

NOTRE NUMÉRO spécial

Un aperçu des enjeux 2013 pour la profession



Gérer le flux des travaux au moyen de logiciels simples p. 28

Conseils pour créer une stratégie de médias sociaux p. 34

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

For reprints please contact the Publisher.

DONNEZ NOTRE NOUVEAU NUMÉRO À VOS CLIENTS.



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

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

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

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



Sage 50 • Sage 100 • Sage 300 • Sage 500 • Sage ERP X3

Sage contribue au succès des petites et des grandes entreprises.

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

For reprints please contact the Publisher.

sage

Septembre 2013 Volume 146, n° 7

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

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

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

Éditrice Cairne M. Wilson, MBA

Responsable, ventes et marketing Brian Loney 416-204-3235
 bloney@cpacanada.ca
Responsable des ventes publicitaires Bruce Feaver 416-204-3254
 bfeaver@cpacanada.ca
Représentant publicitaire au Québec Serge Gamache 450-651-4257
 sergegamache@videotron.ca
Responsable, petites annonces Darcey Romeo 416-204-3257
 dromeo@cpacanada.ca
Coordonnateur de la publicité Michael Marks 416-204-3255
Responsable du tirage Annette DaRocha 416-204-3367

Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine

Nancy Cheng, FCA, président Phillip Gaunce, CA
 Margaret Albanese, CA Michel Magnan, FCA
 Blair Davidson, FCA Doug McPhee, FCA

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

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

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

IMPRIMÉ AU CANADA : Convention de poste-publications n° 40062437. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CAmagazine, Comptables professionnels agréés du Canada, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. CAmagazine est membre de Magazine Canada et de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : CAmagazine reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de courrier des lecteurs. Tous les manuscrits et autres documents soumis à CAmagazine deviennent la propriété de CAmagazine et de Comptables professionnels agréés du Canada, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de CAmagazine.



Le spécial TI

Notre numéro annuel sur les TI est d'autant plus spécial cette année qu'il s'agit du dernier numéro du genre

Chaque année depuis 2004, nous publions en septembre un numéro spécial sur les technologies de l'information (TI). Cette année, le numéro se démarque de plus d'une façon. En premier lieu, il ne porte pas sur les tendances TI au Canada, mais présente plutôt les résultats d'un sondage mené par CPA Canada et l'AICPA auprès de la profession comptable. Il traite des initiatives mises en œuvre par les entreprises, la fonction publique et d'autres organisations.

En second lieu, il s'agit du dernier numéro spécial sur les TI. De nombreux changements seront apportés au magazine l'an prochain, et le numéro annuel sur les TI ne fait malheureusement pas partie de nos projets. Le magazine continuera toutefois de publier des articles sur le sujet.

Le sondage de cette année sur les TI révèle que, au Canada et aux États-Unis, la gestion et la conservation des données se classent au premier rang des initiatives technologiques, suivies par la sécurité de l'environnement TI. Lisez l'article de Robert Parker, « Enjeux TI de l'heure » (p. 20), pour en savoir plus.

Au début de l'ère industrielle au XVIII^e siècle, Adam Smith écrivait qu'il était plus efficace de diviser le travail de fabrication d'une épingle que de demander à une seule personne d'effectuer les 18 opérations requises. À l'ère du savoir au XXI^e siècle, le travail à la chaîne est un échec. C'est ce que soutient Dwayne Bragonier, CA+TI, dans « Gérer à l'ère du savoir » (p. 28). « Aujourd'hui, nous devons trouver un juste milieu entre établir des objectifs bien définis et accorder une certaine liberté aux gens [...] pour atteindre ces objectifs. » La solution est un logiciel de gestion et de suivi du flux des travaux. M. Bragonier écrit : « Comme principal avantage de ces logiciels, les associés signalent l'assurance de savoir à quelle étape sont rendues toutes leurs missions et de savoir qu'aucune mission n'a été retardée ou oubliée. »

Envisagez-vous une stratégie numérique? Comment la mettez-vous en œuvre? La rédactrice Mary Teresa Bitti examine la façon dont les comptables peuvent s'y prendre dans « L'amour avec un grand R » (p. 34). Elle cite Mitch Joel, président de Twist Image, qui pense que la clientèle cible de nombreuses entreprises se trouve sur Facebook, LinkedIn et Twitter : « Un CA ou un cabinet qui veut prendre de l'expansion n'a pas le choix. Il doit faire partie de la sphère des médias sociaux. » Mme Bitti ajoute que l'adoption d'une stratégie numérique est, pour un petit cabinet, une façon de bâtir sa marque et de gagner en visibilité et en crédibilité.

Finalement, n'oubliez pas nos rubriques habituelles sur la fraude, la fiscalité, les ressources humaines et la normalisation.



Okey Chigbo, rédacteur en chef

avant-scène

4 BOÎTE AUX LETTRES

6 PERSONNALITÉS

Le champion leveur de poids et comptable Mike MacDonald sera à coup sûr à la hauteur de vos exigences.

7 **CHIFFRIER** Vous avez un message...

- **AU BOULOT** Puis-je consulter mon BlackBerry ou mon iPad pendant les réunions?

8 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Télétravail • Votre profil est-il un avantage ou un inconvénient? • Importante augmentation des déclarations en ligne

9 MOMENTS MARQUANTS

Mon jeu vidéo est devenu un mégasuccès

• ENTRE GUILLEMETS

Le leadership remis en question

• IL Y A 25 ANS

10 **OBSERVATIONS** Les entreprises canadiennes ont accès à des capitaux

11 TOUT LE MONDE EN PARLE

Brian Ferguson, président et chef de la direction, Cenovus Energy

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Le spécial TI

12 LA SÉLECTION D'UN SYSTÈME

Enquête 2013 sur les progiciels intégrés

52 PERSPECTIVES

Heureux qui comme le Japon...



articles de fond

20 Enjeux TI de l'heure

Chaque année, nous vous présentons les dix principaux enjeux TI. Voici un aperçu des enjeux 2013.

PAR ROBERT PARKER

28 Gérer à l'ère du savoir

De nos jours, des logiciels simples facilitent la gestion et le suivi du flux des travaux.

PAR DWAYNE BRAGONIER

34 L'amour avec un grand R

Les Réseaux vous interpellent? Voici quelques pistes pour lancer une stratégie de médias sociaux.

PAR MARY TERESA BITTI

rubriques

38 Fraude

L'incendie criminel est l'un des plus vieux crimes du monde et le plus difficile à élucider. **Par David Malamed**

41 Fiscalité

Un aperçu des macro-tendances relatives au risque fiscal et des initiatives pour relever les défis. **Par Alison Jackson**

44 Ressources humaines

L'harmonie intergénérationnelle au travail s'appuie sur des facteurs clés. **Par Sandra Oliver**

46 Normalisation

Établir le profil du client idéal exige des efforts, mais le client et le cabinet y gagnent. **Par Phil Cowperthwaite**

actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

Utilisation du titre canadien de CPA aux États-Unis

19 LA NORMALISATION EN BREF

Le mot de la fin

48 **US ET COUTUMES** En Italie

48 **QUE SONT-ILS DEVENUS?** Louise Marion

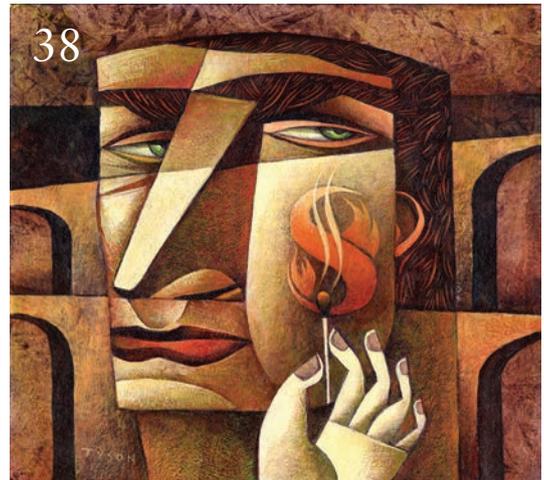
49 **DANS MON BAGAGE À MAIN** Bill McFarland, chef de la direction et associé principal, PwC Canada

répertoire

50 **SERVICES PROFESSIONNELS**

50 **PERSPECTIVES DE CARRIÈRE**

51 **PETITES ANNONCES**



EN LIGNE

Enquête ERP 2013

www.camagazine.com/ERPenquête2013

- lisez les résultats de l'enquête en format PDF;
- consultez un tableau interactif qui permet de comparer les systèmes;
- ciblez les 10 systèmes qui répondent à vos besoins

- transmettez-nous vos commentaires sur votre système actuel;

Les consommateurs ne savent pas trop à quoi sert un budget, selon un sondage : camagazine.com/budget2013

Les salariés américains préparent leur avenir financier camagazine.com/finesse2013



Boîte aux lettres



CIBLER LES FONDS AVANTAGEUX

Dans l'article « Avantageux, les FCP? » (numéro de juin-juillet), David Trahair explique pourquoi il n'investira plus jamais dans des fonds communs de placement (FCP). Les ratios de frais de gestion (RFG) canadiens sont élevés, comparativement à ceux de nombreux autres pays. Par contre, les frais des fonds négociés en bourse (FNB) sont modiques et les certificats de placement garanti (CPG) sont sans frais. Devrait-on vraiment ne jamais investir dans des FCP?

Qu'en est-il des fonds qui obtiennent systématiquement une évaluation cinq étoiles de Morningstar, Inc.? Les comptables ne peuvent-ils se servir de leurs compétences analytiques pour trouver des FCP dont le rendement est nettement supérieur aux portefeuilles de CPG et de FNB, mais dont le profil risque-rendement est semblable?

Prenons l'exemple d'un FCP équilibré canadien de 2013, offert par le régime de retraite à cotisations déterminées de mon employeur. Le rendement du capital investi (RCI) net de ce FCP est de 9,1 % pour la période de cinq mois allant du début de l'exercice au 31 mai, alors que le RCI de référence est de 2 %. (Ce 2 % se rapproche du RCI brut cumulatif d'un FNB dont 60 % est investi

dans l'indice S&P/TSX et 40 % dans l'indice DEX Universe Bond.) Le RCI net de ce FCP équilibré dépasse le RCI brut du FNB de 710 points de base (c.-à-d. 7,1 %) après les cinq premiers mois de 2013. Le RCI net de ce FCP après cinq ans et dix ans, et depuis sa mise sur pied, est nettement supérieur au RCI brut d'un FNB. Oui, certains FCP équilibrés ont un rendement supérieur à celui d'un portefeuille de CPG et de FNB qui présente une répartition semblable de l'actif.

Ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain. Évitions les FCP qui offrent un rendement moyen ou inférieur à la moyenne, soit les « fonds sans avantages », et regardons plutôt de plus près les « fonds avantageux » du quartile supérieur.

Mettons plus l'accent sur le RCI net et le profil risque-rendement, et moins sur les RFG. Le résultat cumulé à long terme des fonds avantageux est meilleur.

**Paul Lorimer, CPA, CA, RPA
Brampton (Ontario)**

Réponse de David Trahair

Certains fonds communs de placement (FCP) ont un meilleur rendement que d'autres et certains vont effectivement battre leur indice de référence. Mais ils sont peu nombreux.

Selon le plus récent SPIVA (S&P Indices versus Active Funds) pour le Canada (www.spindices.com) pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, seulement 26,7 % des FCP canadiens en gestion active ont battu leur indice de référence, le S&P/TSX composé plafonné. Sur de plus longues périodes, les résultats se détériorent.

Au cours de la période de trois ans qui s'est terminée à la même date, seulement 8,5 % des fonds en gestion active ont battu le même indice et au cours des cinq années précédentes, ce pourcentage baisse à 2,7 %. Il est donc possible que les FCP battent l'indice, mais quelle est la probabilité que le Canadien moyen arrive à choisir les bons fonds de manière continue lorsque les pourcentages sont si faibles?

À l'avenir, l'importance des frais sera capitale, puisque les faibles taux d'intérêt et de rendement semblent être là pour rester. Des frais de 1 % ou de 2 % grugent une trop grande part des portefeuilles des investisseurs. La solution est de séparer les conseils en placement des ventes de produits. Il faut donc avoir recours à un conseiller professionnel en finance et en placement indépendant et à des produits qui ne comportent pas de commissions de suivi et de frais de courtage incorporés.

Une option consiste à demander à un planificateur financier d'examiner vos finances, puis, à la lumière de ses conseils, d'acheter des fonds négociés en bourse (FNB) à frais modiques qui reflètent les indices de référence selon la pondération des actifs qui vous convient.

Malheureusement, ce n'est pas une bonne nouvelle pour ceux dont la rémunération provient en majeure partie des commissions de suivi incorporées, que bon nombre de clients paient sans le savoir.

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

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



Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes

Êtes-vous à la recherche d'une ressource complète en matière de conformité réglementaire, offrant des réponses fiables aux questions de nature juridique et financière connexes?

Que vous soyez un professionnel en exercice qui conseille des PME ou bien un propriétaire d'entreprise qui a besoin d'informations à jour pour mener ses affaires, le *Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes* fournit des réponses faciles à comprendre à vos questions de nature juridique et à vos questions connexes en matière d'administration et de conformité. Utilisé par les professionnels de la finance depuis plus de 25 ans, ce guide pratique traite du large éventail de questions courantes qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise et vous offre l'aide dont vous avez besoin.

**INTERNET • DVD • TÉLÉCHARGEMENT • FEUILLES MOBILES
COMMANDEZ DÈS MAINTENANT!**

**Mis à jour
tous les
trimestres**



En ligne : boutiqueCA.ca/GCEC-CPA
Par téléphone : 1-855-769-0905

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Poids lourds

Mike MacDonald a remporté le titre de meilleur leveur de poids toutes catégories lors du championnat canadien 2013 de dynamophilie (variante de l'haltérophilie), à Vancouver.

Comptable de jour et Schwarzenegger canadien de soir, ce jeune homme de 24 ans peut effectuer un développé couché de 250 kilos, soit environ le poids d'un petit piano à queue, ainsi qu'une flexion de jambes et un soulevé de terre atteignant 340 kilos, soit le poids d'un grizzly adulte.

Originaire de New Waterford (N.-É.), il raconte qu'il est devenu accro à la levée de poids à l'âge de 13 ans. Il jouait alors au golf, au hockey, au basketball, au rugby et au soccer. Un jour, il a remarqué un groupe de dynamophiles qui s'entraînaient dans un coin du gymnase. « Je n'avais jamais vu ce type d'entraînement auparavant ni aucun être humain normal soulever de tels poids », explique Mike MacDonald.

Dès sa première compétition, il a remporté la première place de sa catégorie de poids et a battu le record national du soulevé de terre. « J'ai continué à participer à des compétitions huit à dix fois par année et je me suis hissé au niveau provincial, puis aux championnats du monde ainsi qu'aux événements internationaux où sont invités les professionnels », précise-t-il.

En plus de sa semaine de travail normale au bureau de Grant Thornton LLP à Sydney (N.-É.), Mike MacDonald s'entraîne jusqu'à trois heures par jour, mange beaucoup de protéines et de légumes, (se permet de tricher une fois par semaine en s'offrant une pizza) et... cherche en vain un complet qui convienne à son physique de superhéros. « Les vêtements sont ou trop grands ou trop petits. Le magasinage me rend nerveux, car rien ne me fait jamais », avoue-t-il.

Il a aussi découvert que la dynamophilie et la comptabilité comportent de nombreuses similarités. « J'aborde de la même manière mes carrières en comptabilité et en dynamophilie. Je me fixe d'abord des objectifs à court et à long terme. Je sais que je peux les atteindre et que, pour y arriver, je n'ai qu'à demeurer concentré, à suivre mes plans et à travailler fort. »

Lisa van de Geyn



Mike MacDonald a fait sa marque en dynamophilie, en remportant des médailles au Canada et à l'étranger.

Cheminement

- 2011** Entre chez Grant Thornton (Sydney, N.-É.)
- 2011** Remporte l'or et l'argent aux championnats mondiaux de dynamophilie
- 2012** Réussit l'EFU (N.-É.)
- 2013** Obtient la première place de sa catégorie et remporte le titre de meilleur leveur de poids toutes catégories au championnat canadien de dynamophilie

JOHN RATCHFORD/KLIX PIX

#Chiffrier

Vous avez un message... Il y a trente-cinq ans, Gordon Matthews a conçu le logiciel qui a fait découvrir la messagerie vocale au monde. Voici quelques données sur cette technologie qui nous rapproche plus que jamais de notre travail :

14 Diminution, en pourcentage, du nombre d'utilisateurs qui vérifiaient leur boîte vocale comparativement à l'année précédente, selon un sondage mené en 2012 par *USA Today*. D'après les experts, cela tient à la popularité de la messagerie texte et du clavardage.

38 Pourcentage de travailleurs ontariens qui, pendant leurs vacances en 2003, ont accédé à la messagerie vocale ou aux courriels de leur poste de travail.

141 Poids en grammes du téléavertisseur Inter@ctive, lancé en 1998 par Research in Motion, qui possède un clavier miniaturisé et permet d'envoyer des messages textes.

200 Prix en dollars américains du premier répondeur téléphonique, qui a été commercialisé en 1949. Appelé Tele-Magnet,



le « robot-secrétaire » enregistrait les messages sur des bandes magnétiques.

1980 Année au cours de laquelle Bell Northern présente l'idée d'un téléphone avec messagerie vocale intégrée. La messagerie vocale, lit-on en 1980 dans un journal canadien, « est aussi vue comme un moyen de vaincre la résistance psychologique de nombreux cadres à l'égard du traitement de texte ».

1994 Année où une société de marketing de l'Ohio annonce qu'elle adopte la technologie vocale, congédie sa réceptionniste et « offre à ses clients les économies réalisées ».

525 000 Coût en \$ US du 1^{er} système de messagerie vocale pour entreprises, lancé en 1980 par une société américaine. En 1991, on estimait que 50 % des moyennes et grandes entreprises canadiennes utilisaient cette technologie. Steve Brearton

Au boulot

EST-IL APPROPRIÉ DE CONSULTER MON BLACKBERRY OU MON IPAD PENDANT LES RÉUNIONS?

SCÉNARIO

Lorsque Christian Miron* a assisté à sa première réunion de service chez son nouvel employeur, il a été stupéfait de voir que sa supérieure ne quittait pas des yeux le BlackBerry qu'elle avait en main. « Des collègues s'adressaient au groupe et ma patronne envoyait des messages textes... Elle hochait parfois la tête, mais on pouvait difficilement croire qu'elle était attentive », raconte-t-il. Sa supérieure n'était pas la seule coupable. M. Miron a constaté que certains de ses collègues agissaient de même avec leur tablette numérique. Qui plus est, sa supérieure a fait la même chose au cours d'une réunion en tête-à-tête avec lui.

DÉVELOPPEMENT

M. Miron a essayé de ne pas tenir compte du « piano-tage » permanent de sa patronne, mais cela le déconcentre. « C'est assez pénible, explique-t-il. Je ne sais pas si je dois parler ou attendre qu'elle ait fini d'envoyer ses courriels. »

EXPERTISE

Ce n'est pas parce que vous pouvez accéder où et quand vous le voulez à vos courriels, à vos calendriers et à LinkedIn sur vos téléphones intelligents que vous devriez le faire, explique l'experte torontoise en étiquette Louise Fox. « Le fait qu'un employé se sente négligé ou démobilité par le comportement de sa supérieure rend ce comportement inacceptable », explique-t-elle.

Au cours d'une prochaine réunion avec sa supérieure, Mme Fox suggère que M. Miron lui dise ceci : « Je vois que vous utilisez votre tablette. Devrais-je revenir plus tard? » Pour ce qui est de l'utilisation du BlackBerry pendant les réunions de service, la direction devrait insérer une norme dans le code de conduite de l'entreprise précisant ce qu'elle juge acceptable à cet égard, ajoute-t-elle. « Le fait que chacun travaille sur son appareil pendant les réunions ne peut que créer une atmosphère de mécontentement. » Lisa van de Geyn



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

* Nom fictif

En pièces détachées Nouvelles brèves + tendances

Par Tamar Satov

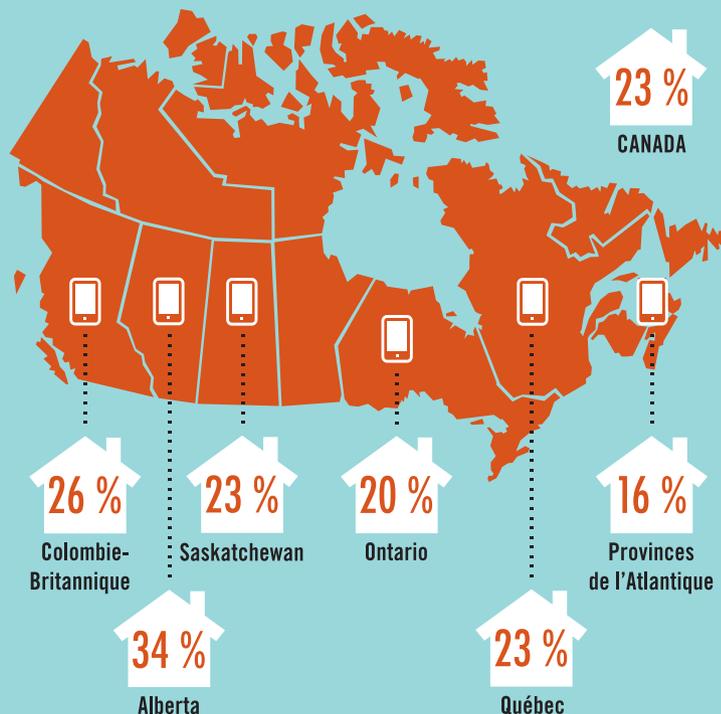


TÉLÉTRAVAIL

Plus tôt cette année, un sondage mené par BMO Groupe financier auprès de propriétaires d'entreprise canadiens a révélé que le travail à distance a des répercussions favorables sur le moral des travailleurs et sur la capacité d'attirer et de conserver les employés talentueux. Le sondage a également permis de déterminer le pourcentage de cabinets qui offrent le télétravail.

par Steve Brearton

Pourcentage de cabinets qui offrent le télétravail



Source : BMO Groupe financier, 2013

Votre profil est-il un avantage ou un inconvénient?

Les médias sociaux peuvent être une arme à double tranchant dans le cadre d'une recherche d'emploi, révèle une étude du recruteur américain CareerBuilder menée auprès de 2 100 responsables de l'embauche. De ce nombre, 39 % ont dit utiliser les médias sociaux pour trouver des candidats, mais 43 % ont dit avoir trouvé des informations qui ont entraîné le rejet de candidatures. Voici une liste d'éléments qui ont eu une incidence sur les perspectives d'emploi des candidats, selon des gestionnaires de RH :

Vous êtes engagé! : Image professionnelle (57 %); personnalité faisant bonne impression (50 %); bonne présentation et éventail d'intérêts (50 %); antécédents de compétences professionnelles (49 %).
Continuez de chercher... : photos ou informations inappropriées (50 %); utilisation d'alcool ou de drogues (48 %); dénigrement de l'employeur précédent (33 %); piètres habiletés de communication (30 %); commentaires discriminatoires (28 %); mensonges au sujet des compétences (24 %).

LES PORTEFEUILLES ONT LA COTE

S'ils devaient choisir entre conserver leur portefeuille, leur téléphone intelligent ou leur tablette numérique, 75 % des Canadiens opteraient pour leur portefeuille, révèle un sondage Ipsos. À peine 10 % des répondants de 50 ans ou plus ont dit qu'ils conserveraient leur appareil mobile, par rapport à 37 % des moins de 35 ans.

IMPORTANTE AUGMENTATION DES DÉCLARATIONS EN LIGNE

Plus de 76 % des Canadiens ont soumis leur déclaration de revenus en ligne en 2013, soit 17 % de plus que l'an dernier. Au 20 juin, l'ARC avait reçu 20 millions de déclarations en ligne et 6,2 millions de déclarations sur papier, par rapport à 17 et 8,8 millions respectivement, en 2012.

FORMATION À L'INTERNE, S.V.P.!

En matière de formation professionnelle, les employés préfèrent les ateliers donnés à l'interne, selon un sondage américain d'OfficeTeam. Parmi les travailleurs interrogés, 33 % ont dit qu'ils préféreraient les séances sur place, 22 %, les séminaires à l'externe dont les coûts sont remboursés et 18 %, les cours en ligne.

BAIBA BLACK
SETH



MOMENTS MARQUANTS

Mon jeu vidéo est devenu un mégasuccès

Cary Walkin, CA, créateur du premier jeu vidéo réalisé sur Excel, Arena.Xlsm

Je voulais en savoir plus sur Excel de Microsoft, alors j'ai suivi un cours de conception de tableurs dans le cadre de mon MBA. Le cours portait sur la notion de macros et sur la façon d'utiliser ces macros pour améliorer la qualité et l'efficacité des rapports. J'ai commencé à faire des expériences par moi-même avec les outils fournis pendant les cours, afin d'approfondir mes connaissances. J'ai créé le jeu Arena.Xlsm, qui consiste en des milliers de macros. C'est rapidement devenu un travail passionnant. J'ai consacré environ 500 heures, soit en moyenne trois heures par jour pendant cinq mois, à la création de ce jeu.

Lorsque je l'ai lancé en ligne, en mars, il a été téléchargé un demi-million de fois. J'étais sous le choc de constater un tel engouement. Mon commentaire préféré est paru sur le site Web de nouvelles technologies CNET, et disait ceci : « C'est le genre de jeu que seul un comptable agréé pouvait inventer. »

Propos recueillis par John Shoemith

ENTRE GUILLEMETS

Le leadership remis en question...

« Le manque de leadership, à notre époque, s'explique facilement : il y a de moins en moins de "suiveurs". Les nouvelles technologies de communication et l'accès généralisé à l'information [ont mené à une] baisse radicale du nombre de personnes qui sont prêtes à s'en remettre aux connaissances de ceux qui revendiquent l'autorité sur des bases traditionnelles. »

Lisa Anderson, présidente de l'Université américaine du Caire et membre du Global Agenda Council on the United States.

25

IL Y A 25 ANS

Extraits compilés par Steve Brearton

Extrait du numéro de septembre 1988 de *CAMagazine*

Technographies 1.0

« Combien d'entre vous se sont déjà trouvés devant un client au regard interrogateur qui vous a dit : « Je ne vois tout simplement pas. » Voilà pourquoi il faut de nouvelles façons de présenter l'information. Parmi celles-ci, les graphiques financiers, et même de simples tableaux en colonnes, peuvent être des plus utiles. Si les graphiques sont fidèles et exacts, ils donneront aux clients la possibilité de voir des choses qu'ils ne peuvent voir d'aucune autre façon. »

Extrait de Micromania 88, un rapport du colloque de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) sur les micro-ordinateurs



Indépendance de l'auditeur

« Il règne dans le public une perception (et qui peut affirmer qu'elle n'est pas justifiée?) que les vérificateurs sont trop proches des membres de la direction, c'est-à-dire des personnes dont ils ont à évaluer le travail. Dès lors, il suffit de quelques poursuites notoires pour que le public s'empresse de demander au vérificateur : « Mais de quel côté êtes-vous, en fin de compte? »

Éditorial, Alistair Duff, FCA, président de l'ICCA, 1987-1988

Observations

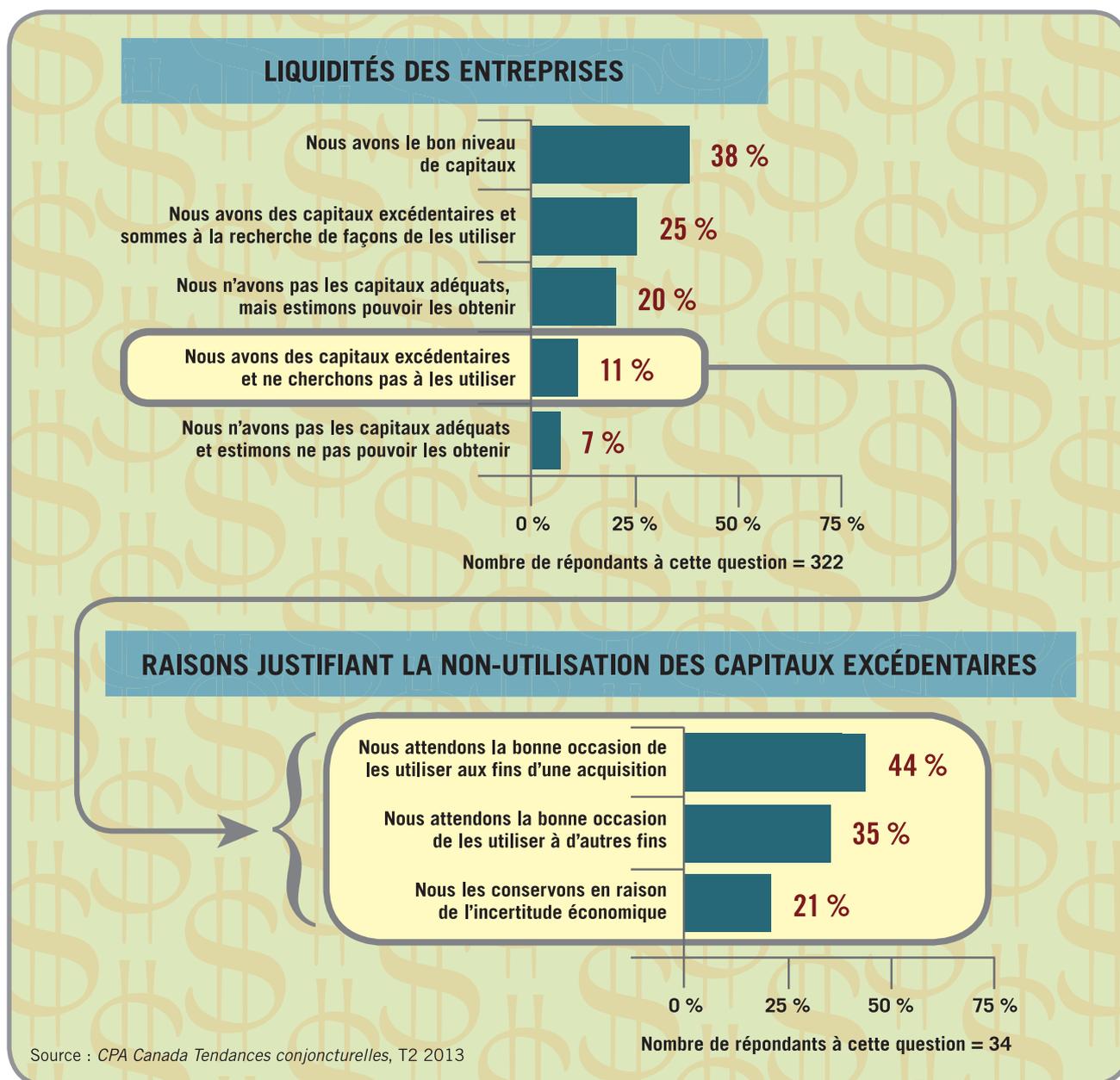
LES ENTREPRISES CANADIENNES ONT ACCÈS À DES CAPITAUX

Selon un récent sondage *CPA Canada : Tendances conjoncturelles*, une forte majorité d'entreprises canadiennes obtiennent, ou peuvent obtenir, les capitaux dont elles ont besoin pour maintenir les liquidités de leur organisation à un niveau adéquat. Parmi les comptables professionnels qui occupent des postes de direction, tels que chef de la direction, chef des finances et chef de l'exploitation, 7 % seulement estiment ne pouvoir obtenir les capitaux dont leur entreprise a besoin. La majorité des répondants (38 %) a indiqué avoir le bon niveau de capitaux, tandis que 20 % ont indiqué que même s'ils n'ont pas les capitaux adéquats, ils croient pouvoir les obtenir.

Les autres répondants ont dit avoir des capitaux excédentaires et la plupart sont à la recherche de façons de les utiliser. En fait, seulement 11 % des répondants ont un excédent de capitaux qu'ils prévoient conserver; ils attendent la bonne occasion pour les utiliser ou sont préoccupés par l'incertitude économique.

Plus de la moitié des répondants (57 %) avaient cherché du financement au cours des douze mois précédents et, parmi ces répondants, 43 % ont indiqué qu'il est difficile d'obtenir des capitaux sur le marché actuel. Les professionnels du secteur des ressources font davantage état de problèmes à cet égard (81 %) que ceux qui travaillent dans de petites entreprises.

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





La sélection d'un système

PAR MICHAEL BURNS

SOLUTIONS D'AFFAIRES EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES

Enquête 2013 sur les progiciels intégrés

Les progiciels de gestion intégrée (systèmes ERP) n'ont cessé d'évoluer depuis notre première enquête en 1998. Nous avons parcouru beaucoup de chemin depuis, rendant fidèlement compte de toutes les nouveautés qui ont vu le jour. Comme la plupart des systèmes ERP regorgent maintenant de fonctionnalités, nous avons décidé de nous concentrer sur deux critères déterminants dans le choix d'un système, mais parfois difficiles à évaluer : la convivialité et les technologies sous-jacentes. Les clients disent souvent que la convivialité est l'attribut le plus important d'un système ERP, mais ils ont du mal à décrire ce que cela signifie pour eux. Essayons de faire la lumière sur cette question.

Parlons d'abord de l'interface utilisateur (IU). Vous vous souvenez peut-être de l'époque du DOS, une interface rébarbative et sans souris ? Elle a fini par être remplacée par des interfaces graphiques, et Microsoft Windows s'est par la suite imposé sur le marché. Aujourd'hui, Windows cède lentement la place aux interfaces Web, accessibles par l'intermédiaire d'un navigateur.

Un élément-clé s'est ajouté au processus : l'accès aux données. Les meilleurs systèmes s'inspirent d'Excel pour faciliter l'accès à de multiples enregistrements de données, par exemple sur les stocks, les clients ou les achats. En quelques clics, l'utilisateur doit pouvoir choisir les colonnes dont il veut afficher, trier ou filtrer les données, enregistrer la vue,

puis exporter les données vers Excel. Dans ce contexte, le forage de données est une autre caractéristique importante. Par exemple, si vous consultez un rapport financier, les systèmes conviviaux vous permettront de remonter jusqu'à chacune des opérations, et de voir des pièces jointes comme les factures numérisées.

Un système convivial est également facile à personnaliser, sans l'aide de programmeurs. L'utilisateur doit pouvoir définir des champs et personnaliser les rapports, les tableaux de bord ou le flux des travaux (par exemple, la personne qui approuve les factures).

Technologies sous-jacentes

Il n'est pas nécessaire d'être un crack de l'informatique pour détecter les technologies qui ont fait leur temps. Il suffit de demander au fournisseur la feuille de route du système qui vous intéresse, afin d'examiner les plans de développement. Si cette feuille de route est limitée, voire inexistante, le système est probablement en fin de vie. Le nombre de nouveaux clients par année peut aussi signaler la fin imminente d'un produit.

Les technologies vieillissantes se reconnaissent également à leur interface utilisateur, à leur base de données et à leur langage de programmation. L'allure de l'interface trahit l'âge d'un système ; cependant, de nombreux fournisseurs ont rajeuni l'IU de leurs vieux systèmes de telle sorte qu'il est difficile de savoir ce qui se cache derrière. Il n'est pas souhaitable d'investir dans un système dont les bases de données et les langages de programmation sont désuets et ne sont plus soutenus. Par exemple, il n'est plus possible d'obtenir du soutien sur Foxpro, à la fois une base de données et un langage de programmation.

Comme par le passé, nous n'avons pas pu valider les renseignements que nous ont transmis les fournisseurs, mais nous croyons qu'ils sont fiables, dans la mesure où les fournisseurs ont tout intérêt à préserver leur crédibilité.

Michael Burns, MBA, CA•TI, est président de 180 Systems (www.180systems.com), cabinet-conseil indépendant dont les services comprennent notamment l'analyse des processus, la sélection de systèmes et la constitution de dossiers justificatifs. On peut le joindre au 416-485-2200 ou à mburns@180systems.com.

Visitez camagazine.com/ERPenquête2013 pour :

- lire les **résultats de l'enquête** en format PDF ;
- lire l'article **détaillé** ;
- consulter un **tableau interactif** qui permet de comparer les systèmes ;
- nous transmettre vos **commentaires** sur **votre système actuel** ;
- cibler les **10 systèmes ERP** qui répondent à vos besoins.

PROGRAMME D'ÉCONOMIES CPA

Profitez de ces offres, et
d'autres encore !



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

THE GLOBE AND MAIL*

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

lenovo

Économisez jusqu'à **20 %**
sur le prix Web de produits
populaires tels que les
ordinateurs portables
ThinkPad et IdeaPad, et
l'ordinateur de bureau
IdeaCentre.



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



Faites monter vos
technologies et applications
sur le nuage. **Économisez**
Jusqu'à 50 % grâce à la
gestion virtuelle de vos
technologies de l'information.

OfficeMax[®]
GRAND&TOY™

Économisez plus de **60 %** du
prix du catalogue sur toutes les
fournitures de bureau (sauf les
articles dont le prix est assorti
de la mention «NET») et **20 %**
sur le mobilier.

COMPTABLES
intuit

Offres exclusives sur les
solutions Intuit.



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



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

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



Utilisation du titre canadien de CPA aux États-Unis

PAR KEVIN DANCEY

Des membres qui détiennent déjà le nouveau titre canadien de CPA ou qui le détiendront dès que l'unification sera réalisée m'ont demandé des précisions sur la façon d'utiliser le titre aux États-Unis (É.-U.). En effet, ceux d'entre nous qui travaillent aux É.-U. ou auprès de clients américains doivent se conformer à un certain nombre de règlements.

Selon les lois constitutionnelles canadienne et américaine, la réglementation des professions relève des provinces ou des États. Dans chacune et chacun de ceux-ci, il existe (ou existera bientôt) une loi autorisant et, dans la plupart des cas, restreignant l'utilisation du titre de CPA aux personnes inscrites ou titulaires d'un permis dans le territoire en cause. De fait, les autorités de réglementation voient d'un très mauvais œil le fait d'utiliser ou d'afficher un titre professionnel dans un territoire donné, c'est-à-dire de laisser entendre qu'on y est inscrit ou détenteur du titre, sans que ce soit le cas.

Les membres qui prévoient fournir des services aux É.-U. ou à des clients américains (plus particulièrement en attestation ou en expertise comptable*), et signer des rapports ou des documents déposés aux É.-U., doivent donc bien connaître les exigences de l'État compétent s'ils souhaitent utiliser leur titre canadien de CPA. Il faut également savoir que les restrictions imposées dans la plupart des États américains s'appliquent aussi à certains titres d'origine, comme « comptable agréé » ou « CA ». Toutefois, l'utilisation des initiales CPA fera l'objet d'une vigilance accrue.

Les membres qui prévoient fournir des services professionnels dans un État américain doivent donc communiquer avec le Board of Accountancy de l'État concerné afin de s'informer des exigences à cet égard. Les coordonnées de tous les Boards of Accountancy se trouvent sur le site de la NASBA à : <http://nasba.org/stateboards/>.

La plupart des membres n'ont toutefois pas à se préoccuper de cette question. Si vous vivez, travaillez et êtes agréés dans une province, que vous vous déplacez rarement à l'extérieur pour des raisons professionnelles et que vous n'avez pas d'activités réglementées, comme l'expertise comptable, à l'extérieur de votre province de résidence, vous n'avez qu'à veiller à utiliser votre nouveau titre canadien de CPA selon les règles de votre



Kevin J. Dancey, FCPA, FCA, est président et chef de la direction des Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada)

province sur la juxtaposition des titres. Par exemple :

Jean Untel, CPA, CA

Jean Untel, CPA, CMA

Jean Untel, CPA, CGA

Certains membres, toutefois, peuvent occuper un poste qui les amène à avoir des contacts importants avec les É.-U. ou à y voyager souvent, et donc à y fournir des services. Il leur sera alors peut-être difficile d'expliquer que les initiales CPA utilisées au Canada ne représentent pas le titre américain.

En pareil cas, les membres doivent absolument communiquer avec le Board of Accountancy de l'État compétent afin de s'enquérir des exigences liées à la prestation de services dans cet État ou à des clients de cet État. Ils devraient aussi envisager d'autres façons de présenter leurs titres de compétences sur leurs cartes professionnelles et dans leurs communications écrites, de

façon à établir clairement que leur titre de CPA est un titre canadien. Par exemple :

**Marie Unetelle, CPA (province de résidence),
CA (ou CMA ou CGA)**

**Marie Unetelle, CPA (comptable professionnelle agréée,
province de résidence), CA (ou CMA ou CGA)**

Ce libellé détaillé devrait également être utilisé si un membre signe un document à être déposé ou utilisé aux É.-U. ou s'il se présente lors d'un discours.

À plus long terme, nous travaillerons en étroite collaboration avec nos homologues américains et provinciaux, en vue de favoriser la mobilité des membres et d'établir la façon dont un CPA des

É.-U. voyageant ou travaillant au Canada doit présenter son titre américain de CPA ici. Nous collaborerons aussi avec les ordres provinciaux sur le dossier de l'utilisation du titre, notamment sur l'adoption d'une approche uniforme quant à la façon dont un CPA du Canada doit présenter son titre américain de CPA sur ses cartes professionnelles. D'ici là, le respect de ce qui précède permettra aux membres qui travaillent ou fournissent des services professionnels aux É.-U. d'indiquer clairement le territoire où ils sont inscrits.

À terme, cependant, il incombe à chacun de s'assurer qu'il présente correctement ses titres de compétences conformément à la loi en vigueur dans le territoire en cause.

* Comptabilité publique au Québec

Amélioration du régime fiscal canadien

LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL A RÉCEMMENT ANNONCÉ une série de nouvelles mesures destinées à renforcer le régime fiscal du Canada.

« Nous soutenons le gouvernement dans sa recherche de façons d'améliorer le régime fiscal et d'en préserver l'intégrité », a indiqué Gabe Hayos, vice-président, Fiscalité, Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada). Les mesures instaurées visent principalement à combattre l'évasion fiscale, à améliorer la *Charte des droits du contribuable* et à simplifier la gestion des impôts pour les petites et moyennes entreprises.

À compter de l'année d'imposition 2013, les Canadiens qui détiennent des biens étrangers dont le coût dépasse 100 000 \$ devront fournir plus de renseignements à l'Agence du revenu du Canada (ARC). Les critères servant à déterminer qui doit produire le Bilan de vérification du revenu étranger (formulaire T1135) n'ont pas changé. Toutefois, le formulaire a été révisé afin d'y inclure des renseignements plus détaillés sur les biens étrangers. L'objectif de ces modifications est d'aider l'ARC à mieux détecter les tentatives d'évasion fiscale.

« Les efforts visant à préserver l'intégrité de l'assiette fiscale du Canada ont notre plein appui, a souligné Gabe Hayos. C'est simple, l'évasion fiscale est illégale. »

Le gouvernement a aussi annoncé l'introduction, dans la *Charte des droits du contribuable*, d'un 16^e droit permettant aux contribuables de faire une plainte sur le service de l'ARC sans crainte de représailles.

« Personne ne s'attend à ce que l'ARC soit infallible. Il est donc normal que des contribuables canadiens se retrouvent à l'occasion aux prises avec des problèmes, a souligné Gabe Hayos. Grâce à cette nouvelle

mesure, les Canadiens sauront qu'ils peuvent sans crainte faire part de leurs préoccupations à l'ARC. »

Le gouvernement et l'ARC ont aussi exprimé leur volonté de réduire la paperasse et d'améliorer les services offerts aux propriétaires de petites et moyennes entreprises. Par suite des consultations menées auprès des entreprises et des fiscalistes, le gouvernement a annoncé qu'il s'engageait à :

- permettre aux entreprises de présenter leurs demandes de renseignements sur les retenues sur la paie au moyen du service de demandes de renseignements de Mon dossier d'entreprise;
- permettre aux entreprises de mettre à jour, en ligne, leurs renseignements bancaires et leurs renseignements sur le dépôt direct;
- améliorer l'accès à Mon dossier d'entreprise en réduisant le délai de traitement du formulaire de consentement de l'entreprise de 14 jours à seulement 5 jours;
- accroître la visibilité auprès des entreprises afin de s'assurer qu'elles connaissent les options de fréquence de production qui représentent un moins grand fardeau.

« Ce sont là d'excellentes nouvelles, a déclaré Gabe Hayos.

Le fait de permettre aux propriétaires de consacrer davantage de temps à leur entreprise plutôt qu'à la paperasse favorisera la création d'emplois ainsi que la croissance de l'économie canadienne. »

CPA Canada croit que le gouvernement et l'ARC devraient maintenant s'employer à simplifier le régime fiscal. « La diminution de la complexité du régime fiscal national est essentielle pour alléger le fardeau réglementaire imposé aux entreprises et aux particuliers canadiens et pour attirer les investissements », de conclure Gabe Hayos.



Lancement en septembre de la campagne publicitaire sur la marque CPA!

LA NOUVELLE MARQUE COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS (CPA) fera une entrée remarquée lors du lancement d'une campagne publicitaire nationale multimédia le 17 septembre.

Depuis janvier, un groupe composé de spécialistes en marketing et en communication des organisations d'origine de partout au pays prépare le lancement d'une campagne nationale de valorisation de la marque CPA, avec le soutien de conseillers stratégiques et de concepteurs experts de l'agence torontoise One Advertising et de sa partenaire montréalaise Réservoir.

« Les annonces jouent habilement avec la syllabe “pro” de “Comptables professionnels agréés” pour faire ressortir les caractéristiques du titre de CPA et le fait que les CPA ont un large spectre de compétences en affaires dont, mais pas exclusivement, leurs compétences en comptabilité », explique Kevin Dancey, président et chef de la direction, Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada).

Les commentaires de membres et de gens d'affaires sur les concepts de la campagne, recueillis lors de groupes de discussion tenus à St. John's, Montréal, Toronto et Vancouver en mai dernier, ont permis d'affiner l'approche publicitaire.

« Lors des groupes de discussion, les membres ont confirmé que les éléments de la campagne sont non seulement divertissants, mais qu'ils communiquent bien en quoi les CPA ajoutent de la valeur », indique Heather Whyte, vice-présidente, Communications stratégiques, valorisation de la marque et affaires



publiques, CPA Canada. Selon les personnes consultées, la campagne évoquait les perceptions suivantes des CPA : « accomplis, compétitifs, confiants, énergiques, la crème de la crème, gagnants,

QUE RÉPONDRE AUX GENS QUI ME POSENT DES QUESTIONS AU SUJET DU TITRE DE CPA?

Après le lancement de la campagne publicitaire sur la marque CPA, on vous posera peut-être des questions à propos du titre de CPA. Voici quelques éléments de réponse.

- Le titre de CPA est né de la conviction que le Canada a besoin d'une profession comptable unique et unifiée.
- CPA Canada a été établie par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) et la Société des comptables en management du Canada (CMA Canada) afin de représenter et de soutenir les membres de toutes les organisations comptables canadiennes qui participent à l'unification sous la bannière CPA.
- Notre effectif est considérable et il continue de s'accroître. L'Ordre des CPA du Québec et l'Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO) ont été les premières organisations à se joindre à CPA Canada plus tôt cette année, et de nombreuses autres organisations provinciales se préparent à faire la transition.

- À l'heure actuelle, des organisations regroupant près de 90 % des 175 000 comptables professionnels du Canada souscrivent au projet d'unification ou ont déjà fusionné sous la bannière CPA.
- Les valeurs, les qualités et les capacités des CPA représentent ce que les trois titres comptables canadiens — CA, CMA et CGA — ont de mieux à offrir. Cet héritage permet de positionner le titre de CPA comme la référence par excellence en comptabilité et en affaires pour la profession au Canada.
- Formant une organisation professionnelle unique et unifiée, les CPA serviront l'intérêt public dans tous les secteurs de l'économie, forts de leur intégrité, de leurs saines pratiques éthiques, de leur formation avancée, de leur réglementation rigoureuse et de leur expertise avérée en gestion stratégique et en finance, autant de qualités que les Canadiens ont toujours considérées comme les traits distinctifs de la profession comptable canadienne.
- Le moment auquel le titre de CPA pourra être utilisé sera différent d'une province à l'autre du fait que la réglementation de la profession est de compétence provinciale et que, par conséquent, les fusions auront lieu à des dates différentes.

« dans le coup et branchés ». On s'attend donc à ce que la campagne permette de lancer efficacement la marque CPA et d'enclencher la réalisation de la vision de la profession de CPA, soit de faire du titre de CPA la référence par excellence en comptabilité et en affaires pour la profession au Canada.

Respecter nos engagements

« Le cadre d'unification comprend un engagement à promouvoir la marque CPA et nous respectons cet engagement, ajoute Joy Thomas, vice-présidente directrice, CPA Canada. Nous le faisons de manière efficace par une campagne dont le lancement a été soigneusement planifié pour la mi-septembre afin de joindre les gens après les vacances tout en évitant la congestion publicitaire du retour en classe et les tarifs connexes plus élevés. »

Même si le titre de CPA origine des titres de CA, de CMA et de CGA, il s'agit néanmoins d'un nouveau titre comptable au Canada, et il est donc essentiel de le faire connaître. « Faire connaître la marque CPA est l'une des trois grandes priorités de CPA Canada cette année », précise Joy Thomas.

La campagne, qui s'appuiera sur différents médias — télévision, journaux, panneaux-réclames (aéroports et transports en commun) et en ligne — vise les gens d'affaires, qui sont les principaux utilisateurs des services des CPA. Divers volets de la campagne seront déployés entre le 17 septembre et le printemps 2014,

et une campagne en ligne et un microsite seront en place pendant toute cette période. « La campagne de valorisation de la marque CPA viendra aussi soutenir nos efforts de recrutement pour le Programme de formation professionnelle des CPA dans les institutions postsecondaires au Canada cet automne et au printemps prochain », indique John Carpenter, premier dirigeant de l'Alberta Accountants Unification Agency.

« La campagne de recrutement se trouve intégrée à la campagne publicitaire, car les candidats potentiels sont invités à "se joindre à l'équipe des pros". Cette stratégie de marketing très efficace et efficace vise l'intégration maximale des campagnes. »

Avant-première pour les membres

Les membres pourront visionner les publicités télévisées avant leur entrée en ondes. Ils recevront un lien menant vers les annonces et de l'information sur la campagne pour les aider à répondre aux questions de membres de leur famille, d'amis et de collègues sur le titre de CPA après le lancement de la campagne.

CPA Canada encourage les membres à diffuser ces annonces par courriel, Facebook, Twitter, Pinterest, LinkedIn ou tout autre média social.

« Nous espérons que les membres seront enthousiasmés par la campagne et fiers de participer à ce tournant historique pour notre profession », conclut Joy Thomas.



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

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



La marque personnelle, facteur de réussite

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

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

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



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

La normalisation en bref Pour rester au fait de l'actualité, allez à www.nifccanada.ca

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication†
Partie I	
Modifications apportées à l'Introduction concernant l'intégration des IFRS dans les PCGR canadiens	juillet 2013
Modifications apportées à IAS 36 concernant les informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers	septembre 2013
Modifications apportées à IAS 39 concernant la novation de dérivés et le maintien de la comptabilité de couverture	septembre 2013
IFRIC 21, Droits ou taxes	septembre 2013
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public	
Modifications des chapitres SP 2601 et SP 3450 concernant les dispositions transitoires	août 2013

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 août 2013)

	Date limite pour commentaires
Comptabilité	
ESI Agriculture : Plantes productrices	le 28 octobre 2013
EP Améliorations des Normes comptables pour les organismes sans but lucratif	le 15 décembre 2013
ES Communication de l'information sur les avantages sociaux futurs par les organismes sans but lucratif	le 27 août 2013
ESI Comptes de report liés aux activités à tarifs réglementés	le 4 septembre 2013
ES Consolidation	le 16 décembre 2013
ESI Contrats de location	le 13 septembre 2013
ES Partenariats et placements	le 16 décembre 2013
Audit et certification	
ES Normes relatives aux missions d'examen	le 11 octobre 2013
ES Rapports sur des questions additionnelles	le 29 novembre 2013
Secteur public	
EP Actifs, actifs éventuels et droits contractuels	le 14 novembre 2013
EP Améliorations des Normes comptables pour les organismes sans but lucratif	le 15 décembre 2013
ES 2 Opérations conclues avec des apparentés	le 4 septembre 2013
EP Recettes	le 10 janvier 2014

À VENIR

Normes nouvelles ou modifiées	Modifications apportées à IFRS 9 concernant la comptabilité de couverture Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients (nouvelle IFRS)
Documents de consultation	Contrats d'assurance (ESI du CNC) Évaluation de la continuité de l'exploitation (ESI du CNC) Hypothèses actuarielles (ESI du CNC) Examen des états financiers intermédiaires par l'auditeur (ES du CNAC) Rapport de l'auditeur (ESI du CNAC)

Légende

ES – Exposé-sondage

ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

ES 2 – Deuxième exposé-sondage

EP – Énoncé de principes

† 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.

Chaque année, nous vous présentons
les principaux enjeux TI.
VOICI UN APERÇU DES ENJEUX DE 2013.



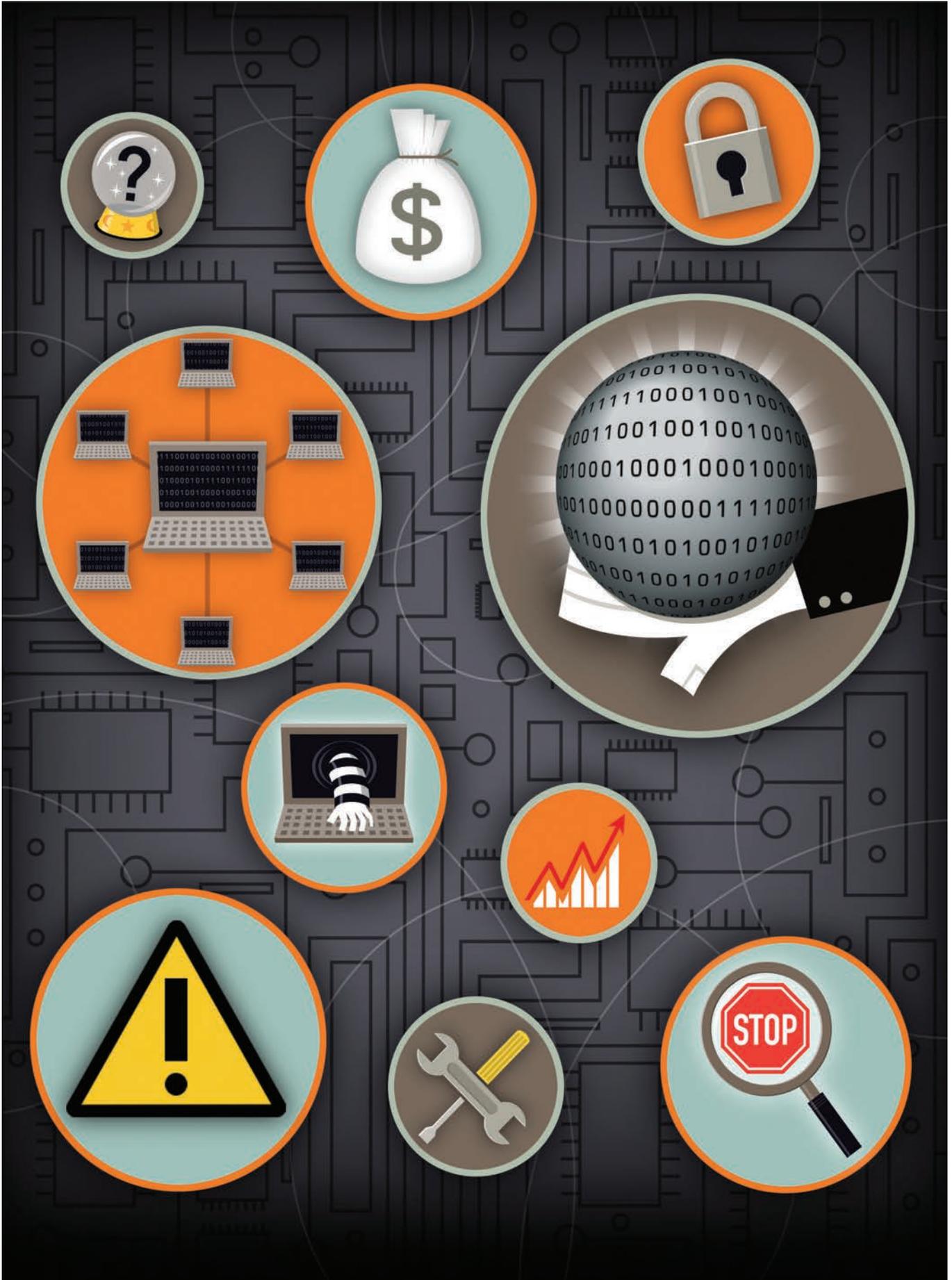
Enjeux TI par ROBERT PARKER
de l'heure

CHAQUE ANNÉE DEPUIS SEPTEMBRE 2004, LE NUMÉRO DE *CAMAGAZINE* sur les technologies de l'information (TI) comprend un article sur les dix principaux enjeux auxquels la profession est confrontée.

Cette année, CPA Canada s'est alliée à l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) pour sonder les professionnels quant aux initiatives et aux préoccupations des organisations.

Parmi les participants canadiens,

illustration : JOHN UELAND



On ne saurait surestimer l'importance de la sécurité TI, surtout dans des environnements touchés par des changements infrastructurels et par les risques qui en découlent.

25 % travaillent en cabinet, 40 % en entreprise, 15 % dans la fonction publique, 10 % dans les services-conseils et 10 % auprès d'OSBL ou d'autres organisations.

Les répondants devaient classer chaque initiative par ordre de priorité et indiquer leur degré de certitude de voir leur organisation ou celles de leurs clients réaliser cette initiative, sur une échelle de 1 à 5, où « 1 » équivalait à pas du tout certain, et « 5 », à très certain (voir le tableau à la page 24). À chaque rang correspond le pourcentage de répondants qui sont certains ou très certains de voir leur organisation ou celles de leurs clients mener à bien l'initiative.



Gérer et conserver les données

Malgré les différences observées entre sondés canadiens et américains, tous deux ont classé la gestion et la conservation des données (« mégadonnées ») comme première priorité.

Pourtant, seulement 57 % des répondants canadiens sont certains ou très certains de voir leur organisation ou celles de leurs clients réaliser cet objectif.

Avec les mégadonnées, les entreprises disposent de données de sources non traditionnelles : réseaux sociaux, cartes à puce intelligentes ou RFID, GPS, blogues, caméras vidéo, courriel et messagerie vocale. La plupart peuvent leur être utiles, mais ces données n'étant pas structurées, il faut de nouvelles taxonomies et de meilleurs logiciels d'interrogation et d'analyse pour en extirper la valeur.

L'exploitation des mégadonnées a plusieurs avantages : décisions plus éclairées, meilleur service à la clientèle (temps de réponse réduit), meilleure planification grâce à une meilleure compréhension, possibilité d'améliorer et de diversifier les communications clients avec les médias sociaux.

Cependant, la collecte et l'utilisation des données, notamment les renseignements personnels, doivent respecter les lois, règlements, normes sectorielles et obligations contractuelles. Pour régler les problèmes que posent les mégadonnées, les entités doivent élaborer de nouvelles politiques et procédures, sécuriser davantage les renseignements personnels et confidentiels, et adopter des lignes directrices sur le regroupement et l'utilisation des données provenant de sources disparates et parfois non vérifiées.



Sécuriser l'environnement TI

Au Canada, 56 % des répondants sont certains ou très certains de voir leur organisation ou celles de leurs clients réaliser cet objectif.

Les répondants se soucient surtout de la perte, du vol ou de la compromission des appareils mobiles et de la recrudescence des cyberattaques qui pourrait nuire à la marque de même qu'à la réputation de l'organisation.

La sécurité des réseaux et de l'infonuagique inquiète aussi. On ne saurait surestimer l'importance de la sécurité TI, surtout dans des environnements touchés par des changements infrastructurels et par les risques qui en découlent.

Comme l'interconnectivité des appareils n'appartenant pas à l'entreprise est autorisée dans les environnements TI, les stratégies, les politiques, les procédures et les logiciels de gestion des appareils mobiles sont indispensables. Infonuagique, réseaux sociaux et mode PAP (« Prenez votre appareil personnel ») suscitent des problèmes techniques et des défis de gestion : ils accroissent l'empreinte numérique de l'entité et, partant, le risque de cyberattaques.

La perte ou le vol d'appareils mobiles peut entraîner la perte de données sensibles ou confidentielles, la violation d'engagements contractuels ou, lorsque des renseignements personnels sont en cause, une infraction à la loi. Les entreprises doivent gérer l'utilisation des nouvelles technologies selon leur degré de tolérance aux risques qui y sont associés.

Elles doivent protéger les appareils, les réseaux et les serveurs contre les attaques directes, établir des directives et techniques de chiffrement pour les appareils mobiles et pouvoir supprimer à distance les données des appareils perdus ou volés. Plus de 40 % des répondants doutent de pouvoir gérer la sécurité TI : un signal d'alarme pour la direction, les auditeurs et les conseillers.



Favoriser l'aide à la décision

Les principaux enjeux sont l'implantation de logiciels d'analyse efficaces, la surveillance des sources de données, la garantie de l'exactitude, de l'authenticité et de l'intégrité des données, et la création de rapports étoffés sur les stratégies de l'entité ainsi que des données nécessaires à leur réalisation.

On remarque que les rapports recourant aux présentations graphiques gagnent en popularité : ils permettent de mieux visualiser les liens unissant les données provenant de diverses sources et facilitent la prise de décisions. Les systèmes d'aide à la décision facilitent la production de rapports, l'extraction de données et l'intégration avec les logiciels de gestion intégrés.

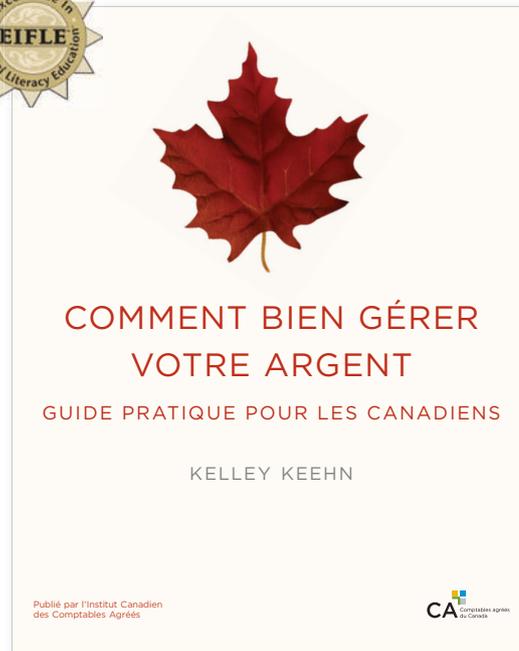
Bien conçus, ils constituent une solution interactive qui rassemble l'information utile provenant de diverses données brutes, de documents et de connaissances personnelles ou de modèles d'affaires afin de détecter et de résoudre les problèmes et de prendre des décisions.

Par un examen objectif de ces solutions, on s'assure que celles-ci respectent les normes de l'entité, sont réalisables et peuvent être mises en œuvre conformément au profil de risque et aux impératifs financiers de l'entité. Pourtant, seulement 33 % des répondants se sont dits certains de pouvoir mener à bien cette initiative.

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

Publication canadienne primée en littératie financière

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



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

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

Comment bien gérer votre argent – Guide pratique pour les Canadiens

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

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

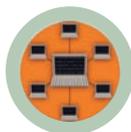
**Offrez à vos clients des services à valeur ajoutée –
aidez-les à bien gérer leur argent!**

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



L'utilisation accrue des appareils sans fil accroît les risques.

L'infonuagique, les applications mobiles, le mode PAP et les réseaux sociaux comportent tous de nouveaux risques.



Gérer les risques liés aux TI et à la conformité des systèmes

Vu l'utilisation généralisée des TI dans les entreprises, la fonction TI doit aligner sa stratégie de conformité et de gestion des risques sur les objectifs stratégiques de l'organisation afin qu'elle puisse appuyer les activités critiques. Ainsi, elle doit bien cerner les risques et quantifier les probabilités et les incidences de leur occurrence. Elle doit aussi établir des procédures permettant de réduire les probabilités, d'identifier les occurrences et d'intervenir.

L'utilisation accrue des appareils sans fil accroît les risques que court l'entité. L'infonuagique, les applications mobiles, le mode PAP et les réseaux sociaux comportent tous de nouveaux risques. La direction doit les gérer, évaluer les vulnérabilités et définir et mettre en œuvre des politiques, des procédures et des solutions technologiques pour atténuer les risques.

Il faut réévaluer périodiquement les risques et la capacité de l'entité à les gérer efficacement. Malgré un degré de certitude global de 57 %, seulement 39 % des répondants au sondage sont certains de l'efficacité de leur surveillance.



Assurer la gouvernance et la gestion des investissements en TI

En plus de leurs initiatives globales de gouvernance, les entités doivent établir une structure de gouvernance TI qui englobe les politiques, les procédures, la formation

du personnel et la surveillance de la conformité. L'alignement des stratégies et initiatives TI sur la vision, la mission et les objectifs de l'entité et sur les stratégies et initiatives visant leur mise en œuvre est indispensable à l'implantation d'un bon programme de gouvernance TI.

Le modèle de l'IT Governance Institute comprend l'alignement stratégique, la création de valeur, la gestion des risques, la gestion des ressources et la mesure de la performance. Le programme de gouvernance TI vise la création de valeur pour l'organisation en permettant à la fonction TI de soutenir et de stimuler la performance de l'entité.

Le degré de certitude global de 38 % indique que la majorité des répondants n'étaient pas certains de leur capacité à gérer leurs investissements en TI. Seulement 29 % estimaient faire une bonne analyse de la valeur (rendement du capital investi, analyse de la valeur acquise) de leur portefeuille d'investissements en TI.

La direction et le conseil doivent déterminer leur rôle dans la gouvernance et la gestion de la fonction TI pour accroître le rendement des investissements en TI.



Assurer la protection des renseignements personnels

La protection des renseignements personnels doit faire partie intégrante des processus fonctionnels et technologiques et non constituer une préoccupation secondaire. Elle va au-delà de la technologie, mais l'utilisation de celle-ci peut

Principales initiatives technologiques de 2013

Initiative	Classement	Degré de certitude
Gérer et conserver les données	1	57 %
Sécuriser l'environnement TI	2	56 %
Favoriser l'aide à la décision	3	33 %
Gérer les risques liés aux TI et à la conformité des systèmes	4	57 %
Assurer la gouvernance et la gestion des investissements en TI	5	38 %
Assurer la protection des renseignements personnels	6	53 %
Gérer la mise en œuvre des systèmes	7	47 %
Tirer parti des technologies émergentes	8	22 %
Prévenir et combattre la fraude informatique	9	47 %
Gérer les fournisseurs de produits et de services	10	42 %

faciliter la conformité dans certains secteurs. Ainsi, lorsque le choix et le consentement sont exigés, il faut pouvoir les enregistrer dans les bases de données. Il faut aussi modifier les programmes d'application pour qu'ils puissent, avant d'utiliser les renseignements personnels, vérifier si le consentement a été obtenu. Ensuite, cette utilisation doit être conforme au consentement.

La protection des renseignements personnels se traduit par une restriction d'accès, d'où l'importance de la sécurité, notamment les contrôles d'accès au niveau des systèmes et des applications, le chiffrement, la journalisation, le partage et la divulgation, et la surveillance efficace.

Il existe d'autres raisons de restreindre l'accès aux renseignements personnels. En février 2013, *Global News* rapportait que, selon la Cour d'appel de l'Ontario, le droit d'accès des policiers au téléphone d'un individu dépendait de la présence ou non d'un mot de passe : lors d'une arrestation, la police peut jeter un coup d'œil au téléphone de la personne arrêtée s'il n'est pas protégé par un mot de passe; sinon, les enquêteurs doivent obtenir un mandat de perquisition.

Pour les ordinateurs portables, les tablettes, les téléphones intelligents et autres appareils mobiles qui sont perdus ou volés facilement, les renseignements personnels doivent être chiffrés et les organisations doivent pouvoir en effacer le contenu à distance.



Gérer la mise en œuvre des systèmes

Qui dit mise en œuvre des systèmes dit planification, conception, développement, essais, formation, implantation, conversion et, enfin, suivi. Cette mise en œuvre vise notamment à s'assurer que l'organisation s'occupe des bons enjeux ou préoccupations et que les investissements dans le système profitent à l'organisation.

Le degré de certitude global de 47 % montre qu'un peu moins de la moitié des répondants étaient certains de pouvoir gérer le processus de mise en œuvre. Par contre, seulement 26 % étaient certains qu'ils « faisaient une bonne analyse de la valeur RCI, analyse de la valeur acquise, etc. des projets et des systèmes informatiques ».

Le sondage est formel : de bonnes pratiques de gouvernance TI s'imposent.



Tirer parti des technologies émergentes

En technologie, la nouveauté comporte son lot d'écueils. Cela dit, la direction doit connaître les nouvelles technologies et savoir en évaluer les avantages par rapport aux risques associés à l'état d'adopteur précoce.

Quand l'organisation envisage d'adopter des technologies de pointe (mode PAP, informatique mobile, tablettes et applications) ou des technologies qui ne sont pas encore parvenues à maturité (infonuagique), elle doit évaluer les risques-avantages. Parmi les risques, il y a évidemment ceux liés au changement ou à l'adoption ou à la non-adoption d'une nouvelle technologie.

Les politiques en vigueur sont un autre domaine auquel les entreprises doivent porter une attention accrue. Un récent sondage du SANS Institute a révélé que 49 % des participants trouvaient que leurs politiques régissant les appareils mobiles répondaient à peine à leurs préoccupations.

Dans une récente étude effectuée par Dimensions Data, 67 % des répondants ont affirmé que les investissements annuels dans les appareils mobiles étaient demeurés relativement stables, 9 % ont dit qu'ils avaient diminué de plus de 20 %, et 24 %, qu'ils avaient augmenté de plus de 20 %. Les entreprises doivent réfléchir aux coûts, risques et avantages possibles de l'adoption des technologies émergentes.



Prévenir et combattre la fraude informatique

Alors que la sécurité TI se classe au deuxième rang des préoccupations, la prévention de la fraude figure au neuvième rang.

La prévention de la fraude informatique exige une bonne gestion des risques, une conception et un fonctionnement appropriés des contrôles et un programme efficace de suivi, d'identification, de recours hiérarchique et d'intervention, avec volonté ferme de la direction de bien faire saisir l'importance de cette prévention.

**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

GROUPE-CONSEIL
CGAS
INC.

Conseil et
Gestion en
Avantages
Sociaux

En cas de crise, l'intervention suit normalement une série d'étapes reconnues : planification et préparation, identification de l'incident, stabilisation et maîtrise de la situation, correction de l'incident, communication de l'incident, reprise après l'incident, suivi et rapports. En informatique, quand on répond à une crise, le volet communications est primordial.

Que la fraude soit le fait d'utilisateurs autorisés d'un système ou résulte d'une attaque externe, les parties prenantes — clients, associés, autorités de réglementation, autorités policières, juricomptables et comptables — doivent être tenues au courant. S'il y a des renseignements personnels en jeu, il faut tenir compte d'autres aspects juridiques et des pratiques exemplaires, et respecter les exigences en matière de notification des atteintes à la protection des données. Bien que non obligatoire, l'offre d'un service gratuit de surveillance du crédit est devenue une pratique courante.



Gérer les fournisseurs de produits et de services

Les entreprises externalisent les processus et fonctions TI depuis l'avènement des grands centres informatiques dans les années 1970. Les technologies ont changé, mais non les concepts. À la base, on retrouve les considérations techniques, les considérations commerciales et, bien sûr, l'administration des contrats.

Sur le plan technique, l'entreprise doit s'assurer que les technologies et les services offerts par le fournisseur respectent ses exigences technologiques, notamment la vitesse de traitement, la bande passante, le temps de disponibilité et la capacité de mémoire. Elle doit également tenir compte de la compatibilité technique ainsi que des connaissances et des compétences du personnel de soutien quant aux applications clés et aux principaux secteurs d'activité.

Sur le plan commercial, l'entreprise doit prendre en compte la stabilité financière du fournisseur, sa stratégie et ses plans de croissance, sa capacité à se mettre à niveau, ses prix et tout autre engagement contractuel. Tout cela doit être consigné dans un contrat en bonne et due forme stipulant les prix des divers services, les engagements en matière de rendement, les ressources supplémentaires, les conditions de remaniement, etc.

L'entreprise doit envisager une stratégie de sortie si le contrat devenait désavantageux ou inapplicable, et faire inscrire dans le contrat des frais, pénalités, procédures et livrables si le fournisseur décidait de se désengager.

Sur le plan administratif, le contrat doit, outre les aspects financiers et de gestion, comporter une entente sur les niveaux de service qui précise les normes, indicateurs et attentes en matière de rendement, ainsi que les technologies et services à fournir et le personnel du centre de dépannage à affecter.

Si le fournisseur est responsable de la sécurité des applications et des données de l'entreprise utilisées dans la prestation du service, le contrat doit stipuler que l'entreprise doit être informée de toute intrusion et recevoir, dans le rapport mensuel de l'entente de services, des renseignements détaillés sur tout problème lié à la sécurité.

Comme le montrent les statistiques sur la performance, la disponibilité doit s'appuyer sur un plan de continuité des activités et un plan antisinistre pour les TI.

Le contrat ou l'entente de services doit obliger le fournisseur à communiquer les résultats de tout test portant sur les procédures de reprise et prévoir des discussions sur les mesures à prendre. Il doit indiquer clairement les responsabilités du fournisseur et de l'entreprise en matière d'initiatives, de calendrier ainsi que de priorités pour la reprise.

Ce contrat doit prévoir la tenue de réunions mensuelles pour les techniciens et les gestionnaires, et stipuler que l'entreprise recevra une copie de tout rapport d'audit de centres informatiques tiers. Vu l'importance de l'externalisation (partielle ou totale) des TI de l'entreprise, les parties

INCLUT LE PROJET DE LOI C-48 SANCTIONNÉ

NOUVELLE ÉDITION
LA LOI DU PRATICIEN – LOI DE L'IMPÔT SUR LE REVENU 2013, 28^e ÉDITION
DAVID M. SHERMAN, B.A., LL.B., LL.M.

En plus d'être disponible en format papier, sur CD-ROM et sur BlackBerry®, **La Loi du Praticien – Loi de l'impôt sur le revenu** est offerte sur iPad ou directement à partir de votre navigateur Web.*



Pour en savoir plus, visitez le www.carswell.com/impot_revenu

* Cette offre ne s'applique pas aux librairies, aux établissements d'enseignement et aux étudiants.
iPad est une marque de commerce d'Apple inc.

PÉRIODE D'ESSAI SANS RISQUES DE 30 JOURS
Numéro sans frais : 1-800-387-5164 De Toronto : 416-609-3800
Commandez en ligne au www.carswell.com

CARSWELL®



Comment qualifieriez-vous la performance globale de l'application infonuagique que vous utilisez?

	2012	2013
Supérieure à celle des applications maison semblables	27 %	19 %
Égale à celle des applications maison	54 %	58 %
Inférieure à celle des applications maison	19 %	22 %
Inacceptable	0 %	1 %

Les trois premières initiatives soulignent l'importance de données concises, à jour et exactes dans l'environnement d'affaires actuel.

Elles suggèrent également que les entreprises, en cherchant à déchiffrer les secrets enfouis dans toutes les données qu'elles recueillent, ont du mal avec les notions de mégadonnées, d'analyse de données, de système d'aide à la décision et de visualisation.

contractantes doivent s'engager en toute connaissance de cause pour la réussite de l'entente. D'après le degré de certitude (42 %), la grande majorité des répondants n'étaient pas du tout à l'aise dans ce domaine.

Conclusion

Le classement des initiatives technologiques selon la capacité de l'entité à les mener à bien apporte un éclairage unique.

Les CPA devraient se concentrer sur les initiatives pour lesquelles le degré de certitude exprimé par les répondants était le plus bas.

Le sondage de cette année fait ressortir les domaines dans lesquels les organisations auront besoin d'aide si elles veulent profiter des bienfaits de la technologie.

Robert Parker, MBA, FCA, CPA, CA, CISA, CRISC, CMC, associé à la retraite de Deloitte & Touche, a été président international de l'ISACA. Il siège au Professional Influence and Advocacy Committee de cet organisme et au Comité consultatif sur la gestion de l'information et les technologies de l'information de CPA Canada. Il est membre du conseil du Centre for Information Integrity and Information Systems Assurance de l'Université de Waterloo.



190 motifs

L'adhésion à l'Association canadienne de la paie est essentielle puisque la paie est responsable des 190 exigences réglementaires associées aux 830 milliards \$ en salaires et avantages sociaux, 260 milliards \$ dans les envois de fonds statutaires aux gouvernements fédéral et provinciaux et 90 milliards \$ en prestations de retraite et de santé que les 1,5 millions employeurs du Canada versent chaque année.

L'ACP s'engage à fournir aux professionnels de la comptabilité et à leurs organisations les services associés à la paie qui leur permettront de demeurer conformes et informés.

Les avantages de l'adhésion à l'ACP :

- ✓ **Accès illimité à la ligne Info sur la paie de l'ACP :** Nos consultants ont répondu à plus de 37 000 questions les plus complexes touchant la paie
- ✓ Des tarifs réservés aux membres pour les séminaires de perfectionnement professionnel à travers le Québec sur plus de 20 sujets liés à la paie
- ✓ Des ressources en matière de paie à www.paie.ca et **d'autres publications**
- ✓ **Enrichissez vos connaissances en matière de paie au moyen des seules accréditations de la paie au Canada :** Spécialiste en conformité de la paie (S.C.P) et Gestionnaire accrédité de la paie (G.A.P)



paie.ca

CONTACT :
1-800-387-4693 ou
416-487-3380

Accréditation
poste 273
accreditation@paie.ca

Adhésion
poste 123 • adhesion@paie.ca

De nos jours, des applications de logiciels simples facilitent la gestion et le suivi du flux des travaux.

Par Dwayne Bragonier

GÉRER À L'ÈRE DU SAVOIR

« MARIE, IL Y A UNE RÉUNION DE PLANIFICATION CET APRÈS-MIDI. AIDEZ-MOI À METTRE

à jour le fichier Excel. Je vais téléphoner aux directeurs principaux, puis noter l'état d'avancement de leurs travaux. Jetez un coup d'œil à l'étagère des TEC et relevez le nom des clients qui ont déposé leurs dossiers, mais dont la mission n'a pas encore été attribuée. »

Scénario familier? Il l'était il y a quelques mois pour Jeff Boese, associé chez Boese & Co. LLP, petit cabinet de Pincher Creek (Alberta). Mais plus maintenant, car en novembre 2012, l'équipe de Boese a décidé d'utiliser l'application de gestion du flux des travaux de la suite d'applications intégrées de gestion de documents.

« C'est tellement rassurant de disposer de rapports à jour sur l'état d'avancement d'une mission. Mes coéquipiers ont maintenant une idée exacte de leur charge de travail et ils peuvent donc mieux gérer leur temps.

Notre confiance s'en trouve grandement augmentée », affirme M. Boese.

Disposer de rapports d'étape à jour sur toutes les missions constitue un avantage certain. Mais un des plus grands défis pour un cabinet comptable est d'élaborer et d'appliquer des stratégies de gestion efficaces pour attribuer le travail et en surveiller l'exécution dans le monde informatisé d'aujourd'hui.

Les superviseurs ont de tout temps attribué le travail et surveillé son exécution. En théorie, la technologie doit rendre la gestion du flux des travaux facile comme tout. Selon la Workflow Management Coalition, le flux des travaux est un « processus durant lequel des documents, de l'information ou des tâches suivent un acheminement séquentiel d'un participant à un autre pour exécution,

Gestion du flux des travaux : ce qu'il faut savoir

POURQUOI

- Attribuer le travail et préciser les échéances.
- Faciliter l'acheminement du travail d'un membre de l'équipe à l'autre.
- Informer l'équipe de la charge de travail actuelle et à venir.
- Faciliter l'ajout ou le retrait de travaux attribués à votre équipe.
- Faire rapport sur l'avancement et l'achèvement des travaux.

PRINCIPAUX INCONVÉNIENTS

- Il est coûteux et démoralisant de gérer les tâches en détail.
- L'attribution automatique du travail en fonction de l'équilibrage de la charge de travail, des rôles, des taux de facturation et de l'expérience du secteur est logique en théorie, mais ne répond habituellement pas aux besoins des missions d'aujourd'hui.
- L'unité de temps est une mesure imparfaite du rendement des travailleurs du savoir. On doit l'utiliser avec discernement en reconnaissant qu'elle n'est pas le critère idéal pour intégrer toutes les applications de notre cycle de production.

AVANTAGES

- Rassurer la direction sur l'avancement de tous les travaux et la charge de travail du personnel.
- Respecter les échéances et s'assurer qu'aucune mission n'est retardée ou oubliée.
- Permettre au personnel de modifier quotidiennement l'ordre de priorité des travaux, et de produire un rapport complet.
- Faciliter l'acheminement du travail à l'étape suivante ou son retrait d'une file d'attente commune.

selon des procédures établies ». Mais voilà que nous utilisons de nombreux outils et technologies tant dans le cycle de production qu'aux fins de gestion. Nous avons des outils de gestion des données et des documents, d'exécution de la mission étape par étape, et d'autres pour assurer la conformité de l'information financière et de l'information présentée aux gouvernements. D'autres encore permettent le suivi des activités, la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe et la collectivité, sans oublier les outils de saisie des heures aux fins de la facturation, de l'ordonnement et de l'information de gestion.

Ces technologies rendent notre façon de travailler plus efficace. Elles sont indispensables pour nous acquitter de nos responsabilités et maintenir un avantage concurrentiel. Cependant, pas moyen de savoir si nous les utilisons et les intégrons de manière efficace.

Un autre facteur clé doit être pris en compte dans la gestion du flux des travaux : l'unité de temps comme principale mesure de productivité. Retenons pour l'instant que la productivité au XXI^e siècle est bien différente de ce qu'elle était au siècle précédent. La notion du temps comme mesure de productivité remonte à l'ère industrielle, mais nuit à notre compréhension de la gestion du flux des travaux. Nous devons adapter nos attentes quant au but de la gestion du flux des travaux pour comprendre clairement les avantages de l'attribution et du suivi des travaux.

L'ère industrielle et les origines de l'automatisation du flux des travaux

Adam Smith, célèbre philosophe et économiste du XVIII^e siècle, a utilisé l'exemple d'une manufacture d'épingles pour établir un

Aujourd'hui, nous devons trouver un juste milieu entre établir des objectifs bien définis et accorder une certaine liberté aux gens dans l'exécution de la séquence des actions nécessaires pour atteindre ces objectifs.

lien entre le flux des travaux et l'efficacité. Il a remarqué que la fabrication d'une épingle comporte 18 étapes. La production est très faible si une seule personne exécute toutes les étapes, mais elle peut augmenter considérablement lorsque chacune des étapes est réalisée par une personne différente.

Henry Ford, considéré comme le catalyseur de l'ère industrielle et le roi de l'efficacité du flux des travaux, a été l'un des premiers constructeurs à appliquer avec succès la notion d'efficacité d'Adam Smith. Aujourd'hui, quand on évoque le flux des travaux, on pense à la chaîne de montage de Ford, où des travailleurs répétaient sans cesse la même tâche. Le montage de la Ford T exigeait 7 882 opérations distinctes.

Le montage à la chaîne éliminait le savoir-faire du cycle de production. La Ford Motor Company divisait chaque tâche à sa plus petite composante de matière première et de mouvement humain. On notait ainsi les variations de mouvements afin d'apporter des améliorations. Les meilleurs résultats étaient obtenus lorsque le produit était homogène, d'où la publicité : Les gens peuvent choisir n'importe quelle couleur pour la Ford T, du moment que c'est noir.

L'un des principaux obstacles à la rentabilité continue de Ford a été le désengagement de sa main-d'œuvre. Le montage à la chaîne brisait effectivement le lien entre le travailleur et son produit. Ford avait de la difficulté à conserver sa main-d'œuvre : pour 1 000 personnes embauchées, seule une centaine restait en poste.

Quelques années après le décès de Smith en 1790, Karl Marx expliquait que la division d'une même tâche isolait l'employé de son travail et le rendait indifférent aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, l'employé qui exécute les 12 étapes de la fabrication d'une épingle y prend un intérêt personnel, mais s'il n'en réalise qu'une seule étape, son intérêt pour le produit diminue grandement.

L'ère du savoir

Passons rapidement à l'ère du savoir. On comprend facilement pourquoi le travail à la chaîne est un échec quand on l'exige des travailleurs du savoir. Aujourd'hui, nous devons trouver un juste milieu entre établir des objectifs bien définis et accorder une certaine liberté aux gens dans l'utilisation des outils ou dans l'exécution de la séquence des actions nécessaires pour atteindre ces objectifs. La motivation s'en trouve renforcée, et un travailleur du savoir motivé est engagé, enthousiaste et plus productif.

Les comptables sont des travailleurs du savoir. Notre principale responsabilité est d'appliquer, de développer, d'enregistrer et de diffuser des connaissances. Pourtant, lorsque nous commençons à appliquer des stratégies de gestion du flux des travaux, la plupart d'entre nous appliquent naïvement la stratégie d'efficacité du travail à la chaîne à la prestation de nos services normalisés.

Cette approche est vouée à l'échec parce que nous ne pouvons pas éliminer le savoir-faire de notre cycle de production. Notre main-d'œuvre doit posséder un niveau élevé de connaissances, de formation et d'expérience.

Le temps remplacé par le savoir

Aujourd'hui le principal défi des entreprises est de mesurer le rendement des travailleurs du savoir. À l'ère industrielle, la tâche était relativement simple parce que le montage à la chaîne réduisait au minimum le savoir-faire requis. Le temps du travailleur était donc une mesure exacte de sa contribution de mouvement humain comme matière première. Réduire le temps d'exécution du mouvement humain permettait d'augmenter la production obtenue d'une ressource fixe et hausser les heures de travail donnait plus de produits.

Le savoir est aujourd'hui la matière première fournie par le travailleur : il comprend des éléments intangibles comme la détermination et la résolution de problèmes, la détermination et l'appréciation de facteurs interdépendants, et la connaissance et l'application d'outils technologiques.

L'unité de temps n'est pas une mesure exacte du savoir et de son utilisation efficace dans la prestation des services. On persiste pourtant à croire qu'elle constitue une mesure universelle de l'activité humaine. Il en est ainsi à cause du malaise que suscite l'absence d'une façon pratique de mesurer ou de gérer l'efficacité avec laquelle le cerveau se consacre à une tâche particulière qui exige du savoir.

Le fait d'insister à tort sur l'unité de temps en l'absence d'une mesure de l'efficacité et de présentation de l'information déforme nos attentes au sujet du flux des travaux et de son intégration à la budgétisation, à la planification, à l'ordonnancement, à la gestion des procédures, à la réalisation, à l'archivage, à la prestation et à la facturation de nos services.

Retenez que le « flux » est l'élément essentiel de la gestion du flux des travaux, soit le processus par lequel le travail passe d'un participant à l'autre et par lequel on indique à quelle étape il est rendu.

Gérer la réalité

Ces dernières années, la plupart des cabinets ont élevé leur position sur la gestion du flux des travaux. Ils embauchent des gens intelligents et les laissent relativement libres pour terminer le travail à l'échéance prévue. Ils exigent d'eux, bien sûr, de remplir des listes de contrôle détaillées afin de s'assurer que toutes les composantes identifiées ont été prises en compte, mais leur travail est géré à un échelon élevé.

Traditionnellement, le passage du travail d'une étape à l'autre consistait à transporter physiquement le dossier d'un endroit à

l'autre et d'informer l'autre personne de ce fait. Le préparateur plaçait le dossier sur le bureau du responsable de la revue, de sorte que ce dernier constatait de visu le travail à accomplir.

Qu'arrive-t-il quand il n'y a pas de dossier papier à faire suivre à la prochaine étape? Comment indiquer que le travail est passé à l'étape suivante de la prestation des services? Comment gérer et améliorer le rendement des travailleurs du savoir?

Pour commencer

Une application de gestion du flux des travaux permet de transférer le travail d'un travailleur à l'autre. Par exemple, le préparateur peut transférer le travail à un responsable de la revue en particulier, ou encore le placer dans une file d'attente commune où le prochain responsable de la revue disponible pourra y accéder pour effectuer la revue. Les applications de gestion du flux des travaux peuvent ensuite indiquer l'état d'avancement du travail à mesure qu'il franchit les diverses étapes.

La tâche peut sembler insurmontable au début. Il faut s'assurer d'abord de bien comprendre le fonctionnement de votre cabinet. « La première étape consiste à documenter le flux des travaux », explique Todd Trowbridge, associé chez Trowbridge Professional Corp. à Toronto, qui a mis en œuvre une application de gestion du flux des travaux il y a six ans. « Ne notez pas seulement ce que vous faites personnellement ou ce qui devrait être fait. Mobilisez votre personnel et notez ce qu'il fait. Notez à quel moment le travail est transféré. Vous saurez ainsi quel "flux" vous devez gérer. »

Les professionnels n'exécutent pas tous la même séquence de tâches pour atteindre un même objectif. En notant ce qui est fait réellement, vous atteignez deux objectifs importants. Tout d'abord, vous éliminez le parti pris pour la manière dont les choses se faisaient auparavant. Vous pourrez noter l'utilisation de vos outils technologiques dans le flux actuel de vos travaux. Ensuite, les professionnels d'aujourd'hui sont plus aptes à adopter un nouveau processus s'ils participent à sa conception.

Quand vous aurez compris le fonctionnement de votre cabinet, examinez les stratégies appliquées avec succès par d'autres cabinets. « Demandez conseil sur les meilleures pratiques en gestion du flux des travaux », conseille Leslie Spyropoulos, associée chez Martyn Dooley & Partners, cabinet de Mississauga, qui a appliqué la gestion du flux des travaux au traitement des feuillets T1 il y a trois ans. « La technologie actuelle est fondée sur de nouveaux processus; ils sont essentiels. Il faut éviter de tomber dans de vieilles ornières. »

Applications intégrées ou autonomes?

La plupart d'entre nous conçoivent l'application idéale de gestion du flux des travaux comme une composante intégrée d'un cycle de production complet, c'est-à-dire comme un progiciel de gestion intégré qui acheminerait automatiquement le travail au sein du cabinet. Imaginez un système qui saurait quand les feuillets d'impôt d'un particulier ont été numérisés et qui les placerait automatiquement dans la file d'attente pour traitement par le prochain préparateur de déclaration d'impôt des particuliers disponible.

Soutien aux membres exerçant en petits et moyens cabinets

- **Centre de ressources en ligne pour les PMC** – L'endroit où vous trouverez des ressources utiles pour vous et votre cabinet.
- **Webinaires Zone praticiens** – Ces webinaires de 75 minutes font un tour d'horizon rapide des secteurs clés tels que la comptabilité, la certification, la gestion de cabinet et la fiscalité.

Nous voulons vous aider à atteindre l'excellence et à vous positionner comme conseiller d'affaires auprès de vos clients.

Nous vous invitons à prendre connaissance de nos publications, événements et ressources d'actualité qui vous aideront à faire prospérer votre cabinet.

- **Invitation à tous les membres exerçant en PM** – Nous avons besoin de vos points de vue pour déterminer avec précision les perspectives des PMC, notamment leurs principaux défis, ainsi que les stratégies gagnantes pour transformer les défis en opportunités de croissance pour votre cabinet. Contribuez à façonner le cabinet de demain en répondant au sondage à l'adresse : www.icca.ca/sondagepmcto

Pour obtenir de plus amples renseignements et nous faire part de vos principaux défis et de vos stratégies gagnantes, rendez-vous à :

www.icca.ca/pmc



Cette application idéale de gestion du flux des travaux non seulement automatiserait l'avancement du processus, mais relèverait des mesures et produirait des rapports sur des indicateurs de productivité importants utilisés dans l'ensemble du système de prestation de services.

Cet idéal se heurte malheureusement à la réalité. Dans notre travail, nous utilisons diverses applications provenant de divers fournisseurs : elles portent notamment sur les feuilles de travail, les listes de contrôle, la gestion de documents, la conformité aux règles fiscales, la saisie des heures et la facturation.

Les développeurs de ces applications voient l'intégration des concepts fondamentaux de la gestion du flux des travaux comme un avantage accessoire, mais ces applications ne sont pas intégrées les unes aux autres. C'est pourquoi l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré conçu pour les cabinets axés sur le savoir n'est tout simplement pas réaliste.

Nous devons accepter que les meilleures applications autonomes utilisées actuellement demeurent la meilleure méthode pratique pour suivre et gérer l'ensemble de nos processus.

Dans cette optique, on doit uniformiser les libellés par défaut utilisés dans ces applications distinctes. Les directeurs pourront ainsi établir une corrélation entre les résultats présentés par ces outils de production de rapports. Par exemple, le libellé « mission d'examen » devrait s'afficher de façon identique dans vos applications d'établissement du budget, d'ordonnancement, de gestion du flux des travaux et de saisie des heures et de facturation, même si

ces applications ventilent et enregistrent différemment les sous-composantes de ce processus.

Gérer ce qui est simple

Jonathan Tucker, de Tucker & Associates, cabinet à Toronto et à London, conseille d'instaurer petit à petit la gestion du flux des travaux sans entrer dans le détail au début. « Le processus de traitement des TI peut comporter jusqu'à 43 tâches; pourtant il ne faut suivre que cinq ou six flux pour le gérer efficacement », dit-il.

Beaucoup de nouveaux utilisateurs de ces logiciels confondent gestion du flux des travaux et production de rapports d'avancement et exécution des étapes détaillées d'achèvement de la mission (listes de contrôle). Dans une perspective de gestion du flux des travaux, le comptage de la petite caisse et la durée qui y a été consacrée sont des données trop détaillées à gérer dans le contexte global d'attribution et d'exécution du travail.

Pour commencer, la direction doit savoir à qui la mission a été attribuée, à quelle étape elle est rendue et si elle sera terminée à la date convenue. Le personnel doit savoir quel travail lui a été assigné, la date d'achèvement et le degré de priorité de la mission. « La gestion du flux des travaux nous apporte la tranquillité d'esprit », dit David Hertzog, associé chez Cunningham LLP à Toronto. Cunningham utilise une application de gestion du flux des travaux depuis plus d'un an. M. Hertzog la compare à un tableau de bord : « C'est bien de pouvoir examiner rapidement l'avancement de tous les travaux et de savoir qu'aucune mission n'est retardée depuis des semaines en attendant une réponse du client. Le personnel peut réagir au besoin et la direction est informée de problèmes potentiels avant qu'ils deviennent graves. »

L'expérience de M. Hertzog ressemble à celle de nombreux cabinets qui ont adopté un logiciel de gestion du flux des travaux. Comme principal avantage de ces logiciels, les associés signalent l'assurance de savoir à quelle étape sont rendues toutes leurs missions et de savoir qu'aucune mission n'a été retardée ou oubliée. Ils apprécient de pouvoir examiner facilement la file d'attente des travaux attribués au personnel pour s'assurer que les charges de travail sont équilibrées.

Les employés aiment savoir d'avance quels travaux leur sont attribués et les dates d'échéance pour l'ensemble des travaux. Ils peuvent ainsi modifier l'ordre de priorité de leurs tâches quotidiennes. Ils peuvent examiner le travail en attente et, en tenant compte des absences pour maladie, vacances et engagements familiaux, anticiper les goulots d'étranglement futurs et collaborer pour les éviter. Ils apprécient aussi la facilité avec laquelle ils peuvent acheminer le travail au suivant ou le retirer de leur file d'attente.

« Il serait insensé de diriger un cabinet informatisé sans une application de gestion du flux des travaux, affirme M. Trowbridge. Si vous n'en avez pas, achetez-en une. »

Dwayne Bragonier, CA, CA•TI, est président de BAI Bragonier & Associates Inc., à Mississauga. On peut le joindre à dwayne.bragonier@bragonier.com.

ÉDITEURS
(liste partielle)

Applications de gestion du flux des travaux

- CCH Workflow, par XCM (au Canada)
www.cch.ca
- Doc.It Workflow
www.doc-it.com
- FirmFlow de Thomson Reuters
www.thomsonreuters.com

Logiciels intégrés de saisie des heures, de facturation et de gestion de projet

- CaseWare Time
www.caseware.ca
- CCH Practice
www.cch.ca
- Client Track
www.clienttrack.ca
- Practice CS de Thomson Reuters
www.thomsonreuters.com

REMISES SUR QUANTITÉ
OFFERTES AUX MEMBRES

★ Succès de
vente national!

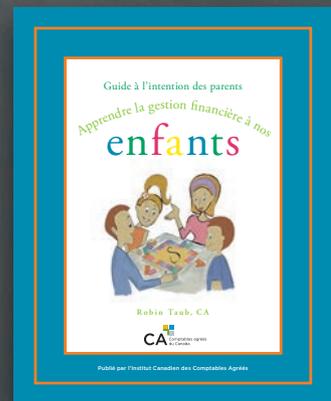
VOS ENFANTS SAVENT-ILS GÉRER LEUR ARGENT?

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

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

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

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



 **CPA** COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA



LES RÉSEAUX VOUS INTERPELLENT? Vous voulez être aimé sur Facebook? Mais comment lancer une stratégie de médias sociaux pour votre entreprise? Voici quelques pistes.

Par Mary Teresa Bitti

L'amour avec un grand R

Andrew Wall, CPA, CMA et vice-président, Exploitation, au cabinet CA4IT,

en connaît long sur les médias numériques. En fait, il a si bien réussi à élargir sa clientèle au moyen de LinkedIn qu'il a animé des ateliers pour montrer aux comptables comment s'y prendre.

La stratégie de médias numériques qu'il a adoptée il y a trois ans rapporte gros. Grâce à son activité sur LinkedIn, Twitter et Facebook, CA4IT a vu sa clientèle du secteur des TI hausser de 20 % au premier trimestre 2013. « Chez nous, la facture d'un client est d'environ 2 000 \$, par rapport à 20 000 \$ dans d'autres cabinets, explique-t-il. Les médias sociaux sont l'outil le plus efficace et le plus abordable pour atteindre nos clients. »

De nos jours, une présence numérique est primordiale, selon Mitch Joel, président de la société de marketing numérique Twist Image et autorité en marketing par réseaux sociaux. « C'est nettement un atout en affaires, parce que nous vivons dans un monde hyper branché. Nous passons le plus clair de notre temps devant un écran, à la recherche d'informations. L'intranet a cédé sa place à Facebook, LinkedIn et Twitter, et c'est là où se trouve votre clientèle cible, affirme-t-il. Un CA ou un cabinet qui veut prendre de l'expansion n'a pas le choix. Il doit faire partie de la sphère des médias sociaux. »

Avant 1979, faut-il le rappeler, il était interdit aux CA, en vertu de leurs règles de déontologie

illustration : JOHN UELAND



et surtout dans l'intérêt du public, de faire de l'autopromotion et de la publicité, parce que certains disposaient de budgets de publicité substantiels pour l'acquisition de clients. Aujourd'hui, les médias sociaux rétablissent l'équité.

L'adoption d'une stratégie de médias numériques, tout particulièrement pour un petit cabinet, est une façon de bâtir sa marque et de gagner en visibilité et en crédibilité. « Si vos clients, vos concurrents et vos fournisseurs de perfectionnement professionnel sont présents sur Facebook, LinkedIn, Twitter et YouTube, mais que vous n'y êtes pas, on s'interrogera sur votre absence et vous raterez des occasions, estime David Phipps, directeur général des services de recherche et d'innovation à l'Université York. Il y a 20 ans, les entreprises hésitaient à investir dans les systèmes de courrier électronique. Aujourd'hui, on ne peut plus s'en passer et on en est au même point pour les médias sociaux : il faut y être. »

La façon dont vous procéderez dépendra de vos propres besoins et objectifs. Il n'existe pas de méthode universelle, et vous devrez apprendre de vos erreurs. Mais quelques pratiques exemplaires vous seront utiles pour élaborer une stratégie de médias numériques.

Intégrez votre stratégie à votre plan d'affaires. Quels sont les objectifs du cabinet et comment les médias sociaux peuvent-ils vous aider à les atteindre? Il ne s'agit pas seulement de faire la pro-

motion d'un produit ou d'un service, selon M. Joel. « Les médias sociaux permettent de créer du contenu très facile à transmettre et à trouver, et aussi de stimuler la réflexion. Ils peuvent servir à diffuser de l'information, à joindre les médias, à se tailler une réputation, à enrichir son CV, ajoute-t-il. Voulez-vous consolider la réputation d'autorité de certains membres du cabinet dans des domaines précis, ou établir votre expertise dans divers créneaux? Soyez précis. »

Adoptez une approche globale cohérente et vérifiez vos résultats. La sphère numérique est plus vaste que la sphère sociale : elle comprend tout ce que vous faites en ligne, signale Christophe Dippell, président et fondateur de Vellum Marketing Management. « Une stratégie numérique est plus efficace quand elle s'inscrit dans une stratégie de marketing de contenu traditionnelle, dit-il. Elle ne doit pas être isolée. » En un mot, demandez-vous comment les médias sociaux peuvent vous aider à amplifier ce que vous faites déjà pour positionner votre marque. « Le contenu que vous élaborerez est identique à celui de vos articles, bulletins d'information ou pages Web, à cette différence près que vous le valorisez pleinement en le publiant sur votre blogue ou sur Twitter, en envoyant des infocourriels ou en le diffusant dans tous vos réseaux », souligne M. Dippell. L'essentiel, c'est d'assurer une expérience utilisateur

cohérente. Votre site Web, à l'instar des plateformes de réseaux sociaux, doit être optimisé pour fonctionner sur les appareils mobiles. En bref, favorisez les visuels et les infographies et réduisez la longueur des articles pour rendre l'information plus digeste. M. Dippell recommande également d'optimiser la navigabilité de votre site Web et de proposer des liens vers vos réseaux sociaux. « Pour vous assurer que votre stratégie fonctionne, établissez des objectifs concrets et subjectifs, mesurez votre performance et, au besoin, modifiez votre stratégie, ajoute-t-il. Et, comme tout se passe en temps réel, ne vous faites pas trop de mauvais sang. Consultez les statistiques principales une fois par mois. »

Optez pour la bonne méthode. Une fois vos objectifs définis, choisissez les moyens pour les atteindre. « Presque tout le monde aime collectionner les "J'aime" sur Facebook et cherche à obtenir le plus d'adeptes possible sur Twitter ou LinkedIn, mais ce n'est pas nécessairement ce qui compte, explique M. Joel. Vous devez viser les gens les plus intéressés par vos services et les amener à lire votre blogue, par exemple. Offrez-leur du contenu pertinent et les chiffres suivront, puisque nous sommes tous connectés à une foule de réseaux. Cette présence vous permettra de tirer parti de

Twitter pour les comptables

POUR PATRICIA HARRIS, juricomptable, experte en évaluation d'entreprises et associée chez Fuller Landau, SENCRL, un cabinet de services de comptabilité, de fiscalité et de conseils, les médias sociaux ont été un moyen d'établir sa marque et son expertise et d'observer la façon dont les autres se servent de ces médias. Au départ, elle s'était inscrite sur Twitter pour suivre l'affaire Nortel. « Je voulais obtenir de l'information le plus rapidement possible. » Aujourd'hui, grâce à Twitter, Mme Harris est en communication avec des avocats, des évaluateurs d'entreprises et des journalistes de son secteur. « J'y trouve de l'information à jour et des articles utiles pour mon travail. » Mme Harris apporte aussi sa pierre à l'édifice, en publiant tous les jours un message pertinent pour ses 115 adeptes « de qualité », susceptibles d'échanger avec elle ou d'utiliser ses services. « J'ai animé un séminaire sur la fraude dans la construction et utilisé Twitter pour attirer d'éventuels participants. » Elle se sert également de LinkedIn pour établir des liens avec des personnes dont le champ d'expertise est lié au sien. » Après avoir affiché un jugement sur une question d'évaluation dans un groupe LinkedIn, j'ai démarré une discussion passionnante avec des professionnels de toute l'Amérique du Nord. J'ai désormais des contacts aux États-Unis. C'est un excellent moyen de développer mon réseau. »

Son conseil : proposez du contenu technique et pertinent. « En tant que CA, nous devons nous assurer de l'exactitude de l'information transmise, observer les normes professionnelles et ne pas donner de conseils, dit-elle. Twitter et LinkedIn sont de très bons outils pour démarrer une discussion, réseauter et obtenir de l'information, mais ne conviennent pas pour la prestation de conseils professionnels. » (MB)

Google et d'apparaître en première ligne des résultats de ceux qui recherchent les services que vous offrez. »

Faites connaître votre marque. Créez une page au nom de votre société sur le plus grand nombre de plateformes numériques possible (c'est gratuit en général), pour éviter qu'une autre entreprise crée une page dont le nom pourrait être associé à votre société. Si vous choisissez de ne pas être actif sur certaines plateformes, remerciez simplement les gens de leur visite et redirigez-les vers vos plateformes actives, conseille M. Phipps. « Chaque société doit avoir une page entreprise sur LinkedIn; c'est un excellent moyen de diffuser de l'information. Cependant, ce ne sont pas les 1 000 abonnés de votre page entreprise qui en font la force, mais les 10 000 abonnés des pages personnelles de vos gens. »

Établissez une politique de médias sociaux pour gérer les risques. Vos employés doivent savoir clairement ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas dire à propos de la société dans les médias sociaux. Établissez un processus d'approbation pour vous assurer que votre personnel respecte ce cadre; votre contenu sera ainsi conforme aux objectifs et aux valeurs de la société. Un contenu qui devient viral peut être positif comme négatif. À de nombreux égards, les erreurs constituent un rite de passage dans l'univers des médias sociaux. Prévoyez une approche pour gérer ces erreurs.

Investissez-vous. Une présence dans les médias sociaux demande du temps et de l'énergie; les tâches qui y sont associées doivent donc figurer dans la description de poste d'un employé. « C'est moi qui ai démarré le programme, mais nous avons recruté un jeune adjoint en septembre dernier, fait remarquer M. Wall. L'assistance d'un jeune qui a grandi à l'ère des médias sociaux est utile pour notre planification. Nous avons aussi embauché un animateur de communauté pour accroître notre présence et la portée de notre message dans les médias sociaux. » M. Wall recommande également d'établir un calendrier de publication et de repérer les sources de conversations afin de les suivre et d'y participer. « L'important est d'être présent dans l'esprit des gens », précise-t-il.

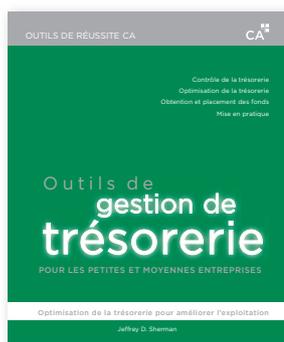
La principale leçon retenue par M. Wall est sans doute que les médias sociaux servent à créer des liens et à ajouter de la valeur. « Ne cherchez pas à vendre quelque chose. Vos nouveaux clients afflueront naturellement lorsque vous établirez des relations de confiance et apporterez votre contribution à la communauté. » CA4IT a lancé sa stratégie de médias numériques sur YouTube, en diffusant des vidéos visant à améliorer les compétences générales des consultants en TI, notamment en techniques d'entrevue. « Nous avons besoin d'une plateforme autre que notre site Web pour diffuser ces vidéos », explique-t-il. Le succès des vidéos a mené M. Wall à créer des pages entreprise et personnelles sur LinkedIn. « Je me suis concentré sur mon profil personnel. En rejoignant des groupes et en publiant des liens vers des contenus que nous avons mis au point pour la communauté, je suis passé de 20 à 3 200 contacts. » Cette présence constante a attiré l'attention de recruteurs, et M. Wall et CA4IT en ont récolté des recommandations et conclu des ventes. « Je pense que toutes les sociétés doivent être présentes dans les médias sociaux. La question est de savoir combien de temps et d'énergie vous y consacrerez. D'après mon expérience, les médias sociaux rapportent 10 fois plus que ce que l'on y investit. »

Mary Teresa Bitti est rédactrice pigiste à Oakville (Ontario).

Outils de réussite

Pour les propriétaires d'entreprise

UN OUTIL DE RÉFÉRENCE INDISPENSABLE!



Nos outils complets portent sur :

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

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



Vous ne serez plus jamais à court de solutions.

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



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

For reprints please contact the Publisher.

L'appât du gain... un mobile puissant

L'incendie criminel est l'un des plus vieux crimes du monde et le plus difficile à élucider, car les preuves s'envolent en fumée

En 2001, dans la nuit de Noël, un terrible et spectaculaire incendie criminel a détruit la quincaillerie Woodbine Building Supplies, un immeuble de 10 000 pieds carrés de l'est de Toronto.

Selon le *Toronto Star*, une explosion a engendré une énorme boule de feu de 30 mètres de haut et a forcé l'évacuation de 50 maisons, tué l'un des incendiaires et défiguré un autre à vie. Cet événement a fait l'objet de plusieurs procès et a connu un dénouement des plus invraisemblables.

Peu avant l'explosion, deux camionnettes, une rouge et une blanche, se sont garées dans le stationnement vide à l'arrière de la quincaillerie, où elles n'étaient pas visibles de la rue, d'après le *National Post*. Trois des quatre occupants sont sortis et ont commencé à charger des marchandises provenant de la quincaillerie dans les camionnettes.

La suite des événements a été révélée lors des procès et rapportée par les journaux. Le *Star* relate qu'en chargeant les camionnettes, l'un des incendiaires a laissé tomber une caisse enregistreuse, ce qui a réveillé des voisins qui ont pu par la suite renseigner la police. Une fois les marchandises

chargées, l'un des hommes est parti avec la camionnette blanche. Les autres sont restés sur place : l'un faisait le guet dans la camionnette rouge et les deux derniers étaient toujours dans le magasin.

D'après le *National Post*, l'enfer s'est déchaîné à minuit 34, lorsqu'une explosion assourdissante a secoué le quartier. Il a fallu 170 pompiers et plus de 90 000 litres d'eau à la minute pour maîtriser les flammes et éviter que le feu ne se propage aux bâtiments voisins. Cet incendie a nécessité six alertes et est considéré comme l'un des pires de l'histoire de Toronto. Le *Post* rapporte qu'un homme à la peau carbonisée est sorti en titubant du brasier. Il s'agissait de John « Sam » Paskalis, un ami de John Magno, lequel était copropriétaire de la quincaillerie avec ses frères Frank et Carlo.

J. Paskalis a réussi à se rendre à une maison voisine, a supplié qu'on appelle le 911, et a ensuite perdu connaissance. À sa sortie du coma des mois plus tard, il s'est rendu compte qu'il était défiguré. Deux semaines après l'incendie, les enquêteurs ont trouvé le cadavre carbonisé de Tony Jarcevic, 22 ans, dans les décombres. Un des enquêteurs a confié au *Post* que le jeune homme n'avait eu aucune chance : ses organes internes étaient littéralement cuits.

L'un des procès a révélé que T. Jarcevic, qui s'est retrouvé bloqué dans le sous-sol quand l'incendie a éclaté, avait été choisi comme membre de l'équipe parce qu'il avait suivi des cours de sécurité incendie dans un collège communautaire.

Le mobile du crime

Dès le départ, les policiers ont soupçonné qu'il s'agissait d'un incendie criminel. Au début de 2002, ayant suffisamment de preuves en main, ils ont accusé J. Paskalis et J. Magno de meurtre au second degré. Les policiers voulaient aussi trouver les autres complices. Mais les deux accusés se taisaient.

En juin 2003, après environ un an de prison et en proie à une douleur constante due aux brûlures, J. Paskalis a compris qu'il avait tout intérêt à collaborer avec la police. Il a plaidé coupable à des accusations d'incendie criminel et d'homicide involontaire et a écopé de sept ans de prison.

Il s'est avéré que J. Magno avait organisé l'incendie criminel qui, selon lui, ne devait pas prendre cette ampleur. La quincaillerie allait mal et il y avait eu des conflits avec des voisins mécontents du bois entreposé dans le stationnement qui attirait les rats. Les frères Magno avaient donc décidé de déménager le magasin et de réaliser un important projet



SARA TYSON

de condos sur le terrain. Selon le *Post*, vers la fin de 2001, Priestly Demolition avait offert de démolir la quincaillerie pour 145 000 \$, mais J. Magno avait refusé l'offre en disant que son entreprise avait pris d'autres dispositions. Dans un geste typique des incendiaires, peu avant de passer à l'acte, les frères Magno ont considérablement augmenté le montant d'assurance de la quincaillerie, le portant à 3,5 millions \$ (J. Magno essaya sans succès d'obtenir ce montant après l'incendie).

J. Paskalis a donné les noms des autres complices : Adrian Roks, qui avait passé la veille de Noël avec J. Magno pour lui fournir un alibi, Shaun McMaster, le guetteur, Jason Regaldo qui, de peur, a filé dans la camionnette blanche, et T. Jarcevic. On leur avait tous promis une part du produit de l'assurance, un condo dans le nouveau projet et d'autres avantages.

De lourdes sentences

En 2007, A. Roks a été déclaré coupable de meurtre au second degré et condamné à la prison à vie sans admissibilité à la libération conditionnelle avant 10 ans. En 2008, S. McMaster a été condamné à six ans et demi de prison pour homicide involontaire. En 2004, J. Regaldo a été reconnu coupable de complot en vue d'un incendie criminel et condamné à une peine avec sursis.

Ce n'est qu'en 2011 qu'a commencé le procès de J. Magno, le cerveau du projet, qui a été déclaré coupable d'homicide involontaire et condamné à 12 ans de prison.

« La décision de John Magno de détruire de façon si téméraire un bâtiment au milieu d'un quartier résidentiel démontre à quel point l'avidité peut être un mobile dangereux et puissant », a écrit le juge Todd Ducharme de la Cour supérieure de justice de l'Ontario dans sa décision de 32 pages.

Un fléau

« Si la prostitution est le plus vieux métier du monde, l'incendie criminel est l'un des plus vieux crimes », pouvait-on lire dans le *National Post*. « Généralement, les incendiaires agissent pour régler des comptes ou aider des amis. Si leur motivation n'est pas la vengeance, c'est l'argent. L'incendie criminel est l'un des crimes les plus difficiles à résoudre, car le feu détruit généralement les preuves », explique Trevor Bain du Bureau du commissaire des incendies de l'Ontario.

Il y a 3 000 incendies criminels par semaine au Royaume-Uni, indiquait *The Telegraph* en 2009. « Il n'y a aucun doute que les incendies criminels sont un problème majeur. C'est un crime difficile à combattre,

mais facile à exécuter et peu coûteux. Les taux de détection sont faibles — 8 % en moyenne [même moins dans les villes] — et la probabilité de condamnation est d'à peine 2,5 % ».

Le *Star-Ledger News* du New Jersey rapporte cette année une statistique américaine similaire : la National Fire Protection Association estime que seulement 2 % des incendies criminels aboutissent à une condamnation. Cet article cite Jack Oakley, responsable des enquêtes sur les incendies criminels à la police du New Jersey, qui abonde dans le sens de Trevor Bain : « Les incendies criminels sont certainement les crimes les plus difficiles à élucider. »

LA SUITE DT MAX

PUISSANTE. PRODUCTIVE. PROFITABLE.
LE TOUT À UN PRIX **ABORDABLE**.

DT Portail-Client
Échanger des documents avec vos clients via une extension sécurisée de votre site Internet.

DT Classeur
Des classeurs numériques sécuritaires pour une gestion des documents sans papier.

DT MAX SUITE
T1 T2 T3

La Suite DT Max regroupe DT Classeur, un système complet de gestion de documents numérique, ainsi que DT Portail-Client qui permet un accès en tout temps et offre la possibilité d'échanger différents fichiers instantanément et en toute sécurité avec vos clients, y compris les données et les déclarations fiscales.

Entièrement intégrés au logiciel d'impôt DT Max, DT Classeur et DT Portail-Client fournissent les outils dont vous avez besoin pour rationaliser les flux de travail, réduire l'utilisation de papier et augmenter la sécurité à l'accès des informations de vos clients, le tout à un prix abordable.

Pour en savoir plus sur la **Suite DT Max**
www.dtmax.ca/methode-ideale-ca
 ou contactez-nous au **1-800-663-7829**

Quand un incendie criminel est dû à l'appât du gain, on peut faire appel à un juricomptable pour déterminer le mobile. Dans l'incendie de la quincaillerie, la preuve était claire et il a été relativement facile de prouver le mobile grâce aux témoignages des personnes impliquées. Toutefois, dans de nombreux cas d'incendies criminels, il est plus difficile de prouver le mobile financier.

Pour démontrer la motivation financière d'un incendiaire, les juricomptables doivent comprendre la nature de l'entreprise incendiée non seulement en théorie, mais aussi en pratique. Si l'incendiaire est intelligent, la plupart des documents et des données financières de l'entreprise auront brûlé. Le juricomptable doit donc commencer son enquête où il n'existe que peu, voire aucun des documents normalement disponibles. Dans ces cas, l'enquête nécessite un travail de détective ainsi que des techniques d'entrevue et de déduction plus qu'une analyse de piles de documents. Même si les méthodes traditionnelles d'évaluation des entreprises et des finances personnelles sont souvent essentielles, certains cas requièrent davantage une approche intuitive et logique.

Le rôle du juricomptable

Par exemple, il y a quelques années, un propriétaire ontarien a demandé une indemnisation de 400 000 \$ pour ses stocks et de 2 millions \$ pour son entrepôt après l'incendie de l'entreprise d'ameublement qu'il avait acquise peu de temps auparavant. Selon lui, des jeunes avaient pris l'habitude de pénétrer par effraction dans son entrepôt, situé dans un « mauvais » quartier, pour y prendre de la drogue, et ils auraient accidentellement mis le feu au bâtiment. À l'appui de ces allégations, le propriétaire rappelait qu'il avait signalé un acte de vandalisme à la police quelques semaines avant l'incendie. On avait peint des slogans racistes sur plusieurs articles de son entrepôt (le propriétaire appartenait à une minorité ethnique).

La police avait alors mené une enquête, mais elle ne pouvait pas faire grand-chose. Le propriétaire, qui disait ne pas avoir été indemnisé en raison du faible montant des dommages, soutenait maintenant que ces mêmes jeunes avaient mis le feu par accident. C'était possible, selon le commissaire des incendies, car on avait découvert dans l'entrepôt de nombreuses bombes de peinture en aérosol, et une porte avait été forcée.

La compagnie d'assurance a toutefois refusé de verser l'indemnité avant la tenue d'une enquête plus approfondie. Elle a engagé un juricomptable qui a commencé son enquête en invitant le propriétaire à déjeuner, afin que ce dernier se sente à l'aise. « Je veux seulement avoir une idée du fonctionnement de l'entreprise », a-t-il dit au propriétaire après avoir discuté de choses et d'autres.

« Par exemple, lui a-t-il demandé, comment savez-vous que les stocks valaient 400 000 \$?

— C'est ce qu'ils m'ont coûté. »

À la question de savoir s'il avait des documents pour le prouver, le propriétaire a répondu que non, car il avait payé comptant.

« Pouvez-vous me mettre en contact avec la personne qui vous les a vendus?

— Il a quitté le pays. Je n'ai aucune idée de l'endroit où il est.

— Quel est son nom?

— Je ne m'en souviens pas. »

La conversation s'est poursuivie ainsi. Chaque réponse du propriétaire était vague.

« Vous avez eu l'entreprise pendant cinq mois. Quelles ont été vos ventes pendant cette période?

— Je n'ai rien vendu. Je me préparais à percer le marché, mais je n'avais pas d'argent pour de la publicité, ou une grande ouverture ou quoi que ce soit du genre. »

Le juricomptable était de plus en plus convaincu que l'autre mentait. Il s'est même demandé s'il y avait vraiment eu des meubles dans l'entrepôt. Alors, prétendant que l'entretien était terminé et que tout était en ordre, il a sorti un magnétophone et demandé au propriétaire s'il pouvait enregistrer une brève déclaration pour la compagnie d'assurance. Ce dernier a accepté.

« Je veux m'assurer, a dit le juricomptable, que vous aviez un entrepôt plein de meubles à l'achat de l'entreprise et que vous n'avez rien vendu par la suite. »

Le propriétaire l'a confirmé, ainsi que d'autres détails essen-

Dans un geste typique des incendiaires, peu avant de passer à l'acte, les frères Magno ont considérablement augmenté le montant d'assurance de la quincaillerie.

tiels de son histoire. Le juricomptable lui a ensuite serré la main et a payé l'addition.

Plus tard ce jour-là, il a communiqué avec le policier qui avait visité l'entrepôt à la suite du présumé acte de vandalisme initial et lui a demandé s'il y avait des meubles dans l'entrepôt. Selon le policier, il y avait quelques sofas et chaises bon marché.

« Pensez-vous que l'entrepôt contenait pour 400 000 \$ de stocks?

— Certainement pas, a répondu le policier. Loin de là! »

Après avoir reçu le rapport du juricomptable, la compagnie d'assurance a rencontré le propriétaire et l'a accusé d'avoir menti dans sa demande de règlement. On lui a montré une déclaration du policier et indiqué que la compagnie accepterait de ne pas le poursuivre pour fraude criminelle s'il retirait la demande de règlement. Mécontent, le propriétaire a tout de même accepté.

Le mobile financier d'un incendie criminel peut être difficile à prouver. L'analyse des données de l'entreprise, l'évaluation de sa situation financière et d'autres méthodes d'enquête traditionnelles permettent souvent de comprendre s'il y avait un intérêt financier à déclencher l'incendie criminel. Le juricomptable doit également se fier à son intuition pour poser les bonnes questions.

Dans l'affaire de la quincaillerie, de nombreuses personnes — enquêteurs ou membres de la collectivité — se posent toujours certaines questions. Ainsi, un projet de condos de 12 étages est en cours de construction sur le site de l'ancienne quincaillerie. Le promoteur est JFC Properties Inc., une entreprise détenue par nuls autres que Frank et Carlo Magno...

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

Regard sur le risque fiscal

Un aperçu des macro-tendances relatives au risque fiscal et des initiatives pour relever les nouveaux défis

Les conseils d'administration et les médias s'intéressent de plus en plus au risque fiscal. Les premiers l'envisagent souvent sous l'angle des déclarations fiscales et les seconds, sous celui de considérations morales.

Devant les pressions grandissantes, de nombreuses fonctions fiscalité ont bonifié leur rôle dans la gestion des risques, se sont alignées davantage sur les activités de l'entreprise, ont investi dans la technologie et la gestion de la controverse et ont reconnu l'importance des communications avec les parties prenantes.

Qu'est-ce que le risque fiscal?

Le risque fiscal est souvent défini comme la non-conformité aux lois fiscales, y compris les différences de perspective entre l'organisation et les autorités fiscales.

Il englobe également les opérations visant à limiter les variations dans l'information fiscale et les impôts à payer, conformément à la stratégie fiscale de l'organisation et à son

appétit pour le risque fiscal. Selon une étude du Centre for Business Taxation de l'Université Oxford, les investisseurs et autres parties prenantes ont tendance à préférer les entreprises qui ne se démarquent pas de leurs pairs pour ce qui est de l'impôt à payer. Un passif d'impôt trop bas pourrait indiquer que l'on a adopté une planification fiscale audacieuse susceptible d'alimenter des controverses futures, alors qu'un passif fiscal trop élevé pourrait signaler un manque de rigueur administrative.

Cette étude va à l'encontre du paradigme simpliste selon lequel les conseils d'administration doivent accepter un risque fiscal élevé parce qu'ils ont l'obligation de réduire le plus possible l'impôt à payer afin de protéger la valeur pour les actionnaires et de maximiser le rendement du capital investi.

Pourquoi cet intérêt pour le risque fiscal?

Cinq macro-tendances principales expliquent l'intérêt accru accordé au risque fiscal.

La mondialisation — La technologie de l'information et l'accès à des compétences à prix concurrentiels dans les marchés émergents ont facilité la migration de fonctions clés de l'entreprise, ce qui force la fonction fiscalité à évoluer en conséquence. En outre, l'expansion des entreprises sur des marchés où les régimes fiscaux et les administrations fiscales sont encore en voie de maturation crée souvent des risques nouveaux et accroît l'incertitude.

Dans certains pays, la gestion de la conformité et de la controverse dépendra des liens avec les organismes de réglementation locaux. La délocalisation des compétences comptables crée aussi des tensions qui contribuent à accroître le risque fiscal.

Les pressions concernant l'information financière — La loi Sarbanes-Oxley (SOX), adoptée en 2002, oblige les hauts dirigeants à certifier individuellement l'exactitude de l'information financière. Elle impose des pénalités plus lourdes en cas d'activités financières frauduleuses et vise à accroître l'indépendance des auditeurs externes et le rôle de surveillance du conseil d'administration.



MIKE CONSTABLE

Des règles semblables, adoptées au Royaume-Uni en 2009, obligent les administrateurs nommés à certifier annuellement la présence de mécanismes adéquats de comptabilisation de l'impôt.

Après l'adoption de la SOX, les retraitements d'états financiers, attribuables en grand nombre aux comptes d'impôt, ont augmenté constamment pour atteindre 1 538 en 2006, contre 270 en 2001.

Le *Financial Accounting Standards Board* des États-Unis a alors publié la FIN48, qui oblige les entreprises à ne constater que les positions fiscales dont il est plus probable qu'improbable qu'elles produisent un avantage aux fins de la comptabilisation de l'impôt.

La concurrence fiscale mondiale — Partout dans le monde, les gouvernements ont d'abord réagi au ralentissement économique par des programmes de relance budgétaire, puis par des mesures d'austérité pour contrer les déficits et réduire la dette publique. Alors que ces programmes prévoyaient parfois des hausses d'impôt, de nombreux gouvernements ont continué d'axer leurs efforts sur la relance budgétaire et le maintien ou l'accentuation du caractère concurrentiel de leur administration en ce qui concerne l'impôt des sociétés.

Mais la perception d'une érosion de l'assiette de l'impôt des sociétés et du déplacement des bénéfices vers des pays à faible imposition inquiète maintenant de nombreux pays membres de l'OCDE.

Les pressions médiatiques et les atteintes à la réputation — Un

problème d'impôt qui fait la manchette peut s'avérer coûteux et créer de fortes tensions pour la haute direction. Mentionnons, à titre d'exemples, la publication récente d'articles au sujet de Facebook et Starbucks dans le *Guardian* et la parution, dans le *New York Times*, d'un article sur les stratégies d'évitement fiscal de GE puis enfin, dans *Bloomberg*, d'un article sur Google, Pfizer, Lilly, Oracle, Facebook et Microsoft qui ont profité de paradis fiscaux à l'étranger.

Les pressions quant à la conformité fiscale — La collaboration internationale des autorités fiscales a contribué à accroître le risque fiscal de nombreuses façons au cours des dernières années :

Accords d'échange de renseignements à des fins fiscales (AERF) — En avril 2009, les leaders du G20 au sommet de Londres se sont engagés à prendre des mesures contre les paradis fiscaux dans le cadre d'une série d'initiatives en réaction à la crise financière.

Le secrétariat de l'OCDE a rédigé un rapport sur l'élaboration, par les centres financiers mondiaux, d'une norme internationale d'échange de renseignements à des fins fiscales. Avant avril 2009, 44 AERF avaient été signés par des pays membres de l'OCDE et, à la fin de 2009, ce chiffre atteignait 199. Selon le site Web de l'OCDE, le 15 mai 2012, le total s'élevait à 518.

Contrôles conjoints — En septembre 2010, le Forum de l'OCDE sur l'administration fiscale publiait le communiqué d'Istanbul sur le contrôle conjoint, par les autorités fiscales concernées, des entreprises ou des particuliers possédant des intérêts dans plusieurs pays.

En juin 2011, l'OCDE annonçait l'ouverture de la *Convention concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale* à tous les pays, afin d'épauler les gouvernements dans l'application de leurs lois fiscales par la création d'un cadre international de coopération visant à contrer l'évasion fiscale à l'échelle mondiale.

Effectifs accrús — En 2009, l'Internal Revenue Service des États-Unis a ajouté 1 200 employés à sa division de fiscalité internationale. Son plan stratégique, qui s'étend jusqu'à la fin de 2013, prévoit l'embauche d'au moins 800 spécialistes de plus pour l'audit des prix de transfert et l'application des règles en la matière.

Au Royaume-Uni, en 2008, l'administration fiscale a augmenté ses effectifs sur les prix de transfert, elle a créé un comité de révision de ceux-ci et a mis sur pied une approche axée sur le risque pour repérer et prioriser les initiatives dans ce domaine.

Plusieurs administrations fiscales ont fait de même, accentuant encore la pression sur les fiscalistes en entreprise.

En mai 2013, l'Agence du revenu du Canada (ARC) annonçait la création d'une équipe spécialisée relevant directement du commissaire de l'ARC pour accélérer la mise en œuvre des mesures du budget fédéral de 2013 visant à contrer les stratagèmes d'évasion fiscale et d'évitement fiscal abusif internationaux.

Réactions des fonctions fiscalité dans le monde

Partout dans le monde, la plupart des fonctions fiscalité ont eu à

Avant avril 2009, 44 accords d'échange de renseignements à des fins fiscales avaient été signés par des pays membres de l'OCDE et, [...] le 15 mai 2012, le total s'élevait à 518.

répondre à des demandes croissantes et bon nombre d'entre elles reconnaissent qu'elles ont encore beaucoup à faire. Cette situation a favorisé l'émergence de plusieurs pratiques de pointe.

Définition du rôle de la fonction fiscalité dans l'organisation — Les grandes fonctions fiscalité ont rédigé un énoncé clair du rôle auquel elles aspirent au sein de l'organisation (vision) et un énoncé distinct de ce qu'elles doivent accomplir pour ajouter à la valeur de l'organisation (mission). Elles ont alors cherché à gagner l'appui des principales parties prenantes en leur faisant connaître cette vision et cette mission, et en y revenant fréquemment dans leurs communications.

Certaines ont également travaillé à définir une culture intégrant des valeurs communes comme le travail d'équipe, l'innovation, l'intégrité et un engagement quant à la vision et à la mission de la fonction fiscalité.

Bonification du rôle de la fonction fiscalité dans l'organisation — Les grandes fonctions fiscalité ont dressé un inventaire complet des obligations de conformité fiscale de l'organisation et des questions controversées, elles se sont alignées sur l'entreprise et elles ont investi dans la technologie et la formation pour bonifier leur rôle au sein de l'organisation.

L'élaboration d'un tel inventaire comprend la définition des responsabilités, la nomination des représentants internes et externes de l'entreprise en matière d'impôt, et le développement de la capacité d'indiquer aux parties prenantes ce que sont les obligations de l'entreprise et qui sont les personnes responsables.

En travaillant de concert, la fonction fiscalité et les unités opérationnelles peuvent repérer les problèmes rapidement et élaborer ensemble une stratégie d'entreprise.

Voici des questions à prendre en considération dans ce contexte :

- exigences en matière de consultation;
- exigences documentaires et procédés liés à certaines communications;
- lignes directrices d'évaluation des stratégies de planification fiscale;
- procédés et contrôles à élaborer et à surveiller avec l'audit interne;
- cadres de mesure du rendement, y compris la rétroaction sur les ressources techniques, la formulation de conseils opportuns et autres mesures semblables.

L'investissement technologique ouvre des possibilités de redéploiement des ressources de la fonction fiscalité vers des initiatives plus stratégiques.

Parmi les investissements courants à cet égard, mentionnons les plateformes mondiales, qui permettent de se tenir à jour quant aux questions de conformité et aux sujets de controverse, ainsi que l'informatisation, qui permet de gérer le risque d'erreur manuelle dans la présentation de l'information financière.

L'investissement dans les programmes de formation de la fonction fiscalité est souvent axé sur l'acquisition de compétences autres que fiscales, comme la communication, l'influence et la gestion de projets, alors que les plans de carrière visent habituellement à offrir aux bonnes personnes la possibilité de collaborer à des projets plus intéressants.

Gestion de la controverse — Les grandes fonctions fiscalité misent sur leur vision et leur mission, leur connaissance de la situation de l'organisation en matière de gestion de la conformité ainsi que de la controverse pour tisser des liens productifs avec les autorités fiscales, y compris l'établissement de politiques et de procédés liés aux interactions avec celles-ci, comme des protocoles internes de documentation et de communication.

Communications avec les parties prenantes internes et externes — Les grandes fonctions fiscalité traitent de questions fondamentales avec les parties prenantes suivantes :

Haute direction — La proximité de la fonction fiscalité avec le directeur des finances témoigne souvent du succès avec lequel elle réussit à concrétiser sa vision et sa mission.

Voici certaines des meilleures pratiques pour gagner la confiance de la haute direction :

- communiquer la vision et la mission de la fonction au directeur des finances et au conseil, en insistant sur la valeur qu'apporte la fonction fiscalité à l'organisation;
- rencontrer régulièrement les dirigeants pour leur expliquer la pertinence de nouvelles réglementations;
- souligner les avantages pour le résultat par action, la trésorerie ou encore d'autres mesures financières courantes, d'une participation préliminaire des fiscalistes aux décisions d'affaires;
- communiquer avec les directeurs financiers et commerciaux pour démystifier la fonction fiscalité, ou tenir des ateliers sur

- la pertinence de la fiscalité pour leurs activités;
- faire régulièrement le point sur la vision et la mission.

Conseil d'administration — La fonction fiscalité joue un rôle grandissant de sensibilisation du conseil à l'évolution du risque fiscal et aux ressources nécessaires à sa gestion.

Le conseil doit savoir que la gestion du risque fiscal peut s'avérer onéreuse, mais que le coût d'une gestion déficiente peut être plus élevé encore. Les grandes fonctions fiscalité informent aussi le conseil de l'évolution du risque fiscal dans le monde, sachant qu'un fait nouveau dans un pays peut signifier des changements dans un autre.

Parties prenantes externes — Les responsables des grandes fonctions fiscalité apprennent à connaître les responsables des communications et des relations publiques à l'intérieur de l'organisation et les consultent relativement à tout élément important lié aux états financiers ou aux principales controverses.

Conclusion

En somme, le risque fiscal revêt une importance critique pour les

L'investissement technologique ouvre des possibilités de redéploiement des ressources de la fonction fiscalité vers des initiatives plus stratégiques.

organisations et leurs dirigeants. Une attention accrue est portée aux questions fiscales, alors que les changements législatifs et l'intensification des activités de conformité rendent la tâche des fonctions fiscalité plus complexe.

Des études des grandes fonctions fiscalité dans le monde ont toutefois permis de dégager quelques pratiques de pointe susceptibles d'aider toutes les fonctions fiscalité à gérer plus efficacement le risque fiscal au sein de leur organisation.

Alison Jackson est associée chez Ernst & Young à Calgary.

Jay Hutchison est associé directeur, fiscalité, chez Ernst & Young Canada, et il dirige cette rubrique.

Microcomp
ÉVALUATION, INNOVATION, INTÉGRATION

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

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

T.514.251.7902
info@microcomp.ca

25 ans
1988 - 2013

partenaire commercial
IBM

Souplesse et flexibilité

L'harmonie intergénérationnelle au travail s'appuie sur des facteurs clés. Voici le cas probant d'une chef d'équipe.



De nos jours, nombre de travailleurs sont aux prises avec des problèmes intergénérationnels. Les diverses générations qui se côtoient présentent manifestement des différences, mais aussi

de grandes similitudes. Le vieillissement des effectifs ne fait que commencer. En effet, selon Statistique Canada, la moitié de la population sera âgée de plus de 43,6 ans en 2026.

Actuellement, de nombreux employés ayant atteint l'âge de la retraite continuent de travailler, pendant qu'un nombre record de jeunes adultes entrent sur le marché du travail. Parallèlement, les hiérarchies traditionnelles font place aux modèles axés sur le travail d'équipe, ce qui amène des travailleurs de tous âges à collaborer étroitement, malgré leurs points de vue parfois très différents.

Constance Patterson, psychologue et directrice de la formation du Louisiana School Psychology Internship Consortium, un programme de stage reconnu par l'American Psychological Association (APA), admet que la diversité générationnelle peut occasionner des différends en milieu de travail.

Dans son article « Generational differences at work », publié par l'APA, elle explique que les malentendus entre les générations peuvent miner la communication et les relations de travail, et compromettre l'efficacité.

Prenons l'exemple d'Amanda, directrice des finances d'une multinationale, qui gère une équipe de 20 personnes. Elle qui n'a connu que des succès professionnels se heurte à des difficultés lorsqu'elle est nommée à la tête d'une équipe. Cette dernière excelle et les supérieurs sont ravis, mais les attentes d'Amanda sont très élevées.

Pour une raison qui lui échappe, l'équipe manque de cohésion. Amanda fait part de ses préoccupations à son supérieur immédiat, qui lui suggère d'avoir recours à des services de mentorat pour cadres supérieurs.

Lors de la première rencontre, Amanda explique à sa mentore qu'elle a l'impression que ses employés travaillent individuellement au sein d'un groupe, et non comme une équipe. Au fil des questions posées par la mentore, elle réalise que deux employés se trouvent au cœur du problème : Will, un excellent collaborateur qui refuse de participer aux activités en dehors du bureau, et Shelley, la « spécialiste techno » autoproclamée qui prend toujours congé en pleine période de pointe. Ces deux employés semblent mener le reste de l'équipe. En travaillant mieux avec eux, Amanda pourra aider toute l'équipe.

Circonscrire le problème

La mentore rencontre chacun des membres de l'équipe, établit leur profil individuel et assiste à une réunion.

La complémentarité des traits de personnalité, des motivations professionnelles et des modes d'apprentissage des membres du groupe d'Amanda permet le bon fonctionnement de l'équipe. L'explication la plus probable du problème perçu est l'âge d'Amanda (35 ans) et celui des membres de son équipe : quelques baby-boomers (45 à 64 ans), plusieurs membres de la génération X (29 à 44 ans) et quelques représentants de la génération Y (20 à 29 ans).

Sachant que chaque génération possède des vues et des attentes différentes par rapport aux styles de gestion, à la technologie, à l'éthique de travail, à l'équilibre travail-vie personnelle et à la loyauté à l'égard de l'entreprise, la mentore pose, lors des entretiens individuels, des questions lui permettant de déterminer si les valeurs générationnelles influencent l'équipe et, en particulier, Will et Shelley. Will, 58 ans, est l'un des plus anciens membres de l'équipe, tandis que Shelley, 28 ans, est la plus jeune.

S'il est vrai que la gestion d'une équipe intergénérationnelle comporte des défis, elle peut néanmoins donner d'excellents résultats lorsque l'on tient compte des particularités des générations et que les coéquipiers poursuivent des objectifs communs.

Lors de son entretien avec la mentore, Will indique clairement qu'il aime travailler avec Amanda et avec ses collègues, mais qu'il trouve inapproprié de les voir en dehors des heures de bureau. Will se dit préoccupé par le laisser-aller dont font preuve certains de ses jeunes collègues.

À son avis, les engagements professionnels doivent passer avant les engagements personnels. Même s'il voit d'un bon œil l'accroissement de la présence en ligne de son équipe, il avoue avoir parfois l'impression d'être hors du coup. Enfin, il dit ne pas comprendre pourquoi Amanda l'interroge constamment sur l'avancement de ses projets. Si elle lui fait confiance, pourquoi ne le laisse-t-elle pas tout simplement faire son travail?

Shelley se dit aussi satisfaite de son emploi, de son équipe et de la crédibilité que lui procure son statut de « spécialiste techno ». Consciente que certains collègues plus anciens n'ont pas sa connais-

sance des médias sociaux, ou le même enthousiasme qu'elle pour ceux-ci, Shelley a vu une occasion d'apporter sa contribution à l'équipe et d'alléger le travail de ses collègues.

Dévouée à sa carrière, Shelley aime bien passer du temps avec ses collègues avant, pendant et après le travail. Il lui arrive souvent de finir des projets à la maison, pendant ses temps libres, et elle s'attend en retour à pouvoir prendre du temps pour elle, convaincue que cela est essentiel pour mieux jouer son rôle d'employée et de coéquipière.

En percevant le manque de cohésion de son équipe, Amanda a fait preuve de beaucoup de flair. Maintenant qu'elle connaît la cause du problème, identifiée par sa mentore, Amanda a plus de facilité à gérer son équipe. En adoptant une stratégie différente pour Shelley et Will, les deux meneurs, Amanda a pu aider toute l'équipe.

Si l'on souhaite bien gérer une équipe intergénérationnelle, il faut non seulement connaître les méthodes de travail de ses membres, mais aussi comprendre la façon dont chaque génération perçoit les autres, gérer ces perceptions et tirer le meilleur parti des similitudes intergénérationnelles.

Amanda a ajusté son style de gestion pour tenir compte de considérations générationnelles. Ainsi, quand elle a su que Will

Le vieillissement des effectifs ne fait que commencer.

En effet, selon Statistique Canada, la moitié de la population sera âgée de plus de 43,6 ans en 2026.

était contrarié par ses suivis constants, qu'elle considérait comme une marque de reconnaissance, elle a cessé de le presser et l'a laissé faire son travail. Elle a aussi arrêté d'insister pour qu'il participe aux activités sociales. De plus, Amanda a assigné un projet conjoint à Will et à Shelley, croyant que cela les amènerait à se comprendre et à se respecter davantage.

Parce qu'elle comprend mieux le point de vue de Shelley, Amanda sait que celle-ci travaille sans relâche et que son style frénétique et désordonné est en fait un atout pour l'équipe et l'entreprise. Alors qu'elle voyait auparavant ses demandes de congé comme un manque de dévouement, elle réalise aujourd'hui que Shelley veut maintenir un équilibre travail-vie personnelle, ce qu'Amanda souhaite également. Les deux le font tout simplement de manière différente : Amanda prend ses congés selon un calendrier établi, alors que Shelley le fait lorsque l'occasion se présente. Mieux outillée, Amanda est persuadée qu'elle pourra amener son équipe à se surpasser. Elle veut en savoir plus sur les questions intergénérationnelles, alors sa mentore lui a proposé des lectures complémentaires.

Amanda a également revu ses propres attentes afin d'envisager des arrangements de travail flexibles et des processus de rétroaction mieux adaptés aux besoins de chacun des membres de son équipe. Grâce à cette nouvelle approche, Amanda entrevoit un brillant avenir pour son équipe.

Sandra Oliver est mentore pour cadres supérieurs et propriétaire d'Impact, cabinet mondial de mentorat, et dirige cette rubrique. On peut la joindre à l'adresse sandra@impact-coaches.com.

Comment choisir sa clientèle

Établir le profil du client idéal exige des efforts mais, en fin de compte, et le client et le cabinet y gagnent

Tous les professionnels souhaitent avoir des clients de qualité, qui représentent un défi intéressant et un risque de mission acceptable, et qui peuvent payer les honoraires. Or, bon nombre de praticiens ont plutôt des clients difficiles. Ces derniers sont trop exigeants à l'égard du personnel et des ressources du cabinet, ils traitent les services professionnels comme un mal nécessaire et ils présentent un risque de mission supérieur à la normale.

Un client de qualité n'a pas forcément des besoins faciles à combler. Toutefois, les risques et les difficultés sont bien compris par tous les participants de la mission, et la valeur que crée le professionnel est appréciée. Comment déterminer quels clients conviennent le mieux et comment se défaire des clients indésirables?

Critères de qualité du service à la clientèle et du client

Il est essentiel de définir les attributs d'un service à la clientèle de qualité et les caractéristiques du client idéal. Pour ce faire, dans le cas d'un cabinet d'audit, on peut dresser des pro-

files de services et de clients propres au cabinet. L'évaluation des clients nouveaux et existants par rapport à ces profils permet alors de constituer un bassin de clients de qualité.

Un service d'audit de qualité

Il importe de déterminer ce que votre cabinet estime être un service de qualité, et si vous pouvez offrir ce service à chaque client.

L'application de bonnes pratiques de gestion est non seulement rentable, mais obligatoire. Bon nombre des attributs d'un service d'audit de qualité sont dictés par les normes canadiennes d'audit (NCA). Les critères sont les suivants :

- Votre cabinet possède-t-il la compétence nécessaire à la réalisation du travail (NCCCQ 1.30 et .31; NCA 220.14)? Si vous devez vous prononcer sur un état financier établi conformément aux IFRS et que votre expérience est limitée en ce domaine, aurez-vous accès aux compétences requises?

- Le calendrier prévu permet-il la prestation des services appropriés? Si les délais sont trop serrés, la qualité du service pourrait s'en ressentir.

- Les honoraires sont-ils à la mesure des compétences et du temps nécessaires à la réalisation de la mission? Sinon,

l'équipe risque de prendre des raccourcis pour gagner du temps ou de repousser la réalisation de la mission au profit de travaux plus rentables, ce qui pourrait nuire à la qualité du service.

- Les communications avec le client sont-elles favorables à la réalisation d'une mission de qualité? Si un client d'audit potentiel refuse que vous travailliez sur place, aurez-vous accès aux personnes avec qui vous devez vous entretenir?

Des clients de qualité

Les facteurs suivants, notamment, devraient être pris en considération dans l'établissement du profil de clients de qualité :

- Le secteur d'activité – La création de valeur est l'essence même du service professionnel, et votre capacité de créer de la valeur augmente lorsque vous connaissez le secteur d'activité du client. L'alinéa 26 a) de la NCCCQ 1 et le paragraphe 14 de la NCA 220 exigent que vous possédiez la compétence et les capacités nécessaires à la réalisation de la mission.



Si vous envisagez d'offrir vos services à un nouveau client qui exerce ses activités dans un secteur qui ne vous est pas familier, demandez-vous si vous possédez la compétence et les capacités nécessaires pour fournir un travail de qualité. Dans la négative, votre cabinet est-il disposé à investir le temps nécessaire pour se doter de cette compétence et de ces capacités?

- La taille – La taille de l'entité doit convenir aux ressources de votre cabinet. Un cabinet qui se concentre sur les petites entités risque d'éprouver autant de difficultés à répondre aux besoins d'une grande entité qu'en éprouvera un cabinet qui se concentre sur les grandes entités et qui doit répondre aux besoins d'une petite entité.

De plus, offrir vos services à une entité trop grande peut compromettre la capacité de votre cabinet d'assurer à court terme un service efficace à sa clientèle existante de petites et moyennes entités. Quelle taille d'entités pouvez-vous servir avec un maximum d'efficacité?

- La situation financière du client – Pensez-y bien avant d'accepter un client qui affiche un important déficit ou des pertes depuis plusieurs années. Les clients qui sont susceptibles de transgresser les clauses restrictives de leurs contrats de prêt et de ne pas tenir d'autres engagements peuvent présenter davantage de risques que le cabinet peut raisonnablement en assumer. Votre cabinet doit déterminer le degré de risque auquel il peut se permettre d'être exposé et fixer ses critères en conséquence.

- L'état des livres et documents – Il est agréable de réaliser une mission lorsque les livres et documents comptables sont exacts, à jour et bien organisés. En revanche, s'ils sont émaillés d'erreurs, incomplets et désorganisés, la tâche peut être cauchemardesque. Effectuez d'abord un contrôle diligent pour vous assurer de la quantité de travail que vous jugez raisonnable de prendre en charge avant d'entreprendre la mission, et déterminez si vous pouvez travailler avec n'importe quel système d'information comptable ou teneur de comptes (NCA 210.6 b)ii) / A18). Définissez ce qui vous semble un environnement comptable acceptable et intégrez cette donnée au profil de votre client de qualité.

- La compréhension qu'a le client de la mission – La réalisation de missions d'audit et d'examen repose sur l'hypothèse fondamentale selon laquelle la responsabilité de la préparation de l'information financière incombe au client (NCA 210.6 b) et *Manuel de l'ICCA – Certification*, 8200.18). La responsabilité des entités figure généralement dans les lois constitutives. La direction et les responsables de la gouvernance reconnaissent-ils leur responsabilité quant à l'information financière communiquée? Si tel n'est pas le cas, le praticien ne peut pas accepter la mission. Cette prémisse est plus importante encore lorsqu'il s'agit de missions auprès de petites entités qui ne possèdent pas à l'interne d'expertise en information comptable et financière. La volonté du client de comprendre l'information financière et d'assumer la responsabilité de cette information est un aspect important du choix de clients de qualité.

- L'intégrité du client – L'intégrité du client est un critère fondamental. Rien ne saurait porter le risque de mission à un niveau inacceptable davantage qu'un client dont l'intégrité laisse à désirer. Le cabinet doit fonder son analyse de l'intégrité sur des politiques et des procédures d'acceptation et de maintien (NCCQ 1.26 c).

Obtenez sur l'intégrité du client des renseignements que vous comparerez à votre profil du client de qualité pour prendre une décision éclairée sur l'acceptation ou le maintien d'une mission.

L'utilisation de vos profils

Vos profils ne seront utiles que s'ils sont mis à contribution. Il vous faudra donc comparer les missions potentielles ou existantes à ces profils. Si une mission potentielle ou existante ne correspond pas à vos profils, mais que vous la prenez quand même en charge, ayez une bonne raison de le faire, faute de quoi vous vous exposerez à un risque de mission supérieur au risque acceptable, ou même à l'échec de la mission.

Dressez une liste de contrôle dans laquelle vous énumérerez les attributs que vous estimez essentiels à l'offre d'un service de qualité et à l'évaluation de la qualité des clients. Passez en revue cette liste avant d'accepter un nouveau client et refaites l'exercice après chaque mission pour évaluer si ce dernier reste un client acceptable.

Se défaire des clients difficiles

Comment se défaire d'un client difficile? Il est probable que le client difficile est aussi insatisfait de vos services que vous l'êtes

Les clients de qualité ont un profil de risque acceptable selon les conventions du cabinet et ils règlent les honoraires sans tarder.

de sa clientèle. Si vous avez identifié un client qui ne correspond pas à votre profil du client de qualité et avez décidé de mettre un terme à vos relations avec lui, il est recommandé de procéder comme suit : réunissez les membres de l'équipe de mission pour vous assurer que vous comprenez bien leurs préoccupations et qu'ils comprennent les vôtres; assurez-vous, s'il s'agit d'un client d'audit, que ces préoccupations sont clairement consignées dans une lettre que vous adresserez aux responsables de la gouvernance au plus tard à la fin de la mission (NCA 260.16 b) et .22); prévenez le client que vous souhaitez mettre fin à vos relations lorsque sera achevée la mission de l'exercice courant. Ce type de message est toujours source de stress, mais remettre cette tâche à la semaine avant le début de la mission de l'exercice suivant serait une entorse aux règles de professionnalisme.

Les clients de qualité ont un profil de risque acceptable selon les conventions du cabinet et ils règlent les honoraires sans tarder. Comme dans tout autre type de relations, vous assurer que tous vos clients correspondent bien au profil souhaité exigera temps et efforts. Définissez ce que vous recherchez dans vos relations avec les clients, comparez ces paramètres avec les attributs de vos clients actuels et potentiels, et mettez fin aux relations indésirables.

Phil Cowperthwaite, FCA, est associé chez Cowperthwaite Mehta et membre du Comité des cabinets comptables de petite et de moyenne taille de l'IFAC.

Ron Salole, vice-président, Normalisation, CPA Canada, maintenant à la retraite, dirige cette rubrique.

LE MOT DE LA FIN...

US ET COUTUMES ...



EN ITALIE

Chaque été, à compter du 15 août, les Italiens cessent toute activité pour célébrer le Ferragosto, ou fête de l'Assomption — l'élévation au ciel de la Vierge Marie. Cette fête nationale marque le début des vacances au pays, lesquelles se poursuivent pendant environ trois semaines. Cependant, le Ferragosto n'est pas synonyme de soleil et de vacances pour tous les travailleurs.

Par exemple, ce temps d'arrêt estival est une période très occupée pour le voyageur Il Diamante. « Le quart de notre roulement de personnel se produit en août. Les employés présents doivent donc faire des heures supplémentaires, travailler le samedi, et parfois le dimanche », explique le fondateur, Renato Bomben.

À l'extérieur de l'industrie touristique, les entreprises sont habituées à enregistrer une baisse considérable de leurs activités pendant un mois, ajoute M. Bomben. Pour éviter de subir des

pertes, elles répartissent leurs revenus sur 12 mois.

Pour les Italiens, les vacances sont sacrées. Dans les grandes villes, la plupart des magasins ferment pendant le Ferragosto. Si vous êtes en voyage d'affaires durant cette période, vos restaurants préférés risquent d'être fermés, mais les sites touristiques principaux demeurent ouverts.

Fête païenne au temps des Romains devenue fête chrétienne, le Ferragosto est une période de repos et de détente depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, quand la société italienne a délaissé l'activité agricole au profit de l'activité industrielle. « Pour éviter que les travailleurs ne partent tous en vacances en même temps, brisant ainsi la chaîne de montage, on a décidé de fermer en août. Les fournisseurs ont dû faire de même », dit M. Bomben.

Mais les temps changent. On trouve maintenant de plus en plus de commerces ouverts, comme les supermarchés et les coiffeurs. « C'est avantageux pour tous, et la récente crise économique accélérera le rythme du changement. » Vanessa Santilli

Que sont-ils devenus? LOUISE MARION



De l'art et des chiffres

Quand nous avons rencontré Louise Marion il y a neuf ans, (*CAmagazine*, janvier-février 2004), elle disait nourrir deux passions : les mathématiques et le dessin. Si l'art a pris plus de place dans sa vie, les deux passions demeurent indissociables de sa personnalité.

En 2008, Mme Marion a décidé de se consacrer à temps plein à la peinture, à laquelle elle s'adonnait déjà à mi-temps depuis plus de 25 ans. « Selon moi, le tableau représente un moment d'évasion pour celui qui le regarde. Quand je peins, j'ai toujours cet objectif en tête. Je suis réputée pour mes toiles aux couleurs vives qui reflètent la joie de vivre. C'est ma façon de transmettre mes petits clins d'œil de bonheur », indique-t-elle.

Ce virage professionnel majeur a propulsé sa carrière d'artiste. Les toiles de Mme Marion, scènes urbaines ou paysages, se vendent maintenant entre 500 \$ et 3 000 \$ et sont exposées dans

six galeries d'art au Québec, au Nouveau-Brunswick et à Paris.

La peintre comptable possède également son propre site Web (louisemarion.net), qu'elle tient rigoureusement à jour. Très sollicitée, elle dit prendre part à une dizaine de symposiums chaque été. Cette année, neuf événements figurent déjà à son horaire, et elle sera présidente d'honneur du Symposium Autumn'Art du 20 au 22 septembre prochain à La Tuque (Québec).

En quête de sujets d'inspiration et munie de son appareil photo, Mme Marion parcourt le Canada et les régions d'Europe méditerranéenne dont la Provence, le Périgord, la Bretagne et l'Espagne. En outre, elle ira en Grèce le mois prochain et en Toscane en 2014.

L'artiste a cependant gardé deux clients : son ancien employeur, le Cirque du soleil, et One Drop, un organisme de bienfaisance créé par le fondateur du Cirque, Guy Laliberté, qui font appel à ses services spécialisés lors de la fin de leur exercice financier. « Je peux peindre à ma guise, tout en travaillant quelques semaines par année comme comptable. » L'art de concilier deux passions sans perdre de vue l'essentiel.

Marie-Josée Boucher



Dans mon bagage à main

par Jaclyn Law



BILL MCFARLAND

Chef de la direction et associé principal de PwC Canada depuis 2011, Bill McFarland est entré au service du cabinet en 1980. Associé depuis 1992, il a dirigé le groupe Audit et Certification torontois de 2002 à 2005, année où il est devenu l'un des deux associés directeurs nationaux. Il a été l'associé responsable des missions d'audit de plusieurs multinationales et est le principal associé chargé de la relation auprès de clients d'envergure. Bill McFarland a obtenu un baccalauréat en commerce de l'Université de Toronto en 1980 et le titre de CA en 1982. Très engagé dans la collectivité, il siège à de nombreux conseils d'administration, dont ceux de la Chambre de commerce du Canada et de Centraide du Grand Toronto. Nous avons demandé à ce dirigeant et père de famille de Richmond Hill (Ontario), de nous dire ce qu'il transporte dans son bagage à main.

ÉTUI DE VOYAGE

« J'y mets mon passeport et, pour éviter les files dans les aéroports, ma carte Air Canada Altitude. Je passe la moitié de mon temps chez les clients, pour m'assurer que PwC apporte la valeur et la qualité qui font sa réputation et sa marque. Dans le cadre de mes fonctions de direction, les relations avec les clients sont extrêmement importantes. »

ÉPINGLETTE DES JO DE VANCOUVER

« J'ai eu la chance d'y être. L'épinglette me rappelle ma fierté d'être Canadien. PwC commandite sept athlètes olympiques pour leur permettre de s'entraîner et de réaliser leur plein potentiel. C'est notre façon de contribuer à la collectivité. »



LIVRE

« Je choisis des livres en fonction de mes goûts personnels et professionnels. Je lis actuellement *Ne surestimons pas le talent*, de Geoff Colvin. On y lit qu'il faut être passionné pour être bon, et travailler dur pour se réaliser pleinement. J'aime aussi les articles de magazines sur le mentorat, le leadership et le perfectionnement des employés. Je les signale à mon équipe de direction pour que nous puissions y réfléchir. »

COMBINAISON DE VÉLO

« J'adore le vélo. J'en fais la fin de semaine, à mon chalet près de Huntsville, en Ontario. Je prends la route dès 6 h 30 et je roule pendant deux heures. J'ai parcouru 2 000 km l'été dernier. Pour plus de confort, je porte cette combinaison. Le vélo me permet de réfléchir et de résoudre des problèmes particulièrement épineux. »

TABLETTE ET TÉLÉPHONE INTELLIGENT

« [Mon PlayBook et mon BlackBerry] me permettent de garder le contact avec ma

famille. Un de mes enfants est joueur de hockey professionnel et un autre est entraîneur adjoint des Generals d'Oshawa. J'aime bien prendre

des nouvelles de leurs équipes. De plus, la possibilité de lire sur mon PlayBook pour préparer mes réunions me simplifie la vie. »

PAUL ORENSTEIN



Goudreau Poirier Inc.

Société de comptables professionnels agréés
Business corporation of chartered professional accountants

Goudreau Poirier est une société de comptables professionnels agréés fondée en 1992. Notre société a connu une croissance soutenue au cours des dernières années et elle occupe maintenant une place de choix parmi les cabinets de comptables professionnels agréés de la banlieue ouest de Montréal.

Notre cabinet se compose de 6 associés assistés de plus d'une vingtaine de professionnels offrant des services de certification, comptabilité, fiscalité et mandats spéciaux tel que fusions-acquisitions, vérification diligente et assistance à la recherche de financement.

Le développement de notre cabinet offre des perspectives intéressantes pour toute personne désirant faire partie d'une équipe dynamique. Nous offrons les possibilités suivantes :

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

Pour plus d'informations, veuillez communiquer avec
Monsieur Serge Goudreau, CPA, CA au 450-455-7202, poste 222
ou visitez notre site internet au www.goudreaupoirier.com.



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

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

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

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

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

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

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

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
Télec.: (514) 484-5453
Courriel: info@liwconsultants.ca
www.liwconsultants.ca

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

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

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

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



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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



FRANÇOYS BRUNET, CPA, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

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

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

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

OCCASIONS D'AFFAIRES

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

SERVICES PROFESSIONNELS

Cabinet et clientèle comptable à transférer. Région de Québec. Missions compilation, examen et quelques audits. Comptabilité et gestion. Période de transition assurée. Chiffres d'affaires 600 000\$. Idéal pour démarrer à son compte ou pour cabinet déjà en place. Pour plus d'informations écrire à : comptable@reference.qc.ca

VOUS COMPTEZ ACHETER, VENDRE OU FUSIONNER?

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

Pour en savoir plus, visitez
www.jonctioncabinetsca.com



Jonction cabinets CA



CPA SOURCE

CPA | SOURCE

Vous souhaitez relever un nouveau défi?

Cherchez de nouvelles possibilités de carrière et posez votre candidature.

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

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

Pour de plus amples informations,
www.cpasource.com



Heureux qui comme le Japon...

Un des grands mythes économiques actuels veut que le Japon soit aux prises avec une crise économique depuis plus de 20 ans. Le tsunami de 2011 aurait aggravé une situation difficile

qui remonte à 1990, lorsque l'éclatement d'une gigantesque bulle immobilière avait précipité le pays dans une profonde récession dont il ne serait pas encore sorti. L'indice Nikkei de la Bourse de Tokyo vaut aujourd'hui le tiers de sa valeur de 1990. Des fleurons industriels comme Sony et Panasonic connaissent des difficultés financières et le gouvernement affiche un déficit chronique : la dette publique atteint 175 % du PIB, le double de celle du Canada.

En revanche, on dénote plusieurs indicateurs positifs. Le yen vaut 50 % de plus qu'en 1990 et le taux de chômage, deux fois moins élevé qu'au Canada, oscille autour de 4 % depuis 20 ans. Le Japon continue d'enregistrer un important surplus de son compte courant, alors que la plupart des pays industrialisés accusent un déficit. Enfin, quiconque visite le Japon ne peut qu'être surpris par le nombre de gens fortunés et la qualité des infrastructures. La situation semble plutôt favorable au Japon. Qui a raison?

La crise de 1990

On trouve très peu d'exemples de bulle spéculative aussi importante que celle qui a éclaté au Japon à la fin des années 1980. Une croissance économique annuelle de plus de 4 % entre 1980 et 1990 avait entraîné une hausse vertigineuse des valeurs mobilières et l'indice Nikkei avait bondi de 10 000 à 35 000. En 1989, un mètre carré de terrain au centre-ville de Tokyo se vendait 40 000 \$ CA. Disposant d'importants capitaux, des investisseurs japonais avaient acheté le Rockefeller Center à New York. Le modèle économique japonais faisait alors l'envie de toute la planète.

Tout s'est écroulé la même année à la suite de l'éclatement de la bulle immobilière. La croissance économique a chuté, le taux passant du double à la moitié de celui de la croissance canadienne. Malgré des déficits records atteignant 9 % du PIB en 2011, le gouvernement ne réussit pas

à stimuler la demande. Jusqu'à tout récemment, la Banque centrale semblait paralysée. Pendant plus de 20 ans, politiques d'austérité et politiques de relance se sont succédé sans résultat. Le Japon est devenu le modèle à ne pas suivre.

Des signes encourageants

Pourtant, à maints égards, le pays se porte bien. Ses inégalités sociales sont moins importantes qu'au Canada et les rues de Tokyo témoignent du niveau de vie élevé de la population. Le Japon est même favorisé par sa très faible croissance démographique et la diminution de sa main-d'œuvre, qui masquent une performance économique solide. Depuis 20 ans, la croissance de la productivité, par heure travaillée, se situe à 1,7 %, comparativement à 1,3 % au Canada.

Le yen vaut 50 % de plus qu'en 1990 et le taux de chômage [...] oscille autour de 4 % depuis 20 ans.

Principal pays exportateur de la Chine, le Japon y vend des produits à forte valeur ajoutée, contrairement au Canada, et son industrie automobile est florissante. La dette publique, même très élevée, est concentrée au pays et le solide surplus de sa balance commerciale lui permet d'exporter des capitaux.

Cette bonne feuille de route économique se reflète également dans les statistiques sociales : l'espérance de vie compte parmi les plus élevées au monde, le taux de criminalité est très bas et les villes sont propres.

Des apparences trompeuses

Le Japon est le premier pays au monde à être frappé par le vieillissement de la population, une situation que nous connaissons progressivement, et il s'en tire bien. Même si la croissance du PIB faiblit, le revenu par habitant fait bonne figure. Les Japonais se sont concentrés sur la productivité.

Au lieu de les plaindre et de se sentir supérieurs, les Canadiens devraient tirer des leçons des Japonais, car ils tracent avec succès la voie de notre propre avenir.

Marcel Côté est associé conseil chez SECOR KPMG à Montréal.



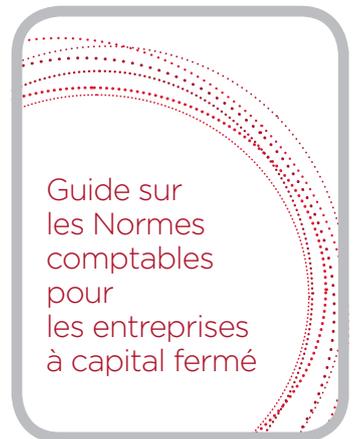
Les NCECF sous la loupe

Guide sur les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé

Guide complet sur l'application des nouvelles normes comptables élaborées expressément pour les entreprises à capital fermé canadiennes, le *Guide sur les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé* contribuera à approfondir votre connaissance et votre compréhension des dispositions de la Partie II du *Manuel de l'ICCA - Comptabilité*. Au moyen d'exemples, de tableaux et de diagrammes, ce guide donne une base solide pour porter des jugements éclairés lorsque l'application des NCECF présente des difficultés.

INTERNET • DVD • TÉLÉCHARGEMENT

PASSEZ VOTRE COMMANDE DÈS AUJOURD'HUI!



Visitez boutiqueCA.ca/NCECF-b
Composez le 1-855-769-0905

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

For reprints please contact the Publisher.

LE P, C'EST POUR PROFESSIONNEL.

Il y a plus d'un an déjà, les trois ordres comptables du Québec se regroupaient sous la nouvelle bannière CPA. Aujourd'hui, nous sommes fiers que nos collègues des autres provinces emboîtent le pas.

Ce sont maintenant 150 000 professionnels de la comptabilité au pays qui adoptent le titre professionnel de CPA.

Pourquoi? Parce qu'une profession comptable unie et guidée par les plus hauts standards de pratique et d'éthique répondra plus efficacement aux besoins des organisations canadiennes en plus de mieux servir l'intérêt du public.

CPApro.ca

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

For reprints please contact the Publisher.

