences en finance, que faut-il pour accéder à la haute direction? Voici deux éléments clés du rôle de chef de la direction ou d'un président :

Créer et livrer des stratégies gagnantes, et s'adapter constamment aux contextes actuels et futurs. Comme l'a déjà dit l'ancien maire de New York, Rudy Giuliani, «les leaders doivent être optimistes et tournés vers l'avenir». Ils doivent évaluer les micro et macro-données ainsi que les possibilités, et surmonter les obstacles à la croissance.

Montrer l'exemple et communiquer. Les grands leaders encouragent une communication honnête et réciproque au sein de l'organisation et transmettent des messages simples et inspirants. Par exemple, l'ancien secrétaire américain à la Défense, Donald Rumsfeld, motivait ses subordonnés au moyen de notes de service, appelées «flocons de neige» en raison de leur abondance. Sa plus célèbre : «Il y a ce qu'on sait et ce que l'on ne sait pas. Et il y a ce qu'on sait ignorer et ce que l'on ne sait pas qu'on ignore.»

Le co-fondateur et gourou d'Apple, Steve Jobs, a également partagé quelques-unes de ses réflexions mémorables, dont celle-ci : «La conception vise le fonctionnement, pas seulement l'aspect et la convivialité.»

Pour vous démarquer, observez attentivement la culture de votre entreprise, relevez ses forces et ses faiblesses et réfléchissez à la manière dont les employés sont traités. Sachez que les meilleurs leaders, comme Herb Kelleher de Southwest Airlines, sont au service de leurs employés.

À mesure que vous progressez, faites en sorte que vos actions appuient les valeurs et les principes directeurs de l'organisation. Mme Mulcahy a donné le ton quant aux valeurs et principes de Xerox, et en a fait l'une des entreprises de technologie et de services les plus rentables au monde. Rappelez-vous qu'il y a un lien direct entre la création d'une culture gagnante et les conditions favorisant l'excellence. Établissez des objectifs de performance clairs pour votre équipe, et soulignez la réussite des employés performants.

Lorsque vous mettez à profit votre expertise de CA pour vous préparer au rôle de chef de la direction ou de président, soyez conscient que la communication est un élément clé de votre succès. Par exemple, pouvez-vous écouter un collègue pendant plus 30 secondes sans l'interrompre?

Pour gravir les échelons plus rapidement, éloignez-vous du milieu des finances et engagez-vous dans d'autres milieux d'affaires stratégiques. Assistez à des salons professionnels et à des conférences, devenez membre d'associations et de chambres de commerce et discutez avec vos collègues. Joignez-vous à des groupes de pairs. «Continuez à développer un sens aigu de la finance, mais ne vous empêchez pas de voir un peu plus large», conseille un CA. «J'avais auparavant une vision à court terme, mais maintenant j'adopte une approche stratégique à plus long terme», raconte un autre CA.

Malheureusement, la plupart des leaders sous-estiment le temps requis pour acquérir ainsi que perfectionner des compétences. L'homme d'affaires britannique et dirigeant de la société Virgin, Richard Branson, considère que ses apprentissages se font sur toute une vie : «Je vois la vie un peu comme la formation universitaire que je n'ai jamais reçue.»

Si vous aspirez à devenir chef de la direction ou président, commencez à vous y préparer dès maintenant. Consacrez le temps et l'énergie nécessaires pour accroître vos compétences en leadership. Il n'est pas donné à tout le monde d'occuper un poste de direction. Ce pourrait même être une bénédiction de découvrir que ce rôle n'est pas pour vous. Mais si vous êtes CA et que vous savez au fond de vous-même que vous avez les compétences en relations humaines et la motivation nécessaires, rien ne peut vous arrêter. Votre chemin vers le sommet est l'un des mieux tracés, et j'espère que vous le verrez plus clairement après la lecture de cet article.

Pour consulter la version intégrale du présent article, veuillez visiter www.camagazine.com/chefdirection.

Leon Goren, CA (lgoren@peo.net) est président de Presidents of Enterprising Organizations (PEO) (www.peo.net), une entreprise spécialisée en mentorat par les pairs ainsi qu'en encadrement de hauts dirigeants, et établie à Toronto.



Mon aventure avec le livre électronique

En juillet, Amazon a annoncé que, pour la première fois, les ventes de livres électroniques avaient dépassé celles des livres imprimés. Quelques mois avant cette annonce, j'avais déjà compris que je devais publier certains de mes livres en format électronique. J'ai acheté un iPad et j'ai découvert iBooks.

Ma conjointe Christa, aussi CA, travaille à domicile avec moi, et elle a voulu créer une version électronique de mon livre *Ready, Set, Done : How to Innovate When Faster is the New Fast*, pour le vendre sur le nouveau site iBookstore d'Apple.

Il fallait donc convertir nos fichiers du livre en format ePub, celui utilisé par Apple pour les livres électroniques. La mise en page du livre avait été réalisée à l'aide d'InDesign d'Adobe, un logiciel d'édition haut de gamme, et il était possible de convertir le fichier en format ePub. Toutefois, nos premiers essais pour produire une version lisible du livre ont échoué. Les défis étaient nombreux, que ce soit au niveau de la police de caractère, de la mise en page ou d'autres éléments du design. Nous nous sommes aperçus que même si les livres électroniques gagnaient en popularité, les outils pour leur mise en forme sont encore loin de la convivialité. Nous avons donc opté pour une approche à deux volets.

Nous allions d'abord confier la conversion du livre à un tiers et poursuivre nos tentatives de conversion afin de publier nous-mêmes les prochains livres en version électronique. Je me suis connecté à mon compte Elance (le service de sous-traitance de projets en ligne que j'ai décrit dans l'article «Mutation des offres de service» de septembre 2004) et j'y ai affiché mon projet : Je cherchais quelqu'un pour convertir mes fichiers InDesign en format ePub. En quelques jours seulement, j'avais reçu environ 20 soumissions. J'ai donné le projet à la société Reality Info Systems, de Pune en Inde. Sa soumission était de 140 \$, et je recevrais non seulement un fichier ePub pour le iPad/iPhone, mais une version en format «PRC», utilisé par Amazon pour le lecteur Kindle.

Après quelques échanges qui ont duré moins d'une semaine, j'avais reçu mon livre dans les deux formats utilisés par les lecteurs de livres électroniques. Je devais maintenant mettre mon livre électronique en vente sur le Web. Pour le rendre disponible sur le site d'Amazon, je devais unique-

ment m'inscrire à la plateforme Digital Text Platform de la société, donner quelques détails au sujet du livre et télécharger la couverture et le fichier PRC. Je devais ensuite confirmer que j'étais autorisé à publier le livre, ce qui était le cas puisque je l'avais publié avec ma propre maison d'édition, Oblio Press. Amazon m'a ensuite informé que mon livre serait en vente d'ici 24 à 48 heures.

Le processus pour la librairie d'Apple est plus complexe. Apple préfère ne pas transiger avec des milliers d'éditeurs indépendants. Elle travaille donc avec une liste d'agrégeurs agissant comme intermédiaire entre vous et Apple. J'ai relevé cette information dans un article en ligne sur la procédure pour publier un livre dans la librairie en ligne d'Apple.

Après mes recherches, j'ai choisi une entreprise appelée BiblioCore. Il suffisait de remplir quelques formulaires et d'effectuer un paiement de 135 \$, après quoi je recevrais toutes les redevances sur mon livre, moins les frais de 30 % exigés par Apple. En moins d'une semaine, tout était réglé.

Nous préparons maintenant la vente de mes autres livres en format électronique. J'écris actuellement un autre livre, qui devrait être disponible en version électronique avant d'être publié en version papier. Christa pourra bientôt faire la mise en page. À mon avis, nous nous sommes rapidement adaptés à un monde où tout change, à toute vitesse.

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

MON AVENTURE DU LIVRE ÉLECTRONIQUE

«Mutation des offres de service» CAmagazine
<http://www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2004/sept/columns/camagazine21704.aspx>

Amazon Digital Text Platform
<https://dtp.amazon.com/mn/signin>

«The Apple iBookstore and You» www.spannet.org/how_do_i_get_my_book_into_the_Apple_iBookstore.htm

Bibliocore www.bibliocore.com

Savoir décider : nouvelle étape

La campagne publicitaire *Savoir décider*, conçue pour renforcer la position de la profession de CA comme chef de file en comptabilité, a su percer au milieu de la cacophonie ambiante. Nos études montrent que le message a été entendu et qu'il contribue à changer l'image des CA. S'appuyant sur cette assise solide, la campagne passe maintenant à la vitesse grand V, pour continuer à changer les perceptions et à étendre les horizons du titre de CA.

L'étude la plus récente révèle que la profession de CA occupe le premier rang dans l'esprit du public cible de la campagne, soit les gestionnaires, propriétaires et dirigeants d'entreprises et les professionnels.

En fait, selon les chiffres, ceux-ci sont presque deux fois plus susceptibles de répondre «CA» plutôt que l'un ou l'autre des deux autres titres comptables lorsqu'on leur demande quel est le premier titre comptable qui leur vient à l'esprit.

Les résultats sont sans équivoque : le titre de CA se démarque des autres.

L'étude montre en outre que la campagne *Savoir décider* modifie la façon dont les CA sont perçus. Lors du lancement de celle-ci

en 2008, le titre de CA était surtout synonyme de connaissances très techniques aux yeux du public cible. Deux ans plus tard, on constate un changement : il est maintenant plus souvent associé à l'expertise et la compréhension du monde des affaires.

Forte de ce succès, la profession de CA souhaite donner une nouvelle résonance à son message. La reconnaissance du titre de CA comme principal titre *comptable* n'étant plus suffisante, de nouvelles annonces seront lancées ce mois-ci afin d'en faire le titre privilégié du *monde des affaires*.

L'objectif, défini dans la stratégie de valorisation de la marque, est de faire passer l'image des CA représentés dans leurs rôles traditionnels d'auditeurs et de comptables fiscalistes à celle de chefs

de file chevronnés du monde des affaires dotés de capacités sans égales pour la prise de décisions.

Les nouvelles annonces prennent un ton décidément plus assuré de façon à véhiculer le message *Savoir décider* avec une force accrue. À l'aide de métaphores classiques et de messages percutants liés au monde des affaires, elles mettent en parallèle des situations réelles et un vaste éventail de scénarios dans un contexte d'affaires difficile et changeant.

Soit, les décisions d'affaires ne se répercutent pas toutes sur le cours des actions ni ne font le téléjournal du soir. Les annonces visent en fait à renforcer l'idée que chaque décision compte et que les entreprises avisées veulent avoir des chefs de file com-



Boutique?

Ou grand public?

Savoir décider. CA Comptables agréés

Des panneaux-réclames comme celui-ci seront placés bien en vue dans des endroits très fréquentés des grands centres.

pétents à la table des décideurs. Comme le disent les annonces, si vous avez une décision à prendre, un CA peut vous aider à en prendre une meilleure.

La stratégie de valorisation de la marque continue de s'appuyer sur le slogan *Savoir décider*, et un message fort : Les comptables agréés peuvent vous aider à prendre de meilleures décisions.

Un plan média ciblé a été établi afin d'atteindre notre public cible. Au cours des prochaines semaines, les téléspectateurs verront nos publicités de 30 secondes pendant les bulletins d'information et certaines émissions diffusés aux heures de grande écoute, ainsi que sur certains réseaux spécialisés. Des annonces seront diffusées partout au Canada par des stations de radio d'in-



Ci-contre : Production des annonces télévisées de la campagne *Savoir décider*.

Ci-dessous : Une jeune actrice se prépare à trouver des occasions là où elles se cachent.



Chaque CA a également un rôle important à jouer. Chacun peut contribuer à renforcer la réputation des détenteurs du titre en tant que chefs de file du milieu des affaires grâce à quelques mesures simples :

- Faites figurer le titre de CA sur vos cartes d'affaires et votre correspondance;
- Faites en sorte que votre réseau professionnel — y compris les organisations où vous

faites du bénévolat — sache que vous êtes CA;

- Lorsque vous faites des présentations, expliquez comment votre formation de CA a contribué à vos réalisations;
- En entrevue, présentez-vous en tant que CA.

Le message *Savoir décider* a évolué au fil du temps, mais il demeure ancré dans une vérité essentielle : les CA aident les entreprises à prendre de meilleures décisions. Notre public nous donne la possibilité de devenir de véritables chefs de file du milieu des affaires canadien. Sur un marché de plus en plus concurrentiel, il est essentiel de tirer un maximum de cette possibilité.

formation et de radio interactive. De plus, des panneaux d'affichage seront placés bien en vue dans des endroits très fréquentés dans les grands centres.

Enfin, un certain nombre de mesures complémentaires seront prises touchant les médias, les relations avec les pouvoirs publics ainsi que sur d'autres moyens de communication, afin d'accroître la notoriété de la profession et la valeur qu'on lui reconnaît.

Semaine canadienne de l'information financière

Dans quelques mois, l'information financière prendra un important virage au Canada. En effet, les entreprises à capital fermé et les sociétés cotées adopteront de nouveaux référentiels comptables le 1^{er} janvier 2011.

Afin d'aider les CA et le milieu des affaires en général à bien négocier ce virage, l'ICCA tiendra un important congrès en novembre.

La «Semaine canadienne de l'information financière» se déroulera à Toronto du 22 au 26 novembre. On y présentera de l'information importante sur les Normes internationales d'information financière (IFRS) et les nouvelles Normes comptables pour les entreprises à capital fermé. On a aussi prévu une séance d'une journée visant à aider les utilisateurs des états financiers à comprendre ce nouvel environnement, ainsi qu'un déjeuner-conférence en l'honneur des entreprises canadiennes qui se distinguent par l'excellence de leur information financière.

Selon Gord Beal, leader responsable de la stratégie de l'ICCA sur le soutien au passage aux IFRS et aux NCA : «Cet événement témoigne de l'ampleur des changements que gèrent actuellement

les professionnels comptables et les entreprises du Canada. La Semaine canadienne de l'information financière intéressera tous ceux qui sont touchés par la nouvelle donne en normalisation.»

Cet événement commencera avec trois jours spécialement consacrés aux IFRS. Le colloque *IFRS in North America 2010* est présenté en partenariat avec l'International Accounting Standards Board (IASB). Sir David Tweedie, président de l'IASB, et Gord Fowler, président du CNC, ainsi que d'autres experts en information financière y prendront part. Au nombre des conférenciers de marque, mentionnons Paul Tellier, administrateur de l'IFRS Foundation et ancien PDG de Bombardier et du CN.

Les participants seront mis au fait de l'avancement du projet de convergence des IFRS et des PCGR américains mené par l'IASB et le FASB ainsi que des aspects techniques des nouvelles IFRS en projet. De plus, des ateliers préliminaires seront offerts sur la première application des IFRS, les instruments financiers, les contrats d'assurance et les activités d'extraction.

Le colloque sur les IFRS sera suivi du 13^e Colloque annuel sur l'information financière et la comptabilité (FRAC) de l'ICCA, qui portera à la fois sur les IFRS et sur les Normes comptables pour les

entreprises à capital fermé, et qui comprendra une séance sur les nouvelles Normes canadiennes d'audit. Cette année, il sera possible d'assister à des ateliers sur la mise en œuvre des IFRS dans le secteur minier, le secteur des logiciels et des technologies, l'immobilier et la fabrication.

Le déjeuner du toujours populaire Concours des meilleurs rapports d'entreprise aura lieu le jeudi 25 novembre. Voilà plus de 50 ans que ce concours souligne l'excellence en matière d'information financière et d'information d'entreprise au Canada. Le jeudi également, une séance d'une journée aidera les utilisateurs des

états financiers à comprendre ce que signifie pour eux le passage aux IFRS. On y expliquera comment distinguer les variations de la performance dues au passage aux IFRS de celles qui découlent de changements réels dans les activités de l'entreprise.

Cette séance s'adresse aux analystes financiers, aux analystes de crédit, aux investisseurs ainsi qu'aux professionnels des relations avec les investisseurs.

Pour plus d'information sur la Semaine canadienne de l'information financière, veuillez vous rendre à www.cpd.cica.ca (en anglais seulement).

Efrim Boritz remporte le Prix de leadership en innovation Bill-Swirsky 2010

Le professeur J. Efrim Boritz, FCA, de la School of Accounting & Finance de l'Université de Waterloo, a été nommé lauréat du Prix de leadership en innovation Bill-Swirsky 2010. Ce prix lui a été décerné en reconnaissance des nombreuses innovations dont il a fait montre dans la conception et l'avancement de projets, de concepts, de processus et de procédures ayant eu une incidence directe sur la profession de CA.

La contribution de Efrim Boritz aux activités des comités professionnels est incomparable. Il a ainsi démontré sa volonté de faire profiter la profession comptable en général, et la profession de CA en particulier, de ses connaissances en matière de technologies de l'information et de ses réflexions novatrices. Au cours des 30 dernières années, il a participé à de nombreuses initiatives qui ont permis d'accroître les compétences et les services des CA en matière de technologies de l'information. Ses deux principales réalisations concernent l'élargissement des services de certification et XBRL.

Appuyant activement les premières tentatives de la profession d'étendre les services de certification au-delà du créneau restreint des états financiers, Efrim Boritz a siégé aux groupes de réflexion sur les services de certification mis sur pied au Canada et aux États-Unis pour explorer ce sujet. On lui a ensuite demandé de se pencher sur les rapports sur la fiabilité des systèmes, qu'on estimait constituer la base de futures initiatives portant sur la certification continue et la certification au niveau des données. De là, il s'est intéressé aux projets sur les services Trust et sur l'intégrité au niveau des données, projets auxquels il participe encore aujourd'hui.

Efrim Boritz a joué un rôle déterminant dans l'élaboration du cadre qui sous-tend les services Trust et SysTrust. Il a rédigé les manuels de formation sur ces services et siège toujours au comité responsable de la mise à jour de ces services et de leur harmonisation avec les nouvelles normes internationales sur les contrôles internes des sociétés de services.

Partisan de la première heure de l'assurance qualité des don-

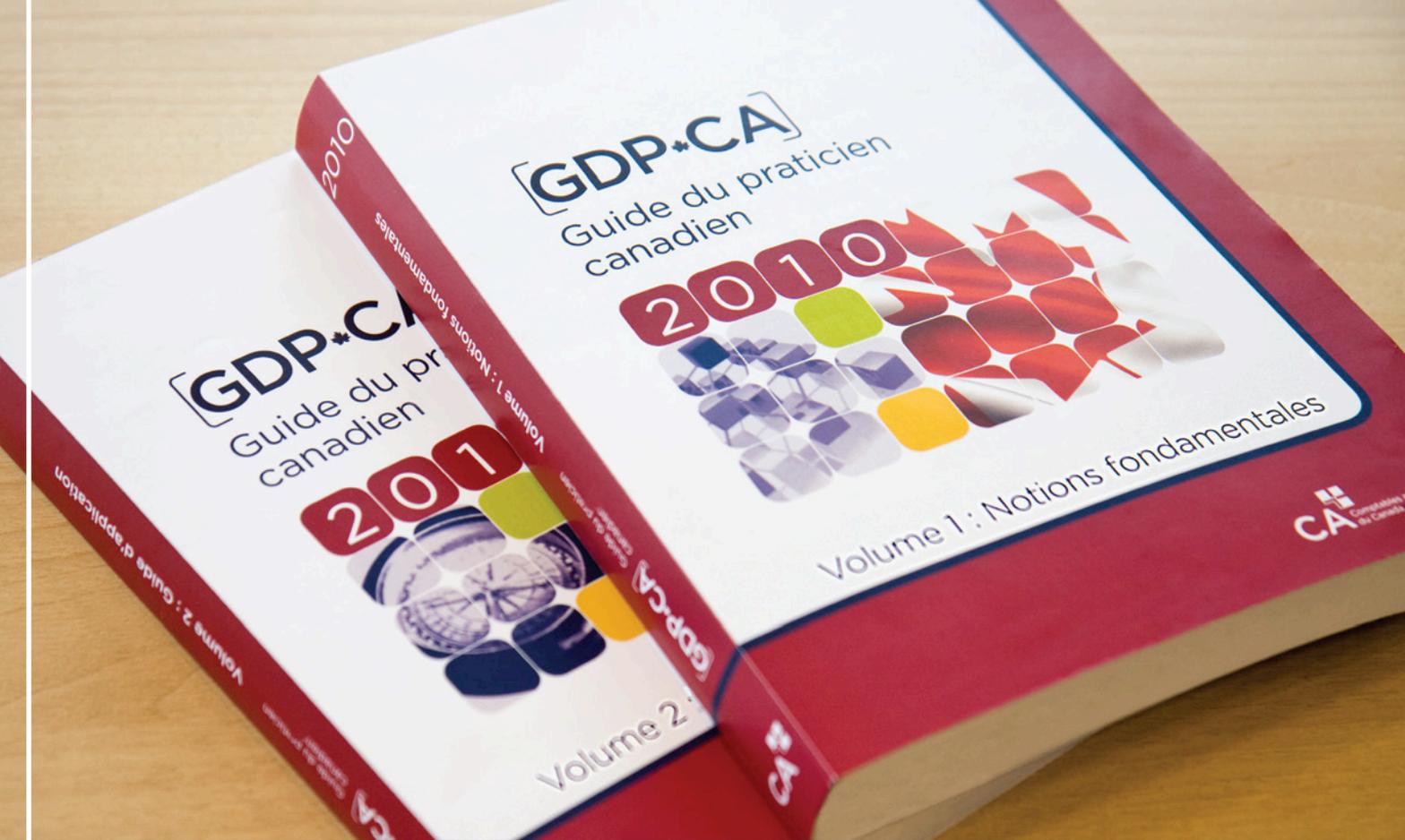


J. Efrim Boritz, FCA, CA•TI, CA•CISA

nées étiquetées en XBRL, Efrim Boritz demeure membre des comités responsables de ces innovations en matière de diffusion de l'information financière. En outre, ses recherches font ressortir la nécessité d'une assurance qualité et de méthodes d'analyse des données XBRL afin de sensibiliser les décideurs, les autorités de réglementation et les normalisateurs à ces questions.

Efrim Boritz est un auteur prolifique qui a entrepris de nombreux projets sur l'utilisation novatrice des technologies afin de soutenir et d'améliorer divers aspects des services de certification comme la planification de l'audit, l'évaluation des risques, la détection de la fraude et d'autres procédures. L'ensemble de sa carrière professionnelle et universitaire s'est centrée sur l'enrichissement des possibilités ouvertes aux CA et sur la préservation de la qualité des services de certification grâce aux innovations technologiques.

La présentation officielle du Prix de leadership en innovation Bill-Swirsky 2010 à Efrim Boritz aura lieu à Toronto en février 2011.



Guide du praticien canadien (GDP•CA)

Le GDP•CA a été entièrement mis à jour afin d'y intégrer les nouvelles Normes canadiennes d'audit. Le GDP•CA est un guide exhaustif pour la réalisation de missions d'audit, d'examen et d'autres missions de certification et de compilation auprès de PME.

Internet/DVD/téléchargement/2 volumes, accompagnés d'un CD

boutiqueCA.ca/GDPCA

DE PLUS

Ajoutez les masques de saisie électroniques à votre abonnement au GDP•CA et personnalisez vos missions.



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†
Modifications du chapitre 4600, «Régimes de retraite» (Partie IV)	août 2010
Manuel de l'ICCA – Certification	
NCMC 3416, «Rapport sur les contrôles d'une société de services»	août 2010
NOV-46, Communications avec les cabinets d'avocats selon les nouvelles normes de comptabilité et d'audit	août 2010
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public	
Chapitre SP 2125, «Première application par des organismes publics»	août 2010

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 septembre 2010)

Comptabilité	Date limite pour commentaires
ESI Contrats d'assurance	le 30 novembre 2010
AC Plan stratégique pour 2011-2014	le 30 septembre 2010
ESI Présentation des autres éléments du résultat global	le 30 septembre 2010
ESI Produits tirés de contrats conclus avec les clients	le 22 octobre 2010
Audit et certification	
ESI Utilisation des travaux des auditeurs internes	le 6 octobre 2010
Secteur public	
ES 4 Paiements de transfert	le 15 septembre 2010
AC Plan stratégique pour 2010-2013	le 15 octobre 2010

À VENIR

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Normes comptables pour les organismes sans but lucratif (Partie III)
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public	Normes comptables s'appliquant uniquement aux organismes sans but lucratif du secteur public
Documents de consultation	Propositions de l'IASB sur les sujets suivants : Améliorations annuelles; Compensation d'actifs et de passifs; Consolidation — exemption relative aux sociétés de placement; Contrats de location; Impôts sur les bénéfiques; Instruments financiers — comptabilité de couverture; Interprétation sur les frais de découverte engagés au cours de la phase de production Propositions du CCSP : Instruments financiers et conversion des devises – présentation dans les états financiers

Légende

AC – Appel à commentaires DTI – Document de travail publié par l'IASB
ES – Exposé-sondage ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA ES 4 – Quatrième exposé-sondage

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

Nouvelles normes : on est avec vous pour le prochain round!



Pour des ressources et des outils gratuits et conviviaux,
visitez www.icca.ca/TRANSITION

- **Droit au but** : un outil téléchargeable sur les IFRS, pour les petites et moyennes entreprises
- **Soyez dans le coup** : des conseils en temps opportun pour vous aider à réussir votre transition
- **Outils d'apprentissage pratiques** : balados, webinaires et cours en ligne

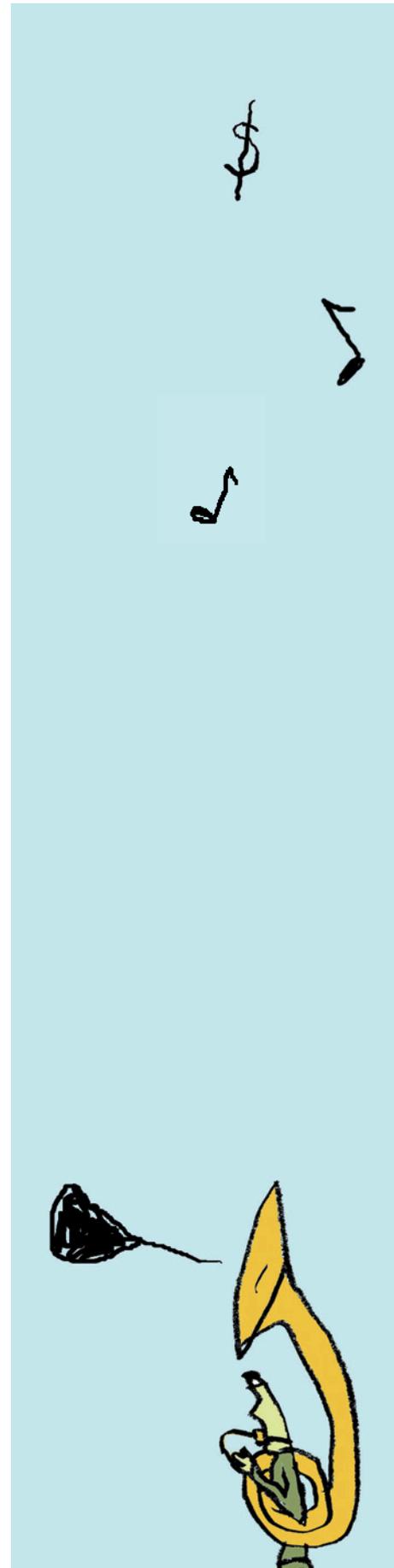
Notre sondage 2010 sur la gestion de la performance montre que les entreprises gagnantes sortent des sentiers battus.

PAR ROBERT ANGEL

Performance GAGNANTE

CHEZ GE CAPITAL CANADA, TOUT SE MESURE, DES PREMIERS appels téléphoniques jusqu'à la conclusion des transactions, explique Patrick Palerme, PDG de l'entreprise à Montréal. Le but est de déceler les occasions d'affaires. Il compare la gestion de la performance à un tableau de bord dont les données, provenant en grande partie du système de gestion des relations clients, lui servent à faire des prédictions qui contribuent au succès de l'équipe de vente. «L'avantage réside dans la capacité de prédire de façon plus fiable les occasions productrices de revenus et les risques qui y sont associés dans les divers secteurs d'activité auxquels GE Capital offre des services», explique-t-il. Ainsi, l'équipe de vente a pu augmenter

Illustration : MIKE CONSTABLE





de 15 % le nombre de réunions avec les clients stratégiques ou autres, ce qui a aidé GE Capital à élever son taux de réussite de façon quasi équivalente et de gagner du terrain sur la concurrence.» Une approche plus axée sur la gestion de la performance d'entreprise et l'utilisation des données pour améliorer les liens avec les clients sont essentielles au maintien de la compétitivité de GE Capital.

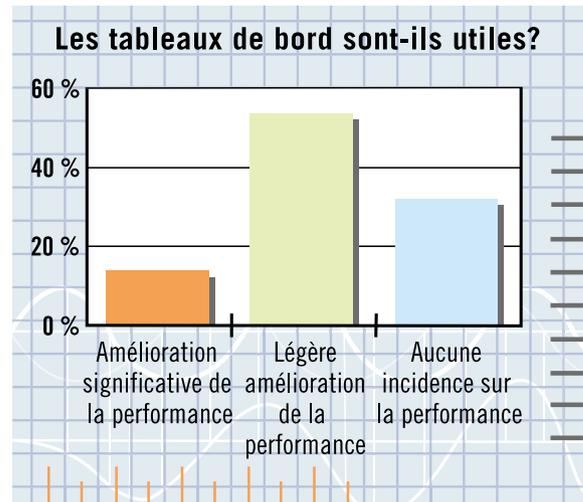
La compétitivité en matière de performance est le thème principal qui se dégage du sondage de 2010 sur la gestion de la performance d'entreprise mené par *CAMagazine* et moi-même auprès des CA en entreprise. Il révèle que les organisations qui se préoccupent de la concurrence, comme GE Capital, ne se contentent pas des indicateurs financiers traditionnels. Elles intègrent leur approche dans un contexte d'affaires élargi, ont recours à des outils de pointe et leur performance dépasse la moyenne. La corrélation entre l'approche choisie et les résultats obtenus est claire. Le premier tiers des entreprises les plus performantes au pays se démarque des autres.

Tableaux de bord équilibrés moins nombreux mais plus efficaces

Le premier sondage sur la gestion de la performance de mai 2005 («Tableaux de bord : le pour et le contre») portait sur l'utilisation des tableaux de bord équilibrés. Les chefs des finances canadiens ont dit que la mise en œuvre était inégale et les résultats, décevants.

Un deuxième sondage sur la question a été mené en août 2007 («Juste mesure»). Seulement 33 % des CA en entreprise interrogés avaient mis en œuvre des tableaux de bord équilibrés. Les résultats au chapitre de la gestion de performance en général, tableau de bord ou pas, étaient décevants pour nombre d'organisations canadiennes.

Le sondage de 2010 montre une progression des indicateurs, comme l'amélioration de la performance et la satisfaction à l'égard des résultats : 33 % des répondants ont dit que leur stratégie n'était pas appuyée par les mesures en cours, et 25 % ont indiqué que cela représentait une entrave majeure à leur succès. Fait intéressant, le recours aux tableaux de bord a diminué de 33 % à 28 % au cours des trois dernières années. Il semble qu'un certain nombre d'organisations qui avaient recours à des tableaux de bord (tableaux maison, spécialisés ou basés sur le modèle introduit dans les années 1980



par Robert Kaplan, de la Harvard Business School, et David Norton, président de Renaissance Solutions Inc.) aient jugé que le volume et la complexité des données rendaient les chiffriers manuels inefficaces, et aient opté pour de nouveaux systèmes d'exploitation intégrés de suivi et d'analyse automatisés de la performance.

André Hudon, chef de l'exploitation Hewitt Équipement, concessionnaire de machinerie lourde de Pointe-Claire (Québec) en est un exemple. M. Hudon et son équipe ont développé un tableau de bord maison pour faire le suivi de la part de marché de Hewitt, de sa rentabilité et de la satisfaction de sa clientèle. «Nous voulons être parmi les meilleurs. Nous collectons donc une multitude de données à jour sur le secteur pour nous situer par rapport à nos concurrents. Nous devons trouver le juste milieu entre la satisfaction de la clientèle et la rentabilité. Les tableaux de bord ne suffisent plus.» André Hudon planifie la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ERP).

Malgré une diminution de l'utilisation des tableaux de bord, ceux qui y ont encore recours semblent en retirer plus d'avantages qu'avant. En 2007, 54 % des répondants disaient que la performance de leur organisation s'était améliorée de manière significative ou

Les cinq niveaux de maturité de la performance d'entreprise

Rudimentaire : comparaison des rapports financiers et budgets d'exploitation traditionnels avec des indicateurs principalement financiers. Aucun mécanisme formel ne permet de lier les activités aux éléments clés de la stratégie et aux résultats stratégiques visés, ni de combler l'écart entre les actions quotidiennes et les stratégies à long terme.

Élémentaire : amorce de transformation des besoins de l'organisation en plans exécutables. Des indicateurs clés ont été définis et des responsables ont été désignés pour chacun d'eux afin de renforcer l'obligation de rendre compte. On s'assure que les employés se concentrent, au quotidien, sur des tâches essentielles, alignées sur la stratégie.

Tableaux de bord : mise en place d'un système de gestion de la performance reposant sur des chiffriers (tableau de bord équilibré, Malcolm Baldrige ou Six Sigma, par exemple). Le suivi de la performance se fait par rapport à des indicateurs de performance clés;

les mesures de la performance sont alignées sur les dimensions essentielles de l'organisation; et on fait un suivi des causes-effets des sous-performances et des surperformances.

Utilisation accrue des TI : utilisation d'un logiciel commercial pour la gestion des tableaux de bord ou d'un autre système. Les TI sont employées pour faciliter le déploiement de tableaux de bord (en automatisant l'intégration de données et en permettant de cibler des données en ligne, par exemple). Les résultats sont communiqués périodiquement et systématiquement.

Avancé : amélioration de la reddition de comptes à l'échelle de l'entreprise. Un programme formel a été mis en place pour favoriser l'adoption d'une culture de la performance : on a obtenu l'adhésion de tous les intervenants, dans l'ensemble de l'entreprise et au niveau de l'entreprise élargie, pour chacun des indicateurs, et l'on mise sur la collaboration pour assurer une culture de la performance de haut niveau et durable. © The Gilford Group Limited

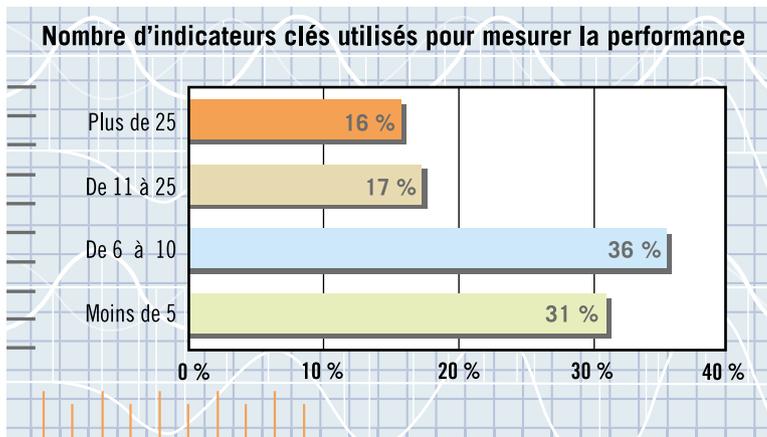
légèrement améliorée grâce aux tableaux de bord. En 2010, ce pourcentage atteint 68 %.

La courbe de maturité

On a demandé aux répondants d'évaluer le niveau de développement de leur performance selon une échelle à cinq niveaux de maturité, allant d'un niveau rudimentaire (indicateurs financiers traditionnels) à un niveau avancé (gestion de la performance d'entreprise axée sur les activités d'exploitation). Les résultats montrent une progression du bas de l'échelle vers son milieu (voir le graphique ci-dessous). En effet, 22 % des organisations se situent au niveau des tableaux de bord par rapport à 17 % en 2007, et 63 % sont demeurées dans les deux niveaux inférieurs, soit 12 % de moins qu'en 2007 où ce taux était de 75 %. Le nombre d'organisations ayant atteint les deux niveaux supérieurs a aussi augmenté légèrement.

Les ambitions semblent être plus modestes qu'avant. En 2007, interrogés sur le niveau cible qu'ils comptaient atteindre dans 18 mois, 75 % des répondants prévoient se hisser à l'un des trois niveaux supérieurs de maturité. Ces prévisions semblaient irréalistes, et dans les faits, seulement 15 % des organisations se situent actuellement dans les deux niveaux supérieurs. Aujourd'hui, 70 % des répondants disent qu'ils auront atteint le niveau de maturité le plus avancé dans 18 mois. Reste à voir combien y parviendront.

Le passage du niveau rudimentaire au niveau élémentaire peut demander du temps et un engagement de la direction. Joyce Matthison, ancienne gestionnaire dans une grande municipalité de l'Ontario, explique que, pendant des années, l'organisation où elle travaille a utilisé les indicateurs standard du secteur pour les activités municipales. «Ces indicateurs sont peut-être utiles pour comparer des organisations similaires, mais sont peu efficaces pour la gestion interne des programmes, surtout dans une organisation dont le budget mince doit être réparti sur des services disparates, indique-t-elle. Un poste de gestionnaire de la performance a donc été créé il y a plus de cinq ans pour développer les indicateurs de performance internes et mettre en place des indicateurs comparatifs utilisés par un regroupement de municipalités de la province.»



Qu'en est-il des 29 % restés au niveau rudimentaire? Le sondage montre que plus de 50 % de ces entreprises sont de moyenne et grande tailles, ce qui surprend, étant donné la forte concurrence à l'heure actuelle. On peut supposer que les organisations sont encore trop nombreuses à se cantonner dans des méthodes désuètes. Ce statu quo n'est peut-être pas sans conséquences. Le sondage indique que plus le niveau de maturité atteint par l'organisation est élevé, plus celle-ci est susceptible d'obtenir des résultats supérieurs.

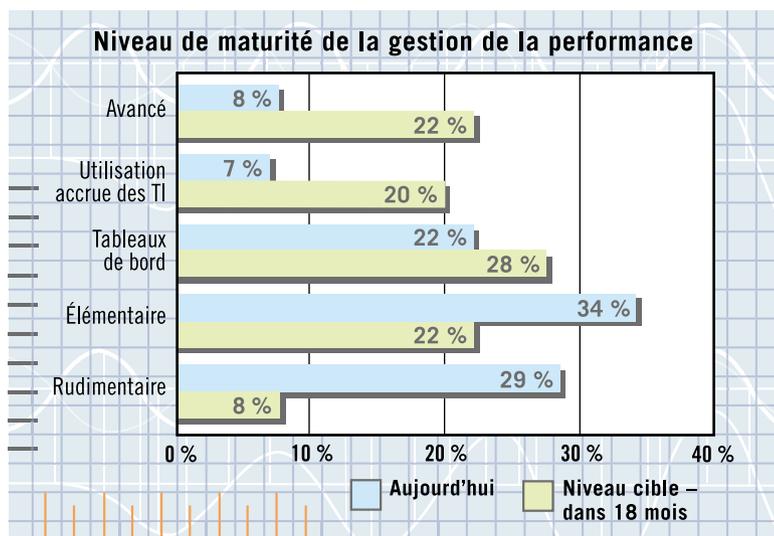
Tendance vers l'utilisation de plus d'indicateurs de performance

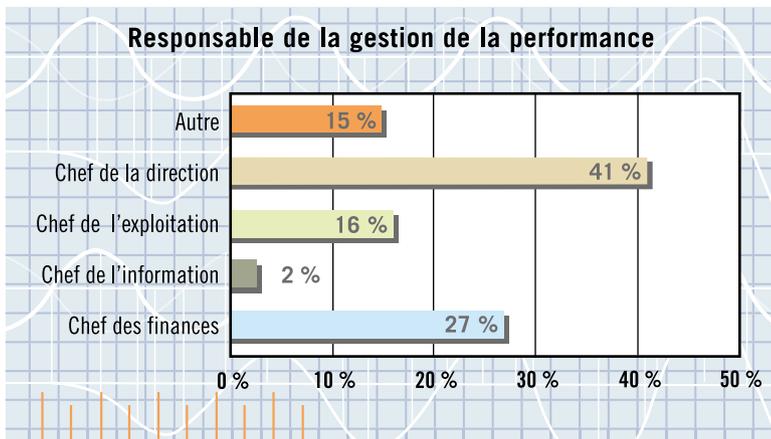
Le sondage indique que les indicateurs sont importants : 66 % des répondants ont dit que leurs conseils d'administration demandaient des indicateurs de performance plus efficaces.

Combien d'indicateurs les organisations canadiennes utilisent-elles? Les experts ont longtemps cru que la plupart des organisations ne pouvaient gérer plus de 10 à 20 indicateurs, mais selon le sondage, le nombre d'indicateurs tend à augmenter. Le graphique ci-dessus montre que 33 % des répondants utilisent plus de dix indicateurs (contre 23 % en 2007) et 16 % plus de 25 (contre 7 % en 2007). Les organisations seraient-elles plus nombreuses à adhérer à la philosophie de GE Capital selon laquelle «tout se mesure»?

Pierre Galarneau, CA et entrepreneur de Montréal, est de cet avis. Cet ancien chef de division d'un fournisseur national d'articles industriels faisait le suivi de plus de 50 indicateurs locaux et régionaux. «Chaque équipe a pu ainsi comparer ses indicateurs de ventes et de résultats d'exploitation à ceux des autres équipes. J'ai pu aussi suivre les priorités dans toute la division et m'assurer que les mesures locales étaient conformes à la stratégie de la division, explique-t-il. Pour hisser l'organisation à la tête de son secteur, il faut se fixer des objectifs clairs et savoir s'adapter. On doit établir pour la division des cibles mesurables et objectives qui définissent les responsabilités, le champ d'action et la contribution des gestionnaires de chaque unité d'exploitation.» Pierre Galarneau souligne que le concessionnaire le plus performant détenait aussi la plus grande part du marché. «C'est parce que tous les membres de l'équipe connaissaient les objectifs de l'entreprise.»

Le même scénario d'expansion des indicateurs à l'ensemble des activités se produit chez Keen Canada, fabricant et distributeur de chaussures possédant une filiale à Brockville (Ontario). Une





équipe multidisciplinaire a été mise sur pied pour s'occuper des spécialisations fonctionnelles (la gestion des activités multinationales, l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, le contrôle de la qualité et la solidité financière). «Nous sommes passés d'une demi-douzaine d'indicateurs à une centaine, indique Bob Hanna, directeur des finances. Pour ma part, je m'occupe des risques financiers, soit les indicateurs liés au taux de change, aux taux d'intérêt, au risque de crédit et à la productivité financière. Ces indicateurs sont, par exemple, les produits et profits par employé, le débit du réseau de distribution, les activités dictées par le tableau de bord, le coût par unité expédiée et les ratios financiers.» Les cadres de deuxième niveau participent au développement des indicateurs propres à leurs activités respectives pour en arriver à un ensemble intégré d'indicateurs de performance à l'échelle de l'entreprise.

Le recours aux indicateurs non financiers montre que ceux-ci correspondent mieux que les indicateurs financiers aux besoins en matière de gestion de la performance : 25 % des répondants ont dit utiliser plus d'indicateurs non financiers que financiers. «Notre entreprise est dans un secteur où les mesures non financières de la performance sont beaucoup plus importantes que les mesures financières, explique un répondant, même si les indicateurs financiers nous servent à évaluer l'efficacité de la prestation de services et la viabilité de l'organisation.» Pourtant, 50 % des répondants continuent d'utiliser plus d'indicateurs financiers que non financiers. Ceux qui se servent de moins de cinq indicateurs (33 % des répondants) utilisent surtout des indicateurs financiers traditionnels et leur performance est inférieure à celle des autres répondants.

Chez Hewitt, André Hudon a perfectionné sa méthode de mesure au moyen d'indicateurs de performance mieux alignés sur la stratégie de l'entreprise, qui vont de la sécurité à la marge d'exploitation. «L'un de nos indicateurs les plus importants est le taux de recommandation net, soit la probabilité qu'un client de Hewitt nous recommande à un client potentiel». Le classement de Hewitt par rapport aux autres concessionnaires s'est amélioré de façon notable depuis l'introduction de ces indicateurs clés.

La culture de la performance de plus en plus reconnue

La culture de la performance occupe une grande place dans nombre d'études sur la gestion de la performance, comme dans notre sondage. Deux des principales constatations du sondage illustrent l'importance de cette culture. Interrogés sur les principaux facteurs nuisant à la performance, 46 % des répondants ont placé le man-

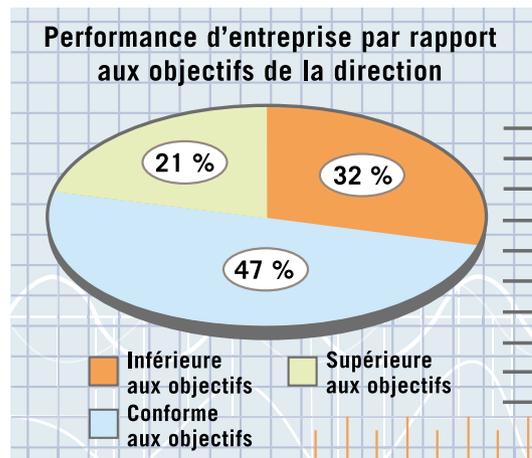
que d'adhésion au premier rang, suivi du manque de données exactes (39 %). On craint que les objectifs de performance, bien qu'ils soient fixés par la direction, ne soient pas intégrés au niveau des services et sur le plan individuel.

Les incitatifs pour le personnel sont un autre sujet de préoccupation. Certains répondants ont insisté sur la nécessité de cet outil culturel. «À long terme, la rémunération incitative est primordiale pour la culture et le ralliement du personnel en alliant rémunération et rendement», dit Patrick Palerme. GE Capital rémunère désormais les représentants en fonction des profits. Avant, les incitatifs étaient liés au volume. En faisant ce changement, GE visait ainsi à optimiser la performance en contexte de récession.

Selon Bob Hanna, en améliorant son système de performance, Keen cherchait à aligner une portion importante de la rémunération sur la performance afin de motiver le personnel. «On fait participer les cadres de deuxième niveau au système, et ça leur plaît. Ils comprennent maintenant sur quelles bases ils sont évalués et ils concentrent leurs efforts sur les aspects qui nous paraissent les plus importants.» Bob Hanna pense que ce changement a contribué aux taux de croissance annuels de l'entreprise de 25 à 35 %.

Pour sa part, Don Evans, vice-président finances et administration de Culliton Brothers Ltd., entrepreneur en construction de Stratford (Ontario), suit la performance en procédant à des analyses préliminaires et en surveillant les tendances de l'exploitation. «La plupart de nos variables d'entrée sont semblables à celles de nos concurrents. Nous devons donc miser davantage sur la productivité de la main-d'œuvre. Avant, nous étions déjà à mi-chemin des projets avant de savoir s'ils se déroulaient bien; aujourd'hui, nous divisons le travail en étapes plus détaillées et nous réagissons rapidement lorsque le plan n'est pas respecté. Nos propositions de prix à nos clients sont aussi plus précises.» Selon Don Evans, cette amélioration des résultats de Culliton est le fruit d'un travail d'équipe. «Le service de l'exploitation a joué un rôle de premier plan dans le développement de l'indice de productivité», dit-il.

Joy Kosta, directrice principale de la communauté de développement des talents au Human Capital Institute (Washington), estime qu'en prêtant attention à la culture, une organisation voit des résultats jusque dans ses échelons supérieurs. «Le chef de l'exploit-



tation a avantage à prendre souvent le pouls de l'entreprise dans ses secteurs de déploiement. C'est là que les maillons sont les plus fragiles. Les organisations qui réussissent le mieux sur le plan de la performance sont généralement celles qui délaissent les indicateurs traditionnels, comme le taux de roulement, au profit d'indicateurs plus proactifs, comme l'engagement du personnel». Peut-on déduire de l'intensification des efforts déployés pour améliorer la performance que les entreprises sont réellement compétitives au chapitre de la performance? Il est vrai qu'une grande partie des résultats du sondage montrent un changement graduel dans ce sens. On constate une amélioration de la gestion de la performance et une importance accrue accordée à ce facteur par rapport aux simples mesures financières, mais le progrès n'est pas toujours évident.

Par exemple, la responsabilité directe de la gestion de la performance semble glisser des mains du chef des finances. Selon le graphique à la page 22, les trois quarts des programmes de gestion de la performance relèvent désormais du chef de la direction, du chef de l'exploitation ou d'un autre dirigeant non financier. De plus, la participation des fonctions financières à la planification stratégique est en déclin. Environ 50 % des fonctions financières prennent part à la planification stratégique de façon modérée ou importante, (les deux tiers y participaient en 2007).

Comme l'illustre le graphique au bas de la page 22, 32 % des répondants ont indiqué que la performance globale de leur entreprise (indicateurs du chiffre d'affaires, des profits et de l'exploitation par rapport aux objectifs) était inférieure aux résultats visés.

Le tiers des utilisateurs de tableaux de bord ont aussi mentionné que ceux-ci n'avaient eu aucune incidence sur les profits. Ces deux constatations sont presque identiques à celles du sondage de 2007. Donc, les efforts de nombre d'organisations pour progresser dans la courbe de maturité n'ont pas eu d'effet sur leur performance.

Tina Schwehofer, spécialiste des solutions de gestion de la performance chez SAS Canada, croit que «le rendement de l'investissement dans la gestion de la performance dépend souvent du niveau de maturité de l'organisation. Cette gestion est un processus itératif et le rendement dépendra de l'étape à laquelle est rendue l'organisation dans sa démarche.» Son collègue, Gary Cokins, directeur, Solutions de gestion de la performance, ajoute que «l'adoption des indicateurs de performance a toujours été ralentie par la résistance au changement, la peur de connaître la vérité, la crainte d'être évalué ou de devoir rendre des comptes.» En somme, pour les chefs des finances encore directement responsables de la gestion de la performance (27% des cas), dans quelle mesure votre rôle s'adapte-t-il aux besoins de compétitivité de votre entreprise en matière de performance? Selon le sondage de 2010, certaines organisations progressent rapidement, alors que d'autres stagnent. Et les premières seront récompensées par une performance supérieure à la moyenne.

Robert Angel, M.B.A., CA, est président de The Gilford Group Ltd., un cabinet de services-conseils de Toronto spécialisé en marketing et en gestion de la performance. Pour obtenir le rapport et les résultats, communiquez avec lui à bob.angel@gilfordgrp.com.



Recommandé par 9 clients sur 10.

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

Chef de projet,
Administration régionale des Aéroports



Robert Half®

1.800.803.8367

roberthalf.ca

© 2010 Robert Half. 0310-9005

Projet d'expansion et improvisation ne font pas bon ménage. Certains facteurs de succès demeurent incontournables.

Par Robert Colapinto

EXPANSION durable

Lorsque SureShot Dispensing Systems, fabricant de distributrices de produits pour le café, a décidé d'ajouter trois nouvelles gammes de produits, il a agi avec précaution. «Nous avons tenu compte de l'espace supplémentaire nécessaire, de notre capacité d'exploiter les nouvelles gammes, de former les 75 employés que nous avons à l'époque, et nous nous sommes demandé si les premières étapes de l'expansion auraient une incidence sur la production de nos autres produits», rapporte Ian Tramble, CA, vice-président, Finances de cette entreprise de

Lower Sackville, en Nouvelle-Écosse. Les nouvelles distributrices faisaient partie d'un plan d'expansion stratégique de cinq ans prévoyant un investissement continu dans le développement de produits.

Prendre de l'expansion comporte évidemment des risques. Toutefois, les signes de la reprise économique s'accroissent, et même si certaines PME ont été malmenées au cours des trois dernières années, nombreuses sont celles qui cherchent à prendre de l'expansion. Par où commencer?

Voilà la première question que peut se poser une PME qui veut prendre

Illustration : BRAD YEO



de l'expansion. Selon Jodie Wolkoff, CA chez Wintrip, Wolkoff, Shin Inc., cabinet spécialisé en juricomptabilité et en évaluation de Toronto, «il faut procéder lentement et prudemment.» Elle note une hausse marquée du nombre des clients qui veulent faire évaluer leur entreprise en vue d'une expansion, d'une fusion ou d'une demande de financement. «Il faut d'abord disposer d'un plan d'affaires», dit-elle. Un tel plan cristallise, en quelque sorte, les conditions dans lesquelles l'entreprise évolue, atteste que l'expansion est souhaitable, voire nécessaire, et montre comment les stratégies et la situation financière de l'entreprise cadrent avec ces conditions.»

Il est important de savoir quand prendre de l'expansion, et non seulement comment s'y prendre. Des installations qui ne suffisent plus peuvent signifier qu'une expansion s'impose. L'infrastructure de l'entreprise doit pouvoir accommoder l'expansion. Un nouveau produit ou une nouvelle machine requiert l'expertise humaine, des ajustements sur le plan de l'espace, de l'électricité, de la plomberie, et peut même exiger l'autorisation du gouvernement.

Toutefois, le genre d'expansion qui requiert une réorganisation de l'espace de travail peut devenir décourageant si l'entreprise n'est pas bien préparée. «Soudain, vous ne travaillez plus calmement et rationnellement selon un concept planifié. Vous êtes en mode réaction et rattrapage», affirme Bruce Fischer, cofondateur du Fischer Group Inc., cabinet de services-conseils en gestion de PME à Ottawa.

«Le succès est parfois synonyme de perte de contrôle.» C'est pourquoi les produits et les services que l'on compte lancer doivent faire l'objet d'un plan de marketing et d'une stratégie de vente robustes.

L'entreprise doit prendre le pouls de son secteur d'activité et bien connaître sa clientèle, ses fournisseurs, les retombées de la publicité et des promotions passées. «Les entreprises qui ont fait leurs preuves omettent souvent d'étudier le marché au préalable», dit David Wilton, directeur des services aux PME à la Banque Scotia à Toronto, et auteur du livre *Get Growing : Unlocking The Potential In Your Small Business*.

Martin Ritchie a travaillé chez KPMG à Toronto et chez Ernst & Young aux Bermudes. Il a passé les quatre dernières années dans le nouveau secteur des énergies propres, soit dans la réalisation de projets d'énergie renouvelable un peu partout dans le monde. «Il ne faut pas craindre le risque, ni l'instabilité qu'entraîne l'expansion», dit le cofondateur et chef de la direction de Tenedos Energy Corp. de Toronto, société spécialisée dans les technologies solaires. «Il faut être bien préparé et avoir confiance en son projet.» Sa stratégie de vente s'appuie sur une pénétration importante du marché et sur ses produits à la fine pointe de la technologie.

Toutes les entreprises, et surtout celles qui veulent prendre de l'expansion, doivent bien connaître le marché. «Notre analyse montre que nous devons maintenant percer le marché hors-Toronto et

LE PLAN D'AFFAIRES, UN FACTEUR DE SUCCÈS

Le plan d'affaires variera en termes de durée et de contenu selon les activités de l'entreprise et l'ampleur de l'expansion. Un plan actualisé devrait inclure les éléments suivants :

Sommaire : Comprend une description des activités courantes de l'entreprise et du projet d'expansion, du produit ou du service qui sera offert et de l'équipe de gestion en place qui veillera à l'atteinte des objectifs, de la conception à la réalisation. On y trouve le plan et la stratégie de marketing, notamment les marchés cibles, et les raisons pour lesquelles l'entreprise tirera de son projet un avantage concurrentiel. Le sommaire devrait également contenir une description des projections financières.

Profil de l'entreprise : Comprend l'historique de l'entreprise, une présentation de ses propriétaires ainsi que des objectifs fondamentaux de l'entreprise.

Possibilité d'expansion : S'il y a possibilité de diversifier les produits et services, ou de procéder à une fusion ou à une acquisition, on devra fournir des explications détaillées sur l'exploitation de cette possibilité, ou encore des raisons pour lesquelles l'infrastructure de l'entreprise doit être agrandie.

Produits et services : Description de la possibilité d'expansion, de la nécessité d'acheter ou de louer du matériel et de l'espace supplémentaires, ou encore d'embaucher de nouveaux employés. Il faut mettre l'accent sur les avantages de l'opération.

Renseignements sur le secteur d'activité : Il faut expliquer comment l'entreprise compte profiter de l'expansion dans son secteur d'activité, en plus d'y décrire la dynamique du secteur, ses marchés et le marché ciblés par l'expansion.

Stratégie de marketing : Les segments du marché ciblé doivent être décrits, et les particularités du produit ou du service analysées en fonction de la concurrence. Les détails du produit, son prix, et des données sur la promotion qui en sera faite doivent être fournis, en fonction des objectifs de l'entreprise, des marchés ciblés et de la concurrence.

Exploitation : Profil du propriétaire et de l'équipe de gestion, et leur rôle dans la façon dont les activités quotidiennes, l'infrastructure, les ressources humaines et les plans de production seront modifiés par l'expansion suggérée.

Plan financier : Ce plan aide les propriétaires à saisir l'ampleur des objectifs de croissance et des enjeux financiers, et permettre aux prêteurs de poser un regard critique sur le projet. Des états financiers provisionnels pour trois ans (comprenant les bénéfices, les flux de trésorerie mensuels et annuels) mis en correspondance avec le financement nécessaire pour mener l'expansion à bien permettront de voir si le projet est viable.

Source : Bruce Fischer, Groupe Fischer Inc.



Il est important de savoir quand prendre de l'expansion, et non seulement comment s'y prendre. Des installations qui ne suffisent plus peuvent signifier qu'une expansion s'impose.

celui du sud de l'Ontario», dit M. Ritchie. Ce secteur présente aussi des risques. La concurrence et la possibilité de prise de contrôle constituent des menaces constantes, compte tenu du grand nombre d'entreprises se livrant une concurrence féroce. Une entreprise peut donc devoir fusionner avec une autre, faire l'acquisition ou se faire elle-même acheter. M. Ritchie affirme que sa société n'est pas à vendre. «Nous ne voulons pas vendre à un plus gros joueur. Il y aura beaucoup de fusions et d'acquisitions prochainement; nous voulons être de ceux qui feront des acquisitions.» Tenedos a suivi le conseil de nombreux experts et s'est tournée vers les marchés étrangers. «Nous avons examiné la concurrence et les occasions d'affaires, et nous avons ouvert un bureau au Royaume-Uni afin d'internationaliser nos activités», ajoute M. Ritchie.

Lorsque les nouvelles occasions sont synonymes de diversification, la prudence est de mise. «La diversification est très risquée», explique Ken Ficocelli, CA, associé et spécialiste des petites entreprises chez BDO Canada, à Kelowna, en Colombie-Britannique. «Il faut les capitaux pour le développement de produits, la publicité et le lancement, et être sûr qu'il y ait un marché pour le produit.» De fait, si la diversification donne accès à un nouveau marché, elle renvoie l'entreprise à sa phase de démarrage, «avec une nouvelle clientèle, un nouveau produit, des nouveaux fournisseurs et probablement de l'argent frais», ajoute M. Ficocelli.

Il était logique pour SureShot de se diversifier, selon M. Tramble. «Certes, nous voulons toujours accroître notre clientèle. Mais dans ce cas-ci, nous avons créé des produits pour répondre aux besoins de nos clients actuels. Nous savions ce que le marché voulait.»

Autre signe indiquant qu'une expansion est nécessaire : plus de clients qu'il n'est possible d'en servir, situation en apparence enviable. Or, les répercussions financières de l'embauche de nouveaux employés dans une phase de croissance peuvent être sous-estimées. Les charges sociales (assurance-emploi, pensions, assurance contre les accidents du travail, etc.) peuvent en effet s'avérer très lourdes si elles ne sont pas prises en compte dans la stratégie d'expansion. «Les tâches administratives que cela représente demandent beaucoup de temps et d'argent», affirme Marian Kneitz, cofondatrice et spécialiste en opérations financières du Fischer Group Inc. «Un entrepreneur qui doit embaucher une demi-douzaine d'employés pourrait être submergé par les formalités administratives.»

Dans de telles situations, Mme Kneitz recommande aux entrepreneurs d'appeler en renfort des conseillers professionnels ou

des experts à qui confier les dossiers dont ils ne peuvent s'occuper faute de temps. «Il faut un bon CA, un expert en gestion et un avocat, ajoute-t-elle. Ils ne sont peut-être pas tous nécessaires, mais il faut sentir qu'on a la situation bien en main pour pouvoir se concentrer sur les nouvelles tâches.» En plus d'aider à la gestion des activités, le fait de faire appel à des conseillers montre que le propriétaire a fait revoir son plan d'affaires par des experts. «Nous voulons que le propriétaire ait obtenu l'avis d'un expert et non seulement celui d'associé ou d'un proche», mentionne David Wilton qui juge rassurant le fait qu'un ou des conseillers externes aient été consultés. «Cela démontre une diligence et un engagement ferme à l'égard du projet, explique-t-il. Même si le propriétaire est CA, je préfère qu'il ait consulté un expert dans les domaines qu'il ne connaît pas.»

Le cabinet de Jodie Wolkoff cherche à prendre de l'expansion. Mme Wolkoff craint toujours une baisse de la qualité des services en raison d'un manque de temps à consacrer aux clients. «Nous perdrons inévitablement des clients», dit-elle. Sa stratégie vise à au moins doubler la taille du cabinet au cours des prochaines années. «Il peut être souhaitable de plutôt bâtir un réseau de sous-traitants spécialisés», dit-elle, ajoutant qu'elle conseille souvent l'embauche de CA spécialisés dans un domaine d'activité en particulier. Ces ressources externes peuvent être mises à profit sans qu'on ait à se soucier des coûts fixes accrus liés à l'embauche de personnel.

John Luhn, CA, expert en PME à Ottawa, aide ses clients en por-

L'ANALYSE FFPM

Planifier l'expansion sans une analyse complète des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM) de l'entreprise peut s'avérer dangereux. Cette analyse est la première étape de l'élaboration de tout plan d'affaires réellement efficace.

L'analyse FFPM porte sur les facteurs internes et externes et permet à l'entreprise de rester concentrée sur ses objectifs à court et à long terme. Mais tout comme le plan d'affaires, cette analyse doit être revue au moins une fois l'an, surtout si l'entreprise est en train d'élargir sa gamme de produits et services et sa clientèle, ou d'augmenter la capacité de ses installations. — RC

tant un regard critique sur leur plan d'affaires. «Votre plan est-il réaliste? Êtes-vous en mesure de le réaliser? Avez-vous un plan B, si on vous démontre que vous n'avez vraiment pas les processus en place pour mener votre projet à bien?» M. Luhn se spécialise dans l'encadrement d'entreprises nouvelles ou déjà établies qui en sont au stade crucial du financement. «J'essaie de les préparer à parler intelligemment avec la banque», explique-t-il. Si l'entreprise est particulièrement dépendante du marketing et des relations publiques, il s'assure que le plan d'affaires fasse clairement état des exigences dans ces domaines. «Il s'agit encore là de bien connaître le secteur d'activité et les défis auxquels l'entreprise fera face», dit-il.

En tant que banquier, M. Wilton souhaite que les plans d'expansion de ses clients identifient les nouveaux marchés potentiels ou l'intérêt des clients existants pour le produit. Il insiste pour que ses employés connaissent bien les emprunteurs potentiels. «Nous sommes des bailleurs de fonds, mais aussi des conseillers, dit-il. Le succès d'une entreprise repose sur le travail préparatoire en vue de l'expansion, et non seulement sur la bonne idée de départ.»

Comme l'a constaté M. Wilton, prendre de l'expansion n'est pas aussi simple qu'on pourrait le penser. Pour écrire son livre, il a interrogé des propriétaires d'entreprise de tout le pays. «On croit à tort qu'il est facile de prendre de l'expansion. Vos affaires vont bien et vous voulez grandir. Ce succès indique que vous savez gérer votre entreprise. Pourquoi donc les choses iraient-elles mal? Certaines leçons sont apprises à la dure lorsque l'entreprise n'a pas tenu compte de facteurs comme les flux de trésorerie, le contrôle interne et les

stratégies de marketing et de vente, et qu'elle ne s'est pas assurée de disposer, après son expansion, d'un personnel aussi performant que celui d'avant l'expansion.»

Tony Mastrangelo, propriétaire du café Brazza Gelato and Coffee à North Vancouver, a bien fait ses devoirs avant d'ouvrir deux nouveaux cafés. «Un nouveau local était disponible, et comme notre premier café allait très bien, nous nous sommes lancés». Tout a été fait selon les règles. Un plan d'affaires a été élaboré pour chaque nouvel établissement, ce qui a nécessité huit mois pour le deuxième café, et quatre mois pour le troisième. Des objectifs précis et mesurables ont été fixés, les dépenses en immobilisations pour l'aménagement, la construction et la matériel ont été budgétées, et un profil détaillé du marché, de la concurrence, des coûts et du financement a été établi. «Nous avons bien réfléchi, examiné les lieux, fait une analyse du marché et des données démographiques. Nous nous sommes assurés que nous avions les capitaux nécessaires.»

La disponibilité des capitaux, vitale pour toute entreprise, arrive en tête de liste des nombreux facteurs à prendre en compte. Selon Sylvain Vincent, associé directeur d'Ernst & Young pour l'Est du Canada, à Montréal, «aucune étape de l'expansion ne peut être envisagée sans la quasi certitude d'avoir l'argent nécessaire.» Le cabinet de Mme Wolkoff a eu recours au financement bancaire et à des épargnes personnelles pour s'attaquer au créneau de l'évaluation, qu'il jugeait sous-exploité. De son côté, Tenedos a fait appel à une société de capital-investissement et à des investisseurs privés pour

financer la fabrication de ses panneaux solaires pour toitures. Elle prévoit chercher du financement bancaire en Europe pour la prochaine étape de son projet, soit les travaux d'ingénierie et de construction qui permettront d'intégrer cette nouvelle technologie verte au réseau électrique de l'Ontario. Pour sa part, M. Mastrangelo a puisé une bonne partie de son financement dans les profits de ses cafés.

Sylvain Vincent croit que la crise économique a rendu les entreprises plus prudentes, mais la reprise qui s'amorce les incite à songer de nouveau à la croissance. «Les entreprises ont tiré des leçons et ne tiennent plus le succès pour acquis. Elles font désormais des études de marché et gardent un esprit critique lorsqu'elles élaborent leurs stratégies. Elles essaient de penser à tout.» Mais essayer de «penser à tout» peut aussi être un piège.

Le travail que représente une expansion peut entraîner un stress pour le propriétaire et les employés de l'entreprise. M. Tramble a dû composer quotidiennement avec une équipe de travail réduite, à qui on demande de travailler en mode multitâche. «C'est un stress psychologique, tant pour le nouvel ouvrier récemment diplômé de l'école secondaire que pour les ingénieurs ou les dirigeants.» Le stress des employés

PIÈGES À ÉVITER

Refuser de passer les rênes. La majorité des projets d'expansion requièrent la participation d'autres membres de la direction. La réticence à déléguer aux premiers stades de l'expansion peut nuire à leur efficacité et à leur succès.

D'où viendra l'argent? Que ce soit les fonds nécessaires pour agrandir un établissement, pour développer ou promouvoir un nouveau produit, ou encore pour acquitter les frais administratifs ou financer les activités quotidiennes, l'argent est roi. Sous-capitaliser sonnera le glas de toute expansion.

Les traces écrites. La tenue de documents est essentielle. On peut ainsi suivre les progrès réalisés, rester au fait des finances d'entreprise et être prêt pour l'inévitable, soit la clôture de l'exercice financier et la visite du comptable.

Crise de croissance. Toute expansion exige de la discipline. Trop souvent, l'entreprise se lance dans l'aventure sans d'abord bien évaluer le financement, les ressources humaines, et les stratégies de marketing et de vente nécessaires. Il peut en résulter de graves manques de liquidités, des fournisseurs contrariés et des clients mécontents.

La concurrence, quelle concurrence? Avant de prendre de l'expansion, il se peut que l'entreprise n'ait que quelques concurrents locaux. Après l'expansion, elle risque d'apparaître sur l'écran radar de compétiteurs — plus gros — jusque-là inconnus. L'entreprise en croissance doit être prête à faire face à ces défis, et avoir une stratégie de marketing flexible et difficile à saisir.

peut se répercuter sur les affaires. C'est pourquoi M. Lunn rencontre ses clients sur le terrain. «Si les propriétaires d'entreprises sont dans un état de frénésie tel que des membres clés du personnel démissionnent, je veux le savoir», mentionne-t-il. La gestion de la vie personnelle importe tout autant que celle des finances de l'entreprise. «Parfois je dois me rappeler que je ne suis pas psychologue».

Au bout du compte, comment mesurer le succès? Un compte bancaire bien garni, une conciliation travail-vie personnelle satisfaisante et une retraite à 55 ans sont des objectifs valables. Toutefois, pour M. Ficocelli, il ne s'agit pas de fins en soi.

Il faut aussi établir des objectifs mesurables qui pourront servir à évaluer le succès et la santé financière de l'entreprise sur la durée de vie de celle-ci. «Personne n'a qu'un seul objectif, dit-il. En comparant la croissance, les ventes, la satisfaction de la clientèle et les promotions d'une année à l'autre et avec les résultats

des concurrents, on peut voir si l'expansion a permis d'atteindre les objectifs de départ. Un plan d'affaires doit pouvoir s'adapter à mesure que l'entreprise évolue. Les objectifs, les stratégies et la manière de penser ne devraient pas être immuables.» L'essai réussi d'un nouveau produit ou service peut également être un indicateur du succès. Pour SureShot, l'introduction de nouveaux produits a causé peu de problèmes et a entraîné des gains sur le marché. L'expansion a été un succès au point où la société en planifie une autre.

Pour M. Mastrangelo, c'est une tasse de café parfaite. «Cela peut paraître superficiel, mais le but de toute expansion n'est-il pas de surmonter les obstacles, de dépasser les attentes et non seulement de réussir, mais de se surpasser?»

Robert Colapinto est rédacteur-pigiste et est établi à Toronto.

GAGNEZ des VACANCES nettes d'impôts

Inscrivez-vous dès maintenant!
vacancesnettesdimpots.ca

La saison des impôts augmente votre niveau de stress?

ProFile contribue à rendre la préparation de vos rapports d'impôts plus agréable. Courez la chance de gagner des vacances qui feront tout sauf vous taxer.

GAGNEZ un VOYAGE à HAWAII

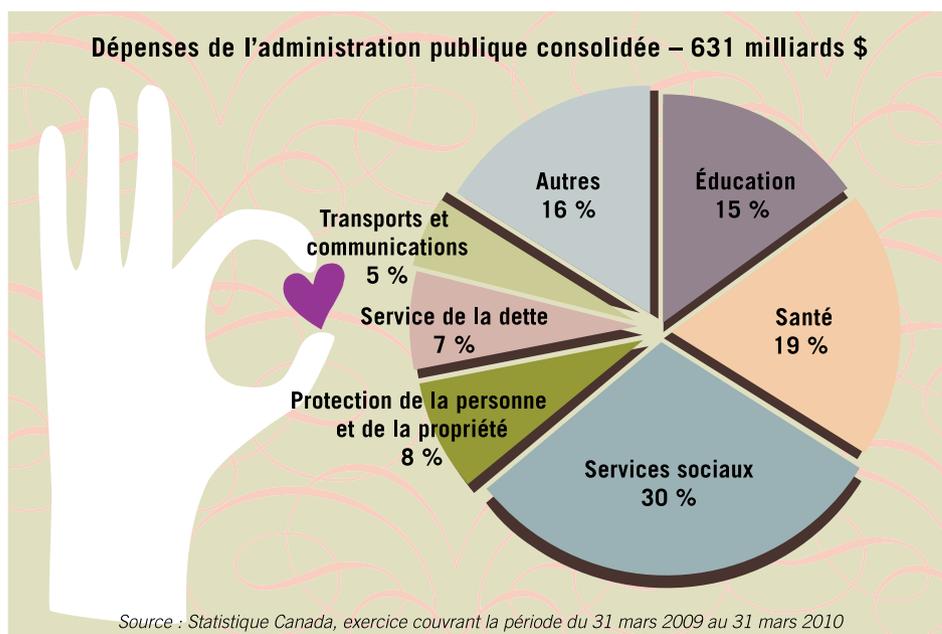
Valeur de 7 000 \$



PROFILE
Le pouvoir d'en faire plus.

Une planification philanthropique

Il est possible de faire un legs à un organisme de bienfaisance, à sa famille et de payer moins d'impôt



On entend parfois dire que faire un don important à une œuvre de charité équivaut à déshériter sa famille et ses amis. On parle alors de « planification successorale à somme nulle ». Pourtant, rien n'est plus faux. L'inclusion des dons de charité dans le processus de planification pourrait plutôt s'apparenter à adopter un autre enfant tout en déshéritant le fisc. Et, bonne nouvelle, le gouvernement est d'accord, ayant adopté ce qui constitue, selon certains, l'un des environnements fiscaux les plus avantageux pour favoriser les dons de charité.

Voici la définition que donne le Petit Robert du terme « philanthrope » : Personne qui s'emploie à améliorer le sort matériel et moral des hommes. Mais de qui s'agit-il au juste? D'une personne susceptible de donner le quart de ses gains en capital ou jusqu'à près de la moitié de son revenu pour contribuer au bien-être général du pays? Il s'agit là de la définition d'un contribuable ou, pour utiliser un euphémisme, d'un philanthrope involontaire. Le graphique ci-dessous décrit la façon dont les trois ordres de gouverne-

ment dépensent collectivement les impôts que nous leur versons. Dépenseriez-vous votre revenu et vos économies de cette manière? Si la réponse est non et que vous aimeriez adopter la philanthropie volontaire, plusieurs stratégies de planification financière s'offrent à vous.

Examinons un scénario possible. Pierre et Francine Rioux, âgés respectivement de 70 et de 68 ans, sont à la retraite. Ils ont trois enfants et dix petits-enfants. Avant de leur présenter les nombreuses techniques de planification philanthropique possibles, il est crucial d'établir clairement leur situation financière, et il importe de répondre avec certitude à la question suivante : ont-ils suffisamment d'argent?

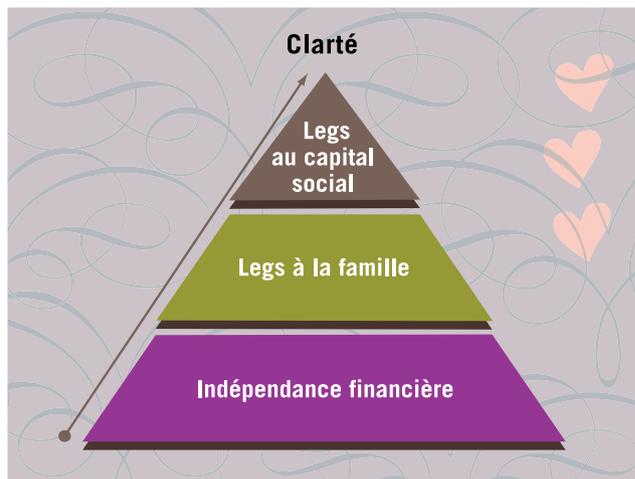
À l'aide d'un logiciel de planification financière, on peut déterminer le montant approximatif des actifs nécessaires pour générer un revenu, compte tenu de l'inflation, que les Rioux ne pourraient jamais dépenser entièrement de leur vivant. En se concentrant sur ce chiffre, on saura quel montant ils seront en mesure de laisser à leur famille. Ils pourront ensuite discuter des legs qu'ils souhaitent faire au capital social. Donc, l'argent qui normalement irait à l'impôt serait redirigé vers les organismes de bienfaisance de leur choix.

Ernest Becker, dans son livre *The Denial of Death*, lauréat du prix Pulitzer, écrit : [traduction libre] «L'homme ne craint pas tant la disparition que la disparition dans l'insignifiance». Il ne faut donc pas s'étonner que la question du capital social fasse vibrer la corde sensible des gens qui souhaitent changer les choses dans la société.

En supposant que nous avons clarifié la situation financière des Rioux, il est maintenant possible de leur présenter les nombreuses techniques de planification financière qui pourraient leur permettre de tirer parti de leur capital social et de donner un sens à leur vie. Supposons qu'ils ont investi, il y a quelques années, dans une entreprise qui travaillait à une technologie révolutionnaire.

Aujourd'hui, leurs actions de Research in Motion (RIM) valent 100 000 \$ avec un prix de base rajusté de 20 000 \$. Les Rioux hésitent à les vendre, car leur gain en capital potentiel s'élève à 80 000 \$. Ils se situent dans la tranche d'imposition la plus élevée, et vendre leurs actions de RIM entraînerait un impôt sur le gain en capital d'environ 20 000 \$. (L'exemple ci-dessus, fondé sur une situation hypothétique, sert d'illustration seulement et ne doit pas être considéré comme un conseil de planification financière personnelle. Les chiffres utilisés ont été arrondis par souci de commodité.)

Heureusement, les Rioux sont philanthropes et souhaitent payer le moins d'impôt possible, convertir un pourcentage de leurs actifs de croissance en véhicules productifs de revenu, et laisser une partie aussi grande que possible de leur patrimoine à leur famille et à leurs amis. Il est possible d'atteindre tous ces objectifs grâce à une stratégie moitié-moitié. La première étape consiste à vendre 50 % de leurs actions de RIM à des fins personnelles. Ils dégageront ainsi 40 000 \$ après avoir payé 10 000 \$ d'impôt sur le gain en capital. La deuxième étape se résume à donner les 50 000 \$ restants de



pond à un rendement de près de 7 % de leur placement de 50 000 \$.

Jusque-là, tout va bien. Mais leur famille n'a-t-elle pas été déshéritée de 100 000 \$ par suite de la vente et du don des actions de RIM? Voilà un sujet délicat pour de nombreuses familles, car on estime généralement qu'un don à un organisme de bienfaisance prive les membres de la famille de la valeur de ce don. Heureusement, les Rioux disposent toujours du crédit d'impôt de 15 000 \$ issu du don de leurs actions de RIM. En supposant qu'ils sont assurables, ce crédit d'impôt pour don à un organisme de bienfaisance peut maintenant leur permettre d'investir dans un contrat d'assurance avec dénouement au second décès, entièrement libéré, qui permettra un versement d'environ 100 000 \$ libres d'impôt à leurs héritiers. Voici les trois objectifs que les Rioux s'étaient fixés :

1. *Payer le moins d'impôt possible.* En donnant 50 000 \$ en actions de RIM, ils éliminent tout l'impôt payable sur les gains en capital à l'Agence du revenu du Canada. Et ils possèdent maintenant un reçu pour don de bienfaisance de 50 000 \$.
2. *Convertir un pourcentage de leurs actifs de croissance en véhicules productifs de revenu.* En investissant le produit de 50 000 \$ de la vente de leurs actions dans une rente, les Rioux peuvent générer un revenu de 3 400 \$ par année (un rendement d'environ 7 %), garanti pour le reste de leur vie.
3. *Laisser une partie aussi grande que possible de leur patrimoine à leur famille et à leurs amis.* Ils tirent parti du crédit d'impôt restant de 15 000 \$ pour acheter un contrat d'assurance avec dénouement au second

décès entièrement libéré, garantissant à leurs héritiers 100 000 \$ libres d'impôt.

Les Rioux atteignent donc leurs objectifs personnels : leur famille recevra plus d'argent de la succession, un organisme de bienfaisance bénéficiera de 50 000 \$ en soutien à sa mission et ils paieront moins d'impôt.

Keith Thomson, CFP, GPC, est directeur associé de Stonegate Private Counsel, une division de CI Private Counsel LP. On peut le joindre à kthomson@stonegatepc.com
Garnet Anderson CA, CFA, vice-président et gestionnaire de portefeuille chez Tacita Capital Inc. à Toronto, dirige cette rubrique.

Don d'actions à valeur accrue

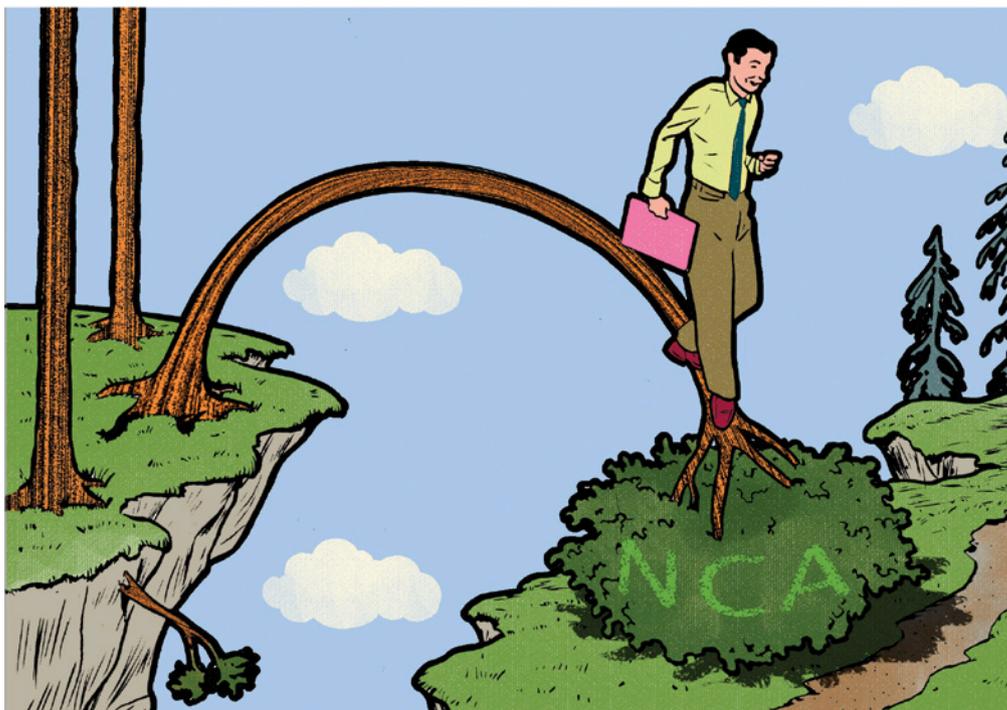
Lorsque des actions à valeur accrue sont **données**, il est **essentiel** qu'elles soient transférées «en nature» au responsable de l'organisme de bienfaisance pour **ensuite être vendues**. Si elles sont d'abord vendues et que l'argent de la vente est remis à l'organisme, l'exemption au titre des **gains en capital** est invalidée.

leurs actions de RIM à l'organisme de bienfaisance de leur choix. Cette opération leur donnera droit à un crédit d'impôt pour don de bienfaisance de 25 000 \$. Comme il s'agit d'un don d'actions en nature à un organisme de bienfaisance enregistré, ils n'ont pas à payer d'impôt sur le gain en capital. Ce crédit d'impôt de 25 000 \$ vient éliminer les 10 000 \$ que les Rioux auraient eu à payer en impôt sur le gain en capital découlant de la vente de leurs actions de 50 000 \$. Il leur restera un crédit d'impôt utilisable de 15 000 \$.

Dans le cadre de la troisième étape, les Rioux peuvent investir le produit de 50 000 \$ de la vente des actions de RIM dans une rente viagère avec dénouement au second décès, obtenant ainsi un revenu de 3 400 \$ par année pour le reste de leur vie. Cela corres-

Les nouvelles possibilités des NCA

Les NCA offrent davantage d'options de référentiels pour les états financiers à usage général et pour ceux à usage particulier



Les nouvelles Normes canadiennes d'audit (NCA), qui s'appliquent aux audits d'états financiers des périodes closes à compter du 14 décembre 2010, introduisent un nouveau cadre de référence pour les rapports d'audit. Selon ce cadre, le rapport de l'auditeur pourra porter sur un éventail plus large de référentiels d'information financière, pour les états financiers à usage général et ceux à usage particulier. L'auditeur devra toutefois déterminer au préalable que le référentiel est acceptable pour la mission. Ce changement a une incidence sur les rapports portant sur les états financiers au Canada.

États financiers à usage général

Dans le cadre des NVGR canadiennes actuelles, le chapitre 5400, «Rapport du vérificateur : le rapport type», fournit des indications sur la forme du rapport du vérificateur lorsque celui-ci exprime une opinion sur des états financiers

préparés selon les PCGR canadiens dans le cas d'états financiers à usage général visant à répondre aux besoins d'information communs des utilisateurs externes. Ce chapitre a rempli sa fonction au Canada pendant nombre d'années, la majorité des entités étant tenue d'appliquer les PCGR canadiens. Toutefois, l'évolution des normes comptables, de la réglementation des valeurs mobilières et la nécessité, pour les auditeurs, de délivrer des rapports dans un contexte mondial ont multiplié les types de référentiels utilisés :

- le Conseil des normes comptables du Canada a réorganisé ses normes comptables. S'éloignant d'un modèle de référentiel d'information financière unique, il a intégré divers référentiels dans les PCGR canadiens;

- cela fait plusieurs années que les lois canadiennes sur les valeurs mobilières permettent aux sociétés ouvertes canadiennes inscrites auprès de la SEC de présenter leur information financière selon les PCGR américains. Même si les sociétés ouvertes canadiennes seront bientôt tenues de se déclarer en conformité avec les IFRS, celles inscrites

après de la SEC seront autorisées à utiliser les PCGR américains;

- certains auditeurs canadiens se voient demander de délivrer un rapport sur des états financiers préparés selon d'autres référentiels d'information financière, par exemple selon les normes comptables de la société mère étrangère d'une société canadienne.

Les auditeurs canadiens n'avaient pas jusqu'à présent de normes autorisant la délivrance d'un rapport sur des états financiers à usage général, préparés selon un référentiel autre que les PCGR canadiens.

À la différence du chapitre 5400, axé sur un référentiel d'information financière unique, soit les PCGR canadiens, le cadre de référence pour les rapports d'audit défini par les NCA ne stipule pas un référentiel spécifique pour les états financiers à usage général. Selon la NCA 210, «Accord sur les termes et conditions d'une mission d'audit», l'auditeur doit établir si les conditions préalables à la réalisation d'un audit sont réunies. Il est notamment tenu de déterminer si le référentiel d'information financière à appliquer pour la préparation des états financiers est acceptable. Mais comment faire?

La NCA 210 indique qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas de points de référence objectifs, faisant autorité et généralement reconnus à l'échelle internationale pour juger du caractère acceptable d'un référentiel à usage général. En l'absence de tels critères, les normes d'information financière des organismes autorisés ou reconnus sont présumées acceptables pour préparer des états financiers à usage général.

Afin d'aider les auditeurs canadiens à appliquer ces indications dans le contexte canadien, le Conseil des normes d'audit et de certification a ajouté, lors de la finalisation de la NCA 210, des indications dans les modalités d'application, sur des questions spécifiques auxquelles les auditeurs peuvent être confrontés lorsqu'ils utilisent le nouveau cadre de référence pour les rapports d'audit sur des états financiers à usage général. Au Canada, les dispositions législatives régissant la constitution des personnes morales et les autres dispositions législatives applicables prescrivent à la plupart des entités d'établir leurs états financiers à usage général selon les PCGR. Ces dispositions législatives précisent habituellement que les PCGR s'entendent des «normes énoncées dans le *Manuel de l'ICCA*». Certains textes légaux ou réglementaires permettent aux entités d'utiliser les IFRS ou les PCGR américains pour présenter leur information financière. Les référentiels dont l'utilisation est acceptable au Canada correspondent aux PCGR canadiens et, dans certains cas, aux PCGR américains et aux IFRS.

Lorsqu'aucun texte légal ne précise le référentiel à utiliser pour la préparation des états financiers à usage général d'une entité, les normes comptables généralement reconnues correspondent aux PCGR canadiens, qui émanent du Conseil des normes comptables et du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public. Lorsque le référentiel comptable que doit appliquer la direction ne correspond ni aux PCGR canadiens, ni aux PCGR américains, ni aux IFRS, l'auditeur évaluera la base retenue par la direction pour établir les états financiers au regard des facteurs utiles pour la détermination de l'acceptabilité du référentiel. La NCA 210 énumère certains de ces facteurs : la nature de l'entité, la nature des états financiers et l'usage qu'il est prévu d'en faire, ou le fait que des textes légaux ou réglementaires prescrivent ou non le référentiel d'information financière applicable. Par exemple, une entité canadienne peut avoir

des actionnaires à l'étranger, qui réclament des états financiers préparés selon des normes comptables établies par l'organisme normalisateur reconnu dans leur pays. Une entité canadienne pourrait aussi vouloir lever des capitaux dans un autre pays, et pourrait donc choisir de préparer des états financiers selon les principes comptables en vigueur dans ce pays.

L'adoption des normes ISA au Canada permet aux auditeurs canadiens d'opérer à l'échelle mondiale, en délivrant des rapports sur des états financiers préparés selon d'autres référentiels acceptables que le référentiel canadien. Si l'auditeur détermine que la base de préparation des états financiers n'est pas acceptable dans le contexte particulier de la mission, il ne doit pas accepter la mission proposée, à moins que le référentiel applicable ne soit prescrit par des textes légaux ou réglementaires. La NCA 210 traite des rares situations où l'auditeur détermine que le référentiel prescrit par des textes légaux ou réglementaires serait inacceptable.

États financiers à usage particulier

Dans le cadre des NVGR canadiennes actuelles, le chapitre 5600, «Rapport du vérificateur sur des états financiers établis selon des règles comptables autres que les principes comptables générale-

Le cadre de référence pour les rapports d'audit défini par les NCA ne stipule pas un référentiel spécifique pour les états financiers à usage général.

ment reconnus», fournit des indications sur la forme du rapport de l'auditeur, dans les cas où des utilisateurs déterminés exigent des états financiers établis selon des règles comptables autres que les PCGR canadiens pour répondre à leurs besoins d'information.

Le chapitre 5600 s'applique uniquement aux états financiers autres qu'à usage général et préparés, soit en conformité avec des exigences réglementaires ou légales afin de répondre aux besoins précis d'une autorité de réglementation, soit en conformité avec les dispositions d'un contrat écrit. Le nouveau cadre de référence pour les rapports d'audit préconise une démarche différente.

1) La NCA 800, «Audits d'états financiers préparés conformément à des référentiels particuliers — Considérations particulières», définit les «états financiers à usage particulier» comme étant des états financiers préparés selon un référentiel à usage particulier.

2) Elle définit un «référentiel à usage particulier» comme étant un référentiel d'information financière conçu pour répondre aux besoins d'information financière d'utilisateurs particuliers, ce qui élargit l'éventail des types de référentiels d'information financière sur l'application desquels il est acceptable que l'auditeur fasse rapport au-delà des cas spécifiques définis dans le chapitre 5600. Même si la plupart des référentiels à usage particulier continueront de découler d'exigences légales, réglementaires ou contractuelles, les auditeurs pourront délivrer aussi un rapport dans d'autres situations, comme lorsque des états financiers ont été préparés selon la comptabilité de caisse pour fournir à des créanciers les informations sur les flux de trésorerie que ces derniers réclament. Il s'agit de donner aux auditeurs la flexibilité nécessaire pour qu'ils

puissent délivrer un rapport sur des référentiels à usage particulier autres que dans les conditions strictes définies par le chapitre 5600. L'auditeur est tenu de déterminer si le référentiel d'information financière utilisé pour la préparation des états financiers à usage particulier est acceptable. Il tiendra compte des attributs du référentiel, en examinant, par exemple, si les informations fournies dans les états financiers sont pertinentes, compte tenu de la nature de l'entité et de l'usage des états financiers. Conjointement, la NCA 800 et la NCA 210 fournissent des indications à cet égard, et le jugement professionnel de l'auditeur fait partie de ce processus.

La NCA 800 traite spécifiquement de la situation répandue où un référentiel à usage particulier s'inspire d'un référentiel d'information financière établi par un organisme de normalisation autorisé ou reconnu, ou prescrit par des textes légaux ou réglementaires, sans toutefois être en conformité avec toutes les exigences de ce dernier référentiel. Elle indique que, lorsqu'une telle situation est acceptable dans le contexte de la mission, il ne serait pas approprié que les états financiers (ou le rapport de l'auditeur) laissent entendre qu'ils sont en conformité totale avec le référentiel d'information financière établi. La NCA 800 reprend l'idée, déjà énoncée dans le chapitre 5600, que l'auditeur ne peut pas maîtriser la diffusion des états financiers sur lesquels il délivre un rapport. La diffusion élargie d'états financiers à usage particulier n'en fait pas pour autant des états financiers à vocation générale. Le rapport de l'auditeur comprend des avertissements appropriés, analogues

à ceux prévus par le chapitre 5600, informant les utilisateurs que les états financiers ont été préparés selon un référentiel à usage particulier, et qu'il se peut que ces états financiers ne puissent se prêter à un usage autre. L'auditeur peut juger approprié d'indiquer que le rapport est exclusivement destiné aux utilisateurs visés.

Le cadre de référence pour les rapports d'audit des NCA fournit un éventail de rapports possibles, pour les états financiers à usage général et pour ceux à usage particulier. Dans la plupart des situations, les entités canadiennes continueront de préparer leurs états financiers à usage général selon les normes énoncées dans le *Manuel de l'ICCA – Comptabilité* pour satisfaire aux exigences des lois sur la constitution des sociétés et des autres lois applicables aux sociétés.

Toutefois, il peut être demandé aux auditeurs de délivrer un rapport sur des états financiers préparés selon d'autres référentiels. Les NCA fournissent des indications appropriées pour aider les auditeurs à déterminer, selon leur jugement professionnel, si ces autres référentiels sont une base acceptable pour fonder un rapport. L'ICCA a posté sur son site Web d'autres documents qui expliquent en détail le cadre de référence pour les rapports d'audit et qui contiennent des exemples de rapports.

Svetlana Berger, CA, est directrice de projets au Service des normes d'audit et de certification de l'ICCA.

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



Logiciels de gestion pour professionnels

PRENEZ LE CONTRÔLE DE VOTRE GESTION

Logiciels de gestion intégrée
pour des services professionnels
qui se distinguent



Projets

Gestion de projets et de services professionnels



Dossier

CRM, gestion d'interventions et de documents



Finance

Comptabilité, paie et gestion financière



Clinique

Gestion de dossiers patients, facturation et rendez-vous



Produit

Gestion d'inventaire, de commandes et de produits



Smigg

Personnalisation d'interface et gestion de la sécurité

3650 boulevard Wilfrid-Hamel, Québec (Québec) G1P 2J2

Sans frais : 1 800 463.2875

www.ctrl.com

Sexe et fraude vont souvent de pair

Une entreprise liée à un scandale sexuel peut perdre, non seulement de l'argent, mais également sa réputation

Un Néo-Zélandais passera de quatre à six ans derrière les barreaux pour avoir extorqué 17,3 millions de dollars néo-zélandais (13,3 millions de dollars américains) à des clients fortunés de son employeur, la banque ASB, sur une période de neuf ans. Une large partie de cette somme a servi à payer pour les services de prostituées. Selon l'organisme néo-zélandais Serious Fraud Office (SFO), Stephen Versalko, marié et père de trois enfants, entretenait des relations de longue date avec deux prostituées. Le SFO soutient que l'homme de 52 ans a donné 3,34 M\$ NZ à l'une et 791 181 \$ NZ à l'autre.

Les deux femmes ont informé les enquêteurs qu'elles avaient aussi reçu des paiements totalisant 800 000 \$ NZ. «D'autres sommes ont été dépensées chez diverses agences d'escortes dans la région d'Auckland, rapporte le *Manawatu Standard*. Le SFO n'a pu retracer tous les paiements car certains avaient été faits avec de l'argent comptant tiré des sept cartes de crédit qu'avait S. Versalko.» L'avocat de celui-ci a déclaré que son client avait été victime de chantage de la part

d'une des prostituées, pour un montant de 1,2 M\$ NZ. Le SFO n'a toutefois trouvé aucun élément de preuve à l'appui de cette allégation. S. Versalko était conseiller en placement et expert en matière d'opérations sur options, de contrats à terme standardisés et de marchés monétaires. Ses manœuvres frauduleuses ont commencé en 1997 lorsqu'il a perdu son emploi très bien rémunéré, et qu'il a dû accepter un salaire moins élevé chez ASB.

Deux ans plus tard, aux prises avec d'importantes dettes de placement et de cartes de crédit, il a convaincu une cliente âgée d'investir dans une soi-disant occasion en or, qui a coûté à cette cliente plus de 500 000 \$ NZ. Encouragé par le succès de ce qui allait devenir une fraude à la Ponzi, M. Versalko a fraudé 30 autres clients, en majorité des femmes âgées qui vivaient à l'étranger et portaient peu d'attention à leurs comptes. Selon le *Standard*, S. Versalko était passé «maître dans l'utilisation du système informatique d'ASB pour transférer de l'argent sans laisser de traces. Il falsifiait des états de compte, qu'il signait, puis envoyait aux victimes pour leur laisser croire que leurs investissements étaient en sécurité». Il a utilisé 4,6 M\$ NZ pour payer le capital et les intérêts aux clients dupés et il a gardé pour lui plus de 13 M\$ NZ.

Selon le SFO, S. Versalko a utilisé l'argent pour financer un style de vie opulent. Il attribuait sa soudaine richesse à des investissements personnels dans des produits dérivés complexes. Et puisqu'il était effectivement un investisseur habile, les gens le croyaient.

S. Versalko a été démasqué après qu'une de ses victimes eut vu un documentaire sur le fraudeur américain Bernie Madoff. Inquiète des ressemblances entre la façon d'opérer de celui-ci et celle de S. Versalko, elle a communiqué avec ASB car elle avait confié 3 M\$ NZ à S. Versalko. Elle a découvert qu'elle n'avait plus d'argent à la banque. Par suite de son appel, une enquête a été déclenchée et a mené à l'arrestation et à la condamnation de S. Versalko.

Confronté aux preuves de paiement pour les services de prostituées, S. Versalko a d'abord dit qu'il avait donné l'argent à plusieurs clients «qui avaient été malchanceux et dont il avait pitié». Il était réticent à avouer la vérité, mais il s'est aperçu que son comportement avait été mis au jour. Le montant dépensé par S. Versalko pour ses activités sexuelles illicites était très élevé, mais le fait qu'un fraudeur utilise l'argent obtenu illégalement pour mener une vie sexuelle secrète n'est pas si rare.



Un des exemples les plus fameux est celui de William Aramony, qui a été chef de la direction de United Way of America de 1970 à 1992 et qui a aidé à faire de cet organisme l'un des plus importants OSBL des États-Unis. Son règne a pris fin en 1992 lorsqu'il a été accusé de fraude, d'évasion fiscale et de conspiration. W. Aramony a été reconnu coupable d'avoir pris 1,2 M\$ US des coffres de l'organisme sur une période de dix ans. Il avait utilisé une bonne partie de ce montant pour se payer des relations extraconjugales, entre autres avec une étudiante de 17 ans, et de près de 25 ans sa cadette.

En 1995, W. Aramony a été condamné à sept ans de prison. En appel, son avocat, le célèbre Alan Dershowitz, a fait valoir que l'exposé de la vie sexuelle de son client n'était d'aucune pertinence pour la cause et n'avait été utilisé que pour influencer le jury. L'assistant-procureur de l'État, Randy Bellows, a répliqué qu'il y avait amplement de preuves démontrant que le motif principal de la fraude était de financer les relations de W. Aramony. L'appel a été rejeté, sauf pour deux chefs d'accusation mineurs.

Les conséquences ont été désastreuses pour United Way. Les dons ont chuté radicalement pendant plusieurs années. «Les bureaux locaux se désaffiliaient du bureau national et changeaient de nom, selon le *NonProfit Times*. Lorsqu'elle était présidente et chef de la direction de l'organisme, Betty Beene qualifiait la première moitié des années 1990 de "grand désagrément"».

Environ dix ans après l'arrestation de W. Aramony, Nick Lysyk, directeur à la Banque de Montréal à Edmonton, a été reconnu coupable d'avoir fraudé sa succursale pendant six ans, pour plus de 16 M\$. L'argent avait servi à soutenir un style de vie luxueux pour lui-même, son ex-conjointe, les membres de sa famille et 14 escortes. Pour parvenir à ses fins, il créait puis approuvait de faux prêts bancaires. Tout a commencé lorsque sa femme l'a quitté et que l'homme de 53 ans, chauve et ventripotent, est un jour entré dans un salon de massage et y a rencontré une cliente de la banque. Il lui a donné presque 3,5 M\$ au cours de leur relation qui a duré quatre ans. Il a aussi versé 773 000 \$ à une autre escorte. Nick Lysyk, qui disait souffrir de dépression, a été condamné à plus de sept ans de prison. Il y a passé 13 mois avant d'obtenir une liberté conditionnelle.

En 2009, Kristin Davis, qui avait reconnu avoir dirigé une des agences d'escortes les plus importantes et les plus dispendieuses de la ville de New York, a révélé à l'émission 20/20 sur les ondes du réseau ABC : «Des avocats et des banquiers de Wall Street, des chefs de la direction et des dirigeants de médias utilisaient souvent leurs cartes de crédit professionnelles pour se payer des services de prostituées à 2 000 \$ l'heure. Pour certains de ces clients, je préparais des factures mensuelles de consultation en informatique, de dépenses de construction, et toutes sortes de choses de la sorte. Tout était facturé mensuellement pour que leurs comptables n'y voient aucun problème.» Kristin Davis a fourni sa liste de clients, qui comprenait le chef de la direction d'une des plus grandes sociétés de capital-investissement des États-Unis, un vice-président d'un studio de cinéma, un actionnaire d'une équipe de la ligue majeure de baseball, des banquiers de Lehman Brothers, JP Morgan Securities et Goldman Sachs, et des directeurs de Merrill Lynch et Deutsche Bank. Elle dit avoir remis toute cette information au

bureau du procureur du district de Manhattan. Elle a aussi révélé qu'un chef de la direction tenait à être facturé pour la réparation du toit d'un entrepôt, afin de dissimuler les paiements faits à des prostituées à partir des fonds de l'entreprise». Le bureau du procureur n'a pas donné suite à ces informations.

«C'est de la fraude», a affirmé l'ancien procureur de New York, Sid Baumgarten, en entrevue à 20/20. «Le procureur du district aurait dû enquêter. L'enquête était nécessaire en raison des activités de l'agence, mais aussi pour déterminer si l'utilisation des registres des entreprises et des cartes de crédit était de la fraude, fiscale ou autre. Si tel avait été le cas, il se serait agi d'une infraction grave.»

Les exemples abondent, mais mènent tous à la même question : pourquoi y a-t-il si souvent un lien entre la fraude et les relations extraconjugales ou les services de prostituées? L'explication peut comporter deux éléments : le besoin des hommes (en très grande majorité les auteurs de telles fraudes) de garder leurs activités illícites secrètes, et les coûts élevés qu'entraînent leurs relations. Dans bon nombre de ménages, les finances sont gérées par la conjointe, qui a un accès continu aux relevés de banque et de cartes de crédit de son partenaire. Par conséquent, des retraits importants et fréquents d'argent comptant ou des achats inhabituels seraient vite

Pourquoi y-a-t-il si souvent un lien entre la fraude et les relations extraconjugales ou les services de prostituées? L'explication peut comporter deux éléments.

remarqués. Même si les finances du ménage étaient gérées autrement, la possibilité qu'un relevé de banque ou de carte de crédit soit par inadvertance laissé à la vue de la conjointe ferait courir trop de risques au coureur de jupons. L'homme a donc besoin d'une source d'argent que lui seul contrôle. Pour certains, cela ne cause pas de problème. Pour d'autres, il s'agit d'un défi de taille.

W. Aramony gagnait 300 000 \$ US par année chez United Way, mais ce n'était pas suffisant pour payer ses sorties avec ses conquêtes ou pour leur payer des voyages à Londres, à Paris, etc. La solution? Subtiliser l'argent de son employeur.

Les relations extraconjugales ou le recours fréquent aux prostituées coûtent en général assez cher. L'ancien gouverneur de l'État de New York, Elliot Spitzer, a dépensé 80 000 \$ US en un an pour les services de prostituées, et il payait Alexandra Dupré, sa principale escorte, 5 500 \$ US par séance. Par ailleurs, pendant le procès de l'ancien chef de la direction de Tyco International, Dennis Kozlowski, reconnu coupable en 2005 d'avoir reçu 81 M\$ US en bonus non-autorisés, une de ses anciennes maîtresses, qui avait été employée de Tyco, a dit avoir régulièrement couvert les dépenses personnelles de l'accusé avec l'argent de l'entreprise.

Comment se protéger

Comment une entreprise peut-elle se protéger contre une fraude de ce genre? C'est un défi car il s'agit de relations de nature personnelle. Même si la relation était évidente, qui voudrait la mentionner à un dirigeant de l'entreprise? Le recours aux escortes est plus facile à dissimuler. Mais qui voudrait risquer sa carrière ou faire face à

Le Programme d'économies des membres CA

STARWOOD
HOTELS & RESORTS WORLDWIDE, INC.

Hôtels et complexes Starwood

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



Dell

Rabais de 7 à 12 % sur les meilleurs prix courants de Dell, y compris les prix promotionnels.



Tempo

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



Hertz

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



Loudring Wireless

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



Genesys

Tarif préférentiel de 0,06 \$/minute pour les conférences Web ou téléphoniques.



Wiley

Rabais de 35 % sur le prix des publications commandées sur le site Wiley.ca.



Chase Paymentech

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



TrackItBack

Rabais de 40 % sur le prix de détail des vignettes d'identification pour appareils portatifs permettant, dans 85 % des cas, de retrouver les appareils perdus (portables, téléphones).



Bose

Nécessaire de connexion Acoustic Wave® pour iPod® (valeur de 124,99 \$) offert gracieusement à l'achat d'un système de musique Acoustic Wave® II.

Pour bénéficier de ces offres et des autres offres du programme, dont celles de CA Recherche Plus, Pitney Bowes et VIA Rail, allez à www.economiesmembres.ca.

CA Comptables agréés
du Canada

des poursuites en diffamation pour avoir dénoncé ce qui, au premier coup d'œil, semble un crime sans victimes? Toutefois, il est bien connu qu'il y a un lien entre un style de vie problématique et la fraude. Des changements soudains dans l'apparence d'une personne (des vêtements plus stylisés, l'achat d'une nouvelle voiture tape-à-l'œil, etc.) pourraient simplement signifier que la personne cherche à rehausser son image.

Mais si ces changements sont liés à de nouvelles habitudes, comme des dîners plus longs, l'embauche d'une nouvelle assistante possiblement sous-qualifiée (la petite amie de W. Aramony était dans le registre de paie de United Way pour un salaire annuel de 89 000 \$ US), ou l'absence lors d'activités sociales ou de voyages d'affaires, une enquête discrète pourrait être nécessaire. En plus de subir des pertes financières liées à la fraude, une entreprise peut voir son image ternie par un scandale sexuel, ou devenir la proie de l'espionnage commercial.

Plus tôt cette année, le *London Times* a rapporté que les services de sécurité MI5 avaient accusé la Chine d'avoir espionné et cambriolé des dirigeants d'entreprises britanniques, et d'avoir utilisé des femmes pour attirer ces dirigeants dans des pièges afin de les faire chanter. Les services de renseignements chinois sont connus comme sachant tirer profit de la vulnérabilité de certaines personnes afin de les inciter à coopérer. Un dirigeant d'entreprise peut être à la merci de chantage s'il veut éviter que sa liaison ne soit rendue publique, surtout s'il s'agit de pratiques sexuelles non

traditionnelles. En 2008, Max Mosley, âgé de 68 ans et président de la Fédération Internationale de l'Automobile, a été filmé lors d'une orgie sadomasochiste de cinq heures avec cinq prostituées dans un appartement aménagé en donjon à Chelsea (Angleterre). Certains pensent que la vidéo sur Internet serait l'œuvre d'un de ses ennemis du monde des affaires.

Un dirigeant d'entreprise pourrait aussi faire des confidences sur l'oreiller à une maîtresse ou à une espionne qui l'aurait séduit pour recueillir des renseignements secrets. Le *London Times* a rapporté qu'un assistant du premier ministre de l'époque, Gordon Brown, s'était fait voler son BlackBerry après avoir passé la nuit avec une femme d'origine chinoise, rencontrée dans un hôtel à Shanghai.

Si des preuves solides démontrent qu'un dirigeant d'entreprise entretient une liaison ou qu'il fréquente des prostituées et dépense de grosses sommes d'argent, l'entreprise devrait vérifier que les fonds ne proviennent pas de ses coffres. Il est alors crucial d'agir avec prudence et discrétion, car le fait de porter des accusations non fondées peut entraîner une poursuite pour congédiement déguisé. Toutefois, le fait d'ignorer les signes pourrait être encore plus risqué. Par exemple, après l'éclatement du scandale de S. Ver-salko, ASB a enregistré ses premières pertes semestrielles en 20 ans.

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

SEMAINE DE LA PME^{MD}

17 AU 23 OCTOBRE 2010

PROPULSEZ VOTRE ENTREPRISE
INVESTISSEZ. INNOVEZ. DÉVELOPPEZ.



Prenez part aux activités organisées dans votre région !

Canada

COMMANDITAIRES NATIONAUX

Deloitte.
Samson Bélair/Deloitte & Touche



CBC  Radio-Canada

www.bdc.ca/spme
1 888 INFO BDC

Le virage de la mobilité 2.0

La mobilité 2.0 offre des perspectives intéressantes pour les entreprises qui comptent des représentants

Au cours des dernières décennies, le monde des technologies de l'information a connu des changements radicaux. En plus de l'évolution constante des technologies, nous devons faire face à l'avènement de la mobilité dans les opérations quotidiennes, qui ne se limite plus à la réception de ses messages via un PDA (*Personal Digital Assistant*). Ce temps est révolu.

Dans cet article, nous présenterons les innovations récentes dans le domaine de la mobilité, que nous appelons la «mobilité 2.0», et leur incidence sur les mesures de contrôles internes et les difficultés qui y sont associées, dans ce contexte, pour les équipes d'auditeurs informatiques.

Ces difficultés sont principalement dues à une incompréhension de ces technologies, ce qui rend difficile la mise en place de contrôles adéquats. Cet article se divise en trois sections : 1) qu'est-ce que la mobilité 2.0?; 2) les avantages économiques; 3) les risques associés et l'incidence sur les me-

ures de contrôle interne. Dans cette première partie de l'article, nous couvrirons les deux premières sections. Dans le cadre d'un second article, nous élaborerons la section 3, soit l'incidence de la mobilité sur les mesures de contrôle interne.

1) Qu'est-ce-que la mobilité 2.0?

Le modèle traditionnel de la mobilité est celui d'un utilisateur muni des systèmes suivants : un ordinateur portable; une clé cellulaire pour la connexion Internet sans fil (dans certains cas); un téléphone cellulaire; un PDA.

Traditionnellement, cet usager était sur la route et ne se rendait au bureau qu'une ou deux journées par semaine pour faire du travail administratif. Il ne possédait pas de bureau, mais il partageait des aires communes avec ses pairs. Son travail consistait en la mise à jour des systèmes internes de l'entreprise tels que le CRM (Gestion de la relation client), la vérification des commandes de ses clients et la remise des propositions de ses clients, ainsi que ses comptes de dépenses. Ce profil reflétait particulièrement celui des représentants et des vendeurs de l'entreprise.

Or, comme on peut le constater, ce profil d'utilisateur ne correspond plus à la réalité du nouveau millénaire. De plus en plus d'entreprises comptent des utilisateurs qui travaillent régulièrement de la maison, ou qui possèdent leur bureau à la maison. En cas d'urgence ou d'imprévus, ces employés veulent pouvoir travailler à partir de leur domicile.

De plus, certaines entreprises, par souci d'économie, ne maintiendront plus d'espace pour les employés dont le travail les amène à être en déplacement constant. Il est clair que l'accès total n'est plus seulement souhaité, mais il est désiré. L'employé doit pouvoir communiquer avec l'entreprise presque à tout moment, et optimiser ses temps morts lorsqu'il est en déplacement.

L'employé type est dorénavant muni d'un appareil lui permettant un accès aux divers systèmes et applications de l'entreprise, et la possibilité d'effectuer des mises à jour des données à ces systèmes, qui vont de la messagerie aux applications plus critiques comme ERP, CRM, messageries, etc. Qu'est-ce qui a changé et quelles sont les causes de ces changements? Voyons les éléments qui ont redessiné le profil de l'utilisateur mobile traditionnel :



STEVE ADAMS

La convergence voix et données est une des premières causes de ces changements :

- Dorénavant, l'utilisation de téléphones dits «intelligents» de type iPhone, Blackberry, Windows Phone ainsi que les systèmes DROID permettent d'avoir accès à des applications qui vont au-delà de la messagerie électronique.

- La téléphonie IP. En plus de permettre l'acheminement de la voix et des données sur le même lien, la mise en place de systèmes de téléphonies IP en remplacement des systèmes téléphoniques traditionnels a favorisé la transparence. Par exemple, les télétravailleurs reçoivent des appels comme s'ils étaient au bureau, et la gestion des infrastructures et des systèmes internes est simplifiée puisque le système téléphonique devient un prolongement des applications de l'entreprise.

- Les systèmes FMC (Fixed Mobile Convergence) poussent cette mobilité un cran plus loin en permettant de remplacer le téléphone de bureau par un téléphone cellulaire de type PDA. Ces appareils multifonctions reliés au système de téléphonie IP de l'entreprise utilisent parallèlement les fréquences de l'infrastructure de réseau sans fil de l'entreprise.

D'ici quelques mois, les téléphones bi-modes permettront d'utiliser les deux systèmes, filaire et sans-fil. Une fois connecté, en utilisant le réseau disponible, l'utilisateur pourra passer d'un réseau à l'autre sans interruption de la communication et avec une qualité de service identique. Ainsi, il ne possédera dorénavant qu'un seul appareil, un seul numéro de téléphone et une seule boîte vocale.

Cet utilisateur pourra, à partir d'un périphérique unique, prendre des messages laissés dans sa boîte vocale, recevoir ses courriels et même, à titre d'exemple, participer à une vidéoconférence.

- Le nouvel arrivant dans la convergence de la voix et données est l'avènement du 4G. Le 4G (ou 4-G) est l'abréviation de 4^e génération de téléphonie mobile, le successeur de la 3G (3^e génération). Le réseau 4G regroupe des critères de performances dont le débit, de l'ordre de 1 Mb/s réel pour le consommateur, et la qualité de services.

Bien qu'il ne soit pas encore disponible partout, son objectif est d'assurer à l'utilisateur une mobilité maximale. Il viendra bonifier les systèmes FMC car, pour l'entreprise, les gains du réseau 4G sont clairs : ils offrent un accès à des services multimédias de plus en plus nombreux et davantage de mobilité et d'accessibilité (multipoints d'accès interréseau).

L'informatique en nuage (Cloud computing) ou en mode SAAS (Software as a Service). Ce concept existe depuis plusieurs années, mais l'hébergement de systèmes auprès d'un pourvoyeur en est sûrement le précurseur. Il se distingue de ce pourvoyeur par les caractéristiques suivantes : on achète un service à la carte, qui pourra être modifié selon l'évolution des besoins de l'entreprise, et on paiera selon l'utilisation.

D'autres facteurs importants :

- a) Les appareils, comme le iPad, qui mesurent à peine 9,5" X 7,5", et qui intègrent dorénavant tous les périphériques (clavier-écran-CPU) d'un ordinateur traditionnel en une seule unité portable. Ce sont des outils tout usage qui changent les habitudes des utilisateurs;

- b) Meilleure sécurité des réseaux sans fil. Les réseaux sans fil sont maintenant déployés à l'échelle de l'entreprise;

- c) La venue du protocole 'N' dans le réseau sans fil (802.11n) assure une meilleure performance du réseau.

2) Les avantages économiques

Toutes ces nouvelles technologies ont redéfini le profil de l'employé mobile traditionnel et ont amené des avantages économiques considérables. La convergence de la voix et des données permettra de réduire le coût des infrastructures.

Certains utilisateurs ne posséderont dorénavant qu'un téléphone de type intelligent sans ordinateur ni téléphone traditionnel. L'accès en tout temps aux applications critiques de l'entreprise se traduit par un meilleur service à la clientèle, une réduction du temps de réponse aux demandes des clients et de la double saisie des données. Ces améliorations engendrent une augmentation des

Toutes ces nouvelles technologies ont redéfini le profil de l'employé mobile traditionnel et ont amené des avantages économiques considérables.

revenus de l'entreprise, une réduction de ses coûts d'exploitation, créant par le fait même un avantage compétitif et un accroissement de la productivité et de l'efficacité des employés.

Lorsque l'entreprise opte pour un environnement informatique en nuage, comme des solutions de type *Software-as-a-Service* (SAAS), elle n'aura pas à maintenir en disponibilité ses systèmes internes 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ni à faire appel à du personnel qui se consacre à la gestion de ces systèmes. L'informatique en nuage se distingue de l'hébergement traditionnel car elle est vendue selon la demande, généralement à la minute ou à l'heure. Elle est élastique, c'est-à-dire que les utilisateurs peuvent avoir accès à un ou plusieurs services au moment voulu. Le service en impartition est entièrement géré par le pourvoyeur et son utilisation ne nécessite qu'un ordinateur et un accès Internet. Le pourvoyeur fournit l'infrastructure matérielle et le logiciel, et interagit avec l'utilisateur au moyen d'un portail d'entrée de gamme. Les services peuvent varier du courrier électronique basé sur le Web au contrôle des stocks et au traitement de base de données.

Par exemple, Microsoft et Google offrent dorénavant un logiciel de courrier électronique directement en mode SAAS et ils étendent leurs offres aux applications de bureautique. Puisque le prestataire de services héberge à la fois l'application et les données, l'utilisateur final est libre d'utiliser le service à partir de n'importe quel endroit. Tout comme pour la convergence de la voix et des données, l'informatique en nuage réduit le coût d'acquisition d'équipements, de licences et d'entretien de l'infrastructure. De plus, le besoin de maintenir en fonction des accès à distance sécurisés (VPN) aux systèmes internes est réduit aux seules applications qui ne font pas partie de l'informatique en nuage puisque les utilisateurs peuvent se connecter à ces systèmes où qu'ils se trouvent et en toute sécurité.

La sécurité en matière d'infrastructure sans fil est améliorée par le nouveau protocole 802.11n, la mise en place de WPA2 avec

chiffrement AES, l'utilisation de systèmes de PKI pour les accès entre les unités mobiles et le réseau de l'entreprise. Le protocole EV-SSL (*EV Extended Validation*), plus dispendieux que le certificat SSL traditionnel, offre par contre un plus haut niveau de sécurité lorsque cela est nécessaire.

En conclusion, quelles que soient les gains résultant de ces nouvelles technologies, elles comportent de nombreux risques. De plus en plus de systèmes critiques ne se trouvent plus au sein de l'entreprise. Le fait d'identifier les actifs et leur emplacement afin d'en protéger le contenu fait partie d'une saine gestion. Il est essentiel que les risques liés à la mobilité soient bien définis, bien évalués et que l'entreprise instaure des mesures de contrôle appropriées pour parer à toute éventualité. Les politiques internes d'utilisation des périphériques doivent être établies et il faut informer et sensibiliser les employés aux risques associés à l'utilisation de ces outils.

La mise en place de réseaux sans fil est en pleine croissance. Ce type de réseau se déploie maintenant à l'échelle de l'entreprise, et la protection des données, tant de l'interne que de l'externe, doit prédominer. Les éléments de contrôle qui assurent la confidentialité, l'authenticité, l'intégrité et la disponibilité des données sont cruciaux lors de l'installation de réseaux sans fil. Les technologies qui permettent l'implantation de réseaux sans fil sécuritaires existent bel et bien, et les auditeurs doivent en être conscients afin de s'assurer que des politiques et procédures adéquates soient mises en place pour contrôler les risques.

Enfin, les environnements de type informatique en nuage offrent de nombreux avantages, mais ils soulèvent d'importantes questions auxquelles les gestionnaires et les auditeurs devront répondre. La viabilité financière du pourvoyeur, la propriété des données, l'accès aux informations confidentielles de l'entreprise et le respect des lois, n'en sont que quelques-unes. Même si elles sont similaires aux méthodes traditionnelles, la gestion des risques et la mise en place de contrôles internes exigent, de la part des équipes d'auditeurs en TI, une très bonne compréhension de ces nouvelles technologies.

Dans la deuxième partie de cet article, nous examinerons les risques et les contrôles internes que l'on devra instaurer pour que la mise en place de ces nouvelles technologies apporte à l'entreprise les avantages escomptés tout en diminuant les risques.

Guy-Marie Joseph, MA, est président et responsable du secteur de la mobilité, de la sécurité et des TI chez ConnectTalk™ à Montréal. On peut le joindre à gjoseph@connecttalk.com.
Pascale Dominique, CA, CA•TI, CA•CISA, est vice-présidente finances et responsable du développement des applications à la même entreprise. On peut la joindre à pdominique@connecttalk.com

Yves Godbout, CA•IT, CA•CISA, est directeur des services des TI au Bureau du vérificateur général du Canada et il dirige cette rubrique. On peut le joindre à godbouy@computrad.com.



Experts en gestion de la performance

Dans toutes les entreprises, on veut des résultats et, pourtant, on se limite à n'évaluer que les moyens pour y parvenir.

- Mesurez les **résultats** obtenus par vos gestionnaires et vos employés en vous basant sur leur contribution à l'accroissement des revenus, des bénéfices nets et des parts de marché
- Récompensez seulement les individus qui ont contribué à l'atteinte des objectifs de l'entreprise
- Suivez, en temps réel, la performance de l'entreprise et de chaque individu, à l'aide de notre logiciel **intellisoft**^{MC}



Mesurez-vous vraiment les résultats attendus par la direction ?

Et si la technique SMART n'était pas « Smart » ?

Et si les KPI's ne mesuraient pas réellement la performance ?

Demandez une DÉMO GRATUITE

514.369.6814 | www.intelligere.qc.ca





Les FISCALISTES au service des cabinets de C.A.

- Fiducies familiales
- Fiducies de protection d'actifs
- Planification successorale
- Fractionnement de revenus
- Réorganisation corporative
- Achat/vente d'entreprise
- Incorporation des professionnels
- Abris fiscaux

GROUPE COFIRE .inc

Conseillers en fiscalité et en réorganisation d'entreprises



Claude Charron, c.a., fiscaliste
T. (514) 874-1250 F. (514) 669-3626

www.groupecofire.com



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, 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 et conseils en financement.

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.

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

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

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

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



RDBASE.NET

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

Réduit de 75% les efforts de documentation

Crée des descriptions de projet concises
avec la corrélation des coûts

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

Support et formation compréhensive disponible

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

Personne-ressource: Technique: John Little (Québec), ing.
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
Téléc. confidentiel : 416 777-6720
Courriel : tanaka@sympatico.ca

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

Une carrière chez Agropur... Naturellement.



carriereagropur.com

QUELQUES MARQUES...



Nouvelles en ligne, le
complément essentiel de
l'édition imprimée
www.camagazine.com

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



**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:

David Sabina, C.A.
905-631-5600 ou
dsabina@meuk.net

Technique:

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

Pour répondre à un numéro de boîte de CAmagazine

COURRIER : CAmagazine,
277, Wellington Ouest,
Toronto (Ont.) M5V 3H2

TÉLÉCOPIEUR : 416 204-3409

COURRIEL : annonces.
camagazine@cica.ca

OCCASIONS D'AFFAIRES

Cabinet d'expert-comptable bien établi depuis plusieurs années, situé sur la rive sud de Québec, veut vendre sa clientèle très stable.

Disponibilité assurée pour transition. S.V.P. répondre à la boîte 695 de CA magazine.



Politiques d'innovation inadéquates

De puis 150 ans, le niveau de vie des Canadiens se situe entre 80 % et 85 % par rapport à celui des Américains, un écart structurel qui reflète une productivité moindre. Fait plus inquiétant, la situation du Canada s'est même détériorée depuis quelque vingt-cinq ans. En fait, sur le plan de la croissance de la productivité, le Canada figure dans les derniers rangs du peloton des pays de l'OCDE.

Il s'agit probablement du plus grand problème économique du Canada, attribuable non pas à la qualité de la main-d'œuvre (comparable à celle des États-Unis), ni à une insuffisance des investissements, mais plutôt à une mauvaise performance en matière d'innovation. En général, les entreprises canadiennes sont suiveuses plutôt qu'innovatrices. Le Conference Board du Canada nous classe d'ailleurs au 14^e rang des 17 pays dont il mesure le niveau d'innovation.

Pourquoi?

Un groupe de travail formé par le Conseil des académies canadiennes, et auquel je participais, s'est penché sur la question en 2009. Son rapport soulignait que, bien qu'elles ne se distinguent pas par leur côté innovateur, les entreprises canadiennes affichent un niveau de rentabilité égal à celui des entreprises américaines. La rentabilité étant au rendez-vous, les entreprises canadiennes choisissent donc de ne pas investir dans des stratégies d'innovations incertaines. Deux facteurs structurels expliqueraient ce choix.

1) Le secteur des services représente 70 % de l'économie canadienne, caractérisée par beaucoup de marchés locaux, et la concurrence y est moins forte qu'en sol américain. On constate d'ailleurs par les prix plus élevés des produits et services de consommation au Canada, malgré la parité du dollar canadien. Ce contexte canadien plus favorable rend les stratégies d'innovation moins attrayantes. Cette carence se répercute sur la productivité et sur notre niveau de vie.

2) L'industrie canadienne est surtout basée sur les ressources naturelles. Dans la chaîne de valeur, cette industrie est donc éloignée des acheteurs ultimes, étape où se

concrétisent beaucoup d'innovations. Les fluctuations du dollar canadien ont plus d'incidence sur les profits des entreprises du secteur des ressources naturelles que sur les gains découlant de l'innovation. Les entreprises canadiennes utilisent donc des stratégies axées sur l'imitation, moins risquées.

En revanche, les gouvernements pourraient, par des mesures appropriées, pallier ces difficultés. Malheureusement, les politiques qu'ils mettent de l'avant ratent leur cible, essentiellement parce qu'elles cherchent à stimuler l'innovation en subventionnant la recherche et développement (RD). Ainsi, nos gouvernements dépensent plus de 15 milliards \$ par année pour soutenir la RD, en particulier dans les universités, où l'aide gouvernementale à la recherche s'avère la plus élevée au monde. De plus, le Canada, le pays le plus généreux en matière de crédits d'impôts accordés

Il faut revoir de fond en comble nos politiques en matière d'innovation, car elles sont inefficaces.

à la RD industrielle, soit 5 milliards \$ par année, se révèle paradoxalement l'un des moins actifs dans ce même secteur. Les gouvernements diminuent les coûts pour les entreprises, mais ne stimulent pas le sens de l'innovation.

Des approches davantage liées au marché

Les pays les plus axés sur l'innovation ont adopté des programmes de soutien qui favorisent la demande de produits d'avant-garde, de qualité supérieure à ce qui existe sur le marché. L'administration Obama a ainsi lancé, par exemple, la commercialisation de cellules solaires très performantes.

Au Canada, nos gouvernements n'osent pas faire de même : ce serait se substituer au marché, et on leur reprocherait de favoriser une région au détriment des autres. Ils préfèrent subventionner la recherche, moins controversée. Notre faible taux de productivité constitue notre principal défi économique. Il faut revoir de fond en comble nos politiques en matière d'innovation, car elles sont inefficaces.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.



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

La carrière de CA est exigeante, mais vous devez aussi consacrer tout le temps qu'il faut à vos obligations personnelles et à vos objectifs de vie. Comment concilier ces deux priorités?

Le site Web sur la conciliation travail-vie personnelle de l'ICCA est un bon point de départ. Grâce aux outils en ligne, aux ressources et aux informations qu'il offre expressément aux CA, l'équilibre auquel vous aspirez est peut-être à votre portée.

Vous n'avez qu'à aller à
www.icca.ca/travailvie.

CA 
Comptables agréés
du Canada

Work  **Life**

HEUREUX DE VOUS VOIR. DE NOUVEAU.

Comme bien des choses ont changé depuis que vous avez appris à nous connaître sous le nom de Brendan Moore et Associés, permettez-nous de nous présenter à nouveau. Nous nous appelons désormais Définitive, une entreprise fondée sur le savoir, l'expérience et une réputation sans pareille en matière de services-conseils en taxe de vente canadienne. Sous la raison sociale de Définitive, nous avons étendu notre champ d'activité pour inclure des services dans le domaine de la finance d'entreprise et de la consultation fiscale. Ce qui veut dire que nous pouvons, mieux que jamais, répondre aux besoins de nos clients, tout en faisant la preuve que même la principale firme canadienne de solutions relatives aux taxes peut encore s'améliorer. N'hésitez donc pas à venir nous voir (de nouveau), et à profiter de notre expertise inégalée.

Nous sommes en expansion. Et en période d'embauche.

Définitive est à la recherche de professionnels qui ont de l'expérience en développement des affaires, en expertise-conseil et en service à la clientèle. Visitez notre site Web pour obtenir plus d'informations ou faites-nous parvenir votre cv. à carrieres@definitiveconsultingservices.com et faisons plus ample connaissance.

Définitive!
Taxes • Finance d'entreprise • Service-conseil

Visitez definitiveconsultingservices.com ou appelez au 905.829.8877 ou au 1.877.568.0488 pour en savoir davantage.