

octobre 2011

www.camagazine.com

PROMOUVOIR la littératie FINANCIÈRE



L'analphabétisme financier coûte cher au Canada.
Les CA retroussent leurs manches.

**Pour le meilleur
et pour le pire** p. 24



Garder sa distance critique p. 30
La gouvernance unifiée p. 34
L'ère de l'*homo innovaticus* p. 44



Gardez la tête hors de l'eau.

La formation dont vous avez
besoin, selon votre disponibilité.

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

Visitez www.academiedeloitte.ca pour plus de renseignements.

Deloitte.

Octobre 2011 Volume 144, n° 8

Rédacteur en chef
Directrice artistique
Directeur artistique adjoint
Rédactrices principales

Okey Chigbo
Bernadette Gillen
Kevin Pusey
Bernadette Kuncevicus
Tamar Satov
Yvette Trancoso
Marie-Josée Boucher
Margaret Craig-Bourdin

Rédactrice
Rédactrice-révisure
Rédactrice en chef
édition Internet

Alan Vintar
Harriet Bruser
Suzanne Mondoux
Steve Brearton
Michael Burns, MBA, CA
Marcel Côté

Producteur, édition Internet

Alan Vintar

Adjointe à la rédaction

Harriet Bruser

Directrice de la traduction

Suzanne Mondoux

Collaborateurs

Steve Brearton

Michael Burns, MBA, CA

John Tabone, MBA

Marcel Côté

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

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

Éditrice Cairine M. Wilson, MBA

Responsable, ventes et marketing Brian Loney 416-204-3235
brian.loney@cica.ca

Responsable des ventes publicitaires Bruce Feaver 416-204-3254
bruce.feaver@cica.ca

Représentant publicitaire au Québec Serge Gamache 450-651-4257
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 CA magazine

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

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

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

IMPRIMÉ AU CANADA : Convention de poste-publications n° 40062437. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CA magazine, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. CA magazine est membre de Magazine Canada et de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : CA magazine reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de courrier des lecteurs. Tous les manuscrits et autres documents soumis à CA magazine deviennent la propriété de CA magazine 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 CA magazine.



En savoir pour son argent

Bien des Canadiens économisent peu, voire pas du tout.

Voilà qui augure mal pour notre économie.

L'absence de littératie financière dans certains segments de la population peut avoir des effets néfastes sur l'économie d'un pays. La crise des prêts hypothécaires à haut risque (*subprimes*) l'a bien démontré, bon nombre d'emprunteurs ayant ignoré les dangers que présentait ce type de prêts. Si on entend par littératie financière «le fait de posséder les connaissances, les compétences et la confiance en soi nécessaires pour prendre des décisions financières responsables», les Canadiens doivent s'y mettre, puisque 42 % d'entre eux ne possèdent pas les connaissances de base nécessaires pour gérer leurs finances.

Dans l'article intitulé «Finances personnelles 101» (p. 16), Robin Taub et Mary Teresa Bitti nous expliquent pourquoi il faut développer son savoir financier. Selon Mme Taub, CA spécialisée en littératie financière et auteure d'un guide pour les parents qui veulent inculquer à leurs enfants des notions de base en la matière, et Mme Bitti, rédactrice pigiste, les «recherches menées par l'ICCA révèlent que le taux d'épargne des Canadiens est insuffisant : la moitié des adultes épargnent moins de 10 % de leur revenu mensuel et le quart, moins de 5 %»!

Les conseillers financiers rencontrent souvent des couples de boomers dans la cinquantaine dont le seul effort de planification financière a consisté en cotisations de dernière minute à leur REER. Ils ont un solde hypothécaire dans les six chiffres et des droits de scolarité à payer pour leurs enfants à l'université. Lisez cet article sur les initiatives actuelles pour accroître la littératie financière au Canada.

Ah, les clients! Certains font l'envie de tous, d'autres vous font suer sang et eau. Que faire lorsque le comportement d'un client est inacceptable? Dans «Pour le meilleur et pour le pire» (p. 24), John Lorinc nous apprend à composer avec les mauvais clients et à fidéliser les autres...

Pour sa part, Jim Carroll nous annonce que l'on verra probablement sous peu des fours micro-ondes si intelligents qu'ils nous permettront de préparer du maïs éclaté parfait (p. 8). Marcel Côté nous met en garde contre les économistes qui n'en ont encore que pour l'*homo œconomicus*, pour qui tout tourne autour des marchés alors qu'aujourd'hui, le bonheur et le capital social comptent également (p. 44).

Je voudrais remercier Christine Wiedman, professeure agrégée et codirectrice du programme de doctorat de la faculté des sciences comptables et de la finance de l'Université de Waterloo, qui dirigeait la rubrique formation depuis 2008. Karim Jamal, de la chaire en comptabilité et systèmes d'exploitation et d'information de la faculté des sciences comptables de l'Université de l'Alberta, et collaborateur de CA magazine, lui succède. À lire également nos rubriques sur la normalisation (p. 30), la certification (p. 34) et la formation (p. 38).



Okey Chigbo, rédacteur en chef

avant-scène

4 PERSONNALITÉS

L'albertain Bill Berger ne manque pas de détermination. Après la traversée de la Manche il y a 10 ans, il a atteint le sommet de l'Everest en mai dernier.

4 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

La génération Y revue et corrigée •
Les jeunes et l'argent font mauvais ménage • Expertise •
Tout le monde en parle

7 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Le moment de la retraite : une question d'épargne et non d'âge • Obstacles à la carrière • Week-end interrompu •
Les PME ont la cote

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

En savoir pour son argent

8 VIRTUALITÉS

Des électroménagers futés

44 PERSPECTIVES

Homo innovaticus



articles de fond

16 Finances personnelles 101

De nombreux Canadiens sont analphabètes en matière de finances personnelles. Ce problème coûte cher au pays sur le plan de l'économie. Les CA ont décidé de se mobiliser en faveur d'une formation en littératie financière.

PAR ROBIN TAUB ET MARY TERESA BITTI

24 Pour le meilleur et pour le pire

La plupart des clients des cabinets comptables sont de commerce agréable, tandis que d'autres sont carrément indésirables. Toutefois, il existe des moyens de séparer le bon grain de l'ivraie.

PAR JOHN LORINC

rubriques

30 Normalisation

L'auditeur agissant seul dans le cas d'une microentité cliente de longue date doit pouvoir résister aux pressions de la familiarité.

Par **Phil Cowperthwaite**

34 Certification

De plus en plus d'entreprises intègrent les éléments clés de gouvernance, de risque et de conformité dans une seule et même démarche.

Par **André Lessard**

38 Formation

Deux chercheurs montrent que les cas de fraudes sont moins nombreux quand les audits sont réalisés par les Quatre Grands.

Par **Clive Lennox et Jeffrey Pittman**

actualités

10 NOUVELLES DE LA PROFESSION

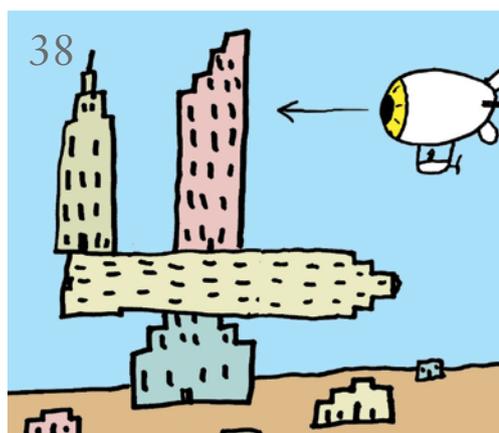
14 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

41 SERVICES PROFESSIONNELS

42 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

43 PETITES ANNONCES



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

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Sur le toit du monde



Bill Borger, croqué ici au Matterhorn, a gravi 40 sommets avant de relever le défi de l'Everest en mai dernier.

Si vous aviez déjà traversé la Manche à la nage, ne vous semblerait-il pas logique d'entreprendre l'ascension du plus haut sommet du monde? C'est ce qu'a fait le CA Bill Borger, le premier Canadien à accomplir ces deux exploits lorsqu'il a atteint le sommet sud du mont Everest en mai dernier.

Ce comptable de 36 ans d'origine albertaine a conquis la Manche en 2000, bravant la maladie et les méduses (voir l'article «La grande traversée», numéro de janvier-février 2001). L'Everest n'a pas été plus facile. Les changements d'altitude lui donnaient des nausées d'une violence telle qu'il a arrêté de manger et a perdu 33 livres en six semaines. Il a également été témoin de la mort d'un alpiniste japonais pendant son ascension. «À l'approche du sommet, je me suis dit : ce sera la pire journée de ta vie, mais vas-y! C'est ce qui m'a préparé aux difficultés qui m'attendaient, raconte-t-il. Ce qui m'a permis de persévérer, c'est la conviction que la douleur est temporaire, mais que les regrets sont éternels.»

L'ascension de l'Everest a permis à B. Borger de recueillir plus de 440 000 \$ au profit de l'OSBL Calgary HandiBus Association, qui lui tient à cœur du fait que sa grand-mère en utilisait les services. «Les fonds iront à l'achat de nouveaux autobus. J'aime le lien entre mon ascension et le transport de personnes à mobilité réduite.» Il s'est aussi engagé à donner des conférences en échange de dons de 25 000 \$ ou plus versés à cette cause.

De retour chez lui, B. Borger reprend le temps perdu en passant du temps avec ses deux enfants et en s'investissant dans son emploi de président de l'entreprise de construction familiale. «L'ascension de l'Everest m'a coûté cher sur le plan de la rentabilité et des relations, mais il faut s'attendre à payer le prix», dit-il. B. Borger ne renonce pas pour autant à sa quête d'aventures. «La prochaine fois, j'essaierai la course, peut-être un ultramarathon dans le Sahara.» Rosalind Stefanac

Cheminement

- 1999** obtient le titre de CA (Alberta)
- 2000** traverse la Manche à la nage
- 2002** se joint à The Borger Group of Co.
- 2010** devient président des divisions Travaux souterrains et Terrassement
- 2011** escalade le mont Everest

La génération Y revue et corrigée

Les membres de la génération Y sur le marché du travail sont-ils vraiment difficiles à satisfaire? Une étude intitulée *Attitude? What attitude?* du Kenexa High Performance Institute (KHPI) indique que 60 % des membres de cette génération, nés entre 1982 et 2003, sont très satisfaits de leur employeur, et 63 % disent avoir des possibilités d'avancement au sein de l'entreprise. Par ailleurs, seulement 54 % des employés plus âgés se disent satisfaits de leur employeur, et pas plus de 50 % disent pouvoir progresser.

L'étude a été menée en 2011 auprès de plus de 30 000 personnes de 28 pays, dont le Canada et les États-Unis.

«Les jeunes de la génération Y ont de nombreux points communs avec les membres des générations précédentes, dit Rena Rasch, directrice de recherche au KHPI. Ils pourraient être de meilleurs employés, et un jour, de meilleurs employeurs que leurs prédécesseurs.»

PHOTO : GRACIEUSITÉ DE BILL BORGER

LES JEUNES ET L'ARGENT FONT MAUVAIS MÉNAGE

Plus de 90 % des jeunes Canadiens de 16 à 22 ans disent qu'il est important de savoir gérer son argent, mais seulement 41 % sont très certains de posséder les connaissances, les compétences et la discipline nécessaires. C'est ce que révèle un sondage sur la littératie financière des jeunes, réalisé par Harris/Decima pour le compte de l'ICCA.

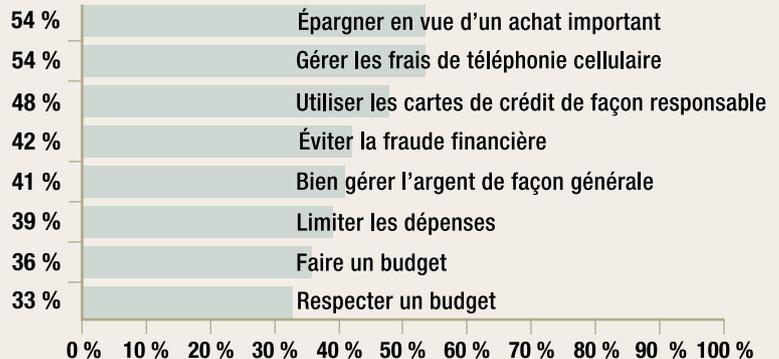
Moins de la moitié des répondants disent être très certains de pouvoir respecter un budget (33 %), faire un budget (36 %), limiter leurs dépenses (39 %), éviter la fraude financière (42 %) ou utiliser les cartes de crédit de façon responsable (48 %). En raison de ce manque de confiance en eux, de nombreux jeunes évitent de gérer leur argent ou s'y prennent mal. Seulement 43 % d'entre eux font un budget et, de ce nombre, seulement 36 % disent très bien réussir. Si 73 % essaient de limiter leurs dépenses, à peine 33 % disent très bien réussir.

Qui devrait apprendre aux jeunes à gérer leur argent? Neuf jeunes sur 10 (89 %) affirment que cette responsabilité revient aux parents, à l'école (24 %), aux institutions financières (16 %) ou aux gouvernements (13 %). En outre, seulement 16 % des pa-

rents auraient bien réussi à ce chapitre, ce qui veut dire qu'ils pourraient faire mieux. Notons que dans le cadre d'initiatives visant à promouvoir la littératie financière, l'ICCA travaille à l'élaboration d'un guide pour aider les parents à enseigner à leurs enfants à bien gérer leur argent (voir «Finances personnelles 101», p. 16).

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

Pourcentage de jeunes très certains de posséder les connaissances, les compétences et la discipline requises pour :



Source : Sondage de l'ICCA sur la littératie financière des jeunes, 2011



EXPERTISE

J'AI CONSTAMMENT DES PRISES DE BEC AVEC MON PATRON. QUE FAIRE?

Les frictions entre superviseurs et employés peuvent découler de méthodes de travail divergentes. Vous ne pouvez pas contrôler les comportements de votre patron, mais vous pouvez changer votre façon d'y réagir.

Voici cinq types de patrons difficiles et des conseils pour travailler avec eux :

Le microgestionnaire. Ici, tout est question de confiance. Il faut la gagner, par exemple en respectant les échéances, en faisant attention aux détails et en informant votre superviseur de toutes les étapes prises pour produire un travail de qualité.

Le mauvais communicateur. Dès le début d'un projet, demandez-lui les renseignements non encore fournis. Avec tact, faites-lui comprendre que ces détails sont nécessaires pour répondre à ses attentes. Demandez des précisions en cas d'incertitude et procédez régulièrement à des mises au point.

Le tyran. Défendez vos idées. Par exemple, la prochaine fois qu'il rejettera votre proposition, expliquez calmement votre raisonnement. Souvent, il s'ouvrira à la voix de la raison.

Le saboteur. Mettez davantage vos réalisations en valeur, surtout devant la haute direction. Obtenez de votre patron de l'information écrite afin d'avoir une trace des communications au besoin.

Le soupe au lait. Ses humeurs sont imprévisibles. Un jour il se confie à vous, et le lendemain il vous ignore. Essayez de ne pas y voir d'affront personnel et demeurez calme et posé. Lorsqu'il est énervé, limitez vos communications aux affaires urgentes.

Robert Hosking est directeur principal du cabinet de recrutement OfficeTeam (www.officeteam.com).

#Chiffrier

Envolez-vous avec nous En juillet dernier, un consultant de Chicago a obtenu son 10 millionième mille en prenant un vol de la United Airlines. Il fait partie du monde des grands voyageurs.

1 Rang qu'occupe le respect des heures de départ et d'arrivée pour les grands voyageurs, selon un sondage de satisfaction réalisé en 1998. Le programme pour grands voyageurs est arrivé au dernier rang.

1,3 Nombre, en millions, de vols échangés contre des milles Aéroplan en 2010. Depuis le lancement du programme en 1984, les voyageurs ont échangé plus de 600 milliards de milles.

13 Moyenne des économies en pourcentage réalisées sur les frais de déplacement par les grandes sociétés canadiennes participant à des programmes de grands voyageurs, selon une étude réalisée en 1989. Celle-ci révèle aussi que seulement 30 % des milles de récompense étaient utilisés.

50 Pourcentage des voyageurs d'affaires canadiens sondés en 2010 qui ont indiqué que leur société n'avait aucune politique



officielle en matière de voyages. Moins de 20 % ont dit respecter «à la lettre» une telle politique lorsque leur société en avait une.

82,1 Pourcentage de probabilité, si l'on utilise les milles de récompenses, que le vol demandé soit disponible sur Air Canada, selon un sondage de mars et avril auprès de 24 lignes aériennes. Air Canada s'est classée 7^e, la société brésilienne GOL est arrivée au 1^{er} rang (100 %) et US Airways au dernier rang (25,7 %).

1 045 \$ Coût en \$ US d'un colloque de deux jours et demi tenu à Detroit, intitulé MySky, dont l'objectif était de vaincre sa peur de l'avion. Selon des experts, au moins un passager sur trois ressent de l'anxiété, et le quart de ces passagers sont des grands voyageurs.

1979 Année où la Texas International Airlines a lancé le 1^{er} programme de fidélisation des grands voyageurs. Steve Brearton

Tout le monde en parle



PHILIP MAGUIRE, CA
DIRECTEUR GÉNÉRAL
EXECUTIVE MENTORS

Profil : Fondé en 2010, ce cabinet de Toronto offre à des entreprises des services de mentorat pour aider les cadres à gérer leur carrière.

Il conseille aussi les entrepreneurs et les propriétaires de PME sur la façon de faire progresser leur société ou sur des préoccupations comme les fusions et acquisitions. Le cabinet, rentable dès sa première année, dispose de 19 mentors, des cadres supérieurs retraités ou semi-retraités, pour la plupart d'anciens présidents, chefs de direction ou propriétaires d'entreprise.

Pourquoi on l'aime : Les conseils de mentors externes sont souvent plus objectifs et aident à éviter les conflits engendrés par le recours à des cadres à l'interne. «Nous offrons un deuxième point de vue qui permet aux employés de mieux

gérer leur carrière et de s'associer plus étroitement avec l'entreprise», affirme le directeur général Philip Maguire.

Originalité : Executive Mentors prévoit élargir son équipe existante de mentors. Déjà présent dans le centre du pays et dans l'Ouest canadien, il cherche énergiquement à étendre ses activités au Québec. P. Maguire estime que les conseils de son équipe de vétérans du monde des affaires aideraient les entrepreneurs à mieux courtiser les banquiers et les investisseurs providentiels.

Il a dit : «Le coaching est un exercice à court terme visant principalement à remédier à des lacunes précises d'un employé. Il aide celui-ci à corriger ses faiblesses afin d'être bien coté à sa prochaine évaluation. Quant au mentorat, c'est un exercice à long terme permettant d'acquérir des compétences non techniques, comme l'intelligence émotionnelle, et d'apprendre à composer avec les rouages politiques de l'entreprise.» Ken Mark

Le moment de la retraite : une question d'épargne et non d'âge

Trois boomers à revenu moyen sur quatre aux États-Unis disent que leur situation financière, et non leur âge, est le principal facteur qui déterminera le moment de leur retraite, selon une étude du Center for a Secure Retirement, service de recherche de la société d'assurance Bankers Life and Casualty Co. de Chicago.

Parmi les 500 répondants américains âgés de 47 à 65 ans et dont les revenus se situaient entre 25 000 \$ US et 75 000 \$ US, le tiers prévoient prendre leur retraite après 65 ans et 31 % ne savaient pas à quel âge ils pourraient le faire. La majorité d'entre eux (67 %) ont dit s'attendre à être en meilleure situation financière qu'aujourd'hui (voir graphique). «Actuellement, la plupart des Américains ne prennent leur retraite que lorsqu'ils ont le sentiment de pouvoir se le permettre», dit Scott Perry, président de Bankers Life and Casualty.

Épargne-retraite des baby-boomers américains à revenu moyen (en \$ US)



Source : Bankers Life and Casualty Co., Center for a Secure Retirement, *Middle-income Boomers, Financial Security and the New Retirement*, 2011



Obstacles à la carrière

La mauvaise haleine peut grandement nuire à vos chances d'avancement, selon une étude menée par le recruteur américain CareerBuilder.

On a demandé à près de 3 000 responsables de l'embauche de désigner les particularités qui peuvent être des obstacles à l'obtention d'une promotion. Voici ce qu'ils ont répondu :

- Perçages – 37 %
- Mauvaise haleine – 34 %
- Tatouage visible – 31 %
- Vêtements fripés – 31 %
- Cheveux en bataille – 29 %
- Habillement trop désinvolte – 28 %
- Trop de parfum – 26 %
- Trop de maquillage – 22 %
- Bureau ou poste de travail en désordre – 19 %
- Ongles rongés – 10 %
- Trop bronzé – 4 %

WEEK-END INTERROMPU

Plus de 60 % des employés nord-américains reçoivent, le week-end, des courriels de leur employeur qui s'attend à ce qu'ils y répondent, selon une étude de Right Management. Le tiers des répondants indiquent que cette situation est courante, tandis que 30 % d'entre eux la qualifient d'occasionnelle.

LES INVESTISSEURS EN LIGNE : PLUS PATIENTS QU'ON NE LE CROIT

La plupart des investisseurs en ligne au Canada n'espèrent pas un gain à court terme, selon un sondage de RBC. À peine 9 % d'entre eux souhaitent réaliser des profits à court terme, mais 85 % ont des objectifs à long terme ou à court et long termes.

LES PME ONT LA COTE

Les Canadiens voient d'un très bon œil les propriétaires de PME. Plus de 90 % admirent les entrepreneurs et approuveraient la décision de leur enfant ou d'un membre de leur famille immédiate de lancer une entreprise, selon une étude réalisée pour la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.



Des électroménagers futés

Un micro-ondes dans lequel on pourrait préparer du maïs éclaté parfait! J'étais certain que ce serait possible en 2011. Or, malgré tous ses succès, l'industrie de la haute technologie n'a pas encore réussi à mettre au point un tel appareil.

Le problème, c'est que chaque micro-ondes possède sa propre puissance. Ainsi, encore aujourd'hui, le seul moyen de savoir si le maïs à éclater (*popcorn*) est prêt, consiste à écouter pour deviner quel est le dernier «pop».

Lorsque le concept de domotique par Internet a fait son apparition au début des années 1990, je m'étais pourtant dit que je verrais un jour ce maïs parfait au micro-ondes, comme je l'espérais.

Dans mes conférences, quand je parlais de l'avenir, j'évoquais ma quête du maïs à éclater parfait, prédisant qu'un jour un micro-ondes pourrait, une fois branché à Internet, en déterminer le temps exact de cuisson. Orville Redenbacher s'associerait à des fabricants d'électroménagers pour mettre en marché l'appareil qui ferait en sorte que mon maïs à éclater serait toujours irréprochable!

J'entrevois même des électroménagers branchés à des bases de données, ce qui scellerait l'union entre les produits alimentaires, Internet et la technologie. Tout ça me semblait fort simple. Mes prédictions ne se sont pas concrétisées... du moins pas encore.

Cette année, au Consumer Electronics Show de Las Vegas, j'ai toutefois pu observer deux grandes tendances : d'une part, la connectivité dans la voiture et d'autre part, la connectivité à la maison, qu'on appelle la domotique.

L'intégration de ces technologies à l'automobile fait beaucoup parler, mais la domotique n'attire pas autant d'attention, car le public se montre plus fasciné par tout ce qui bouge. On peut cependant noter quelques nouveautés dans ce domaine.

Whirlpool a annoncé que d'ici la fin de 2011, elle aura fabriqué un million de sècheuses qui seront compatibles avec un réseau électrique intelligent (*smart grid*), ce qui vous permettra de profiter des meilleurs tarifs d'électricité. Cette innovation fera bientôt partie de notre quotidien et l'interactivité deviendra omniprésente.

Il sera fascinant de voir comment la jeune génération, élevée dans un tel environnement, se servira de cette technologie pour refaire le monde.

Déjà, mon fils de 16 ans me rappelle d'immobiliser ma voiture un peu avant la zone d'arrêt, parce qu'il sait que le véhicule pèsera ainsi sur un tapis détecteur qui fera passer plus rapidement le feu au vert.

Qu'advient-il de notre monde quand tout ce qui nous entoure sera branché? Nous verrons des réussites remarquables, y compris le maïs éclaté parfait au micro-ondes.

Il suffira de se procurer un micro-ondes intelligent qui, une fois branché, se connectera automatiquement à Internet. Lorsque vous appuierez sur le bouton «cuisson», le micro-ondes lira le code à barres qui apparaît sur l'emballage de maïs à éclater, puis se servira d'Internet pour envoyer une requête à une base de données centrale : «Pour ce modèle de micro-ondes et pour ce sac de maïs, quel est le temps de cuisson?» Lorsqu'il aura la réponse, il pourra préparer votre maïs à la perfection, et ce, chaque fois.

Vous trouvez que j'exagère? Je ne le crois pas. Nous nous dirigeons inévitablement vers un avenir où les appareils électroménagers seront branchés à Internet, souvent par le réseau de notre demeure ou par un réseau Internet sans fil qui pénétrera chez nous.

Une fois que nous en serons là, les appareils offriront des possibilités qu'on ne peut même pas imaginer aujourd'hui.

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

VOYEZ PAR VOUS-MÊME

Whirlpool tests smart washers
www.mobiledia.com/news/48941.html

Google's Android@Home
www.huffingtonpost.com/2011/05/10/google-at-home-android-appliances_n_860075.html

ZigBee Alliance www.zigbee.org

Comptables
agrés



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

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

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

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

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

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

desjardins.com/ocaq



Coopérer pour créer l'avenir

Le point sur la fusion : Les dirigeants des CA et des CMA réfléchissent aux prochaines étapes

Après un été de dialogue approfondi sur l'avenir de la profession comptable canadienne, la consultation des CA et des CMA est terminée. Il revient maintenant à leurs dirigeants d'analyser les réactions et de déterminer si la fusion est toujours à l'ordre du jour.

Tout au long de la consultation, les CA et les CMA ont exprimé leurs vues sans détours, sur le site Web CPACanada et lors de rencontres et de réunions plénières tenues d'un océan à l'autre par les organisations provinciales des CA et des CMA. Les discussions étaient centrées sur ce que les membres pensaient des principes directeurs présentés dans l'énoncé de principes, à la base de la création d'un nouveau titre de CPA.

Plus de 40 000 CA, CMA, candidats, étudiants inscrits et autres parties prenantes ont visité le site www.CPACanada.ca, afin de télécharger l'énoncé de principes, visionner les vidéos des PDG/PCD des organisations nationales des CA et des CMA et dialoguer avec ceux-ci. À ce jour, environ 4 000 personnes ont participé à la soixantaine de réunions plénières tenues par les organisations provinciales et régionales des CA et des CMA. Des sondages ont aussi permis de prendre le pouls des membres des deux organisations de même que ceux d'autres groupes importants. Les CA appuient largement l'idée d'un code de déontologie uniforme pour les comptables canadiens et celle d'un processus d'agrément unique de très grande qualité, mais bon nombre s'inquiètent ouvertement d'une éventuelle dilution de la valeur de leur titre advenant une fusion. D'autres appréhendent une certaine confusion entre les titres de CPA utilisés au Canada (comptable professionnel agréé) et aux États-Unis (Certified Public Accountant).

Dans ses commentaires sur CPACanada, Kevin Dancey fait valoir que le statu quo peut poser un plus grand risque de dilution de la marque que la fusion, si les CA du Canada se retrouvent avec une organisation n'ayant pas l'envergure nécessaire pour avoir voix au chapitre sur la scène mondiale ou s'ils ne s'arriment pas au titre mondial par excellence. Selon la formule envisagée, les membres obtiendront le titre de CPA tout en conservant leur titre de CA, qu'ils pourront continuer d'utiliser à perpétuité. S'arrimer à la fois aux titres de CA et de CPA constitue, selon K. Dancey,

une stratégie des plus prudentes et judicieuses. K. Dancey met aussi en garde ceux qui confineront leur vision à l'intérieur de nos frontières sans égard à l'évolution mondiale.

Il mentionne qu'en Europe, l'ACCA et l'ICAEW bataillent pour le contrôle du titre de «Chartered Professional Accountant», et souligne que l'ACCA a tenté plusieurs fois de s'implanter au Canada et qu'elle a conclu un accord de reconnaissance mutuelle avec CGA-Canada.

Des sondages ont par ailleurs été menés pendant la consultation, pour connaître l'opinion des dirigeants d'entreprises, des pouvoirs publics, des autorités de réglementation et des experts en politiques d'intérêt public. Il ressort que les inquiétudes concernant la dilution de la valeur de la marque et le risque de

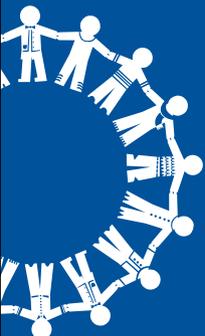
Kevin Dancey fait valoir que le statu quo peut poser un plus grand risque de dilution de la marque que la fusion.

confusion ne sont généralement pas partagées par les leaders des secteurs privé et public. Selon la plupart des gens d'affaires interrogés, la fusion serait bonne pour les entreprises canadiennes et un processus d'agrément ainsi qu'un titre communs mèneraient à des services professionnels de meilleure qualité. Peu d'entre eux s'inquiètent à l'idée du passage au titre de CPA, la plupart indiquant que cela réduirait la confusion et faciliterait l'embauche.

La majorité des représentants du secteur public et autres parties prenantes ont aussi fait état des avantages de la fusion. Ainsi, l'idée qu'un code de déontologie uniforme serait bénéfique pour les entreprises canadiennes fait l'unanimité. Selon la plupart, la fusion serait favorable à leur organisation et aux entreprises canadiennes. La majorité des répondants croient que la fusion donnerait plus de poids au Canada à la table de la normalisation internationale, et peu d'entre eux pensent que la coexistence des titres de CPA canadien et américain créerait de la confusion.

Les membres auront sous peu accès à un rapport complet sur la consultation. Entre-temps, les conseils nationaux et provinciaux des deux organisations analysent les commentaires reçus, pour déterminer s'il y a lieu de préparer une proposition concrète de fusion. Le cas échéant, ils prépareront une telle proposition et la soumettront aux membres en vue d'obtenir leur appui.

Consultez le site www.cpaCanada.ca pour obtenir les informations les plus à jour.



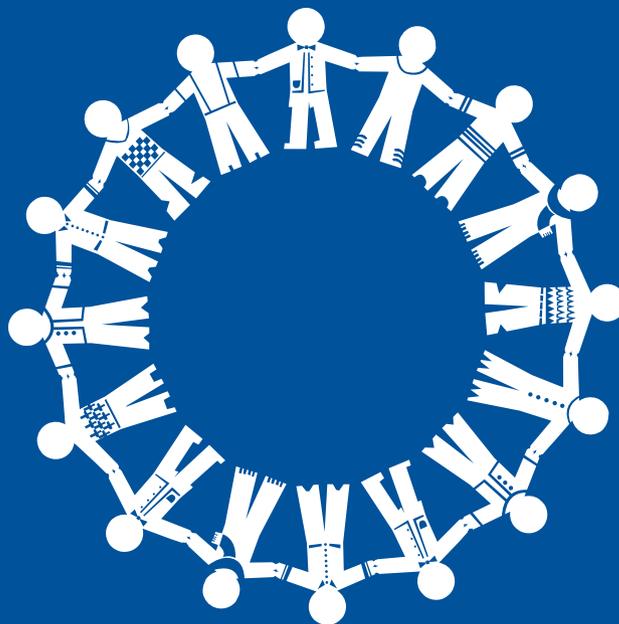
Pourquoi prenons-nous le temps de bien comprendre nos clients?
Parce qu'il nous tient à cœur de vous accompagner dans vos projets,
de partager vos défis et de vous voir réaliser vos rêves et vos ambitions.



TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS

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

BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils
www.bdo.ca

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



Introduction aux NCECF : cours en ligne gratuit

L'ICCA a lancé un nouveau cours en ligne qui présente un aperçu des nouvelles Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF). Le cours d'introduction sur les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé fournit des informations sur les normes et fait état de questions importantes à considérer pour leur application.

«Tous les professionnels comptables devraient posséder une certaine connaissance des NCECF, particulièrement ceux dont les clients sont des sociétés fermées et ceux qui travaillent pour une société fermée», recommande Gordon Beal, directeur, Orientation et soutien, à l'ICCA. «L'étendue des connaissances à posséder dépend de l'emploi actuel et du plan de carrière de chacun. Certaines personnes jugeront que ce cours d'introduction leur suffit; d'autres y verront un préalable

à un apprentissage futur plus poussé.» À l'aide d'un exemple d'états financiers, le cours expose aux participants certaines possibilités de présentation de l'information financière qui sont offertes aux entreprises à capital fermé canadiennes. Il examine les normes utilisées pour le bilan, l'état des résultats et l'état des flux de trésorerie, fait ressortir les questions principales et montre où trouver des indications supplémentaires. Le cours d'une durée d'une heure est offert gratuitement à tous les professionnels comptables.

Les CA qui le visionnent peuvent obtenir une heure de PPC admissible, sous réserve de la réussite d'un minitest.

Pour vous inscrire au cours «Introduction aux NCECF», ou pour obtenir de plus amples renseignements, rendez-vous à l'adresse www.icca.ca/privateenterprises.

L'ICCA présente un nouveau colloque sur la planification financière personnelle

La saison d'automne des cours et colloques de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) bat son plein. Elle compte une nouveauté : le Colloque avancé de l'ICCA sur la planification financière personnelle.

Les CA, tant dans l'exercice traditionnel de la profession que dans les cabinets de gestion du patrimoine, fournissent des services variés à leurs clients. Le colloque comprendra donc des séances générales et des séances spécialisées, qui traiteront des sujets les plus récents et les plus pertinents.

«C'est le bon moment pour tenir ce colloque, compte tenu de l'intérêt croissant pour la planification financière personnelle», indique Frank Colantonio, directeur du Service de la formation continue de l'ICCA. «La crise a eu des répercussions sur le bien-être financier de nombreuses personnes, et la littératie financière des Canadiens est de plus en plus au centre de l'attention.»

Justement, Cairine Wilson, leader nationale en littératie financière de l'ICCA, participera à une séance sur le sujet. «Le sondage national que nous avons réalisé en 2010 montre que les Canadiens considèrent la littératie financière comme une compétence primordiale et qu'ils sont nombreux à admettre qu'une assistance à

cet égard pourrait leur être utile», remarque-t-elle. Les participants au colloque pourront également écouter le point de vue d'un invité d'honneur, Harry Markopolos, le déclencheur de l'alerte éthique dans l'affaire Bernard Madoff.

Parmi les autres sujets qui seront traités lors de ce colloque, on trouve :

- la responsabilité fiduciaire;
- un tour d'horizon du paysage réglementaire;
- la gestion fructueuse d'un cabinet de planification financière personnelle;
- la croissance et la préservation du patrimoine des entreprises familiales;
- l'incidence fiscale des placements;
- les possibilités de carrière en gestion de patrimoine.

Le colloque est idéal pour les praticiens CA et les autres professionnels qui fournissent des services de gestion de patrimoine et de planification financière.

Il se tiendra les 7 et 8 novembre à Toronto. Pour de plus amples renseignements, voir www.cpd.cica.ca/pfconference (en anglais seulement).



Notre prévisibilité est 20/20.

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

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



Institut canadien
des évaluateurs

La normalisation en bref

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

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication†
Partie I	
Édition 2012 des Normes internationales d'information financière (Partie I)	juillet 2011
IFRS 10, États financiers consolidés	septembre 2011
IFRS 11, Partenariats	septembre 2011
IFRS 12, Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités	septembre 2011
IAS 27, États financiers individuels (révisée)	septembre 2011
IAS 28, Participations dans des entreprises associées et des coentreprises (révisée)	septembre 2011
Modification d'IAS 1 concernant la présentation des autres éléments du résultat global	septembre 2011
Parties II et III	
Améliorations de 2011 à apporter à la Partie II	octobre 2011
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public	
Chapitre SP 1201, «Présentation des états financiers»	juin 2011
Chapitre SP 2601, «Conversion des devises»	juin 2011
Chapitre SP 3450, «Instruments financiers»	juin 2011
DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 septembre 2011)	
Comptabilité	
ESI Améliorations des IFRS	le 21 octobre 2011
ESI Consolidation — sociétés de placement	le 25 novembre 2011
ACI Consultation 2011 sur le programme de travail de l'IASB	le 30 novembre 2011
ESI Date d'entrée en vigueur obligatoire d'IFRS 9	le 21 octobre 2011
Secteur Public	
ES Améliorations à apporter au <i>Manuel</i>	le 28 octobre 2011
DC Cadre conceptuel — Caractéristiques	le 15 octobre 2011
ES Modifications découlant du chapitre SP 3450	le 14 octobre 2011

À VENIR

Normes nouvelles ou révisées	IFRS sur les sujets suivants : Évaluation de la juste valeur; Avantages postérieurs à l'emploi
Documents de consultation	Deuxièmes exposés-sondages de l'IASB sur les contrats de location et la comptabilisation des produits des activités ordinaires

Légende

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

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

Trouvez ce que vous cherchez rapidement,
facilement et pour moins cher
que vous ne le pensez!

OFFRE SPÉCIALE

Abonnez-vous à l'une ou l'autre des séries fiscales avant le 31 octobre 2011 et bénéficiez d'une réduction de 50 % sur le guide fiscal d'Ernst & Young de votre choix (format papier ou numérique) au moment de votre achat.

Si vous faites des recherches en fiscalité, vous avez besoin de la Série fiscale plus de l'ICCA

Trop de Canadiens sont analphabètes en matière de finances, ce qui coûte cher au pays. Les CA veulent les initier à la littératie financière.

Finances personnelles 101

PAR ROBIN TAUB ET MARY TERESA BITTI

Jim (nom fictif) avait 26 ans lorsqu'il s'est présenté au cours de littératie

financière que donne Ted Gordon au Collège Algonquin à Ottawa. T. Gordon est CA et travaille depuis cinq ans à Ottawa comme conseiller en sécurité financière à la Financière Liberté 55. «Jim est venu me voir après le cours et m'a dit qu'il était fauché. Cela m'a beaucoup étonné, car il avait un emploi au gouvernement fédéral.» Même s'il touchait un revenu substantiel qui aurait dû lui permettre de régler ses dépenses et d'épargner, Jim avait encore une dette d'études de 20 000 \$ ainsi qu'un solde de carte de crédit de plusieurs milliers de dollars.

«Jim a vécu d'un chèque de paie à l'autre, jusqu'à ce qu'il reconnaisse qu'il avait un problème. Les difficultés financières de certaines personnes ne tiennent pas à un manque d'ar-

gent, mais à une incapacité de gérer l'argent de façon responsable.»

Ce type de cas fait partie du quotidien de Laurie Campbell, directrice générale de Credit Canada, organisme caritatif offrant des services-conseils en matière de crédit. En fait, 40 % des gens qui consultent Credit Canada ressemblent à Jim : ils touchent un revenu suffisant, mais ne savent pas comment le gérer. Personne ne leur a enseigné à vivre selon leurs moyens, et ils ne l'ont pas non plus appris par eux-mêmes. Mais un jour, il se produit un événement important dans leur vie comme un mariage, une naissance, la maladie, une invalidité, un décès, un divorce ou un licenciement, et ils doivent alors faire face au problème.

Illustration : MARK STEPHEN



La moitié des adultes épargnent moins de 10 % de leur revenu mensuel et le quart, moins de 5 %. Cette situation a des conséquences sur l'économie du Canada.

Prenons l'exemple de Steve (nom fictif), qui a consulté Credit Canada. «Il touchait un revenu de plus de 100 000 \$, ses enfants allaient au collège privé et la famille embauchait une bonne d'enfants. Or, le ménage n'avait aucune épargne, pas même un REER, et la maison était hypothéquée au maximum. Par conséquent, la famille ne disposait d'aucun coussin le jour où Steve s'est retrouvé au chômage. Il avait constamment donné la priorité à son mode de vie sans faire le nécessaire pour parer à une urgence. Il a fallu que Steve perde son emploi pour qu'il mette de l'ordre dans sa vie.»

Ménages surendettés

Selon Statistique Canada, la famille canadienne moyenne doit 100 000 \$, et son ratio d'endettement atteint un niveau record : elle doit 1 500 \$ pour chaque tranche de 1 000 \$ de revenu net. Des recherches menées par l'ICCA révèlent que le taux d'épargne des Canadiens est insuffisant. En effet, la moitié des adultes épargnent moins de 10 % de leur revenu mensuel et le quart, moins de 5 %. Cette situation a des conséquences sur l'économie du Canada.

En 2009, le gouvernement fédéral a formé le Groupe de travail sur la littératie financière afin de se doter d'une stratégie nationale destinée à améliorer la littératie financière au Canada et le bien-être financier du pays. Ted Gordon et Laurie Campbell faisaient partie de ce groupe de travail, dont les 13 membres provenaient des secteurs de l'enseignement et des affaires, d'organismes sans but lucratif et d'universités. On comptait deux CA parmi ces personnes : T. Gordon et Jean Vincent, président-directeur général de la Société de crédit commercial autochtone. En février, le groupe de travail a fait connaître ses constatations et formulé 30 recommandations, qui soulignent l'importance d'une collaboration concertée entre les écoles, les administrations publiques, les institutions financières ainsi que les employeurs et les syndicats. Il a surtout indiqué qu'il fallait veiller à ce que les Canadiens puissent apprendre toute leur vie, en les aidant à tirer profit d'une foule de programmes et de ressources dont ils ignorent peut-être l'existence.

Le groupe de travail définit la littératie financière comme le fait de posséder les connaissances, les compétences et la confiance nécessaires pour prendre des décisions financières responsables. Il recommande que la littératie financière fasse partie des compétences essentielles reconnues par Ressources humaines et Développement des compétences Canada, et qu'elle soit intégrée au système d'enseignement des niveaux primaire, secondaire, collégial et universitaire, aux activités d'apprentissage des adultes et aux programmes de formation en milieu de travail.

Jim Yih est formateur financier et a fondé The Think Box, société d'Edmonton spécialisée dans la formation financière en milieu de travail. Il a créé le blogue retirehappy.ca, désigné meilleur blogue de finances personnelles de 2011 par le *Globe & Mail*. «La littératie financière est une affaire de formation et de compétences. Il existe une abondance d'information. Pourtant, 42 % des Canadiens ne pos-

sèdent pas les connaissances fondamentales, car on compte très peu de mécanismes officiels de transmission de la littératie financière. La formation que nous recevons à l'école et en milieu de travail ne touche pas à ce domaine. Ce sont nos parents qui jouent le rôle de formateurs, et la plupart d'entre eux ne réussissent pas très bien dans cette tâche. La situation ne changera pas tant que nous n'intégrerons pas la littératie financière aux apprentissages plus tôt dans la vie des gens, dans le cadre d'une démarche plus systématique.»

En Ontario, on intégrera dès cet automne la littératie financière aux programmes d'études de la quatrième à la douzième année. Le Manitoba envisage une action similaire, tout comme la Colombie-Britannique, qui a déjà inclus, au programme d'études du secondaire, un cours obligatoire sur la littératie financière. Tom Hamza, président du Fonds pour l'éducation des investisseurs et coprésident d'un groupe de travail sur la littératie financière, signale que l'Ontario a entrepris «d'intégrer la littératie financière à d'autres programmes d'études, de façon à ce que personne n'y échappe».

«La littératie financière est un ensemble de façons d'agir destinées à mettre de l'argent dans vos poches et à améliorer votre situation financière, explique T. Hamza. On a constaté que plus de 80 % des gens qui renouvellent un emprunt hypothécaire s'adressent à l'institution financière qui a accordé le prêt initial, le plus souvent sans vérifier les conditions offertes par les institutions concurrentes. Pourtant, cet investissement est le plus important de leur vie!»

Il faut se rendre à l'évidence : la littératie financière est aujourd'hui une compétence indispensable. Selon le groupe de travail fédéral, il faut donner aux Canadiens les moyens de faire des choix plus judicieux en matière de finances et de mode de vie, de façon à qu'ils puissent mieux planifier leur avenir et affronter les périodes de difficultés économiques. Pour le Canada en tant que nation, la littératie financière est un facteur de solidité, de compétitivité et de réussite sur la scène économique internationale. La littératie financière favorise l'autosuffisance ainsi que l'indépendance financière, et allège par conséquent les pressions auxquelles sont soumis les programmes sociaux. Elle accroît la stabilité économique, la compétitivité et la robustesse des marchés financiers.

La performance des Canadiens en ce qui a trait à la gestion de leurs finances n'est pas très reluisante. Selon une enquête de Statistique Canada, près de 25 % des Canadiens n'effectuent pas un suivi approprié de leurs finances, ne planifient pas leur avenir adéquatement et ne se tiennent pas informés des questions financières. Plus du tiers des répondants éprouvent des difficultés financières et 30 % ne planifient pas leur retraite.

Les résultats ne sont pas meilleurs pour ce qui touche les connaissances fondamentales dans le domaine du placement. Seulement 35 % des répondants savent que les placements sur le marché boursier ne sont pas assurés, et le tiers comprend mal l'incidence, sur leur pouvoir d'achat, d'un taux d'inflation supérieur au rendement d'un placement. Kurt Rosentreter, CA et conseiller



financier principal chez Placements Manuvie inc. à Toronto, ne s'étonne pas de ces résultats. «Le Canadien moyen a de la difficulté à comprendre son régime de retraite d'employeur, ses placements, son emprunt hypothécaire, les REEE, les REER, ... bref, le domaine des finances personnelles. Que je discute avec un électricien ou un chef de la direction, je constate que le niveau de littératie financière est peu élevé. Pour secouer l'apathie, il faut un événement marquant qui oblige à passer à l'action. Or, l'inaction a un prix. C'est particulièrement

vement vrai en matière de planification successorale, de placement et d'assurance, car si vous ne savez pas ce que vous achetez, vous risquez de vous faire avoir.» T. Gordon rapporte le cas d'un couple dans la quarantaine, avec un portefeuille dont le rendement était médiocre, mais qui préférerait littéralement fermer les yeux. «Ces gens n'avaient pas de difficulté à épargner. Toutefois, chaque année, leurs REER accusaient des pertes, et ils ne savaient pas comment remédier à la situation. Pour toute solution, la femme avait simplement cessé de consulter les relevés. S'ils avaient poursuivi sur cette voie, ils n'auraient pas été en mesure de prendre une retraite confortable. La plupart des gens qui ont un plan financier devraient viser un taux de croissance annuelle de leur épargne d'environ 5 %. Heureusement, j'ai pris en main la gestion des REER, et les rendements sont redevenus intéressants.»

Les changements démographiques, sociaux et économiques forcent les Canadiens à assumer des responsabilités croissantes en ce qui concerne leur avenir financier, et l'option de ne rien faire n'est tout simplement pas envisageable. À mesure que les baby-boomers prennent leur retraite, les pressions sur les programmes sociaux comme le Régime de pensions du Canada et sur le système de santé s'accroissent. Les baby-boomers vivront plus longtemps à la retraite et devront pouvoir compter sur un bas de laine mieux garni et sur d'autres moyens de pourvoir à leurs besoins.

Moins de Canadiens qu'auparavant ont accès à des régimes de retraite d'employeur, dont la plupart sont d'ailleurs aujourd'hui des régimes à cotisations déterminées, de sorte que c'est désormais



 **BDC**  **Canada**
L'entrepreneur d'abord

SEMAINE DE LA PME^{MD}

16 AU 22 OCTOBRE 2011

**Prenez part aux
activités organisées
dans votre région!**

www.bdc.ca/spme
I 888 INFO BDC

PROPULSEZ VOTRE ENTREPRISE
INVESTISSEZ
INNOVEZ
DÉVELOPPEZ



«Quand des gens ont un revenu de 150 000 \$ par année, mais sont incapables de cotiser à un REER ou un REEE, il y a quelque chose qui ne tourne pas rond.»

l'employé, plutôt que l'employeur, qui court le risque associé à la gestion des placements. Parallèlement, les produits financiers se raffinent et deviennent plus difficiles à comprendre. Les mauvaises décisions financières peuvent maintenant s'avérer très coûteuses. Les Canadiens sont nombreux à vivre avec de lourdes dettes de consommation et très peu d'épargne.

Kurt Rosentreter décrit ainsi les baby-boomers qui le consultent : un couple de cinquantenaires qui, en dehors des cotisations de dernière minute à un REER et peut-être de l'achat d'une assurance vie, n'a pas beaucoup réfléchi aux questions de finances personnelles. Du moins, il n'y a pas réfléchi jusqu'au jour où il se rend compte qu'il a un solde de 100 000 \$ à rembourser sur son emprunt hypothécaire, à un moment où il doit payer les frais de scolarité universitaire de ses enfants. «Je fais alors un bilan de santé financière complet, et j'indique aux clients où ils en sont, dit K. Rosentreter. C'est rarement un tableau enchanteur. Quand des gens ont un revenu de 150 000 \$ par année, mais sont incapables de cotiser à un REER ou un REEE, il y a quelque chose qui ne tourne pas rond.»

Selon Tom Hamza, cette situation tient en partie au fait qu'à la différence des problèmes de santé, qui sont «personnels et immédiats», les problèmes financiers sont «personnels mais pas nécessairement immédiats». Il est difficile de faire comprendre aux gens les conséquences futures d'une décision prise aujourd'hui. Lors d'un sondage effectué pour l'ICCA par Harris/Décima, 34 % des répondants ont dit avoir un solde impayé sur une carte de crédit. De même, 12 % ont déclaré avoir emprunté pour couvrir leurs dépenses courantes, et près de la moitié d'entre eux n'avaient pas encore remboursé intégralement les emprunts en question. Le sondage révèle par ailleurs que 40 % des Canadiens de 55 ans ou plus estiment ne pas avoir épargné assez en vue de leur retraite. Parmi les répondants qui prévoyaient prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années, 32 % croyaient ne pas avoir épargné suffisamment.

À quoi tient cette incapacité à épargner? Les gens ne parviennent pas à épargner en vue de leur retraite parce qu'ils s'endettent trop, répond Jim Yih. «Il y a quelques jours, je discutais avec un homme et une femme dans la trentaine qui ont accumulé des soldes de carte de crédit considérables. Ils ont trois enfants et veulent emménager dans une maison plus grande, et remplacer leur voiture parce qu'elle date de six ans! Ils sont prêts à s'endetter encore plus pour maintenir un mode de vie qu'ils ne peuvent se permettre. Cette attitude est courante. Il est tellement facile d'avoir accès au crédit que les gens ont tendance à ne pas régler le solde de leurs cartes de crédit malgré des taux d'intérêt élevés. Le problème ne fera que s'aggraver.»

Le Canada n'est pas le seul pays soucieux de remédier à une insuffisance des compétences en matière de gestion de l'argent. L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) estime que la littératie financière est un facteur clé de prospérité et de mieux-être partout dans le monde, et qu'il faut faire davantage sur ce plan.

Le Royaume-Uni, les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande déploient tous des efforts afin d'élaborer des stratégies nationales d'amélioration de la littératie financière. Aux États-Unis, la crise financière a fait comprendre que le bien-être financier des individus et des familles est déterminant pour la stabilité financière de la nation.

La Financial Literacy and Education Commission a élaboré une nouvelle stratégie nationale, qui précise l'orientation à adopter en matière d'action gouvernementale, d'éducation, de mise en pratique des activités, de recherche et de coordination sur la littératie et l'éducation financières. Cette stratégie comporte des objectifs concrets quant à l'amélioration de la littératie financière et la capacité des individus et des familles de prendre des décisions financières visant l'atteinte de leurs propres objectifs financiers. On vise ainsi à sensibiliser davantage les Américains à la nécessité d'acquérir une éducation financière adéquate, et à faciliter l'accès à cette éducation.

Washington a mis en place le site Web MyMoney.gov (www.mymoney.gov), qui soutient les Américains dans l'acquisition de connaissances financières de base. Pour sa part, l'American Institute of Certified Public Accountants a élaboré un programme gratuit, appelé 360 Degrees of Financial Literacy (www.360financialliteracy.org), pour aider les Américains à comprendre leur situation financière personnelle à chaque stade de leur vie.

L'ICCA veut aussi aider les Canadiens à prendre en main leur destinée financière et à influencer positivement sur celle des générations futures. «La protection et la recherche de l'intérêt public, principales priorités des CA du Canada, sont au cœur de nos actions depuis plus de 100 ans», a déclaré le président-directeur général de l'ICCA, Kevin Dancey.

Cet engagement à favoriser la littératie financière vise les Canadiens de tous âges. L'ICCA désire aider les jeunes, et aussi les adultes qui sont aux prises avec un niveau d'endettement croissant ou qui disposent d'une épargne-retraite insuffisante. «La profession de CA entend aider les Canadiens à acquérir des compétences et des connaissances touchant les questions financières, et à devenir plus sûrs d'eux-mêmes dans leur rapport à ces questions pour qu'ils puissent faire les meilleurs choix possibles compte tenu des circonstances dans lesquelles ils se trouvent», dit Cairine Wilson, vice-présidente, Services aux membres, à l'ICCA et éditrice de *CAMagazine*. «Notre profession a la possibilité de jouer un rôle déterminant au service de la santé économique et financière de la population canadienne et, par ricochet, au service de l'économie du pays.»

C'est une vision que partage entièrement Tina Di Vito, CA, chef de l'Institut Info-retraite BMO et auteure du livre *52 Ways to Wreck Your Retirement... And How to Rescue It*, qui a été publié cet automne. «Il n'est pas nécessaire que vous deveniez expert en produits de placement complexes comme les produits dérivés. Si votre profil ressemble à celui de la majorité des Canadiens, vous avez besoin d'un niveau de littératie financière suffisant pour savoir quels sont vos

actifs et vos dettes, et comment les rentrées et les sorties de fonds influent sur la valeur nette de vos biens. Plus tôt dans ma carrière, j'ai travaillé dans un cabinet comptable, où j'avais à préparer des états des flux de trésorerie et de la valeur nette de personnes qui avaient accepté une offre de départ à la retraite anticipé. Ces gens voyaient soudain leur situation sous un autre jour, parce qu'ils étaient obligés de faire le point sur leur actif et leur passif, souvent pour la première fois. Nous examinons également les déclarations de revenus, et l'exercice s'avérait salubre, car les gens ne tiennent pas compte de l'aspect fiscal lorsqu'ils effectuent des placements.»

Le sondage de Harris/Décima révèle qu'en ce qui a trait à la littératie financière, les Canadiens s'intéressent particulièrement aux compétences qui leur permettraient de payer moins d'impôt, de se protéger contre les fraudeurs et de bien éduquer leurs enfants à propos de l'argent. L'ICCA travaille à une série de projets éducatifs

en ligne et hors ligne afin de promouvoir la littératie financière auprès de tous les groupes d'âge. Parmi les ressources en ligne qui seront mises en place, mentionnons un bulletin mensuel et un site Web présentant de l'information gratuite et objective, et donnant accès à des outils et à des ressources interactifs.

Par ailleurs, en septembre dernier, l'ICCA a publié un livre pour aider les parents à éduquer leurs enfants à propos de l'argent. Selon le sondage, les Canadiens considèrent que la première responsabilité à cet égard incombe aux parents, mais bon nombre de répondants qui sont eux-mêmes des parents ont déclaré ne pas s'acquitter très bien de cette responsabilité. Cependant, ils sont conscients qu'ils ont besoin d'aide et sont disposés à écouter et à apprendre.

Dans le cadre des projets éducatifs de l'ICCA, il importe aussi de mentionner le travail de sensibilisation auquel se consacreront les CA dans la collectivité comme les centres communautaires, les



SOYEZ ENCORE PLUS EFFICACE

LE CENTRE DE PLANIFICATION FISCALE ET SUCCESSORALE SUR TAXNET PRO®

Seul le **Centre de planification fiscale et successorale**, offert sur la nouvelle version plus puissante de Taxnet Pro®, rassemble en un seul endroit toute l'information relative à la planification successorale, des solutions fiscales et des outils pratiques qui vous feront économiser du temps. Ce centre, d'une navigation facile, inclut des fonctionnalités supérieures, dont :

- Une page d'accueil unique qui comprend une interface intuitive pour effectuer des recherches précises
- Des guides du planificateur fiscal exclusifs
- Des commentaires exclusifs des experts qui font autorité pour mieux répondre à vos questions complexes
- De l'information exclusive sur l'actualité
- Les publications gouvernementales pertinentes, ainsi que la législation et la jurisprudence connexes
- Des aide-mémoire, des calculateurs, des tableaux et des formulaires interactifs pour économiser du temps

DES RECHERCHES PUISSANTES ET RAPIDES

Le **Centre de planification fiscale et successorale** est pleinement intégré à Taxnet Pro afin de vous donner facilement accès à l'information dont vous avez besoin provenant de diverses sources dans le but de vous faire économiser du temps et des efforts.

RÉSERVEZ VOTRE DÉMONSTRATION GRATUITE

Inscrivez-vous à une démonstration gratuite du produit Taxnet Pro aujourd'hui, cela ne vous engage à rien. Aussi, pour obtenir plus de renseignements en matière de fiscalité internationale, demandez de voir le produit Checkpoint®. Communiquez avec nous en ligne ou téléphonez au 1-866-609-5811 pour obtenir plus de détails.

www.gettaxnetpro.com

CARSWELL®



THOMSON REUTERS



L'argent est roi

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

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

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

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

Outils de réussite CA

Pour les entreprises et les propriétaires d'entreprise

Un outil de référence indispensable rédigé par des professionnels chevronnés.

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

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



Commandité par la



«Notre profession a la possibilité de jouer un rôle déterminant au service de la santé économique et financière de la population canadienne et du pays», dit Cairine Wilson.

écoles et les milieux de travail. Ils animent des séminaires sur des questions clés : planification financière, budget du ménage, transmission par les parents de compétences relatives à l'argent, conseils pour réduire la facture d'impôt, épargne et placements, gestion des dettes et du crédit et planification de la retraite. L'ICCA prévoit aussi offrir des séminaires en ligne, qui resteront ensuite accessibles sur le futur site Web, et il soutiendra (en collaboration avec les instituts provinciaux) les CA qui animeront bénévolement des séminaires en mettant à leur disposition le matériel et les ressources nécessaires pour les présentations. Si vous désirez faire partie de ces bénévoles, veuillez communiquer avec Cairine Wilson, à cairine.wilson@cica.ca. «Un sondage mené récemment auprès des membres de l'ICCA révèle que plus de la moitié des répondants sont prêts à offrir bénévolement leurs talents et leur temps», a indiqué C. Wilson.

«Lorsqu'ils ont besoin de conseils financiers, dit Tom Hamza, les gens aiment mieux faire confiance que de poser des questions difficiles. La confiance est une voie plus facile que l'effort, mais les gens font souvent l'erreur de donner leur confiance aveuglément.»

Les CA, quant à eux, ont su gagner la confiance du public et sont réputés pour leur maîtrise des questions financières, leur indépendance et leur intégrité. De son côté, Ted Gordon se montre optimiste. Maintenant que le gouvernement conservateur majoritaire est en place, on devrait assister à la mise en œuvre des recommandations du groupe de travail, dont l'une porte sur la nomination d'un leader national qui relèvera directement du ministre des Finances Jim Flaherty. «Cette personne sera le porte-drapeau de la littératie financière au Canada. Si les recommandations du rapport sont mises en pratique, les Canadiens peuvent s'attendre à ce que le pays devienne un chef de file mondial au chapitre de la littératie financière.»

Pour lire le rapport du groupe de travail et ses 30 recommandations, consultez le site http://www.financialliteracyincanada.com/canadians-and-their-money_fr.html.

Robin Taub est CA et spécialiste de la littératie financière.

Elle est l'auteure de *A Parent's Guide to Raising Money-Smart Kids*.

Mary Teresa Bitti est rédactrice pigiste et vit à Oakville, en Ontario.



La solution complète à vos besoins d'effectifs financiers.

Robert Half vous aidera à trouver les ressources financières optimales répondant à vos besoins temporaires, permanents et ponctuels pour maximiser votre productivité et rentabilité. Depuis plus de 60 ans, Robert Half est chef de file mondial en services de consultation et de dotation dans le domaine financier et la seule entreprise à vous offrir une solution complète.

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité ainsi que **Robert Half Management Resources** sont les chefs de file spécialisés en recrutement comptable et financier, respectivement pour des mandats temporaires, permanents et dans le cadre de projets.



Robert Half®

MANDATS PERMANENTS / TEMPORAIRES / PROJETS

accountemps.ca • 1.800.803.8367
roberthalffinance.ca • 1.800.474.4253
roberthalfmr.ca • 1.888.400.7474

© 2011 Robert Half. 0806-0005



GESTION DE CABINET

RELATION CLIENT

La plupart des clients sont de commerce agréable; d'autres sont carrément indésirables. Comment séparer le bon grain de l'ivraie?

par John Lorinc

Pour le meilleur et pour le PIRE

BOB ROBERTSON, ASSOCIÉ AU BUREAU DE QUINTE WEST

(Ontario) du cabinet de comptables agréés Wilkinson & Co., était bien embêté : que devait-il faire d'un client difficile?

Le client, propriétaire d'une entreprise de fabrication qui faisait affaire avec le cabinet depuis trois ans, avait adopté au





SALINA

employés de Wilkinson qui s'occupaient de ses comptes, en plus de tenter de maquiller ses résultats financiers, ce qui, raconte B. Robertson, était très problématique.

La marche à suivre en pareille situation soulève des questions auxquelles tout professionnel comptable finit toujours par être confronté pendant sa carrière : veut-on vraiment s'attacher un client dont la conduite pourrait nuire à notre réputation? Et qui doit passer en premier, le client difficile, ou les employés qui doivent endurer ses exigences excessives et son manque de respect? Dans ce cas-ci, B. Robertson a finalement décidé de «congédier» le client, mais celui-ci a fermé boutique avant même qu'il n'ait eu le temps de le lui annoncer.

Bob Robertson croit que la rupture avec un client doit se faire de façon aussi directe et professionnelle que possible. «Annoncez-la-lui en personne. Dites-lui que la relation ne fonctionne pas, ne ménégez pas votre temps et assurez-vous de faciliter sa transition.»

Dans un secteur comme la comptabilité, la création et le maintien de la relation client constituent des éléments primordiaux de la gestion d'un cabinet. Les CA qui s'efforcent d'attirer et de fidéliser une clientèle de qualité voient leurs efforts récompensés : leurs affaires reposent sur des bases solides, elles sont rentables et

les conflits sont rares. Loin d'être le fruit du hasard, ce succès est attribuable à une approche hautement stratégique. Elle consiste à présélectionner minutieusement les clients éventuels et à offrir aux clients de niveau A des services qui dépassent leurs attentes, surtout si le cabinet n'est pas l'un des Quatre Grands.

Les CA d'expérience savent aussi que pour obtenir un tel succès, ils doivent comprendre comment amener les clients de niveau C à un niveau supérieur, et accepter de se débarrasser des clients qui créent plus de frictions qu'ils ne génèrent d'honoraires. «Si vous gardez de mauvais clients, il est certain que vos affaires n'iront pas bien dans trente ans», dit B. Robertson.

Pendant longtemps, les cabinets comptables de toutes tailles ont bâti leur clientèle par les moyens traditionnels : publicité, bouche-à-oreille et réponse à des appels d'offre pour les missions d'audit et autres services de certification.

Pendant les bonnes années, on visait surtout la croissance et l'on se montrait plus ou moins sélectifs. «Il y a dix ans, les CA considéraient que toute relation client était valable», explique Mark Whitmore, associé directeur de Deloitte dans le Grand Toronto. «Aujourd'hui, on questionne davantage les clients éventuels en raison de la réglementation.»

L'art de la fidélisation

Sam Allred, CPA du Montana, est l'un des fondateurs du cabinet-conseil Upstream Academy et l'un des consultants en gestion de cabinet les plus prisés aux États-Unis. Il a conseillé des centaines de cabinets sur la façon de fidéliser les clients de niveau A et de se défaire des clients de niveau D. Voici ce qu'il conseille :

Cibler les clients de niveau A

Selon le cabinet de S. Allred, le client idéal possède dix caractéristiques : il est en mesure d'attirer et de conserver du personnel de qualité, il encourage le travail d'équipe, il investit dans les technologies, il sait reconnaître et rétribuer d'excellents services professionnels, il planifie en vue du changement, il écoute les conseils, il est rentable et, enfin, il est bien positionné dans son secteur d'activité.

S. Allred conseille aux cabinets de se doter d'outils de présélection, sous forme de questionnaires, afin de déterminer si le client éventuel correspond à ce profil, puis de se concentrer sur ce type de clients. S. Allred ajoute que les cabinets de services professionnels doivent faire preuve de discipline et résister à la tentation répandue d'accepter tous les clients prêts à payer. L'approche hautement sélective d'Upstream lui a permis d'augmenter considérablement ses profits. «Notre qualité de vie s'est aussi grandement améliorée, dit-il, puisque ces nouveaux clients étaient beaucoup plus susceptibles de contribuer au succès de nos missions de conseil.»

Se défaire des clients de niveau D

«Renoncer à un client, même s'il est mauvais, n'est pas facile pour de nombreux membres de notre profession, écrit S. Allred dans un article en ligne intitulé «Practice Management: Firing

D-level clients, Everybody Wins», mais je crois que c'est l'une des mesures les plus importantes qu'un cabinet puisse prendre pour assurer son avenir.»

Les cabinets se retrouvent avec des clients de niveau D en raison de processus de présélection inadéquats, dit Sam Allred, mais ils les reconnaissent aisément à l'énergie et aux ressources que le cabinet doit leur consacrer ainsi qu'au stress élevé qu'ils occasionnent.

De nombreux cabinets évitent de se défaire de tels clients par peur des conflits ou de perdre la face. Or, tous les cabinets comptables doivent gérer activement leur exposition au risque et ne devraient pas se soucier outre mesure de perdre un client. «Refuser les mauvais clients nous permet d'accepter les bons lorsqu'ils se présentent, ce qui finit toujours par arriver», dit S. Allred.

Processus en cinq étapes de Sam Allred :

- définir des critères pour repérer les clients de niveau D;
- se fixer un objectif raisonnable pour se défaire des clients de niveau D;
- identifier les clients dont le cabinet doit se défaire pendant l'année, et attribuer la responsabilité de cette tâche;
- prévoir une rencontre en personne avec chaque client visé;
- assumer la responsabilité du processus. (JL)

De grands cabinets qui s'occupent de sociétés ouvertes ont resserré leurs critères de sélection à la suite de la chute d'Enron et de l'adoption de nombreux règlements sur les services de certification.

Les Quatre Grands se sont d'ailleurs lancés, vers le milieu des années 2000, dans l'examen des clients considérés comme trop à risque selon les nouvelles règles comptables, et dont la gouvernance était déficiente. Selon un article publié en 2005 dans le quotidien *New York Times*, les Quatre Grands ont mis fin à des relations client à un rythme trois fois plus rapide en 2003 qu'en 2002, année d'adoption de la Loi Sarbanes-Oxley.

À l'époque, James Turley, président du conseil d'Ernst & Young, avait affirmé devant un comité du Congrès américain que les procédures d'Ernst & Young en matière d'acceptation et de maintien des relations clients avaient été entièrement repensées. Ces nouvelles procédures visaient à mieux déterminer les clients d'audit que le cabinet souhaitait vraiment conserver, et ceux dont il valait mieux se débarrasser parce que, jugeait-on, ils ne s'étaient pas adaptés au nouvel environnement des sociétés ouvertes.

Le nombre de clients «congédiés» par les Quatre Grands est passé de 78 à 210 entre 2002 et 2004, et les cabinets de deuxième ligne ont récupéré un certain nombre de ces clients, qui s'étaient soudainement retrouvés sans auditeur. Cette tendance s'est renversée depuis.

Un rapport du cabinet-conseil américain Audit Analytics indique que le nombre de démissions de la part des Quatre Grands a chuté du tiers en 2009 et 2010, le cabinet ayant mis fin à la relation client dans environ 17 % des cas en 2010.

Bien que les pressions se soient quelque peu atténuées depuis, le milieu demeure, selon M. Whitmore, difficile et très concurrentiel, et il est toujours aussi nécessaire d'être sélectif. «Avant d'accepter un client, demandez-vous si vous souhaitez qu'on vous associe à lui.»

Les associés de Deloitte utilisent leurs propres réseaux professionnels pour évaluer les clients éventuels. Ils vérifient leurs antécédents, ils se renseignent sur l'équipe de direction et le conseil d'administration et ils évaluent les pratiques de l'entreprise. Les associés cherchent non seulement à savoir si l'entreprise paie ses factures, mais également si le fait d'y être associé pourrait entacher la réputation du cabinet en raison des activités de l'entreprise ou des pays dans lesquels elle mène ces activités.

En ce qui concerne les petits cabinets jouissant d'une notoriété moindre, les réseaux revêtent une importance encore plus

grande. «Bon nombre de mes meilleurs clients sont des gens avec qui j'ai étudié il y a 25 ans et qui ont réussi à monter leur entreprise», soutient Andrew Logan, associé principal chez Teed Saunders Doyle & Co. à Saint John (Nouveau-Brunswick). «Ce sont des amis, des collègues de l'université et d'autres gens d'affaires rencontrés lors d'activités de réseautage. Je me plais à penser que les conseils que nous leur avons donnés au fil des ans ont contribué à leur succès, et la plupart d'entre eux partagent cette opinion.»

Certains petits et moyens cabinets scrutent maintenant leurs nouveaux clients à la loupe. Leur approche est généralement moins structurée que celle des grands cabinets, mais ils jugent important

Bulletin

Candidat:



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



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

Commentaires :

Ce candidat excelle même dans la préparation des déclarations de revenus les plus compliquées.

Ce candidat possède une foule d'autres aptitudes indispensables qu'il serait trop long d'énumérer ici.

Ce candidat a une forte capacité d'écoute et s'entend vraiment bien avec les autres joueurs.

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

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

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




«Avant d'accepter un client, demandez-vous si vous souhaitez qu'on vous associe à lui», conseille Mark Whitmore.

de rencontrer le client éventuel et de ne pas se fier uniquement aux méthodes de vérification plus techniques, comme les questionnaires en ligne.

A. Logan explique que son cabinet communique même parfois avec l'ancien auditeur d'une entreprise pour savoir ce qui a amené celle-ci à changer d'auditeur. «Nous procédons à une évaluation informelle dans laquelle nous tentons de déterminer le potentiel futur d'entreprises qui débutent.» Il ajoute que ce processus est très subjectif et que son issue dépend en grande partie de la personnalité de l'entrepreneur.

Pour sa part, B. Robertson utilise une technique de présélection qui repose sur trois questions fondamentales : que pense-t-il du client éventuel? A-t-il du respect pour lui? Peut-il lui faire confiance? Les réponses à ces questions, dit-il, l'aident à savoir si le client paiera à temps et s'il fournira tous les documents financiers nécessaires.

Compte tenu du resserrement des critères de sélection, les associés principaux doivent plus que jamais veiller à fidéliser ces nouveaux clients de grande valeur. «Qu'un cabinet soit l'un des Quatre Grands ou non, il doit savoir que rien n'est acquis», dit Peter Snelling, associé national au bureau torontois de BDO Canada.

Les cabinets qui prennent un soin jaloux de leurs meilleurs clients établissent dès le début une relation solide fondée sur des attentes claires et sur une bonne compréhension des activités de l'entreprise. «Nous veillons à offrir au client le niveau de service auquel il s'attend», dit Bruce Barran, associé principal chez Davis Martindale LLP, un cabinet de London (Ontario).

D'autres prennent le temps, au début de la relation, de comprendre exactement ce que le client veut. «Il est important de discuter dès le départ pour clarifier les attentes», explique Carl Oxholm, associé de PricewaterhouseCoopers à Toronto. «Une communication de qualité se traduira par une relation de qualité.»

Bob Robertson et ses associés chez Wilkinson insistent sur l'importance de ce qu'ils désignent comme la «force des habitudes» pour établir avec le client des relations solides dès le départ. Le cabinet demande d'ailleurs aux membres de son personnel de suivre quatre règles de bienséance élémentaires : faire preuve de ponctualité, faire ce qui a été promis, ne facturer que les services convenus et dire merci. «Le client sait ainsi qu'il est traité avec respect.»

Par ailleurs, B. Robertson estime que les cabinets doivent rendre la relation plus fructueuse. Cela implique d'engager avec les clients des discussions franches sur une vaste gamme de sujets, comme leurs objectifs et les problèmes qu'ils cherchent à régler. «Les clients veulent aborder ces questions», souligne-t-il. B. Robertson leur demande entre autres où ils se voient dans trois ans, ce qui les oblige à réfléchir sur leurs objectifs à long terme. De plus, lorsqu'il discute de fiscalité ou de résultats financiers, il insiste sur le fait que certains problèmes ne se régleront qu'avec le temps, laissant entendre que le cabinet veut développer une relation à long terme. «Si vous voulez faire affaire avec des clients de grande valeur, dit-il, vous devez connaître leurs objectifs.»

L'attitude prônée par le cabinet de A. Logan à l'égard des clients de niveau A pourrait se résumer ainsi : les servir, les servir et encore mieux les servir! «Lorsqu'un client communique avec nous, explique-t-il, nous le rappelons dans les plus brefs délais.»

A. Logan prend également soin de toujours demander au client comment vont ses affaires, non seulement pour faire la conversation, mais également pour lui faire comprendre qu'il s'intéresse sincèrement au succès de son entreprise.

Certains professionnels vont même jusqu'à prendre des nouvelles de la famille du client. «Il faut apprendre à connaître la personne, et pas seulement sur le plan professionnel», indique Ray Kolla, associé directeur de KPMG à Victoria (Colombie-Britannique). Lui et sa conjointe entretiennent des amitiés de longue date avec des clients importants, avec qui ils vont skier et participent à des activités mondaines. «On comprend tellement mieux un client lorsqu'on sait ce qui l'anime.»

R. Kolla contribue à renforcer ces relations en invitant son personnel à créer et à entretenir des liens avec les employés du client, et en ne se limitant pas au directeur financier. Ainsi, la relation ne repose pas sur une seule personne. Toutefois, toutes ces attentions ne suffisent pas pour établir un lien solide. Les grands cabinets bonifient souvent leurs offres de services pour s'assurer de répondre exactement aux attentes de leurs meilleurs clients.

Ils y arrivent, par exemple, en composant une équipe «sur mesure» à leur intention. «Il faut toujours se demander si la composition de l'équipe est optimale et si ses membres possèdent les connaissances sectorielles dont le client a besoin», dit Mark Whitmore.

À la fin d'un projet, ajoute-t-il, des associés externes de Deloitte rencontrent le client pour passer en revue les services fournis par l'équipe et voir si des améliorations pourraient être apportées. Il se souvient que récemment, lors d'un tel bilan, un client a révélé qu'il aurait voulu qu'une personne ayant une vision non limitée aux questions comptables fasse également partie de l'équipe.

M. Whitmore souligne aussi que les cabinets devraient accorder de l'attention à leurs meilleurs clients dans la prospérité comme dans l'adversité. Lorsqu'un client est en difficulté et qu'il réduit son budget en services professionnels, il est important de laisser la porte ouverte. «Ils vous seront reconnaissants de ne pas couper les ponts, même s'ils ne peuvent temporairement pas s'offrir vos services. Si vous les laissez tomber dans ces situations, ils pourraient bien appeler quelqu'un d'autre lorsque leurs finances s'amélioreront.»

Qu'en est-il des clients de niveau D, ceux qui, comme des enfants mal élevés, perturbent les activités du cabinet et stressent les employés ?

Ce sont les clients dont les comportements finissent, pour différentes raisons, par coûter cher : des clients qui tiennent mal leurs livres ou qui se manifestent à la dernière minute en exigeant qu'on interrompe toute activité en cours pour produire leur déclaration fiscale à la date fixée par l'Agence du revenu du Canada. Les praticiens d'expérience disent que, souvent, une relation se gâte en

raison de l'écart entre les attentes du client et ce qu'offre le cabinet sur le plan des services, des honoraires et même de la composition de l'équipe chargée du dossier.

«Les clients ont parfois des attentes qui ne correspondent pas aux services que vous êtes en mesure de leur fournir pour le prix qu'ils sont prêts à payer», dit P. Snelling. Il ajoute que cette dynamique constitue l'une des sources les plus courantes de frictions et de ruptures avec les clients.

A. Logan mentionne que, dans certains cas, le cabinet tente de préserver une relation qui se détériore en remplaçant l'associé responsable du dossier afin de régler un conflit de personnalités avec le client. «C'est un geste difficile à poser, mais il est nécessaire, dit-il. Le client souhaite parfois faire affaire avec quelqu'un de nouveau.»

Peu importe la raison de cette détérioration, les symptômes en sont facilement reconnaissables : le client cesse d'appeler régulièrement, il tarde à payer ses comptes ou encore il remet en question chaque décision comptable. «Lorsque le client a perdu confiance en vous ou trouve à redire sur tout ce que vous faites, cela signifie que le lien de confiance est rompu. Il est temps d'évaluer la relation et de vous demander si vous devez prendre vos distances», dit Bruce Barran.

Dans de telles situations, R. Kolla croit qu'il faut aborder le problème de front avec le client, et lui demander de modifier son comportement, par exemple en cessant de malmenager les comptables débutants et le personnel administratif. «Il faut parfois prendre le risque de perdre le client.»

P. Snelling croit lui aussi qu'il est important de tenter de régler les problèmes en personne et de suggérer des solutions qui satisfassent les deux parties. «Il faut éviter de laisser la situation s'envenimer.»

Un cabinet qui décide de se défaire d'un client peut adopter différentes approches. Toutefois, selon Mark Whitmore, il doit alors agir avec professionnalisme.

Certains cabinets se servent de la facturation pour faire passer leur message : ils font payer aux clients difficiles les pertes de temps ainsi que les irritations qu'ils occasionnent, dit B. Barran. «Ces clients partent ensuite souvent d'eux-mêmes.» D'autres cabinets choisissent simplement de ne pas répondre aux appels d'offres

pour des missions d'audit. Cette action peut toutefois amener le client à poser des questions. Lorsqu'un cabinet décide de mettre fin à une relation client, il doit mener le processus de désengagement à terme même si la situation devient inconfortable.

A. Logan se souvient d'un cas où ses collègues et lui avaient décidé de ne plus traiter avec un client qui frôlait les limites de l'illégalité, et lui avaient écrit une lettre pour lui annoncer cette décision.

Trois jours plus tard, le client avait appelé pour se repentir et supplier A. Logan de revenir sur sa décision. «Nous sommes restés sur nos positions, et il a déclaré faillite neuf mois plus tard.» La réaction désespérée du client montrait qu'il savait qu'il serait incapable de trouver un nouvel auditeur, puisqu'il était aux prises avec des difficultés financières et comptables insurmontables. «Nous étions alors certains de ne plus vouloir de ce client», dit A. Logan.

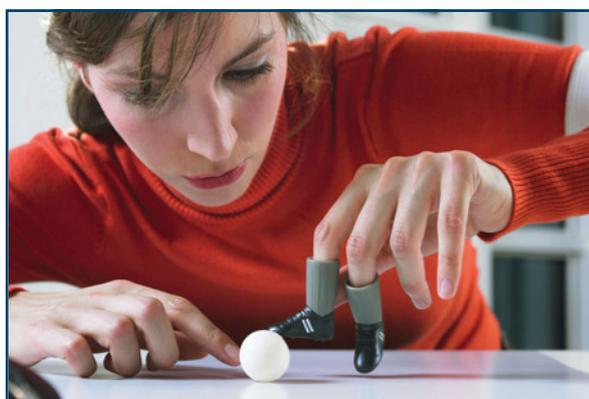
Les confrontations de ce genre sont toutefois exceptionnelles. En général, le pragmatisme prévaut puisque les entreprises savent qu'elles ne peuvent se passer de services professionnels. «Les clients sont en général formidables. Il y en a finalement bien peu avec qui je ne ferais pas affaire», conclut B. Robertson.

Même si l'on accorde beaucoup d'attention aux clients des niveaux A et D, Grant Galbraith, associé directeur du bureau de Collins Barrow à Dartmouth (Nouvelle-Écosse), explique que la majorité des clients d'un cabinet se situent habituellement entre ces deux extrêmes. Les entreprises qui composent cet important groupe, dit-il, «n'attirent pas autant d'attention, mais elles comptent pour beaucoup dans un cabinet. Ce sont ces entreprises qui permettent d'élargir la clientèle par le bouche-à-oreille.»

Selon G. Galbraith, la meilleure façon de maintenir un volume d'affaires élevé et stable consiste à faire passer les clients du niveau D au niveau C et ceux du niveau C au niveau B.

En fait, G. Galbraith a remarqué qu'il est souvent plus facile de faire passer un client au niveau B, en lui proposant d'autres façons de le servir et en gérant ses attentes, que de s'en débarrasser et d'en trouver un autre de niveau B. «Vous savez, même si un client paie en retard ou tient mal ses livres, cela ne veut pas dire que je ne l'aime pas ou que je ne respecte pas son entreprise.»

John Lorinc est un rédacteur établi à Toronto.



DIFFICILE DE TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE?

NOUS POUVONS VOUS AIDER - AVEC LES OUTILS ET RESSOURCES EN LIGNE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DE L'ICCA

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



Travail Vie personnelle

Garder sa distance critique

L'auditeur agissant seul dans le cas d'une microentité cliente de longue date doit pouvoir résister aux pressions de la familiarité

L'auditeur professionnel est formé pour faire preuve d'esprit critique dès son tout premier jour de travail, attitude qu'il doit conserver tout au long de chaque mission d'audit. Dans le cas de missions de grande envergure, des sauvegardes sont en place pour renforcer continuellement ce scepticisme professionnel au sein de l'équipe d'audit.

Les jugements portés par l'assistant d'audit sur les éléments probants sont évalués par le chef de mission, dont les jugements sont eux-mêmes soumis à l'appréciation du directeur d'audit, qui voit ses propres jugements évalués par l'associé d'audit, et ainsi de suite. Or, assurer l'exercice de l'esprit critique dans le cas de l'audit d'une microentité, souvent réalisé par un seul auditeur, n'est pas aussi simple.

Prenons l'exemple suivant : Un auditeur prévoit réaliser seul une mission d'audit auprès d'un client de longue date. L'entité est dirigée par un directeur général chevronné, également responsable des finances, et elle est administrée par

un conseil d'administration actif et compétent en matière de gouvernance. La direction a demandé à l'auditeur de l'aider à préparer les états financiers annuels.

Le secteur d'activité du client n'a pas connu beaucoup de changements dans la dernière année, et les chiffres figurant dans la balance de l'exercice semblent raisonnables. Dans l'ensemble, le risque d'audit semble faible; l'auditeur s'attend à mener la mission à terme en un jour ou deux.

Obligations de l'auditeur

Dans une telle situation, que doit faire l'auditeur pour s'assurer de faire preuve de suffisamment d'esprit critique, en particulier à l'égard des renseignements et des réponses obtenues de la direction et dans le suivi des tendances inhabituelles? Plus précisément, comment fait-il pour exercer le niveau d'esprit critique requis pour tout audit?

Pour répondre à ces questions, il importe de comprendre les obligations de l'auditeur en matière d'esprit critique. La principale exigence en la matière est énoncée au paragraphe 15 de la Norme canadienne d'audit (NCA) 200 : «L'audi-



BLAIR KELLY

teur doit faire preuve d'esprit critique tout au long de la planification et de la réalisation de l'audit, en étant conscient que certaines situations peuvent conduire à des anomalies significatives dans les états financiers.» Les modalités d'application de cette exigence sont exposées aux paragraphes A18 à A22 de la même norme, qui expliquent pourquoi l'exercice de l'esprit critique est important pour la réussite d'un audit.

Ces modalités établissent certaines limites quant aux responsabilités de l'auditeur à cet égard : «On ne peut s'attendre à ce que l'auditeur fasse abstraction du jugement que son expérience passée auprès de l'entité l'a amené à porter sur l'honnêteté et l'intégrité de la direction et des responsables de la gouvernance. Néanmoins, ce n'est pas parce que l'auditeur pense que la direction et les responsables de la gouvernance sont honnêtes et intègres qu'il peut se dispenser de la nécessité de faire preuve d'esprit critique ou se satisfaire d'éléments probants non convaincants aux fins de l'obtention d'une assurance raisonnable.»

C'est là que se situe le problème. Comment l'auditeur d'une très petite entité peut-il conserver le recul critique nécessaire s'il travaille seul? Il doit maîtriser la force de suggestion et la familiarité découlant de son expérience passée auprès de l'entité et qui l'amènent à croire que la direction et les responsables de la gouvernance sont honnêtes et intègres. Pour voir une démonstration de la force de suggestion, allez à www.youtube.com/watch?v=ObG7EFhMw8w.

Dans un tel contexte, sans des sauvegardes suffisantes, l'auditeur risque de se fier trop facilement aux renseignements et aux réponses qu'on lui fournit et de ne pas assurer le suivi des tendances inhabituelles.

L'un des grands avantages de l'affectation continue du même associé et personnel professionnel à une mission récurrente est de permettre à l'auditeur indépendant d'acquérir des connaissances particulières au fil du temps qu'il peut appliquer à la mission d'une année à l'autre. En plus de contribuer à l'efficacité de l'audit, l'expérience passée peut faciliter la communication et aider l'auditeur à repérer les problèmes et à recommander des modifications viables s'il y a lieu.

Le code de déontologie des comptables agréés exige la rotation des associés pour les missions auprès d'entités cotées ou ouvertes, mais pas pour l'audit des microentités. Dans ce dernier cas, les avantages de la continuité dépassent généralement les inconvénients liés au risque de familiarité pourvu que des sauvegardes appropriées soient mises en place afin de contrer la menace à l'indépendance. L'existence de sauvegardes appropriées est particulièrement importante si l'auditeur travaille seul. Les défis qui se posent à l'auditeur travaillant seul et appelé à critiquer après coup ses propres travaux doivent être surmontés. Par exemple, dans le cas de l'audit de microentités, il est courant que l'auditeur aide la direction à préparer les états financiers, ce que les clients voient comme un service à valeur ajoutée.

La prestation d'un tel service ne crée généralement pas de menace importante pour l'indépendance, pourvu que la préparation des états financiers ne nécessite que peu ou pas de jugements comptables complexes, ce qui est habituellement le cas en ce qui

concerne les microentités. L'auditeur doit néanmoins mettre en place des sauvegardes appropriées pour se prémunir contre le risque d'autocontrôle, puisque la direction d'une microentité a généralement une connaissance nulle ou limitée du référentiel d'information financière applicable et s'en remet largement à l'expertise de l'auditeur.

Recul critique nécessaire dans l'audit de microentités

S'assurer que les conditions préalables à la réalisation d'un audit sont réunies (NCA 210.06) – En plus d'avoir une connaissance incomplète du référentiel d'information financière applicable et de demander à l'auditeur de jouer un rôle important dans la préparation de ses états financiers, il se peut que la direction d'une microentité ne comprenne pas que la responsabilité ultime des états financiers lui incombe. Par conséquent, avant d'entreprendre l'audit, l'auditeur doit déterminer si la direction peut accepter cette responsabilité. Pour que ce soit le cas, il est essentiel que la direction comprenne et approuve les informations que contiennent les états financiers. C'est également à l'étape de l'acceptation de la mission que l'auditeur devrait se demander si des sauvegardes suffisantes sont en place pour atténuer le risque d'autocontrôle.

Le code de déontologie des comptables agréés exige la rotation des associés pour les missions auprès d'entités cotées ou ouvertes, mais pas pour l'audit des microentités.

Il doit alors se poser des questions comme les suivantes : Quels jugements importants nécessite la préparation des états financiers? Certains des jugements portés sont-ils inhabituels pour ce type de client? Sont-ils susceptibles d'être teintés d'un parti pris de la direction? Le délai accordé pour délivrer le rapport est-il inhabituellement serré?

Afin d'évaluer s'il est en mesure de porter un jugement éclairé pour se former une opinion au terme de sa mission d'audit, l'auditeur devrait notamment déterminer :

- s'il y a des éléments probants incohérents, des documents comptables ou des réponses non fiables, ou des indices de partis pris de la part de la direction;
- si les communications avec le client tout au long de l'audit ont été satisfaisantes;
- s'il y a eu des réponses déraisonnablement tardives à ses demandes d'informations.

Connaissance des activités du client – La possibilité de comparer les éléments probants obtenus avec les résultats attendus est un facteur important dans l'évaluation du caractère convaincant des éléments probants, car elle aide l'auditeur à surveiller les signaux d'alerte.

L'auditeur doit connaître suffisamment le client et ses activités pour pouvoir établir des attentes valables, par exemple concernant les ratios des frais du personnel par rapport aux produits, du coût des ventes par rapport aux ventes, ou des produits financiers par rapport aux placements. Il est essentiel qu'il établisse une fourchette acceptable à l'extérieur de laquelle des procédures d'audit

supplémentaires seront requises. L'auditeur doit mettre en œuvre des procédures analytiques qui l'aideront à identifier les risques d'anomalies significatives au début de chaque audit (NCA 315.06), puis avant de signer son rapport (NCA 700.11).

L'auditeur devrait consigner en dossier le processus de réflexion qu'il a suivi pour établir ses estimations initiales, de même que les conclusions tirées de la comparaison des chiffres réels avec ces estimations.

Si ses travaux ne sont pas revus par un autre auditeur, il est important qu'il dispose d'éléments probants suffisants pour expliquer ce qui était inattendu et qu'il s'assure que sa documentation reflète un niveau approprié d'esprit critique.

Intégrer un élément d'imprévisibilité dans chaque audit – Les normes d'audit exigent que l'auditeur introduise un élément d'imprévisibilité dans chaque audit.

Consacrer du temps à l'obtention d'éléments probants additionnels qui vont au-delà de ceux normalement obtenus peut permettre à l'auditeur de se familiariser davantage avec le secteur ou de découvrir des situations nécessitant une plus grande attention de sa part, voire une amélioration des contrôles. L'auditeur pourrait, par exemple, décider de porter une attention accrue au traitement de la paie, à la documentation et à l'approbation des notes de frais, à l'approbation des paiements électroniques, aux procédures de sauvegarde et de sécurité informatiques ou au processus budgétaire.

Inspection périodique de dossiers – Selon la norme sur le contrôle qualité des cabinets, les dossiers d'au moins une mission de chaque associé responsable de mission doivent faire l'objet d'une inspection indépendante, normalement aux trois ans ou moins (NCCQ 48 a) et A66). Cette exigence permet de s'assurer que la documentation rend adéquatement compte des jugements portés et de l'esprit critique exercé. La revue des dossiers ne peut que renforcer la qualité des travaux de l'associé, en particulier si l'auditeur travaille seul. Toutefois, l'inspection d'une mission aux trois ans n'est probablement pas suffisante, surtout si les travaux de l'auditeur ne sont pas souvent revus par une autre personne.

En somme, un audit peut procurer de nombreux avantages aux microentités, en particulier s'il est réalisé par un auditeur qui possède une expérience passée auprès de l'entité ainsi que de son secteur d'activité.

S'il est vrai que le risque de familiarité et le risque d'autocontrôle peuvent nuire à l'esprit critique, il est néanmoins possible de prendre certaines mesures pour mettre en place des sauvegardes adéquates qui assureront la réalisation d'un audit rigoureux et réussi.

Phil Cowperthwaite, FCA, est associé au sein du cabinet torontois de CA Cowperthwaite Mehta et membre de l'IAASB depuis 2006.

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

CTRL

Logiciels de gestion pour professionnels®

PRENEZ LE CONTRÔLE DE VOTRE GESTION

Logiciels de gestion intégrée
pour des services professionnels
qui se distinguent



Projet

Gestion de projets et de services professionnels



Dossier

CRM, gestion d'interventions et de documents



Finance

Comptabilité, paie et gestion financière



Clinique

Gestion de dossiers patients, facturation et rendez-vous



Produit

Gestion d'inventaire, de commandes et de produits



Smigg

Personnalisation d'interface et gestion de la sécurité

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

Sans frais : 1 800 463.2875

www.ctrl.com

**Trouvez réponses à toutes vos questions
dans un seul et même ouvrage**

- Questions de finances personnelles
- Organisation des entités
- Questions internationales
- Restructuration
- Financement
- Conformité
- TOUS CES SUJETS —



Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes

Depuis plus de 15 ans, les PME consultent le *Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes** de l'ICCA pour obtenir des réponses fiables et à jour à toutes leurs questions d'ordre comptable, juridique ou financier. Ce guide indispensable traite de tous les sujets importants et contient des informations essentielles sur les exigences légales et commerciales, les questions administratives et les questions de conformité qui concernent toute entreprise canadienne.

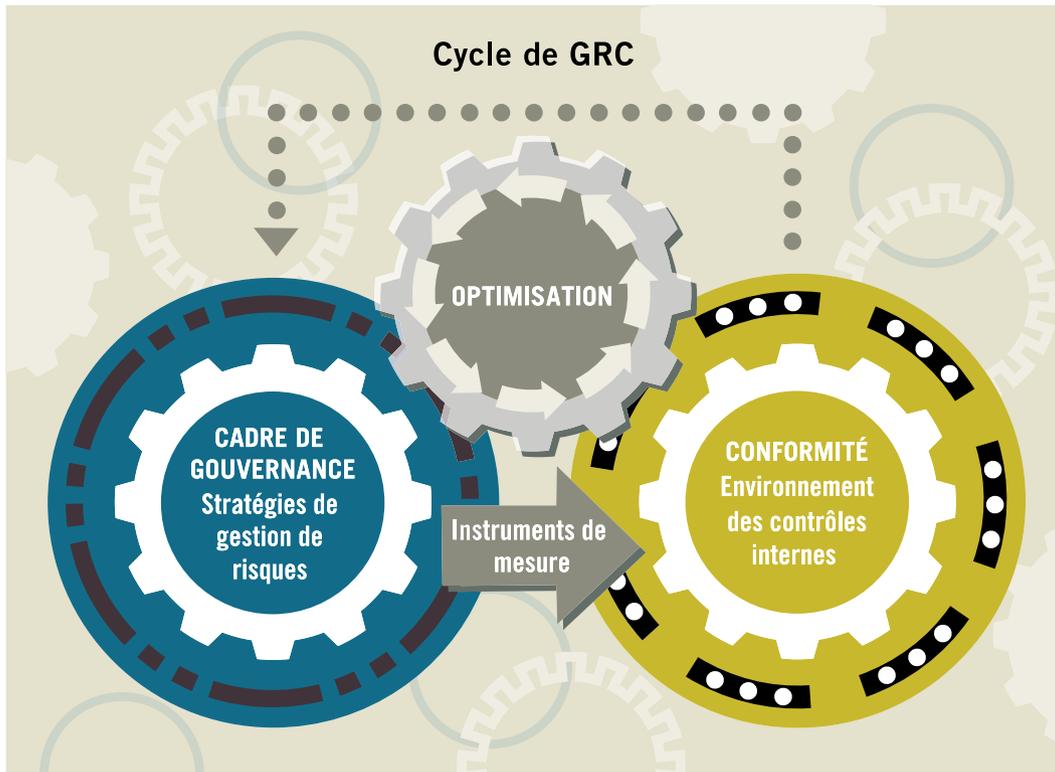
Mis à jour trimestriellement — offert en version papier (volume à feuilles mobiles), par Internet, sur DVD et par téléchargement

**Pour en savoir plus ou pour commander,
allez à www.boutiqueCA.ca/GCEC11-CA.**

*auparavant publié sous le titre de *Compendium du comptable*

La gouvernance unifiée

De plus en plus d'entreprises intègrent les éléments clés de gouvernance, risque et conformité dans une seule et même démarche



Le début du XXI^e siècle a été marqué par une série de scandales financiers qui ont remis à l'avant-scène l'importance de la gouvernance d'entreprise. Quelques exemples restent célèbres, comme Enron (2001), Worldcom (2002) et Parmalat (2003). En adoptant la loi Sarbanes-Oxley (SOX), les Américains, qui ont été imités notamment par le Canada, l'Europe et le Japon, ont voulu rétablir la confiance des investisseurs en exigeant des entreprises inscrites en bourse une refonte de leur processus de gouvernance.

L'intérêt soudain pour les principes de bonne gouvernance a également touché les organismes publics. Au Québec, la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* a été adoptée en 2006. Dans les faits, le type de gouvernance imposé par

les lois reste une notion abstraite pour beaucoup de gestionnaires. Pour plusieurs, la conformité à ces lois se résume à l'implantation d'une longue liste de contrôles.

À titre de professionnel dans ce domaine, j'ai constaté que la conformité aux règlements de type SOX a généralement été perçue comme une simple dépense.

Les projecteurs de l'actualité

Dans la foulée des événements de la dernière décennie, la question de la gouvernance a pris une place importante dans le monde des affaires à l'échelle mondiale.

Cette popularité fait cependant en sorte que ce mot est utilisé à toutes les sauces, souvent de façon confuse, et même parfois contradictoire. D'une part, la gouvernance est vue comme la chasse gardée des conseils d'administration, et d'autre part, elle s'applique à l'ensemble de la structure in-

terne d'une organisation. Le mot gouvernance est également employé dans plusieurs domaines spécifiques, comme la gouvernance de projet, la gouvernance de systèmes d'informations et même la gouvernance de données. Les réglementations ne sont pas très explicites sur la façon dont les exigences en matière de gouvernance doivent se concrétiser. C'est pourquoi les praticiens se sont tournés vers une référence largement acceptée dans le milieu des affaires, soit les cadres COSO I et II, destinés respectivement aux contrôles internes et à la gestion des risques.

Cette utilisation a engendré un recouplement dans les définitions de la gestion des risques et de la gouvernance d'entreprise. De plus, étant donné qu'il existe également un domaine appelé gouvernance des risques, il est donc normal que la majorité des gestionnaires y perdent leur latin.

Fortes de l'expérience acquise avec la conformité réglementaire, les entreprises prennent tout de même lentement conscience des avantages d'une stratégie globale de gouvernance et de gestion des risques. De plus, les différences entre les concepts de gouvernance, de gestion des risques, de conformité et de contrôle interne se précisent davantage. La sensibilisation fait donc son chemin et par souci de performance, le souhait d'une approche holistique de la gouvernance se manifeste de plus en plus dans les organisations.

L'histoire de la gouvernance

Le mot gouvernance vient du «verbe grec *kubernân*, [qui veut dire] "piloter un navire ou un char", [et a été] utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes». Relancé dans les années 1990, et influencé par le rapport d'Adrian Cadbury intitulé *The Financial Aspects of Corporate Governance*, le mot gouvernance d'entreprise se définissait d'abord par le «système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées».

Présenté ainsi de façon très générale, ce rapport comportait une série de conclusions sur la structure et les responsabilités d'un conseil d'administration, le rôle de l'audit interne ainsi que sur les droits et les responsabilités des actionnaires.

Cette conception s'est largement répandue à la suite de l'adoption de plusieurs de ces recommandations par des acteurs économiques majeurs comme la Banque mondiale, l'Union européenne et les États-Unis. Comme la définition du rapport Cadbury représente le premier point de référence du mot gouvernance, il n'est pas étonnant qu'elle soit la plus utilisée.

Quelques années après les efforts d'A. Cadbury, le concept de gouvernance d'entreprise s'est enrichi. En 1999, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a précisé la réflexion sur la gouvernance en ces termes : «Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus.» Cette orientation, qui situe la gouvernance bien au-delà de la simple notion énoncée par A. Cadbury, s'étend également aux organismes de normalisation.

L'Institut des Auditeurs Internes (IIA) aux États-Unis et l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) reprennent les grands principes de l'OCDE, dont l'atteinte des objectifs de l'organisation au moyen d'une approche structurée.

S'inspirant à son tour de la position de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise, l'organisme américain IT Governance Institute (ITGI) définit aussi la gouvernance des TI comme étant les «structures et processus de commandement et de fonctionnement qui conduisent l'informatique de l'entreprise à soutenir les stratégies et les objectifs de l'entreprise».

D'autres organismes de normalisation abondent dans le même sens. La norme ISO sur la gouvernance des TI (ISO 38500) décrit la gouvernance comme les activités permettant d'«évaluer et de diriger l'utilisation des TI afin d'appuyer l'organisation et surveiller leurs contributions à la réalisation des objectifs», une définition qui est calquée sur la norme australienne AS 8015 ayant trait à la même question.

Nous pouvons donc présumer que l'inclusion des notions de structure, de processus et de surveillance par l'OCDE et ses homologues constitue un facteur qui a semé la confusion en ce qui a trait à la gouvernance et à la gestion des risques d'entreprise.

Le mot gouvernance peut faire référence à un large éventail de définitions, englobant autant l'ensemble de la structure de l'organisation que le rôle de la haute direction.

Le COSO «Enterprise Risk Management» (ERM), la principale référence en la matière, regroupe en effet les volets de l'élaboration des objectifs, des processus de gestion et des activités de surveillance. Il se présente comme un moyen d'améliorer la gouvernance d'entreprise.

La conformité

L'ensemble des notions présentées jusqu'à présent démontre que le mot gouvernance peut faire référence à un large éventail de définitions, englobant autant l'ensemble de la structure de l'organisation que le rôle de la haute direction. Il est donc encore difficile de démêler l'écheveau. Par conséquent, examinons une notion supplémentaire qu'on appelle la conformité.

Associée, dans le langage courant, au respect des réglementations liées aux marchés financiers, la conformité peut toutefois prendre un sens plus profond. Selon le COSO ERM, la conformité constitue l'une des quatre catégories d'objectifs associées aux organisations. Il la décrit comme le fait d'être conforme aux lois ainsi qu'aux règlements applicables. Cette définition correspond à celle de l'ICCA, sauf que cette dernière incorpore les normes et les politiques internes dans son schéma de pensée.

L'interprétation proposée de son côté par l'Open Compliance & Ethics Group (OCEG) reprend de façon plus articulée l'ensemble des concepts précédents. En plus de considérer l'adhésion aux obligations légales et réglementaires ainsi qu'aux politiques internes, l'OCEG évoque la capacité de prouver cette adhésion. En somme, la conformité est présentée comme la preuve que les opérations

courantes respectent le cadre qui leur a été fixé. L'OCEG est à l'origine d'un cadre de référence publié en 2009 qui met de l'avant le concept de GRC, c'est-à-dire gouvernance, gestion des risques et conformité. Cette nouvelle expression a fait son apparition au milieu de la dernière décennie et elle vise à remettre en perspective les relations entre ces trois concepts.

À l'heure actuelle, le GRC est plutôt associé à des solutions informatiques. Il est néanmoins intéressant que ces trois concepts fassent partie d'un seul et même principe.

Le cycle de la création de valeur

Qu'on l'appelle GRC ou gouvernance d'entreprise, ces deux concepts définissent la gouvernance comme une manière structurée de gérer une organisation.

Le point de départ de cette structure de gestion s'appuie sur les objectifs de l'organisation, déterminés en fonction des parties prenantes de l'environnement interne et externe. La corrélation entre les objectifs stratégiques et le cadre de gouvernance est fondamentale. Même si elle paraît évidente en théorie, il arrive souvent que cette corrélation ne se concrétise pas.

Chaque objectif comporte son lot de risques, ne serait-ce que celui de ne pas réaliser cet objectif. Certains risques sont directement reliés aux objectifs stratégiques, comme la réputation de l'entreprise dans le cas d'une volonté de pénétration de marché.

D'autres risques deviennent des sources indirectes, comme la capacité de production advenant un succès retentissant de la stratégie marketing. Ils pourraient aussi provenir du choix même d'une stratégie de gestion des risques, comme un contrat de sous-traitance pour accroître la capacité de production et qui engendrerait de nouveaux risques financiers et opérationnels.

À la lumière de ces exemples, on constate que les entreprises évoluent dans un univers de risques sans fin, d'où leurs difficultés à procéder à une analyse pertinente de leur carte des risques.

La gestion des risques ne doit pas avoir la prétention de réinventer la roue. Même si elle constitue le contrepoids de la gestion traditionnelle plus intuitive, son but ultime vise à proposer une approche plus structurée, plus logique et plus cohérente.

Dans un cas comme dans l'autre, les stratégies choisies définissent le modèle d'affaires et les processus internes. On exige désormais que les gestionnaires puissent mieux démontrer et défendre le processus décisionnel menant à l'élaboration des stratégies, donc à la concrétisation des objectifs de l'organisation. C'est sur ce point qu'une méthodologie destinée à la gestion des risques d'entreprise, tel le COSO ERM, aide à instaurer une saine gouvernance.

En résumé, une structure de processus, de procédures et d'activités, jumelée à une culture d'entreprise et à des politiques, vise à gérer les risques internes et externes de l'organisation.

Ces risques découlent des objectifs stratégiques et des décisions des gestionnaires. Il est bien sûr impossible d'éliminer complètement tous les risques au sein d'une organisation. Il serait même nuisible de le faire, parce que sans risque, il n'y a pas d'opportunités. L'objectif de la gestion des risques consiste donc à établir la struc-

ture qui permet de se maintenir à un niveau de risques optimal afin de réaliser les objectifs stratégiques. Prises dans leur ensemble, les stratégies constituent donc le cadre de gouvernance de l'organisation, représenté dans le diagramme à la page 34.

Le cycle de GRC

On ne saurait conclure sur la gouvernance sans parler de conformité au cadre de gouvernance. Le principe de conformité est également illustré dans le diagramme de la page 34. Si l'on reprend la définition de l'OCEG, elle souligne l'importance de pouvoir démontrer cette conformité.

Les mécanismes de contrôle interne sont effectués dans le but d'assurer la conformité des stratégies de gestion des risques au cadre de gouvernance. En d'autres termes, ils procurent l'encadrement requis pour que les stratégies mises en œuvre fonctionnent de manière efficace et efficiente.

Nous devons nous rappeler pourquoi nous jugeons important d'effectuer des contrôles de révision sur les résultats financiers, de connaître la satisfaction de la clientèle, de mesurer le taux de rejets sur une chaîne de montage et de procéder à une évaluation de rendement des employés.

L'Open Compliance & Ethics Group est à l'origine d'un cadre de référence qui met de l'avant le concept de GRC, c'est-à-dire gouvernance, gestion des risques et conformité.

Toutes ces mesures visent à vérifier si les stratégies d'affaires permettent de réaliser les objectifs souhaités.

En conclusion, le diagramme mentionné précédemment présente deux derniers principes, c'est-à-dire le fait que l'attestation de la conformité au cadre de gouvernance passe par l'utilisation d'instruments de mesure. Ces instruments peuvent se traduire par un processus d'audit interne ou externe traditionnel, mais également par des outils de contrôle automatisés pour mesurer, par exemple, le trafic d'un réseau informatique ou le temps de réponse d'un centre de service.

On peut également se prévaloir d'autres méthodes comme l'audit en continu et l'auto-évaluation. Somme toute, il est possible d'effectuer le choix d'une mesure selon l'importance de la stratégie et la faisabilité technique de l'instrument.

Notons que la mesure de la conformité sert essentiellement à fournir aux gestionnaires l'information requise pour ajuster leurs stratégies de gestion en fonction des aléas du quotidien.

Enfin, c'est ce principe itératif qui constitue la base d'une amélioration continue dans une perspective de gouvernance d'entreprise et d'optimisation des stratégies.

André Lessard, CMA, M.Adm. TI, CISA, est consultant principal, Services conseils en gestion des risques au bureau de Montréal du cabinet comptable RSM Richter Chamberland S.E.N.C.R.L. Yves Nadeau, CA, CPA, est associé, Certification et Services conseils en gestion des risques au même cabinet montréalais, et il dirige cette rubrique.



boutique**CA**
■ ■ ■ ■

La boutiqueCA est ouverte!

La boutique Knotia de l'ICCA porte un nouveau nom :
boutiqueCA.

Il est désormais encore plus facile de trouver et d'acheter
les produits fiscaux et comptables dont vous avez besoin
pour prendre de meilleures décisions d'affaires.

Rendez-vous sur boutiqueCA.ca dès maintenant!

Des résultats convergents

Deux chercheurs montrent que les cas de fraudes sont moins nombreux quand les audits sont réalisés par les Quatre Grands

Les récentes défaillances en matière d'information financière qui ont fait les manchettes et perturbé les marchés financiers au Canada, aux États-Unis et ailleurs, ont donné à plusieurs l'impression que la qualité des audits réalisés par les Quatre Grands cabinets s'était détériorée.

Or, de nouvelles études indiquent plutôt qu'elle est demeurée stable. Jere Francis (2004) s'est penché sur de nombreuses données antérieures indiquant que les audits réalisés par les Quatre Grands étaient supérieurs à ceux effectués par de petits cabinets. Plus récemment, notre analyse de la fréquence des fraudes comptables perpétrées par les sociétés ouvertes a révélé que les Quatre Grands faisaient mieux que les petits cabinets, même à l'époque des grands scandales sur l'information financière.

Bref, une série de fraudes commises par de grandes sociétés à la fin des années 1990 et au début des années 2000 a donné une fausse impression de dégradation de la qualité des audits réalisés par les Quatre Grands cabinets.

Incidence des législations des années 1990

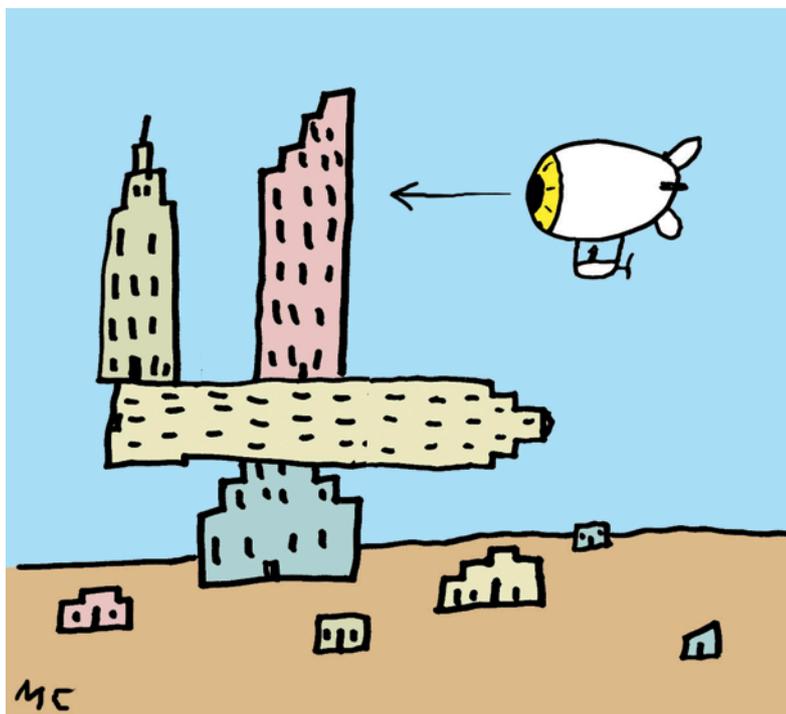
Bon nombre de commentateurs et d'autorités de réglementation ont vu la montée en flèche des irrégularités comptables commises au tournant du siècle par les sociétés traitant avec les Quatre Grands comme une preuve passablement concluante de la détérioration des services de certification fournis par ces derniers (Coffee, 2002; Imhoff, 2003; Zeff, 2003). Presque tous les commentateurs citent cette montée des fraudes comptables à l'appui de leurs recommandations visant à faire resserrer les normes d'information financière.

John Coffee (2002) souligne que les modifications législatives des années 1990 ont peut-être démotivé les associés des Quatre Grands cabinets à procéder à une revue interne de leurs travaux. Selon lui, la qualité d'audit de ces cabinets a commencé à chuter aux États-Unis lorsque les possibilités de recours des investisseurs contre les auditeurs externes ont diminué à la suite de l'adoption de la *Private Securities Litigation Reform Act of 1995*, aux termes de laquelle la responsabilité conjointe et solidaire a été remplacée par la responsabilité proportionnelle.

Bien que l'adoption de cette loi ait été la réussite la plus manifeste de leur lobbying, les Quatre Grands ont d'abord exercé leur poids politique auprès du Congrès pour faire échouer les propositions de la Securities and Exchange Commission (SEC) qui visaient à restreindre de beaucoup les services autres que d'audit offerts aux clients d'audit (Mayer, 2002).

On attribue aussi la prétendue dégradation de la qualité d'audit des Quatre Grands au fait que ceux-ci cherchent à toucher des honoraires de consultation au détriment de leur indépendance à titre d'auditeur. Les services autres que d'audit peuvent en effet s'avérer plus rentables que l'audit pour les Quatre Grands cabinets (Ruddock et coll., 2006). D'ailleurs, selon la SEC (2000), les propositions visant à bannir ces services ciblaient principalement les Quatre Grands, qui comptaient de plus en plus les produits tirés des services autres que d'audit dans la période précédant l'adoption de la Loi Sarbanes-Oxley en 2002.

Dans un climat de forte concurrence, il est possible que le contrôle interne relatif aux pratiques d'audit ait commencé à se dégrader; les Quatre Grands espéraient peut-être décrocher des contrats de consultation lucratifs en se montrant plus tolé-



MIKE CONSTABLE

rants à l'égard des stratégies audacieuses de leurs clients en matière d'information financière (Coffee, 2002; Healy et Palepu, 2003; Imhoff, 2003; Zeff, 2003). Le groupe d'experts en efficacité de l'audit nommé par le Public Oversight Board (POB) en 1999, comme l'avait demandé la SEC, a constaté qu'en 1990, 80 % des clients des Quatre Grands cabinets n'avaient payé aucuns frais de consultation à leurs auditeurs. Or, cette situation a changé radicalement par la suite : la part des produits des Quatre Grands qui provenait des services-conseils est passée de 13 % en 1981 à 33 % en 1993 et à 51 % en 1999 (SEC, 2000). Le POB (2002) reproche aussi aux Quatre Grands cabinets de s'être farouchement opposés aux mesures qu'il proposait pour améliorer la surveillance des pratiques d'audit. Bien que leurs explications diffèrent, les commentateurs concluent presque tous, selon J.R. Francis, à une diminution de la qualité relative des états financiers audités par les Quatre Grands cabinets au cours des dernières années.

Nous avons analysé la validité de cette perception en comparant la performance de ces grands cabinets à celle d'autres cabinets en ce qui a trait à la prévention des fraudes comptables. Notons que plusieurs commentateurs expliquent les raisons sous-jacentes de la soi-disant dégradation de la qualité d'audit des Quatre Grands en s'appuyant sur des cas bien connus où les informations frauduleuses avaient été fournies par les clients (Coffee, 2002; Cox, 2003).

Rappelons que les fraudes comptables peuvent avoir de lourdes conséquences sociales et économiques. Par exemple, l'étude de J. M. Karpoff et coll. (2008) indique que les cabinets pris en défaut par la SEC perdent 0,36 \$ US, pour chaque dollar présenté incorrectement dans les états financiers en raison des amendes et règlements de recours collectifs et 2,71 \$ US en raison des dommages à leur réputation.

Étapes de recherche et résultats

C'est dans ce contexte que nous présentons la première démonstration rigoureuse permettant de déterminer si les entreprises sont moins susceptibles de commettre des fraudes comptables lorsqu'elles sont auditées par l'un des Quatre Grands ou si la qualité relative des états financiers audités par ces cabinets s'est détériorée au fil du temps (Lennox et Pittman, 2010). Il faut d'abord se demander si les audits réalisés par les Quatre Grands cabinets réduisent la fréquence des fraudes comptables.

Cette corrélation négative doit être constatée avant l'examen des deux autres questions qui distinguent notre analyse des études antérieures : la corrélation négative entre la présence de l'un des Quatre Grands cabinets et la probabilité de fraude est-elle stable au fil du temps? Cette corrélation s'explique-t-elle par la qualité supérieure des audits de ces grands cabinets, ou par la capacité des auditeurs à détecter et écarter les clients susceptibles de commettre des fraudes, ou par la sélection de cabinets que font les clients?

Nous avons commencé l'analyse de ces questions par l'examen des données ne comportant qu'une seule variable, la fréquence des fraudes. De 1981 à 2001, soit la période visée par notre étude, la fréquence des fraudes comptables est de 0,61 % parmi les clients des Quatre Grands cabinets contre 0,92 % parmi les clients des autres cabinets. Cet écart est très significatif sur le plan statistique et ca-

dre avec les études antérieures selon lesquelles les auditeurs dont la marque est bien établie sont associés à des états financiers plus fiables (Francis, 2004). Ensuite, nous avons voulu déterminer si l'association négative entre les audits réalisés par les Quatre Grands cabinets et les fraudes comptables demeurerait stable au fil du temps.

Des tests à variable unique montrent que cette association est négative et significative sur le plan statistique presque tous les ans entre 1981 et 1995. Toutefois, on constate un brusque changement après 1995, la corrélation entre les audits réalisés par les Quatre Grands et les fraudes devenant non significative entre 1996 et 2001.

De plus, l'association devient positive en 2001, ce qui suggère que les clients des Quatre Grands cabinets étaient plus susceptibles de perpétrer des fraudes que les clients des autres cabinets dans l'année précédant l'adoption de la Loi Sarbanes-Oxley. Prises collectivement, les données à variable unique corroborent l'hypothèse selon laquelle la performance des Quatre Grands cabinets ne surpassait plus celle des petits cabinets d'audit en matière de prévention des fraudes comptables au cours des années précédant immédiatement les grandes réformes législatives et réglementaires.

Par la suite, nous avons procédé à une analyse à variables multiples pour isoler plus précisément l'incidence du choix de l'auditeur sur les fraudes comptables. Tout comme les tests à variable uni-

Selon nos résultats, un client qui fait appel à l'un des Quatre Grands cabinets est environ quatre fois moins susceptible de commettre une fraude comptable.

que, cette analyse démontre clairement que les clients des Quatre Grands cabinets étaient moins susceptibles de présenter des informations financières mensongères durant toute la période à l'étude. Selon nos résultats, un client qui fait appel à l'un des Quatre Grands cabinets est environ quatre fois moins susceptible de commettre une fraude comptable, ce qui représente une incidence économique de première importance sur la qualité de l'audit.

Nous avons également procédé à une analyse multivariée de la stabilité de l'association négative entre les audits réalisés par les Quatre Grands cabinets et les fraudes comptables au fil du temps. Comme dans l'analyse à une seule variable, cette association négative est significative entre 1981 et 1995. Mais plus important encore, les résultats obtenus avec les variables multiples montrent une association négative significative entre 1996 et 2001, contrairement à l'analyse à variable unique, ce qui contredit les hypothèses voulant que la qualité relative ait baissé au sein des Quatre Grands cabinets dans les années précédant l'adoption de la Loi Sarbanes-Oxley. De plus, les coefficients négatifs sont presque identiques pour les deux périodes (1981-1995 et 1996-2001), et nous avons observé de fortes associations négatives entre la présence de l'un des Quatre Grands et les fraudes commises tout au long de la période examinée.

Dans l'ensemble, l'analyse à variable unique suggère que la corrélation négative entre les audits réalisés par les Quatre Grands et les fraudes comptables prend fin en 1995, alors que l'analyse multivariée indique le contraire, à savoir que cette corrélation est ininterrompue. D'autres tests démontrent que cette rupture apparente constatée lors de l'analyse à variable unique résulte d'un

manque de contrôle relativement à la taille de l'entreprise. À l'instar d'études antérieures (Desai, 2005), nos travaux indiquent que les grandes entreprises étaient plus susceptibles de perpétrer des fraudes comptables après 1995. Si la qualité d'audit des Quatre Grands semble avoir chuté après 1995, c'est en fait parce que les grandes entreprises ont commis de plus en plus de fraudes comptables.

Nos résultats indiquent que les Quatre Grands cabinets réduisent les possibilités pour les entreprises de présenter des bénéfices frauduleusement surévalués. Toutefois, il serait prématuré de conclure que ces cabinets réalisent de meilleurs audits sans avoir d'abord écarté tout autre facteur pouvant expliquer nos résultats. Par exemple, il est possible que les Quatre Grands soient davantage en mesure que les autres cabinets de détecter et écarter les entreprises les plus susceptibles de perpétrer des fraudes, ou encore, que les entreprises ayant l'intention de commettre des fraudes soient moins portées à faire appel aux services de ces cabinets.

Nous avons éclairci ces points en examinant les changements d'auditeur avant et après les années où sont survenues les fraudes. Notre examen n'a confirmé aucune de ces explications. En effet, nous n'avons trouvé aucune indication que les Quatre Grands étaient plus susceptibles que les autres cabinets de démissionner dans le cadre d'audits de clients ayant commis des fraudes. Nos résultats ne suggèrent pas non plus que les entreprises qui commettent des fraudes sont moins susceptibles que les autres de faire appel aux Quatre Grands cabinets.

Bien que les critiques fusent de toutes parts à l'endroit des Quatre Grands cabinets, notre étude montre clairement que la fréquence globale des fraudes commises par leurs clients a toujours été basse (moins de 1 %) et que les Quatre Grands cabinets ont été associés à une fréquence de fraudes inférieure à celle que l'on trouve au sein des autres cabinets, même dans les années précédant les grandes réformes de la gouvernance d'entreprise. Notre analyse révèle également que l'augmentation fulgurante des cas de fraudes fiscales commises par les clients des Quatre Grands cabinets au tournant du siècle est simplement liée à la taille de ces clients.

Cette constatation aide à dissiper l'impression largement répandue voulant que cette augmentation soudaine prouve presque irréfutablement que la qualité relative des audits réalisés par les Quatre Grands cabinets s'est dégradée au fil des ans. Sur le plan de la réglementation, nos travaux fournissent des données préliminaires à l'appui de la position selon laquelle les autorités devraient porter leur attention sur les grandes entreprises, qui commettent de plus en plus de fraudes, au lieu de pointer du doigt les Quatre Grands.

Clive Lennox, Ph. D., est professeur à la Nanyang Technological University, à Singapour, et Jeffrey Pittman, Ph. D., CA, C.M.A., est professeur à l'Université Memorial de Terre-Neuve.

Karim Jamal est président du département de la comptabilité, des opérations et des systèmes d'information de l'école de commerce de l'Université de l'Alberta et il dirige cette rubrique.

Références

Carcello J. V. et Z. V. Palmrose, «Auditor litigation and modified reporting on bankrupt clients», *Journal of Accounting Research*, vol. 32 (1994), p. 1 à 30.
Coffee J. C., «Understanding Enron: It's about the gatekeepers, stupid», document de travail, Columbia University School of

Law, 2002.

Cox J. D., «Reforming the culture of financial reporting: The PCAOB and the metrics for accounting measurements», *Washington University Law Review*, vol. 81 (2003), p. 301 à 327.
Craswell A. T. et J. R. Francis, «Pricing initial audit engagements: A test of competing theories», *The Accounting Review*, vol. 74 (1999), p. 201 à 216.
DeAngelo L., «Auditor independence, 'low balling', and disclosure regulation», *Journal of Accounting and Economics*, vol. 3 (août 1981), p. 113 à 127.
DeAngelo L., «Auditor size and audit quality», *Journal of Accounting and Economics*, vol. 3 (décembre 1981), p. 183 à 199.
Desai M. A., «The degradation of reported corporate profits», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19 (2005), p. 171 à 192.
Desai H., C. Hogan et M. Wilkens, «The reputational penalty for aggressive accounting: Earnings restatements and management turnover», *The Accounting Review*, vol. 81 (2006), p. 83 à 112.
Dye R., «Auditing standards, legal liability and auditor wealth», *Journal of Political Economy*, vol. 101 (1993), p. 887 à 914.
Earley C. E., K. Odabashian et M. Willenborg, «Some thoughts on the audit failure at Enron, the demise of Andersen, and the ethical climate of public accounting firms», *Connecticut Law Review*, vol. 35 (2003), p. 1013 à 1033.
Fich E. M. et A. Shivdasani, «Financial fraud, director reputation, and shareholder wealth», *Journal of Financial Economics*, vol. 86 (2007), p. 306 à 336.
Francis J. R., «What do we know about audit quality?», *The British Accounting Review*, vol. 36 (2004), p. 345 à 368.
Healy P. et K. Palepu, «The fall of Enron», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 17 (2003), p. 3 à 26.
Imhoff E. A. Jr., «Accounting quality, auditing, and corporate governance», *Accounting Horizons*, vol. 17 (2003), p. 117 à 128.
Karpoff J. M., D. S. Lee et G. S. Martin, «The cost to firms of cooking the books», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 43 (2008), p. 581 à 612.
Kinney W. R. Jr., «Auditor independence: A burdensome constraint or core value?», *Accounting Horizons*, vol. 13 (1999), p. 69 à 75.
Lee H. Y. et V. Mande, «The effect of the Private Securities Litigation Reform Act of 1995 on accounting discretion of client managers of Big 6 and non-Big 6 auditors», *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, vol. 22 (2003), p. 93 à 108.
Lennox C. S. et J. A. Pittman, «Big Five audits and accounting fraud», *Contemporary Accounting Research*, vol. 27 (2010), p. 209 à 247.
Mayer J., «The accountants' war», *New Yorker*, 22 avril 2002, p. 64 à 72.
Public Oversight Board, *Final Annual Report 2001*. Stamford, CT, Public Oversight Board, (2002).
Ruddock C. M. S., S. J. Taylor et S. L. Taylor, «Nonaudit services and earnings conservatism: Is auditor independence impaired?», *Contemporary Accounting Research*, vol. 23 (2006), p. 701 à 746.
Securities and Exchange Commission, *Hearing on Auditor Independence (July)*, Washington, D.C., Government Printing Office, 2000.
Zeff S. A., «How the U.S. accounting profession got where it is today: Part II», *Accounting Horizons*, vol. 17 (2003), p. 267 à 286.



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

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

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

Les avenues possibles sont multiples :

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

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



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

15 ANS

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

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

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

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

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



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

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

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

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

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



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

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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



CERTIFICATION
EXPERTISE COMPTABLE
NORMES CANADIENNES
I F R S

Consultant en contrôle qualité

Tél. > (514) 926 3742

Courriel > moise-eric@videotron.ca

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

Conseil et
Gestion en
Avantages
Sociaux

GROUPE-CONSEIL
CGAS
INC.

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

FIRME D'ACTUAIRES
ENTIÈREMENT QUÉBÉCOISE

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

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

Services offerts :

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

Ressources :

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

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

Plus de
16 000 lecteurs
reçoivent



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

Pour information

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



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

ACTIVI-T, la solution idéale des professionnels pour:

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

ACTIVI-T, une solution intégrée pour une efficacité optimale

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

Offert selon deux options à partir de seulement 495 \$

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

Uni-T Technologies

Tél.: 450-933-3897 Fax: 450-933-3895
www.unittechnologies.com

SERVICES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

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



Service complet de préparation des réclamations de RS&DE:

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

Honoraires typiques
moins de 20% de \$ récupéré

Participez au prochain atelier de RS&DE!

Visitez-nous à www.meuk.net

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

Technique:
John Little (Québec), ing.
418-826-0541
ojlittle@meuk.net

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

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

Rod K. Tanaka, C.A.

TANAKA ASSOCIATES
Conseillers en recrutement de spécialistes

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

CA|SOURCE

Vous recherchez un nouveau défi?

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

Visitez www.casource.com dès aujourd'hui

CA|SOURCE
La clé d'une recherche fructueuse

CA Comptables agréés
du Canada



Homo innovaticus

Les économistes, parmi lesquels on compte le premier ministre Stephen Harper, exercent une grande influence au sein de notre société. La plupart des élections fédérales et provinciales portent principalement sur l'économie. C'est pourquoi il importe de comprendre le raisonnement des économistes, car ce sont eux qui façonnent nos débats sur la question.

Homo œconomicus

Adam Smith, philosophe écossais du XVIII^e siècle, a élaboré les principaux concepts qui structurent la pensée économique actuelle. L'*homo œconomicus* (l'homme économique en latin) figure au cœur de sa doctrine. Selon ce concept, chaque être humain prend ses décisions économiques de manière rationnelle dans le but de maximiser ses propres intérêts.

La théorie économique qui explique le processus de distribution de la richesse s'est développée à partir de ce concept de rationalité. Elle soutient que le marché, la fameuse «main invisible» d'Adam Smith, constitue le moyen le plus efficace pour gérer les interactions des intérêts de chacun, et allouer les ressources limitées au profit de l'ensemble de la société.

Cette vision fait de plus en plus l'objet de vives critiques. Elle ne reflète pas la réalité et nous entraîne souvent sur de fausses pistes. L'*homo œconomicus* n'existe pas et nos décisions ne sont pas purement rationnelles, mais plutôt influencées par nos émotions. Outre nos propres intérêts, nous considérons des aspects comme l'équité des résultats. Un *homo œconomicus* ne donnerait jamais de pourboire pour dire merci. Par conséquent, la main invisible se trompe et les marchés envoient de mauvais signaux.

Changer notre idéologie

À l'époque de la Renaissance, les philosophes ont peu à peu compris que la vision du monde fondée sur les écrits de la Bible, sur la terre en tant que centre de l'univers, sur le monde créé en sept jours, etc., ne tenait plus la route.

Ils ont adopté une nouvelle théorie basée sur une terre ronde tournant autour du soleil, sur le phénomène de gravité et sur le processus d'évolution. Le changement ne s'est pas fait sans heurt : le physicien Galilée a même été jeté en prison pour ses convictions philosophiques.

Les économistes se trouvent actuellement dans une situation analogue. Ils cherchent un concept qui traduira mieux les rapports économiques et les comportements humains. Edmund S. Phelps, lauréat du prix Nobel d'économie en 2006, propose celle de l'*homo innovaticus*, un être beaucoup plus complexe.

Comme l'*homo œconomicus*, il fait des échanges économiques, mais il se préoccupe de ses intérêts et de ceux des autres. Curieux, il refuse le statu quo, cherche constamment de nouvelles solutions et il arrive qu'il se trompe.

L'homo innovaticus fait des échanges économiques, mais il se préoccupe de ses intérêts et de ceux des autres.

À la fin de sa vie, le grand économiste John Maynard Keynes recommandait de se méfier des enseignements d'économistes décédés. La crise de 2008, attribuable à la déréglementation trop rapide du secteur financier américain, lui a donné raison. Pourtant, des économistes influents croyaient qu'elle augmenterait l'efficacité du marché des capitaux et favoriserait l'autorégulation des marchés. Les faits ont démontré le contraire : La cupidité a provoqué la plus importante crise financière depuis 1929. «Oups!, les marchés n'ont pas fonctionné!», ont lancé les économistes aux millions de chômeurs qui ont dû absorber les coûts de la crise.

Un nouveau modèle économique est au stade de l'élaboration. Il repose sur le comportement des individus et sur la recherche du bonheur, et non plus sur la seule accumulation de richesse. Il tient compte de nos préoccupations sociales et du capital social créés par nos interactions, tout en favorisant la créativité et l'innovation. Entre-temps, méfiez-vous des économistes dont les recommandations s'appuient sur la théorie du marché d'Adam Smith!

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

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



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

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

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

CEUX QUI DISENT QUE L'ARGENT NE FAIT PAS LE BONHEUR N'ONT JAMAIS REÇU **UNE** **SOMME INATTENDUE.**

Chez Définitive, nous avons aidé plus de 1 000 sociétés à récupérer des centaines de millions de dollars à titre de paiements en trop pour la taxe de vente. Ce qui représente autant d'argent supplémentaire dans les poches - ou plutôt les comptes en banque - de nos clients. Des entreprises qui sont aussi bien de grosses organisations que de petites compagnies. Mais dans un cas comme dans l'autre, nous les avons aidées à recouvrer de l'argent. Intéressant, non ? Nous pouvons en faire autant pour vous.