

## ARTICLES DE FOND

18

**Bonne année!**

À l'approche du dernier tournant avant l'an 2000, où en est-on dans le traitement du bogue du millénaire?

Par Peter de Jager

26

**Réseaux dernier cri**

Un regard critique sur les versions les plus récentes des logiciels de réseau. Par Issie Rabinovitch

35

**ERP : le temps d'acheter?**

Les fournisseurs de solutions d'entreprise haut de gamme à l'assaut du marché des PME. Par Michael Burns

## CHRONIQUES

2 EN COULISSES

8 L'OBSERVATEUR

64 PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES



Réseaux dernier cri

## AVANT-SCÈNE

**6 LE COIN DES LECTEURS**

Mesurer le «coût véritable» • La risée du public • Du contre • Et du pour • Réussir sans égard à la taille

**10 PERSONNALITÉS** Adepte du sport depuis toujours, Todd King a décidé de devenir CA sous les encouragements de ses professeurs. Mais, au travail ou dans le sport, c'est le défi qui le motive.



Des réseaux au féminin page 13

COUVERTURE : MIKE CONSTABLE

**10 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS**

Saint Isidore, protégez les internautes • Le fléau de la fraude • Dirigeants branchés • Le réseautage au féminin • Qualité de vie au travail • Au tableau d'honneur

**11 CHIFFRIER**

En septembre, tomber dans les pommes n'est peut-être pas si désagréable que ça.

**12 VIRTUALITÉS**

Internet : un aide à la formation. Par Don Sheehy et Gerald Trites

**14 EXPERTISE**

Comment améliorer l'achalandage de son site Internet? Par Susan Sweeney

**16 TECHNOVATIONS**

Tout nouveaux, tout beaux, les gadgets électroniques. Par Issie Rabinovitch

**57 EXPOSÉS-SONDAGES** Les prospectus (retrait du chapitre 4000) • Emprunts contractés au nom d'une entreprise publique **59 ON VOUS CONSULTE** Recommandations à l'intention des administrateurs — Traitement du risque

61 SERVICES PROFESSIONNELS • 63 SUR LE MARCHÉ • 63 PETITES ANNONCES

## RUBRIQUES

**PERFORMANCE 42 Politiques d'achat**

À bons achats, bons profits. Par Rod Sherkin et Stephen R. Cole

**43 Comptabilité** La mondialisation des normes. Par Ian P.N. Hague

**FINANCE 45 Planification financière personnelle** Services inédits pour nouveaux besoins. Par Lorne D. Schnell

**FISCALITÉ 47 Émigration** Médecine de cheval pour les émigrants. Par Allan Lanthier

**INFORMATIQUE 49 Internet** Le cyberspace au service de la vérification. Par D.-Claude Laroche et Lucie Bégin

**CONTRÔLE 53 Gestion** Les personnes, d'abord et avant tout. Par Peter Jackson

# Le bogue : retour en arrière

Par Christian Bellavance

Pendant que Peter de Jager médite sur le passé, *CAMagazine* lance «Technovations» et présente un rapport détaillé sur les systèmes ERP



C'était il y a cinq ans, mais je m'en souviens comme si c'était hier. Les rédacteurs de *CAMagazine* avaient réuni quatre professionnels des technologies de l'information (TI) à l'ICCA pour planifier le numéro annuel consacré aux technologies de l'information. Je rencontrais alors deux d'entre eux pour la première fois. Le premier, Deryck Williams, dirige maintenant la chronique «Informatique» de *CAMagazine*. Mais c'est le second, Peter de Jager, qui capta l'attention de tous en cette froide journée de janvier 1994. Il expliquait que pratiquement tous les ordinateurs du monde allaient s'arrêter à minuit le 31 décembre 1999. À moins que...

Le reste est passé à l'histoire. Peter de Jager est retourné chez lui pour écrire «La revanche des ordinateurs» (*CAMagazine*, août 1994), l'un des tout premiers articles sur le bogue du millénaire. Tourné vers l'action et ne craignant nullement les métaphores décrivant un scénario plus près de la fin du monde que de la fin du siècle, il est rapidement devenu un maître à penser sur le sujet, à l'échelle mondiale. À quelques mois de l'an 2000, nous avons demandé à

Peter de relire cet article avant de faire le point sur la situation actuelle. Il a accepté. Dans «Bonne année!», il livre sa réflexion sur ce qui s'est passé depuis cinq ans. Nous accompagnons son analyse d'un résumé de «La revanche des ordinateurs».

Vous avez sans doute remarqué que le numéro d'août ne présentait pas notre dossier spécial annuel consacré aux TI. Nous l'avons repoussé à septembre pour lui assurer l'exposition que lui mérite sa popularité croissante. Nous profitons aussi de l'occasion pour marquer le début de la nouvelle chronique «Technovations» dans la section «Avant-scène». Chaque mois, Issie Rabinovitch, journaliste et chroniqueur en matière de technologie, passera en revue trois ou quatre de ce qu'on pourrait appeler des produits technologiques «personnels». M. Rabinovitch a pour mandat de chercher, d'essayer et d'évaluer des produits qui présentent des caractéristiques que nos lecteurs trouveront utiles. Son évaluation portera sur la valeur, l'utilité, le degré d'intérêt suscité, la capacité et la facilité d'utilisation.

En plus de «Technovations», Issie se penche sur les plus récents systèmes d'exploitation réseau et ceux qui arriveront bientôt sur le marché. Dans «Réseaux dernier cri», vous apprendrez tout sur Novell NetWare 5.0, Windows NT et Windows 2000, ainsi que sur Linux le petit nouveau qui dérange.

Nous accueillons également Michael Burns, de Mintz & Partners, qui relève le défi de passer en revue les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning, ou planification des ressources d'entreprise) de milieu et de haut de gamme. En plus de fournir des informations sur les diverses caractéristiques des systèmes mentionnés, M. Burns ajoute une foule de renseignements sur le prix, la disponibilité, le soutien, les contacts, et plus encore. «ERP : le temps d'acheter?» est vraiment le compte rendu le plus détaillé qu'on puisse trouver sur les systèmes ERP. À lire et à conserver à portée de main.

Ces articles sur divers aspects des technologies de l'information s'ajoutent à la rubrique régulière sur l'informatique et à celles sur la fiscalité, la certification, le contrôle, la planification financière personnelle et la performance, ainsi qu'aux chroniques de Gérard Bérubé (L'observateur) et de Marcel Côté (Perspectives économiques), sans oublier la très vivante «Avant-scène».

***Bonne lecture!***

---

## Mesurer le «coût véritable»

Dans l'article «répartir les bénéfices équitablement» (de Stephen R. Cole, A. Scott Davidson et Alexander J. Stack, *CAMagazine*, mai 1999, page 32), les auteurs prétendent que «les états financiers traditionnels, notamment, ne reconnaissent pas le coût et l'avantage véritables de la survaleur, du capital intellectuel, des réseaux de distribution, des marques et d'autres éléments incorporels.»

La question de savoir si les états financiers devraient refléter le «coût véritable» de la survaleur est certainement une question à débattre, puisque toute tentative de présenter le «coût véritable» de la survaleur dans les comptes aurait pour conséquence de modifier les bénéfices déclarés et d'engendrer une confusion plus grande que celle qui existe en ce moment.

La survaleur d'une entreprise n'est-elle pas prise en compte dans ses bénéfices et, par conséquent, ne peut-on pas établir le «coût véritable» de la survaleur en comparant le rendement réel des actifs corporels avec le rendement prévu d'actifs corporels d'une valeur équivalente qui ne reflète pas une survaleur? Et la survaleur d'une société donnée ne peut-elle pas être comparée à celle d'une autre entreprise de la même façon?

Ce que la survaleur d'une société devient à la suite d'un changement de direction est un autre sujet, et peut-être est-ce précisément en mettant une nouvelle direction en place que l'on peut mesurer la survaleur véritable.

**Colin Campbell, CA**  
**Hong-kong**

**Réponse de Stephen R. Cole :** La lettre de M. Campbell s'inscrit dans la pure tradition socratique et mérite une réponse du même style.

«Ne peut-on établir la survaleur véritable en comparant le rendement réel des actifs corporels avec le rendement prévu d'actifs corporels d'une valeur équivalente»? Microsoft, Oracle, Merck Frosst et Procter & Gamble vous répondraient sans doute «non».

«La survaleur d'une société donnée ne peut-elle pas être comparée à celle d'une autre» par l'analyse du «rendement réel des actifs corporels» de chacune? Par cela, voulez-vous dire qu'on devrait comparer le rendement réalisé par Andersen Conseil avec ses bureaux et ordinateurs et celui de McKinsey & Compagnie, ou de EDS, afin de déterminer leur survaleur relative?

«Peut-être est-ce précisément en mettant une nouvelle direction en place que l'on peut mesurer la survaleur véritable.» Peut-être... En ce cas pourquoi ceux qui se portent acquéreurs de sociétés très prospères dont la survaleur est élevée préfèrent-ils que la direction reste en place? Est-ce seulement parce que sa présence est rassurante? Ces acquéreurs ne croient sûrement pas que seule la mise en place d'une nouvelle direction permet de mesurer la survaleur véritable. Demanderiez-vous à Jack Welch de renoncer à son poste chez GE ou à Buffett de quitter Berkshire Hathaway afin que la survaleur véritable puisse être mesurée?

---

## La risée du public

La possibilité que Revenu Canada engage une action civile arbitraire contre les préparateurs de déclarations fiscales a reçu

peu d'attention de la part des médias et, à ma connaissance, l'ICCA ne se hâte pas de faire pression pour que les propositions ne soient pas adoptées. Il est absurde qu'on demande à un professionnel de payer pour les péchés commis par son client. C'est pourtant ce qui arrivera avec l'application des pénalités. Revenu Canada, dans son nouveau rôle d'«organisme» indépendant (et de centre de profit), doit attendre avec joie la matraque promise avec laquelle il pourra frapper les préparateurs de déclarations de revenus.

Dorénavant, les fiscalistes seront rétribués par leurs clients, mais responsables devant Revenu Canada; ils seront bien avisés de consulter Big Brother avant de donner un conseil en matière fiscale laissant place au jugement ou à l'interprétation, et ils seront forcés de le consulter, par crainte de représailles, lorsqu'un conseil mettra en cause la possibilité d'une nouvelle cotisation. Quelle situation pitoyable : une profession comptable aux mains liées qui rampe devant ses nouveaux patrons, et qui deviendra bientôt la risée du public.

Le but de ma lettre est de manifester très clairement ma désapprobation. Quand les fonctionnaires gouvernementaux cessent de «servir» et se mettent plutôt à «commander», il en résulte inévitablement du totalitarisme et de la corruption. Si ce sont les règles du jeu qu'Ottawa désire adopter en matière d'impôts, nous devons réagir. Il est urgent d'envoyer un message clair au gouvernement; si ces propositions de nature punitive sont adoptées, l'ICCA n'aura d'autre choix que de conseiller à ses membres de ne plus préparer de déclarations de revenus. Et ce message doit être transmis MAINTENANT.

Pour une fois, notre profession ne peut-elle faire montre de maturité et défendre un principe, et peut-être inviter les CGA et les CMA à le faire avec elle? Elle pourrait même faire savoir qu'il est plus que temps que les préparateurs de déclarations fiscales aient les compétences et les permis voulus pour faire ce travail.

**Dereck C. Sale, CA**  
**Prince George, C.-B.**

**Réponse de l'ICCA :** Vous avez bien raison de vous inquiéter de l'intention d'étendre l'application des pénalités administratives aux tiers qui préparent les déclarations fiscales des contribuables. L'ICCA partage cette inquiétude et n'a cessé de faire part de ses objections aux représentants du ministère des Finances et de Revenu Canada depuis que l'idée a été mise de l'avant dans le budget fédéral de février dernier. Nous avons aussi fait connaître notre opposition au ministre du Revenu.

Depuis le début, nous avons dit que l'application de pénalités administratives pour des fautes intentionnelles impliquant des tiers est justifiée, lorsque le préparateur de déclarations transmet des informations dont il sait qu'elles sont fausses. Toutefois, nous avons aussi précisé que l'introduction d'une pénalité pour le préparateur de déclarations, qui serait fondée sur le critère «sciemment, ou dans des circonstances équivalant à faute lourde» (c'est-à-dire que le préparateur aurait dû savoir que les informations étaient fausses), n'est pas acceptable pour la profession. Cela créerait un devoir de diligence envers Revenu Canada, le préparateur de déclarations devenant ainsi l'homme de main du Ministère. C'est là un rôle que nous ne sommes tout simplement pas prêts à jouer.

Le libellé de ces propositions est extrêmement ambigu et exposerait les professionnels de la fiscalité à une responsabilité du fait d'autrui dans des secteurs où il n'existe pas de normes en matière de préparation des déclarations fiscales, et l'élaboration de telles normes constituerait un travail monumental. Ironie du sort, les propositions pourraient avoir un effet contraire à celui voulu, et rendre le recours à des professionnels pour des conseils fiscaux et la préparation de déclarations de revenus trop coûteux pour un grand nombre de contribuables.

On nous dit que le gouvernement désire que les pénalités administratives soient appliquées aux situations où le tiers est pratiquement au courant : les cas de «tu ne me dis rien, je ne demande rien». Nous avons travaillé d'arrache-pied pour convaincre le gouvernement qu'une telle conduite doit être définie avec précision comme étant délibérée, marquée d'indifférence envers la loi ou équivalente à un acte intentionnel.

Et vous avez raison de dire qu'il n'y a pas que les CA qui devraient s'inquiéter. C'est pour cela que nous avons tenu des discussions avec nos collègues CGA et CMA et que nous sommes prêts à collaborer avec eux et à aller faire du bruit sur la place publique s'il devenait manifeste que le gouvernement n'a pas l'intention de modifier ses propositions pour tenir compte de nos préoccupations.

**Peter F. Wilkinson, directeur  
Affaires gouvernementales**

---

## Du contre

J'ai trouvé amusant de lire la lettre de Brenda Brûlotte à la rédaction de *CAmagazine*, qui souligne le manque de contenu de cette publication («Assez de futilités», numéro de juin-juillet 1999, page 6).

J'ai trouvé encore plus amusant d'être rendu à la chronique de Marcel Côté environ 25 minutes plus tard; lorsque j'ai constaté qu'il ne m'avait fallu que 25 minutes pour parcourir ce numéro du début à la fin, j'ai compris que je partageais l'opinion de Brenda. Le fait que Christian Bellavance, le rédacteur en chef, ait jugé la question assez importante pour qu'il se sente obligé d'y répondre démontre jusqu'à quel point il s'inquiète de ce qu'une personne critique son produit.

Je voudrais simplement suggérer à Christian de ne pas trop s'en faire. Personne ne va nous écouter, nous les petites gens (mes excuses à Brenda). La profession a adopté une orientation - ou un manque d'orientation -, et le réacteur en chef peut facilement continuer à offrir aux membres ce qui, selon lui, correspond à ce qu'ils veulent. Il faudra bien des années encore avant que la grande majorité des lecteurs de *CAmagazine*, pour qui il réalise ce magazine, ne se décident à réagir. Le coût de l'abonnement est noyé dans ma cotisation de CA, et je continuerai de faire partie de ceux qui paient pour ce produit.

**Phil Halprin, CA  
Winnipeg**

## Et du pour

Je ne vous écris pas souvent, mais je me dois de souligner que vous avez collectivement créé un merveilleux magazine professionnel. Le numéro de juin-juillet 1999 est remarquable. Vous formez une équipe vraiment dévouée.

**Bill Buckley, CA  
Toronto**

---

## Réussir sans égard à la taille

Dans son article intitulé «batailles de géants» (*CAmagazine*, mai 1999, page 41), Brahm Rosen n'a pas dit que les PME ne peuvent pas être restructurées avec efficacité, mais j'ai eu l'impression que, selon lui, les chances de réussite varient en fonction de la taille de l'entreprise. Ce point de vue dessert le grand nombre d'entrepreneurs à la barre d'une PME à la dérive qui ne savent pas quelle mesure prendre pour la redresser.

Depuis plus de 15 ans, notre cabinet sert des sociétés de taille moyenne et aide à les redresser. Nous-même et plus de 2 000 autres membres de la Turnaround Management Association fournissons des services aux moyennes comme aux grandes entreprises qui connaissent des difficultés financières.

Il importe que les propriétaires d'entreprise et autres experts en finance sachent qu'il est possible pour les petites et moyennes entreprises de sortir d'une crise financière. Il faut bien sûr prendre des décisions difficiles et, généralement, trouver de nouvelles sources de financement, mais il existe des solutions qui sont souvent beaucoup moins coûteuses que la perte de l'entreprise.

**Bev Carbert, EEE, CA**  
**Edmonton**

---

*Les lettres doivent être adressées au rédacteur en chef, CAmagazine, 277, Wellington Ouest, Toronto (Ontario) M5V 3H2 ([lettres.camagazine@cica.ca](mailto:lettres.camagazine@cica.ca)). CAmagazine se réserve le droit d'abrégé ou de modifier leur formulation dans le but de la rendre plus claire.*

# Une note plus que passable

Par Gérard Bérubé



Quelque 10 ans plus tard, l'ALENA, conclu originellement avec les États-Unis et étendu ensuite au Mexique, continue de générer son lot d'études tentant d'en cerner les retombées pour le Canada. À l'exception des prises de positions d'inconditionnels partisans ou opposants, l'Accord reçoit une note plus que passable dans la majorité de ces études. Mais l'une d'elles déçoit, et c'est celle de la Banque Royale. Signée et présentée par l'économiste en chef John McCallum, lors de la Conférence de Montréal sur la mondialisation des économies, tenue du 30 mai au 2 juin dernier, cette étude dresse un bilan mitigé de l'ALENA.

M. McCallum ne remet pas en question l'explosion de nos exportations vers les États-Unis dans le cadre de l'Accord, mais il refuse de se prononcer sur l'impact des ententes en matière de création d'emplois et d'investissements directs au Canada, incapable d'en préciser la portée. À ce chapitre, il accorde une note de passage, sans plus - la contribution positive pour l'économie canadienne ne se méritant selon lui que deux hourras et non trois, reliant son hésitation aux disputes commerciales qui n'ont jamais cessé depuis la signature. Comme si l'ALE et l'ALENA visaient

l'élimination des différends commerciaux!

En fait, ces accords avaient pour seul objectif d'accroître les échanges commerciaux et la productivité, pas de créer des emplois ni d'empêcher toute dispute, car un monde sans différends commerciaux relève de l'utopie! Or, dans la mesure où de tels différends sont inévitables, il aurait été préférable que M. McCallum se penche plutôt sur l'efficacité des mécanismes de règlement des différends liés aux ententes. Et sur leur pertinence, d'autant plus qu'avec la multiplication des déficits records de leur balance commerciale, les États-Unis doivent plus que jamais lutter contre la montée d'un courant protectionniste.

Concrètement, John McCallum aurait dû souligner l'équité des jugements rendus dans les dossiers du bois d'oeuvre, des produits agricoles, du sucre, du magnésium, des produits laitiers ou encore du saumon du Pacifique, plutôt que de dénombrer ceux-ci. D'ailleurs, un ouvrage publié en 1997 par Gordon Ritchie, négociateur en chef de l'ALE, rappelle que, avant 1989, environ 5 % des exportations canadiennes vers les États-Unis faisaient l'objet d'un différend. Depuis, les luttes ont diminué et elles portent sur des produits qui s'échangent au rythme de dizaines de millions par année, alors que le commerce canado-américain excède 1,2 milliard \$ par jour.

Il faut donc relativiser les choses, d'autant plus que les exportations et les importations entre les deux pays ont plus que doublé depuis 1988, que la balance commerciale évolue en faveur du Canada, et que les exportations de biens vers les États-Unis atteignent aujourd'hui 30 % de notre PIB (18 % à la fin des années 80).

Question d'atténuer l'aspect positif du bilan des imports-exports, John McCallum a avancé que, depuis 1989, la valeur du huard avait chuté de quelque 20 ¢ (de 89 à 69¢) ou de 23 %. C'est vrai. N'empêche que les importations de produits américains ont doublé en dépit de la glissade de la devise. N'empêche également que, dans le jeu des devises, l'écart entre le Canada et l'Europe a diminué en moyenne de 35 %. Néanmoins, le poids des produits européens dans la totalité des importations du Canada n'a augmenté que de 40 % tout au plus. Quant à l'investissement direct, que John McCallum ne peut mesurer, il se maintient à des niveaux historiques alors que l'abolition des tarifs douaniers faisait plutôt craindre une érosion.

Reste la création d'emplois. Notre taux de chômage étant le double de celui des États-Unis, il est difficile d'arriver à une conclusion. Or, il ne faut pas oublier que, depuis la signature de l'Accord, nous avons mené une lutte musclée contre les déficits, plus fortement ressentie au Canada, où les divers paliers de gouvernement ont multiplié les compressions et l'alourdissement du fardeau fiscal. Parallèlement, la Banque du Canada a entrepris un combat contre l'inflation plus sévère que celui de la Réserve fédérale.

En revanche, le Mouvement Desjardins conclut que, pour le Canada, depuis 1989, le solde des échanges commerciaux de produits couverts par les ententes a connu un revirement spectaculaire, passant d'un déficit de 9 milliards \$ à un surplus de 15 milliards \$. En comparaison, la balance commerciale entre le Canada et les partenaires commerciaux autres que les États-Unis est demeurée stable. En outre, pour les produits couverts et non couverts par les ententes, les économistes de Desjardins concluent que les salariés des deux groupes ont maintenu la même part de l'emploi manufacturier qu'en 1989, même si leur nombre a respectivement diminué de 15 %. Conclusion : l'ALENA a contribué à ralentir la chute de l'emploi dans ce secteur en cure d'amaigrissement. Plus précisément, l'Institut C.D. Howe affirme que la productivité dans les secteurs soumis à l'ALE s'est accrue de 5 % par année, de 1988 à 1995, une donnée qui se démarque de la performance du Canada à ce chapitre.

L'étude de la Banque Royale? Décevante, vous dis-je!

---

*Gérard Bérubé est responsable de la section Économie et finance au Devoir à Montréal.*

# Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

septembre 1999

## Champion à coup sûr

*Médaillé de tournois de balle rapide*

**E**n septembre 1994, peu après l'obtention de son diplôme, Todd King entame sa carrière de CA, fermement convaincu qu'il laisse derrière lui son rêve de faire partie de l'équipe nationale de balle rapide du Canada. C'est pourquoi il est grandement surpris trois mois plus tard lorsque l'entraîneur de l'équipe nationale lui annonce qu'il est sélectionné pour représenter le Canada en Argentine, aux Jeux panaméricains 1995. «Mon club s'était classé second aux championnats nationaux cette saison-là, dit-il, et j'avais connu quelques bons tournois; je suppose que cela a dû faire bonne impression.»

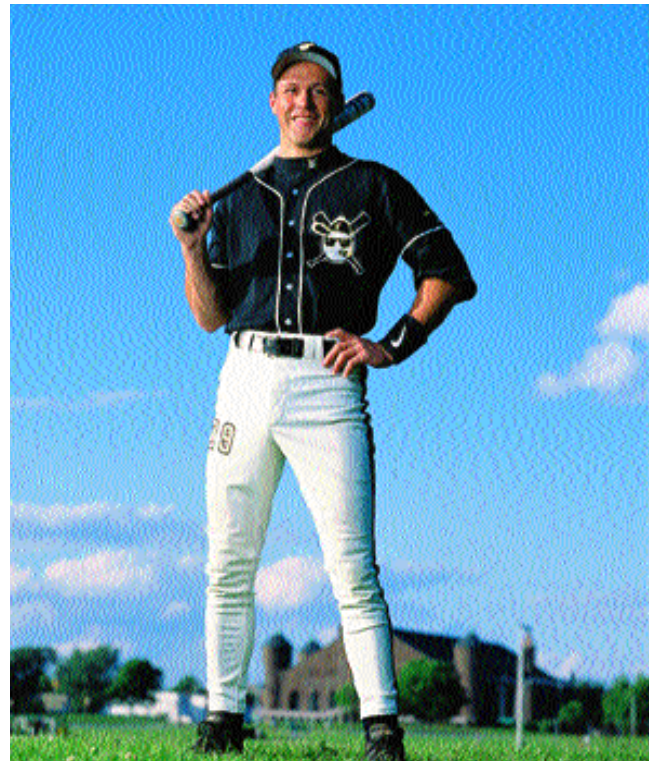
Sa participation devant l'amener à s'absenter durant tout le mois de mars, l'un des mois de grande activité, il a bien sûr hésité à en parler à son patron. Mais, cela fait, Todd a obtenu un soutien sans réserve de la part du cabinet.

En Argentine, l'équipe nationale a remporté l'or. Par la suite, ce troisième-but a gagné deux tournois mondiaux ainsi qu'une médaille d'argent pour le Canada dans le cadre des championnats du monde de la Fédération internationale de softball (FIS) en 1996, et la médaille d'or lors des récents Jeux panaméricains à Winnipeg. L'an dernier, les Jaguars de Halifax, pour lesquels Todd jouait, ont remporté le titre canadien chez les hommes de

niveau senior. Cette année, il appartient aux Keith's de Halifax.

Todd King a 29 ans et est directeur en fiscalité chez Deloitte & Touche, à Halifax. Il était encore enfant lorsqu'il a fait ses débuts à la balle rapide. Dans ce sport, on lance une balle molle en «tourniquet», à une vitesse de 135 à 155 km à l'heure. L'avant-champ est plus petit qu'au baseball, la distance entre le marbre et les premier et troisième buts étant de 18 m (27 m au baseball). «Le jeu est beaucoup plus rapide que le baseball, dit Todd. Les réflexes doivent être excellents.» Todd pratique la balle rapide de 10 à 15 heures par semaine et, tous les jours, il soulève poids et haltères et il court 5 km.

Adepté du sport depuis toujours, Todd a décidé plus tardivement de devenir CA. Au cours de sa troisième année d'université, il obtenait des A dans tous ses cours. Il s'est spé-



Peu s'en est fallu que Todd King, CA, ne puisse réaliser le rêve de faire partie de l'équipe nationale de balle rapide.

cialisé en comptabilité à la suggestion d'un professeur et s'est découvert une passion pour ce domaine. «Plus j'en savais, plus je voulais en savoir, dit-il. J'adore le droit fiscal parce qu'il y a constamment des

changements et du nouveau.»

Et, en attendant les championnats du monde de la FIS en Afrique du Sud l'an prochain, Todd compte célébrer la médaille d'or de Winnipeg. *Cathleen Fillmore*

## Saint Isidore, protégez les internautes!

Vous savez peut-être qu'il y a un saint patron pour presque tout : priez celui qui chapeaute l'objet de vos tourments et vous «serez guéri». Comme le site Catholic Online le dit si bien, les patrons sont des protecteurs spéciaux pour certaines réalités comme les emplois, les maladies, les pays ou toute autre cause. Voilà pourquoi il y a un patron des comptables (saint Mathieu) et qu'il y en a même un pour ceux qui souffrent d'hémorroïdes (saint Fiacre). Alors, quoi de plus normal qu'un saint patron

responsable du domaine le plus moderne de notre vie : Internet! Eh bien, le Vatican pourrait assigner à saint Isidore de Séville (né en 556) la tâche de veiller sur les internautes. Celui-ci aurait été choisi au terme d'une recherche entreprise par le Conseil Pontifical pour les Communications Sociales. Ce saint a écrit les *Étymologies*, un genre de dictionnaire dont la structure ressemble à celle d'une base de données et qui, comme le Web, met quantité de connaissances à la disposition des lecteurs.

MARVIN MOORE

# Le fléau de la fraude

Quelle est l'ampleur des fraudes au sein des entreprises canadiennes? Limitée, pensez-vous. Vous allez devoir réviser votre opinion. Dans le cadre de son Sondage annuel sur la fraude, KPMG a fait parvenir un questionnaire aux DG des 1 000 plus importantes sociétés du Canada, selon le classement du *Financial Post*. Suivant les résultats, dévoilés récemment, 57 % des dirigeants ont indiqué que des activités frauduleuses avaient eu lieu dans leur entreprise en 1998, et la perte moyenne signalée s'élevait à 958 927 \$. L'une d'entre elles a même subi une perte de 25 millions \$.

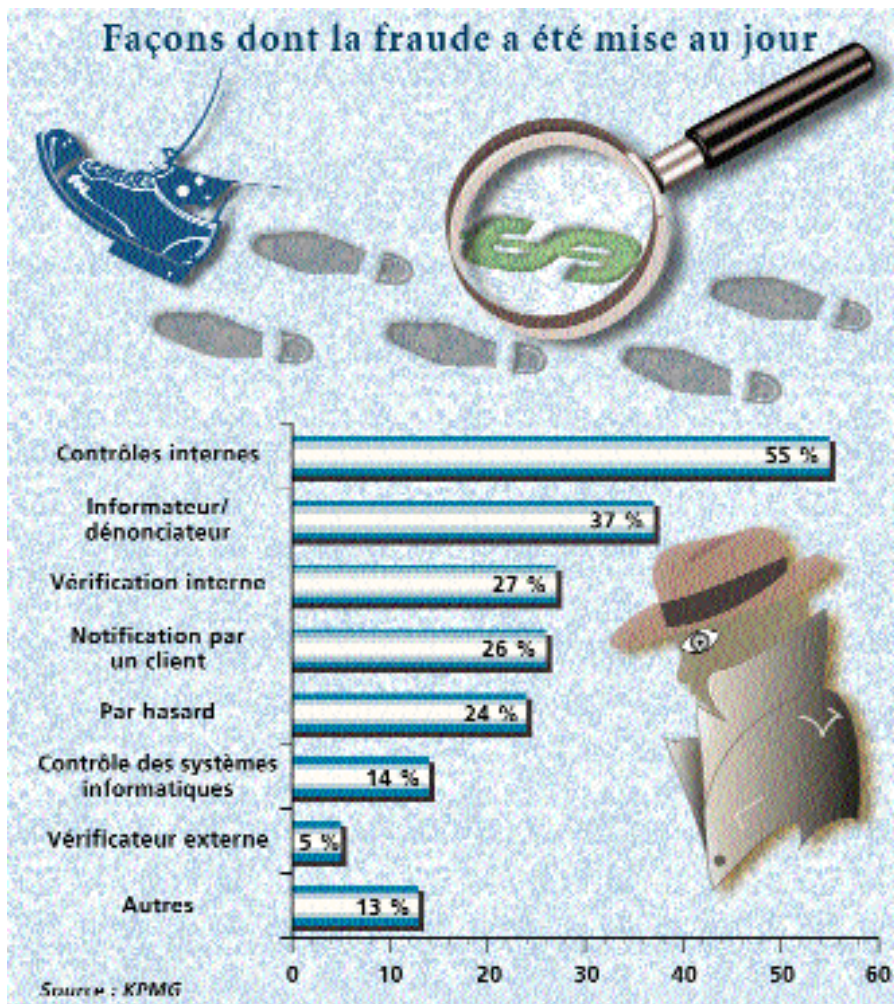
Le sondage révèle que 26 % des répondants considèrent la fraude comme un sérieux pro-

blème, et 72 % croient que les fraudes sont principalement imputables à leurs salariés. À leur avis, les secteurs les plus vulnérables sont les services de vente au détail et de biens de consommation, et les services financiers. De fait, les dirigeants du secteur des services financiers ont répondu avoir été victimes de fraudes dans la proportion la plus élevée, soit 78 %; le secteur des services de vente au détail et des biens de consommation suit avec 74 %.

Des dirigeants qui font affaire à l'échelle internationale, 21 % ont indiqué avoir été victimes de fraudes internationales. La plupart des dirigeants ont classé le Nigeria, la Chine et la Russie parmi les derniers pays avec lesquels ils souhaitaient commercer. Outre ceux-

là, le Royaume-Uni et les États-Unis sont vus comme des pays où des fraudes ont le plus souvent cours. La majorité des fraudes relevées consistent en commissions occultes et pots-de-vin, contrefaçons de chèques, falsifications de données pour camoufler des détournements de fonds et majorations de comptes de dépenses.

La plupart des dirigeants ne croient pas que le problème de l'an 2000 augmente le risque de fraudes. Cependant, 13 % d'entre eux ont mentionné que leur réseau avait subi l'intrusion de pirates informatiques de l'extérieur. La majorité des fraudes ont été mises au jour grâce aux contrôles internes, et très peu l'ont été par suite de vérifications externes.



JOHN SAMPFORD/SETH

## Chiffrier

*En septembre, nous ne dédaignons pas «tomber dans les pommes» ni jeter, le temps de quelques chiffres, un regard sur le secteur de la pomiculture.*

**En 1998, les recettes tirées de la production de pommes ont atteint 165 millions \$;**

**la production de pommes en Ontario [au Canada : 497 831 tonnes métriques (t)] totalisait 220 774 t;**

**40 % des pommes produites étaient des McIntosh;**

**la valeur des exportations de pommes, au cours de la campagne agricole 1997-1998, était de 44 millions de \$;**

**la quantité de pommes exportées aux Philippines en 1997-1998 (seulement les É.-U. et le R.-U. en ont importé plus) atteignait 4 877 t;**

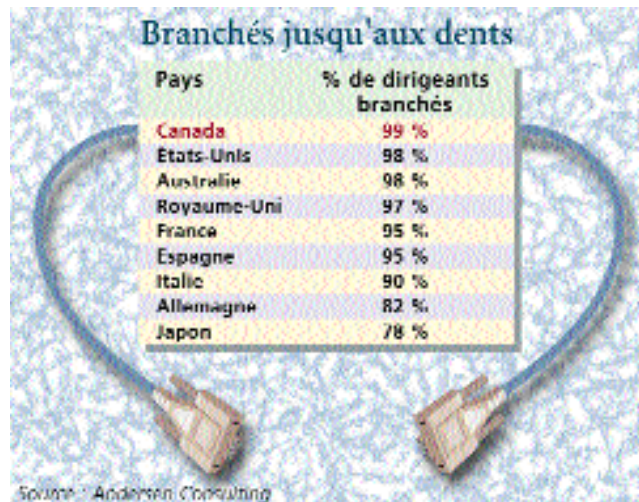
**alors que la quantité de pommes importées de l'Afrique du Sud (seulement les É.-U. et la N.-Z. nous en ont vendu plus) était de 7 521 t.**

Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada

# Dirigeants branchés

La croissance d'Internet à l'échelle internationale est notoire. La société-conseil Internet Nua Ltd. a récemment rassemblé des statistiques pour mesurer la pénétration d'Internet dans différents pays. Parmi les aspects explorés, l'un des plus intéressants est le pourcentage de dirigeants qui sont «branchés».

L'analyse a établi que 92 % d'entre eux avaient accès à Internet en 1998, comparativement à 90 % en 1997. Du nombre total, 83 % consultaient le réseau au moins une fois par semaine, et 50 % se disaient à l'aise de travailler avec Internet; il s'agit d'augmenta-



tions des pourcentages de l'année précédente, qui étaient de 71 et 36 % respectivement. Le

sondage a également exploré le degré de branchement des directeurs généraux, des direc-

teurs financiers et des directeurs informatiques dans les pays du G7 plus l'Espagne et l'Australie. Les résultats réservent des surprises. Il est très étonnant de constater que le Canada mène le bal et que nos gens d'affaires de premier plan sont branchés dans une proportion de 99 % (États-Unis : 98 %). La plus grosse surprise provient du fait que le Japon, pays que tous auraient cru être dans le peloton de tête en technologies de l'information avec les États-Unis et le Canada, vient au dernier rang des pays étudiés : seulement 78 % de ses dirigeants sont branchés au réseau des réseaux.



## Internet : un aide à la formation

L'utilisation d'Internet à des fins de formation suscite quelque peu la controverse, particulièrement chez les enseignants. La formation en ligne continue néanmoins d'offrir de plus en plus de possibilités, et un nombre croissant d'organisations découvrent des façons d'utiliser ce médium.

De nombreux sites sont susceptibles d'intéresser les comptables. Le site de l'Université Athabaska, une pionnière en ce domaine, propose de nombreux cours, de même qu'une liste de campus virtuels. On peut dénicher les cours offerts par divers collèges dans le site Contact South, un regroupement de collèges ontariens dont le mandat comprend la prestation de cours en ligne. Les champs

d'intérêt de ces cours comprennent notamment la fiscalité, la comptabilité et l'utilisation des logiciels comptables. Le Asynchronous Learning Networks annonce une autoformation avec une «interaction importante, rapide et asynchrone», et propose un répertoire de cours en ligne.

Un nombre croissant de possibilités s'offre aussi à ceux qui se présentent à l'EFU. Bruce Densmore, l'un des chefs de file au Canada en matière de formation liée à l'EFU, a lancé un nouveau site sur lequel sera bientôt posté un examen simulé avec questions à choix multiples, auxquelles on peut

répondre en temps réel, de façon interactive.

Moyennant un nom d'utilisateur et un mot de passe, les étudiants CA trouveront utile le nouveau site de l'Atlantic School of Chartered Accountancy (ASCA). Soulignons que les étudiants de l'ASCA ont obtenu un taux de succès remarquable à l'EFU.

*Don Sheehy, de Grant Thornton (dsheehy@grantthornton.ca), et Gerald Trites, de l'Université St. Francis Xavier (gtrites@stfx.ca), sont les coauteurs de Canadian Accountant's Guide to the Internet.*

### Sites Web à consulter :

**Asynchronous Learning Networks (ALN)** [www.aln.org/coursedirectory/list.cfm](http://www.aln.org/coursedirectory/list.cfm)  
**Atlantic School of Chartered Accountancy** [www.asca.ns.ca/](http://www.asca.ns.ca/)  
**Contact South** [www.embanet.com/contactsouth/](http://www.embanet.com/contactsouth/)  
**Densmore Consulting** [www.brucedensmore.com/](http://www.brucedensmore.com/)  
**Université Athabaska** [www.athabascau.ca/](http://www.athabascau.ca/)  
**Virtual Campuses** [ccism.pc.athabascau.ca/html/ccism/deresrce/institut.htm](http://ccism.pc.athabascau.ca/html/ccism/deresrce/institut.htm)

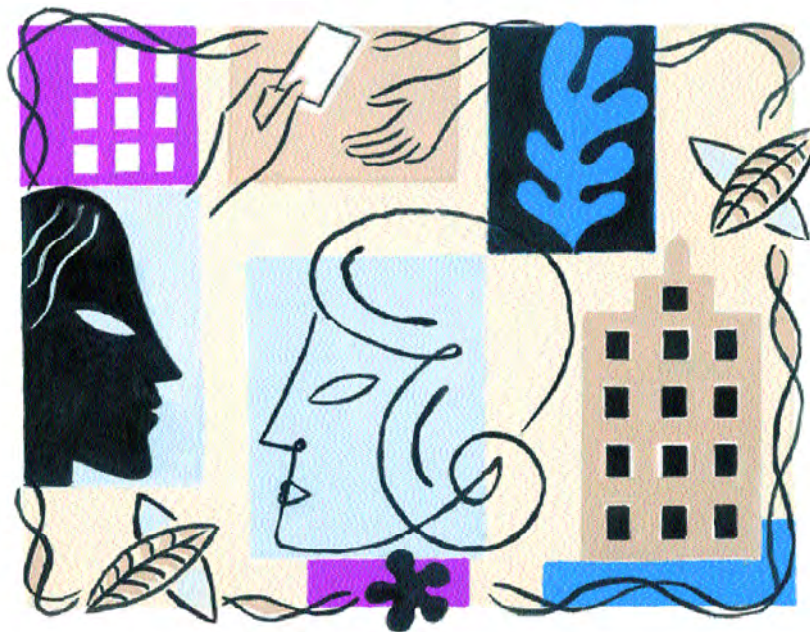
# Le réseautage au féminin

**V**ous vous rappelez peut-être le temps où les hommes étaient pratiquement les seuls acteurs-clés du monde des affaires. Mais nous savons tous que les temps ont changé, tout comme les

lieux traditionnels de «réseautage». Au sein des Cinq Grands, notamment, des réseaux d'entraide pour femmes d'affaires sont apparus, et les petits groupes informels du début sont devenus, dans certains cas, des outils de marketing efficaces pour les femmes CA et gens d'affaires, leur permettant de se faire connaître et de promouvoir les organisations qu'ils représentent.

Le Réseau d'initiative des femmes (RIF) de PwC, par exemple, a été formé en 1993. Initialement, il a permis de répondre au besoin de femmes du bureau de Toronto intéressées à faire partie d'un réseau. Aujourd'hui, selon la porte-parole du RIF, Christine Sinclair, associée de PwC, ce réseau est probablement le plus important groupement du genre au Canada avec quelque 2 000 contacts et clients. «Le RIF n'est pas une association de membres, mais plutôt un groupe de marketing, affirme Mme Sinclair. Et faire partie du RIF peut être avantageux tout aussi bien pour le client que pour le cabinet», ajoute-t-elle. Par exemple, Gail Friedlander, présidente et propriétaire de Images at Suit (entreprise de vêtements pour «femmes actives» établie à Toronto), a connu le RIF en 1996. Depuis, le groupement lui a permis de rencontrer de nombreux clients potentiels et, à son tour, elle a amené des clients chez PwC. «Le RIF est un groupe de haute qualité, dit Mme Friedlander, il me procure d'excellents contacts, et il est très stimulant.»

Chez Deloitte & Touche, le petit déjeuner annuel du printemps du Women's Business Development Group est un événement important. Tout comme d'autres événements, cette rencontre devient un lieu où les femmes novices au sein du cabinet peuvent développer des habiletés



comme établir une relation avec un client potentiel, s'adresser aux médias et diriger une réunion. Le petit déjeuner obtient tellement de succès que ses organisateurs sont sollicités par des membres du milieu des affaires ayant besoin d'aide pour mettre en place des groupes semblables.

La clé du succès? Cathy Bateman, associée de Arthur Andersen et leader, ou «championne», de la branche canadienne de Growth and Retention of Women (GROW) — une initiative mise sur pied en Amérique du Nord et une première pour le cabinet —, croit qu'il est fondamental de s'adjoindre des associés principaux masculins. GROW compte une douzaine de «cercles de marketing», et on trouve dans les bureaux principaux un homme et une femme jouant le rôle de «champion». Le mentorat est également essentiel. Ronnie Gavsie, associée des Services-conseils KPMG et membre de Women Working for

Your Success, initiative mise sur pied par le cabinet en 1996, déclare que les femmes se soutiennent mutuellement, jouent un rôle de mentor les unes envers les autres, améliorent leur visibilité et contribuent à accroître la rentabilité de leur cabinet.

*Anna Maria Greene*

## Qualité de vie au travail

Tout s'est bien déroulé lors de l'entrevue et on vous a offert le poste. Mais vous avez eu le sentiment que l'environnement de travail ne vous convenait pas et vous avez décliné l'offre. Vous n'êtes ni anormal ni unique. Une étude de l'American Society of Interior Designers révèle que le lieu physique de travail est un facteur crucial en matière de recrutement et de

maintien en poste des employés. Plus de 40 % des répondants ont affirmé que le milieu physique de travail avait influencé leur décision d'accepter un nouvel emploi; 73 % sont insatisfaits de l'état de leur lieu de travail; et la plupart des employés souhaitent que des améliorations y soient apportées. La plainte la plus fréquente (environ 40 %) semble

concerner la vue à partir d'un espace de travail. Par ailleurs, environ un tiers des employés sont insatisfaits du degré d'intimité dont ils disposent et cela semble un élément-clé. En effet, 9 % des répondants se sont en fait plaints aux patrons d'un manque d'intimité, et 25 % de ces personnes ont affirmé que leur degré d'intimité s'est amélioré à la suite de cette démar-

che. Des répondants se sont plaints de la température (14 %) et de la qualité de l'air, du bruit et du confort de l'ameublement (10 %).

Au chapitre des aspects satisfaisants, 80 % des répondants ont mentionné la facilité d'accès aux personnes et au matériel. Les autres éléments suscitant les plus hauts taux de satisfaction sont la qualité de l'éclairage, les ressources en matière de productivité et d'efficacité et la possibilité de personnaliser l'espace de travail.

# Au tableau d'honneur

Guy Paquin a obtenu le Prix Walter J. Macdonald (WJM) pour le meilleur article de fond de *CAMagazine* rédigé en français. Paru en novembre 1998, «Hors des sentiers battus» trace le portrait de Charles-Albert Poissant, CA non conformiste, qui était jusqu'à récemment président du conseil d'administration de Quebecor. Le succès de Guy Paquin s'inscrit dans la foulée de celui de l'an dernier où il avait remporté le Prix avec «Tout ce qui

brille n'est pas or», publié en mai 1998. Guy Paquin est au service de l'hebdo économique *Les Affaires*, à Montréal.

En langue anglaise, Ruby Andrew remporte le Prix avec «High Stakes» («Intérêt capital», septembre 1998), qui met en lumière l'apparente diminution de l'intérêt des étudiants universitaires pour la profession comptable. Il s'agit du premier Prix WJM pour Ruby Andrew, ancienne rédactrice en chef de *CAMagazine* et

présentement rédactrice pigiste à Victoria (C.-B.).

Le Prix WJM a été institué en l'honneur de Walter J. Macdonald, ancien président du Conseil de l'ICCA et associé de Deloitte & Touche. Les textes gagnants sont choisis dans les numéros d'août à juin-juillet d'une année. Les prix ont été présentés lors de l'Assemblée générale annuelle de l'ICCA tenue à Corner Brook (T.-N.).

Le jury pour le meilleur article en langue française se

composait de Murielle Arsenault, CA, de Traductions Murielle Arsenault Itée (Montréal), ancienne récipiendaire du Prix WJM, et de Christian Bellavance, rédacteur en chef de *CAMagazine*.

Les juges pour le meilleur article en langue anglaise étaient : Keith Dalglish, FCA (Toronto), retraité et ancien président du Conseil de l'ICCA; Tony Dawson, CA (North Vancouver), retraité et ancien président du Northwest Territory Institute of CA; Elaine Sequeira, CA, de la Banque Royale du Canada (Toronto) et Christian Bellavance.

## Expertise

### Créer de l'achalandage sur son site

**Q** Comment augmenter la fréquentation de mon site?

**R** Internet a changé notre façon de faire des affaires. Si créer son site est une chose, y amener la clientèle ciblée nécessite planification, connaissances, temps et efforts.

Pour trouver ce qu'ils cherchent, 85 % des internautes ont recours aux outils de recherche. Si votre nom n'apparaît pas parmi les 30 premiers résultats, il y a fort à parier que l'achalandage de votre site ne sera pas très important. Pour être en bonne position dans les résultats de recherche, vous devez intégrer des mots-clés appropriés dans vos codes de référencement (*meta tags*) de description et de mots-clés, dans vos textes, titres et balises «*alt tag*». Informez-vous sur les critères des outils de recherche quant à l'affichage des résultats et tenez-en compte avant d'y inscrire votre site. Certains web-

mestres créent des portes d'entrée différentes vers leur site pour chaque outil de recherche.

Ayez une stratégie marketing polyvalente, élaborée soigneusement en fonction des objectifs qui soutiennent votre présence en ligne, des produits ou services que vous offrez et du marché visé. Votre stratégie peut comprendre une participation aux groupes de nouvelles Usenet pertinents. Parmi les dizaines de milliers de groupes existants, il est probable que plusieurs soient fréquemment visités par votre clientèle cible. Vous pourriez aussi participer à des listes de diffusion accessibles au public et qui touchent votre marché cible. Lorsque vous participez à des groupes ou listes, utilisez votre signature électronique.

Élaborez une stratégie concernant les liens. Plus il y aura de sites qui renverront au vôtre, mieux ce sera. Assurez-vous de faire partie des listes des métaindex. Établissez des liens entre votre site et les centres commerciaux et



listes circulaires Internet. Ces sites constituent de bons endroits pour acheter des bandeaux publicitaires.

Élaborez une stratégie de relations avec les médias en ligne. Les communiqués interactifs facilitent le travail des journalistes en leur don-

nant accès à des citations de vos représentants, à la personne-ressource de votre organisation et à des photos qui accompagneront leur article. Inscrivez sur votre liste de distribution les magazines électroniques associés à votre marché cible.

Le fait d'inclure sur votre site une section *nouveautés*, des mises à jour, rappels, concours, conseils, sessions de bavardage, bons de réduction stimule les visiteurs. Les techniques varieront selon le marché cible. Plus vous en faites, meilleurs seront les résultats. Coordonnez vos activités de marketing traditionnel et en ligne, et inscrivez votre adresse Internet sur tout ce qui porte le nom de votre entreprise.

*Susan Sweeney, CA, est présidente de Connex Network Inc. (www.connexnetwork.com), consultants en marketing sur Internet de Dartmouth (N.-É.). Elle effectue des présentations sur ce sujet, et est l'auteur de 101 Ways to Promote Your Web Site.*

# tech *novations*

Aperçu des produits de TI à usage personnel et professionnel

PAR ISSIE RABINOVITCH

**L**a technologie amène des produits sur le marché plus vite qu'un Pentium 550 n'arrive à traiter l'information. Nombre d'entre eux visent le divertissement, d'autres le travail, et certains seront utiles à nos lecteurs. Nous avons demandé à Issie Rabinovitch, journaliste en matière de technologie, d'essayer ces produits et d'en présenter régulièrement un compte rendu dans nos pages. M. Rabinovitch travaille avec les CA dans le domaine de la technologie depuis plusieurs années, et il tiendra compte de leurs besoins et intérêts dans le choix des produits qu'il évaluera.

Notre chroniqueur cotera chacun des produits évalués : ★ à un bon produit, mais qui possède un attrait limité; ★★ à un très bon produit présentant un plus grand intérêt, ou à un produit exceptionnel destiné à un créneau spécifique; et ★★★ à un produit supérieur, ayant une bonne valeur et présentant un grand intérêt.



ORGANISATEUR REX PRO DE FRANKLIN

Minuscule (8,4 x 5,3 x 0,6 cm) et pesant seulement 4 g, le REX Pro est en fait une carte PC spécialisée munie d'un écran noir et blanc à cristaux liquides, d'une grande netteté (résolution de 160 x 98) et comportant neuf lignes. Ce petit écran à haut contraste est facile à

lire quel que soit l'éclairage. Possédant un clavier simple qui permet d'entrer des données, le REX Pro est facile à synchroniser avec un ordinateur portable en l'insérant dans le logement pour carte de ce dernier. Il comporte des applications intégrées permettant de gérer carnet d'adresses, rappels de rendez-vous, listes de tâches et notes. Le carnet d'adresses peut contenir les adresses, numéros de téléphone et de télécopieur, etc.

Il peut stocker jusqu'à 6 000 enregistrements auxquels il est facile d'accéder, et qui sont triés par prénom, nom ou raison sociale. Il coûte un peu plus de 250 \$, mais le prix en vaut la peine si la taille vous importe.

Cote : ★ ★

TABLETTE ÉLECTRONIQUE CROSSPAD XP

Fabriqué par la société qui a donné naissance aux célèbres stylos Cross, le CrossPad XP accueille une tablette de papier de 15 x 22,5 cm (6 x 9 po), pèse moins de 0,7 kg, et coûte environ 350 \$. Le CrossPad original [format 21,3 x 27,5 cm (8,5 x 11 po)] est toujours sur le marché, mais il est plus lourd et plus cher.

Le XP stocke et organise les notes que nous aimons prendre sur des bouts de papier. Il suffit d'écrire sur une feuille que l'on place sur le CrossPad, avec le stylo Cross muni d'un

transmetteur, qui envoie l'image numérique du texte manuscrit dans la mémoire pouvant stocker jusqu'à 80 pages de texte à simple interligne. Un câble série permet de transférer à votre ordinateur les pages conservées en mémoire. Vous pouvez imprimer et télécopier ces images, les transmettre électroniquement ou les convertir en fichier de traitement de texte. Plus qu'un gadget, le XP constitue un bon outil si l'on se donne la peine d'en connaître les caractéristiques.

Cote : ★



ORDINATEUR DE POCHE JORNADA 420 DE HEWLETT-PACKARD

Il y a quelques années, le Jornada 420 aurait relevé de la science-fiction. Aujourd'hui, il est un peu dépassé. Ses 2,5 cm d'épaisseur et ses 250 g encombrant une poche de chemise. Son écran à 256 couleurs est charmant, mais la durée de vie de sa pile est réduite. En outre, il fonctionne à l'aide du système d'exploitation Windows CE 2.11, peu pratique pour une version poche. Nombre de tâches nécessitent deux fois plus d'étapes que si elles étaient exécutées sur un ordinateur de poche 3Com. En plus des mini-applications Windows CE, le Jornada comporte un enregistreur de la parole et une calculatrice haut de gamme OmniSolve, qui plaira aux comptables; elle peut calculer dates, amortissement, juste valeur nette, flux monétaires, VAN, TRI et autres données. Son coût de 600 \$ le met en concurrence directe avec les Palm IIIx et V monochromes.

Cote : ★ ★



# Bonne année!

Par Peter de Jager

Il y a cinq ans, Peter de Jager a sonné l'alarme à propos du bogue de l'an 2000. À la veille de la date fatidique, comment pense-t-il que la situation a évolué?



À titre de professionnel des technologies de l'information, il m'est pénible de relire l'article que j'avais écrit dans *CAMagazine* en août 1994 sur le problème du passage à l'an 2000, «La revanche des ordinateurs». Le sujet dont il traite est clair. L'article n'est pas sensationnaliste et ne contient pas d'exagération. Il s'attache peu, pour ne pas dire du tout, aux conséquences de l'inaction en la matière. Il offre seulement une définition simple d'un problème évident, ainsi qu'une stratégie rudimentaire pour y remédier.

Là où je me suis trompé, c'est dans mon évaluation incroyablement faible des sommes qu'une entreprise pourrait consacrer à ce problème. Qui aurait cru qu'une entreprise, quelle qu'elle soit et où qu'elle soit, disposerait aujourd'hui d'un budget dépassant le milliard de dollars pour la résolution du problème de l'an 2000? (Chase Manhattan et AT&T ne sont que deux exemples d'entreprises dans cette situation.) Cette somme représente plus de 10 fois mon estimation originale, et celles d'autres personnes, qui était de 100 millions \$ maximum. Même Nostradamus a fait mieux en matière de prédictions. À l'avenir, j'utiliserai des feuilles de thé et des entrailles de poulet au lieu de faire appel au sens commun, à la raison et à l'expérience.

Le malaise que j'éprouve en relisant l'article ne provient pas d'une gêne liée à cette estimation ridiculement faible, mais de ce qui m'apparaît maintenant de toute évidence comme de la naïveté. Encore rempli de l'innocence de la jeunesse, au jeune âge avancé de 39 ans, il semble que j'aie cru qu'il suffisait de décrire un problème en termes simples pour que les gens lisent vos paroles de sagesse et passent immédiatement à l'action pour y remédier. Jamais je n'aurais cru qu'expliquer le problème de l'an 2000 serait une bataille aussi difficile. En fait, cela s'est révélé plus que difficile : il y a eu des personnes, de nombreuses personnes, qui ont rendu la tâche presque impossible. Malheureusement - et cela suscite toujours les hauts cris dans les médias - les médias ont parfois constitué le plus gros problème. Avec l'autorisation du tribunal, je présente les éléments de preuve A et B à l'appui de l'allégation suivante : en 1995, le magazine *The Economist* a dit que le problème de l'an 2000 était une absurdité et qu'il était grandement exagéré (l'an dernier, le magazine a admis que le problème est bien réel). Également en 1995, le *Financial Times* de Londres a affirmé dans un éditorial que le problème de l'an 2000 ne touchait pas les ordinateurs personnels (il admet maintenant que le bogue touche tous les ordinateurs).

Mais qui pourrait les blâmer? Bill Gates lui-même a affirmé très clairement, lors d'un colloque Microsoft tenu à San Francisco en 1996, sa conviction qu'il ne s'agissait pas d'un problème touchant les ordinateurs personnels; à l'heure actuelle, le site Web de Microsoft offre des programmes de correction pour bon nombre de ses produits.

Pourquoi a-t-il été si difficile d'expliquer le problème de l'an 2000 d'une façon rapide? Pour répondre brièvement, c'est que le problème de l'an 2000 est une incroyable histoire, dans tous les sens du mot; c'est un problème qui défie toute vraisemblance. La réponse plus complète repose sur deux observations interreliées. Imaginez un moment que vous êtes

illettré sur le plan technique. Un professionnel de l'informatique dans mon genre vous aborde et vous dit que l'industrie de l'informatique a créé un problème dont la résolution va coûter des centaines de milliards de par le monde, un problème qui, s'il n'est pas réglé, aura de terribles conséquences pour tous. Votre première réaction en est une d'incrédulité : vous ne pouvez croire que les membres de l'industrie de l'informatique aient pu être assez stupides pour créer un problème de cette envergure. Le premier obstacle que rencontrent donc les professionnels de l'informatique qui doivent vous persuader que le problème est réel est celui de vous convaincre d'abord que, dans les années 60, ils ont en effet été assez stupides pour éliminer deux chiffres uniquement pour gagner de l'espace.

Une fois que nous avons réussi à vous convaincre de notre incompetence, nous tentons ensuite de vous expliquer pour quelles raisons le problème est aussi difficile à régler. Pendant que nous déballons nos arguments techniques en détail, marmonnant à propos des anciens compilateurs, codes sources perdus, dates intégrées, problèmes de tri, techniques de fenêtrage et d'encapsulation et problèmes d'essai et de vérification, vous repassez mentalement tout ce que vous savez sur les ordinateurs : vous venez de voir *Le Titanic et Histoire de jouets*, sans parler du prochain épisode de la saga de *La Guerre des Étoiles*, avec tous ces effets spéciaux renversants. Vous savez que Kasparov a été battu par un ordinateur IBM. «Les ordinateurs peuvent tout faire», pensez-vous.

À ce point de leurs explications détaillées, les technophiles vous disent qu'on ne peut rédiger de programme leur permettant simplement d'entrer dans les systèmes et de rallonger les formats de dates de deux à quatre chiffres. En voilà trop pour vous. Vous savez qu'on peut accomplir des choses stupéfiantes au moyen des ordinateurs; vous avez vu leur puissance et leur gloire de vos propres yeux. Vous ne pouvez et ne voulez donc croire qu'il n'y a pas de solution simple à ce problème; après tout, c'est facile à comprendre : on a laissé tomber deux petits chiffres. Cela devrait être facile à régler. Vous seriez plutôt porté à croire qu'il s'agit d'une sorte d'arnaque orchestrée par l'industrie de l'informatique. «Il n'y a que l'argent qui vous intéresse», dites-vous alors malencontreusement d'un ton accusateur.

Ensemble, ces deux arguments - «Je ne peux croire que vous soyez aussi stupides!» et «Ça devrait être facile à régler!» - ont fait en sorte que, pendant nombre d'années, le problème de l'an 2000 n'a pas été pris au sérieux.

Qu'en est-il aujourd'hui? Une polarisation s'est installée. D'un côté, on trouve ceux qui prétendent que le problème de l'an 2000 ne sera rien d'autre qu'un incident de parcours. Les choses rentreront dans l'ordre pendant la fin de semaine, disent-ils. Peut-être un programme tombera-t-il en panne, mais tout fonctionnera comme sur des roulettes le lundi, le mardi au plus tard. Bon, d'accord, le mercredi au pis aller.

À l'autre extrême, dans une galaxie très très éloignée, se trouvent ceux qui prédisent avec certitude que le problème de l'an 2000 est «la fin du monde tel que nous le connaissons» (TEOTWAKI, pour ceux qui connaissent). Fuyez vers les campagnes! Achetez-vous des armes! Faites provision de Tang! Apprenez à faire pousser des germes de soya dans un germe! Et la liste continue.

Et moi, qu'est-ce que j'en pense? Je crois que la réponse se situe quelque part entre ces deux extrêmes. Il ne s'agit pas d'un simple incident de parcours. Le problème de l'an 2000 sera un événement perceptible et digne d'attention pendant le reste de la présente année et la plus grande partie de l'an 2000. Mais ce n'est pas non plus la fin du monde. Les avions ne s'écraseront pas. Les banques ne feront pas faillite. L'électricité ne disparaîtra pas de la surface de la terre à tout jamais. Les missiles nucléaires ne se déclencheront pas d'eux-mêmes, malgré nous.

Alors, quelles seront exactement les conséquences du problème de l'an 2000? Pour être honnête, je dois répondre que je ne sais pas, et que c'est le mot «exactement» qui m'embarrasse. Personne ne peut savoir exactement ce qui se produira. Mais cela ne signifie pas que nous ne puissions faire quelques suppositions raisonnables. Nous savons qu'il y a eu faille dans les systèmes; c'est pourquoi des sociétés comme la CIBC ont budgété des centaines de millions pour y remédier. Nous savons aussi que, peu importe à quel point une entreprise aura été attentive aux premiers signaux, elle fera tout de même face à des

problèmes inattendus. Ça n'est pas du pessimisme; c'est simplement reconnaître qu'il s'agit d'informatique et que les questions d'informatique se résolvent rarement en douceur, sans incident.

À l'opposé des entreprises proactives, il y a des entreprises et des pays même, l'Italie et la Russie par exemple, qui ont fait très peu pour résoudre le problème. Que leur arrivera-t-il lorsque leurs systèmes «rencontreront» des données de type «00» pour la première fois? Les paris sont ouverts. Et, question plus essentielle encore, qu'arrivera-t-il aux organisations dont les systèmes sont conformes pour l'an 2000, mais qui dépendent d'une entreprise qui ne croyait pas à ce problème?

Où tout cela nous a-t-il menés? Quel est notre niveau de préparation? Quel que soit le niveau de conformité de nos systèmes pour l'an 2000, au moins trois tâches demeurent à accomplir. Elles relèvent directement des domaines des communications et de la planification des urgences.

En matière de communication, la première est de nature interne à l'organisation. Où en est vraiment rendu votre projet de conformité pour l'an 2000? Les gens d'informatique, dont je suis, sont réputés pour leur optimisme. La réalisation d'un projet exigeant 100 jours de travail peut se dérouler selon l'échéancier pendant 99 jours puis, sans qu'on ne sache trop comment (personne ne sait comment cela se produit, honnêtement), se trouver le 100<sup>e</sup> jour en retard de deux ou trois semaines. Pour tous les projets qui n'ont pas vraiment d'échéance fixe - c'est-à-dire tous ceux qui n'ont pas trait au problème de l'an 2000 -, c'est un fonctionnement à peu près acceptable. Mais, en matière de conformité pour l'an 2000, ou bien le projet est terminé pour le 1<sup>er</sup> janvier 2000, ou bien le système connaîtra des défaillances. Plus tôt l'on constate que le projet piétine, plus tôt on peut agir pour remédier à la situation. À cet égard, les professionnels de l'informatique ne peuvent se permettre d'afficher un optimisme à toute épreuve. Pour atteindre l'objectif d'avoir des rapports d'étape exacts et complets, il faut un élément qui est étranger à la plupart des directeurs de projets : des rapports d'étape d'une franchise brutale, l'accent portant sur le mot «brutal».

La deuxième tâche de communication concerne l'extérieur de l'organisation. Vous devez informer vos intéressés - fournisseurs et clients - de l'état de votre projet. Si vous êtes comme la plupart des entreprises en Amérique du Nord, vous avez déjà été assaillis de demandes d'information de clients à l'égard de votre situation en matière de conformité pour l'an 2000. Les esprits curieux veulent savoir. Malheureusement, de nombreuses entreprises ne se sont guère exprimées à ce sujet, si tant est qu'elles l'aient fait. Ce n'est pas qu'elles n'aient pas été préoccupées par ces questions. Elles ont simplement de la difficulté à communiquer leurs actions à leurs clients. Elles craignent que si elles disent qu'elles ont résolu le problème, n'importe quel petit bogue de matériel survenant sans qu'on ne s'y attende entraîne une poursuite. Et ces préoccupations sont fondées : Palace Produce, une épicerie des États-Unis, a récemment poursuivi le fournisseur de caisses enregistreuses de ses points de vente à la suite d'un problème relatif à la conformité pour l'an 2000 et a obtenu plus de 250 000 \$ US.

Il ne s'agit pas de garantir que vos systèmes fonctionneront parfaitement le 1<sup>er</sup> janvier 2000; les gens raisonnables savent qu'il n'y a pas de garanties dans la vie. Ce que les gens veulent entendre, c'est que vous avez fait preuve de diligence et avez pris la question au sérieux, que vous avez relevé les problèmes et y avez remédié. Les déclarations du genre «nous sommes prêts, ne vous inquiétez pas» ne suffisent pas; cette façon d'écarter la question ne réussit guère à atténuer les craintes. L'assurance qu'ils recherchent consiste en des indications que les éléments qui les préoccupent - sécurité de leur compte bancaire, de leur contrat d'assurance, de leurs dossiers financiers ou continuité des livraisons pour leur chaîne de montage - figurent au haut de votre liste de priorités.

De quoi doit-on s'occuper ensuite? De la planification d'urgence. Il s'agit d'envisager ce qui se produira si les choses se déroulent mal en dépit de votre travail acharné. Si vous connaissez bien l'informatique ou si vous avez compté sur des spécialistes de l'informatique par le passé, vous savez alors hors de tout doute raisonnable que quelle que soit la solidité des assurances dont vous disposez, il y a toujours des choses qui vont mal. La situation est souvent attribuée à un certain Murphy, que vous n'avez jamais rencontré; mais, peu importe le responsable, tout ce que vous savez c'est que les choses se

mettent à mal aller au moment où vous vous y attendez le moins.

Les bourdes de Murphy aidant (aux dernières nouvelles, les ressources humaines affirment que personne de ce nom ne travaille chez vous), vous avez appris que la seule façon d'avoir du succès avec les ordinateurs est de prévoir qu'ils tomberont en panne au pire moment possible. Vous devez donc d'abord considérer les fonctions les plus cruciales de votre organisation et vous demander ce que vous ferez si l'une de ces fonctions - la paie, par exemple - n'est plus soutenue par les ordinateurs. Les plans d'urgence peuvent parfois se résumer à admettre qu'il n'y a aucune façon de remplacer une fonction particulière et que si elle flanche, vous allez être dans le pétrin, sans ressources. Après avoir admis qu'il n'y a pas de solution de rechange, redoublez d'efforts pour vous assurer qu'elle ne flanche pas.

D'autres plans d'urgence, plus efficaces, consistent à mettre en place des processus manuels ou encore à identifier un second fournisseur et à faire une réserve de fournitures au cas où le vendeur que vous avez choisi ne réussirait pas à livrer en janvier. Vous pourriez même aller jusqu'à engager des frais pour installer une source d'électricité de rechange au cas où une panne de courant temporaire interromprait le fonctionnement de la chaîne de montage. Gardez à l'esprit que vous disposez déjà de certains plans d'urgence (traditionnellement appelés «plans antisinistre») - vous en avez bien, n'est-ce pas? - qui couvrent d'autres risques d'affaires réels, comme la perte de votre ordinateur en raison d'un feu, d'une inondation ou d'un tremblement de terre.

Ce qui rend le problème de l'an 2000 un peu plus pressant, c'est qu'au point où nous en sommes, vous devez savoir que les risques sont réels. Et avec la mise en place d'un solide plan de mesures correctives, vous avez réduit ces risques de façon importante. Mais, honnêtement, vous savez que vous ne les avez pas réduits à zéro. Il vous faut donc vous demander, et il s'agit là d'une question d'affaires plutôt que d'une question technique, si vous avez suffisamment réduit les risques pour ne pas effectuer de planification d'urgence supplémentaire ou si vous allez jeter un dernier coup d'oeil à ces systèmes internes cruciaux, juste au cas où Murphy ferait des siennes de nouveau.

Quelle leçon tirer de cette confusion? D'abord, que la blague «l'erreur est humaine mais, pour vraiment semer la pagaille, rien ne vaut un ordinateur» n'est pas très drôle. Quoi d'autre? Eh bien, nous le découvrirons tous ensemble dans quelques mois. Entre-temps, bonne année!

---

*Peter de Jager est président de Jager & Company Ltd., à Brampton (Ontario).*

---

## La revanche des ordinateurs

Lorsque je fais mes emplettes à l'épicerie, je regarde rarement les dates d'expiration sur les produits périssables; je m'attends à ce que les produits qui me sont offerts par les marchands soient frais. J'ai appris, cependant, que je risque un empoisonnement alimentaire à moins de prendre les précautions nécessaires.

Avez-vous vérifié récemment la «date d'expiration» de vos applications internes cruciales, ou faites-vous plutôt confiance aux informaticiens qui les ont programmées? Il y a un problème avec des millions de fichiers de données chez des entreprises dans le monde entier. C'est quelque chose de bien simple en fait : deux petits chiffres qui manquent aux dates inscrites sous le format JJ/MM/AA. Lorsque viendra le premier janvier 2000, qui s'écrira 01/01/00, l'ordinateur pourrait lire le «00» comme s'il s'agissait de zéro - et s'arrêter de tourner ou ne produire que des données inutilisables.

Le problème touche aussi les données déjà saisies. Des dates incomplètes serviront dans des soustractions et des comparaisons; si, en l'an 2000, je demande mon âge à l'ordinateur, il soustraira 55 (je suis né en 1955) de 00 et j'aurai -55 ans. Hum! Hum!

Ce type d'erreur affectera tout calcul utilisant des données temporelles. Si j'investis 100 \$ en 1998 à un taux de 5 %, en l'an 2000, l'ordinateur soustraira 98 de 00 et répondra que j'ai cet argent depuis -98 ans. Est-ce que je devrai payer les intérêts accumulés pendant 98 ans? Ma maison sera-t-elle saisie? Quoi qu'il en soit, l'ordinateur ne pourra pas «savoir» qu'on me doit deux ans d'intérêt.

Cette lacune existe dans un grand nombre de systèmes transmis par des générations de programmeurs. Si l'on songe que les premières applications étaient généralement des logiciels comptables, et que le problème en cause affectera principalement les systèmes financiers, on peut commencer à mesurer l'ampleur de la difficulté.

Les écrans de saisie de données seront également touchés. Vos programmes impriment-ils la date (2000) au complet et, dans l'affirmative, le font-ils en «sachant» que c'est la bonne date? Donnez à votre ordinateur quelques dates à mettre en ordre chronologique, par exemple 1965, 2015, 1905 et 1966. S'il présente la séquence 1905, 2015, 1965, 1966, il y a un problème.

Même les logiciels réalisés aujourd'hui ne sont pas tous conformes pour l'an 2000. Ainsi, chaque ligne de programmation doit être examinée et corrigée le cas échéant, ou il faut écrire de nouvelles lignes. Or, chaque programme peut compter de 10 000 à 100 000 lignes. Deux consultants en informatique américains, Ken Orr et Larry Martin, travaillent à déterminer l'étendue du problème aux États-Unis. Selon les résultats de leurs travaux, une évaluation hâtive faite pour les entreprises de la liste *Fortune 50*, chacune de celles-ci devra dépenser de 50 à 100 millions \$ pour effectuer la conversion.

On croit rêver. En fait, le vrai problème, c'est l'incapacité de concevoir un tel projet. Personne ne veut dire à la direction qu'elle doit investir plusieurs millions de dollars simplement pour que l'entreprise puisse continuer de fonctionner, et que cet investissement ne procurera aucun bénéfice. Voilà la raison pour laquelle l'analyse de ce problème constitue un défi pour beaucoup de gens.

C'est aussi un problème administratif parce que personne ne fait rien à ce sujet. Ainsi, un expert américain déclare : «Je m'attends à ce que la plupart des entreprises ne commencent pas à se soucier de ce problème avant 1999. Pour plusieurs d'entre elles, il sera trop tard.» Est-ce que votre entreprise pourrait demeurer en affaires sans les systèmes des stocks, des prestations, de comptabilité et de paie? Toutes sont en danger.

Du point de vue technique, il est possible de résoudre le problème. Il faut créer un groupe de travail composé des principaux utilisateurs, de professionnels des finances et d'informaticiens pour identifier les applications essentielles dont dépend la poursuite des activités de l'organisation et pour déterminer si les calculs tributaires des dates sont adaptés pour l'an 2000.

Une entreprise a découvert que, sur un total de 104 systèmes, 18 tomberaient en panne. Ces 18 systèmes englobent 8 174 programmes et écrans de saisie de données ainsi que 3 313 bases de données. Comme il reste moins de six ans avant l'an 2000, quelqu'un fera bientôt du temps supplémentaire pour tout régler. L'identification du problème à elle seule a nécessité 10 semaines.

Combien de systèmes possédez-vous? Allez-vous engager des personnes de l'extérieur? Allez-vous réécrire vos programmes ou en acheter de nouveaux? Dans la recherche d'une solution, l'essentiel est de définir le problème. Ce n'est qu'à ce moment que vous pourrez élaborer une solution tandis qu'il en est encore temps.

*Peter de Jager*

*Peter de Jager est président de Jager & Company Ltd., à Brampton (Ontario).*

# Réseaux dernier cri

Par *Issie Rabinovitch*

Vous vous interrogez sur la façon de mettre à jour le réseau local de votre entreprise? Trois systèmes évolués s'offrent à vous.

*Illustration : Bob Daly*



Qu'y a-t-il d'indispensable dans un bureau en 1999? La plupart répondront sans doute : «mon ordinateur!» Mais, cela dit, ils oublieront l'outil qui permet aux ordinateurs de fonctionner si harmonieusement, c'est-à-dire, le réseau local.

Fruit des progrès technologiques des années 70, le réseau local a été long à s'implanter. Encore considéré quelque peu comme une curiosité pendant la majeure partie des années 80, il est devenu le moteur du milieu de travail moderne. À l'origine, le réseau local visait à permettre de partager des imprimantes laser et des disques durs entre plusieurs ordinateurs individuels, ainsi qu'à centraliser la sauvegarde des données. Ce n'est qu'une fois la présente décennie bien amorcée qu'on a compris le rôle crucial des outils informatiques de partage de l'information, de communication et de collaboration. Aujourd'hui, bien sûr, il est impossible d'imaginer la vie sans notre courrier électronique interne et les autres ressources réseau.

Dans sa plus simple expression, le réseau local est formé de deux ordinateurs ou plus, chacun doté d'une carte réseau (habituellement une carte Ethernet), et connectés par l'intermédiaire de câbles spécialisés. Le logiciel qui gère le fonctionnement du réseau local s'appelle système d'exploitation réseau (NOS). Parmi les nombreux systèmes offerts à l'heure actuelle, trois fournissent l'infrastructure idéale pour les entreprises comptant moins de 200 ordinateurs : Novell NetWare, Microsoft Windows NT et Linux.

Novell NetWare, qui a dominé ce segment du marché de 1985 à 1996, demeure celui qui dessert le plus grand nombre d'utilisateurs, bien qu'il perde rapidement du terrain au profit de Windows NT. Microsoft a lancé ce dernier en 1993 et, dès 1996, il a commencé à menacer la place de choix détenue par NetWare sur le marché et dans le cœur des utilisateurs. À l'heure actuelle, c'est NT - et non NetWare - qui vient à l'esprit de la plupart des gens lorsqu'il est question de réseaux.

Pendant ce temps, un autre concurrent a fait son apparition. Développé en 1991 par Linus Torvalds, étudiant universitaire finlandais, dans le cadre d'un projet d'étude, le système d'exploitation Linux se démarque nettement des produits concurrents. Linux est modelé sur le puissant système d'exploitation UNIX, mais il utilise uniquement le code du domaine public. Depuis le début des années 90, les adeptes de M. Torvalds et de Linux partout dans le monde ont continué de perfectionner le système, offrant ainsi leur temps et leurs compétences.

Aujourd'hui, Novell NetWare, Microsoft Windows NT et Linux offrent une multitude de choix et d'avantages liés aux réseaux. Et, avec le phénomène de l'an 2000 qui contraint de nombreuses entreprises à prendre des décisions en ce qui concerne

leurs anciennes installations de réseau local, voici donc l'occasion idéale d'examiner ce que chacun des systèmes propose.

## Novell Netware

Novell conçoit un vaste éventail de logiciels réseau, mais son produit vedette demeure NetWare. Celui-ci est offert en trois versions de base - 3.x, 4.x et 5.x -et les versions de livraison sont 3.2, 4.2 et 5.0. Lorsqu'il s'agit de systèmes d'exploitation réseau, de nombreuses entreprises adoptent une attitude de non-intervention si les systèmes fonctionnent correctement, et il semblerait que ce soit le cas de NetWare. Les anciennes versions du système d'exploitation réseau de Novell, comme NetWare 3.12, sont encore très répandues, tandis que son pendant, Windows NT Server 3.1, fait déjà partie des espèces en voie de disparition. (En fait, même les installations du plus récent Windows NT Server 3.5 sont difficiles à trouver.)

Étant donné que les anciennes installations de NetWare ne sont pas conformes aux exigences de l'an 2000, elles doivent être soit corrigées (quand c'est possible) soit mises à niveau. Grâce aux efforts de marketing de Microsoft, de nombreuses entreprises estiment dorénavant que, si elles doivent faire une mise à niveau, ce sera pour passer à la version la plus récente de Windows NT. Dans certains cas, c'est une décision pleinement justifiée; dans d'autres, toutefois, il pourrait être plus avisé de poursuivre avec la famille de produits NetWare.

Consciente de la confusion qui régnait à l'échelle de tous ses produits installés, Novell a introduit en 1998 le cycle de vie du soutien visant à informer les clients de l'état d'un produit, et du niveau de soutien auquel ils peuvent s'attendre à mesure que le produit vieillit. Les développeurs de logiciels partout dans le monde devraient prendre note de ce service fort utile. Les quatre phases du cycle de vie du soutien de Novell sont : «livraison», «maintenance», «maturité» et «abandon». Chaque terme est défini de façon simple sur le site [www.novell.com](http://www.novell.com) de Novell.

Un produit en phase de livraison (qui dure jusqu'à ce qu'une nouvelle version soit lancée) reçoit le niveau de soutien le plus élevé. Lorsqu'un défaut est décelé, Novell tente de produire un correctif pour résoudre le problème. Un produit entre en phase de maintenance lorsqu'il est retiré de la liste de prix de Novell afin de laisser place à une nouvelle version. Au cours de cette phase, le soutien se limite à la réparation des défauts critiques, bien que d'autres problèmes puissent encore être adressés aux services techniques de Novell. La phase de maintenance dure au moins trois mois, et est suivie de la phase de maturité, qui dure habituellement douze autres mois ou plus. Pendant la phase de maturité, aucun nouveau correctif logiciel n'est diffusé. La maintenance de NetWare 3.12 a pris fin le 28 février 1998, et sa phase de maturité se terminera le 31 mars 2000. NetWare 3.2 est actuellement en phase de livraison, ainsi que les versions plus évoluées 4.2 et 5.0. Au cours de la phase finale, qu'on appelle phase d'abandon (qui peut durer indéfiniment), le soutien technique se limite à l'information offerte sur le site Web de Novell et sur le CD d'information sur les produits abandonnés. Les utilisateurs peuvent toutefois se prévaloir d'un soutien informel auprès de nombreux groupes de nouvelles ou encore prendre des dispositions, moyennant des frais, avec Novell ou des partenaires de Novell.

À la fin de 1998, Novell a lancé deux nouvelles versions de son produit-clé : NetWare 5.0 et NetWare for Small Business 4.2. Les deux recourent aux services de répertoire (NDS) de Novell, qui permettent de gérer tous les objets d'un réseau local, quel que soit le nombre de serveurs, à partir d'un point central. Les utilisateurs, les privilèges de sécurité, les structures de répertoire et les imprimantes peuvent être gérés par un seul administrateur à partir de son poste de travail. La puissance et la maturité des services NDS représentent actuellement le plus grand avantage de NetWare sur ses concurrents. Microsoft ajoutera une fonction semblable à Windows 2000, qui est la mise à niveau de Windows NT, mais on s'attend à ce que Novell demeure en tête du peloton dans ce domaine pendant au moins encore un an ou deux.

Bien que NetWare 5.0 ait été livré avec peu de bogues (et qu'il ait déjà bénéficié d'un ensemble de modifications provisoires plus tôt cette année), NetWare for Small Business 4.2 est tout à fait exempt de bogues et encore plus stable. Offrant un jeu d'applications réseau attrayantes et rentables qui s'allient au système d'exploitation réseau de base, NetWare 4.2 a porté sa limite d'utilisateurs à 50, soit une augmentation de 25 par rapport à la version précédente. Et, de concert avec les services NDS, qui assurent la gestion des ressources partagées, Novell offre l'ensemble de départ Z.E.N.works pour la gestion des

postes de travail client. (L'acronyme Z.E.N. correspond à zero effort networking, qui signifie que les fonctions de gestion du réseau se font sans aucun effort.)

Parmi les autres produits offerts, il faut mentionner : GroupWise 5.2 pour le courrier électronique, les agendas et la gestion des tâches; divers outils Novell pour la configuration et l'administration de réseaux; des utilitaires de sauvegarde de données client et serveur; et, enfin, NetWare Connect pour un accès réseau commuté à distance. L'assistant de connexion Internet aide à établir l'accès à Internet, et Netscape Communicator 4.0 permet aux utilisateurs de naviguer sur le Web. Vous pouvez en outre utiliser d'autres versions de Netscape ou de Microsoft Internet Explorer, que vous pouvez télécharger gratuitement. La performance du navigateur est améliorée grâce à BorderManager FastCache, et la publication de documents Web est effectuée par Netscape FastTrack Server. Le progiciel comporte une autre composante utile, le serveur de télécopies Tobit FaxWare 5, pour lequel cinq licences d'utilisation sont fournies.

À l'instar des versions précédentes, NetWare 4.2 est réputé pour sa vitesse et sa stabilité, mais il est beaucoup plus facile à configurer et à administrer que ses prédécesseurs. Les efforts de Novell pour rendre NetWare plus convivial ont véritablement porté fruit, mais je recommande malgré tout aux entreprises de faire appel à un spécialiste des réseaux pour les aider à effectuer l'installation et la configuration initiales. Une fois l'installation terminée, toute personne, même dépourvue de compétences techniques poussées, pourra assurer la maintenance du réseau grâce aux outils d'administration améliorés. Toutes les tâches de gestion quotidienne peuvent être accomplies par l'intermédiaire d'une interface utilisateur attrayante.

Qu'y a-t-il de plus dans NetWare 5.0 par rapport à la version 4.2? Tout d'abord, la prise en charge du protocole IP (Internet Protocol) intégral. À lui seul, ce protocole haussera les performances du réseau d'environ 30 %. NetWare 5.0 comporte également un système de stockage perfectionné ainsi qu'une nouvelle architecture de mémoire, qui le positionnent comme l'environnement informatique le plus attrayant.

NetWare a longtemps souffert d'une lacune au plan des applications serveur, mais Novell s'est attaquée à cette question de deux manières. En premier lieu, NetWare 5.0 constitue dorénavant une excellente plate-forme pour l'exécution d'applications Java. Pour l'instant, ces dernières ne sont peut-être pas très nombreuses mais, si les développeurs voient que NetWare 5.0 se vend bien, la situation changera très certainement. En second lieu, NetWare 5.0 s'intègre parfaitement avec les applications serveur tournant sous Linux, UNIX et Windows NT Server, quoique cette caractéristique ne suscite aucun intérêt auprès des nombreuses entreprises qui préfèrent n'avoir qu'un seul système d'exploitation réseau à gérer. Une nouvelle version de NetWare for Small Business, articulée autour du noyau NetWare 5, sera mise en marché plus tard au cours de l'année.

## Windows NT et Windows 2000

Windows NT 4.0 est apparu en 1996 mais, en raison de ses ensembles de modifications provisoires 1 à 5 (et de l'ensemble d'options NT), la version actuelle n'a pratiquement plus rien en commun avec la précédente apparue seulement trois ans auparavant. Il demeure toutefois que ce système d'exploitation a vieilli et qu'il a besoin d'une mise à niveau majeure, qui est précisément en cours de développement par Microsoft. Le successeur de Windows NT 4.0 sera Windows 2000, qu'on estime être le système d'exploitation le plus complexe et le plus ambitieux à ce jour. Il comprendra plus de 30 millions de lignes de code, dont au moins 10 millions seront nouvelles. Le projet Windows 2000 donnera le jour à Windows 2000 Professional (mise à niveau de Windows NT 4.0 Workstation) et à Windows 2000 Server, ainsi qu'à deux autres versions serveur spécialisées qui intéresseront particulièrement la grande entreprise. Windows 2000 Server est le concurrent direct de NetWare 5.0.

Au moment de mettre sous presse, les dates exactes de livraison de Windows 2000 n'étaient pas encore connues. La troisième version bêta a été lancée au début de mai 1999, et Microsoft prétendait alors être en mesure de pouvoir commencer la livraison en octobre. Toutefois, la plupart des observateurs n'y croyaient pas. Étant donné la complexité de la mise à niveau, la version initiale (quelle que soit sa date de livraison) comportera certainement des bogues. Malgré cela,

l'enthousiasme qu'a suscité Windows NT 4.0, allié à la gamme attrayante de fonctions que Microsoft a intégrées à la mise à niveau, garantit pratiquement un rythme d'adoption très rapide. Microsoft a déclaré publiquement que la réussite de l'entreprise est liée à Windows 2000. Nous assisterons sans doute à une campagne de marketing d'une envergure jamais vue depuis le lancement de Windows 95 il y a quatre ans.

On pourrait consacrer tout cet article à recenser la multitude de fonctions offertes par Windows 2000. Nous nous contenterons de présenter les plus percutantes et de brosser un tableau rapide de la philosophie qui sous-tend le produit. Windows excelle dans un secteur-clé : le coût total de possession. Les réseaux d'aujourd'hui exécutent un plus grand nombre de tâches et traitent avec des environnements plus complexes. Et nous dépendons d'eux plus que jamais. En conséquence, ils doivent être plus faciles à installer et à administrer. Ils doivent exiger une moins grande intervention humaine et être plus robustes. La fiabilité est d'une importance capitale.

Microsoft a tenté de répondre à ces préoccupations. Il suffit d'envisager les nombreux scénarios Windows NT 4.0, dans lesquels de simples tâches de maintenance du serveur exigent un réamorçage, qui se traduit par une interruption des activités quotidiennes s'il a lieu le jour, et demeure une corvée fastidieuse même si on l'exécute pendant la nuit ou le week-end. La société Microsoft a répertorié 45 scénarios de ce type et prétend avoir réussi à éliminer la nécessité d'un réamorçage dans 40 d'entre eux, ce qui laisse uniquement 5 situations dans Windows 2000 où il sera nécessaire de mettre le réseau hors service à des fins de maintenance.

Windows 2000 offrira en outre une plus grande résistance à l'altération des données causée par des applications mal conçues, grâce à sa fonction de protection des fichiers importants. Il sera dorénavant plus facile de récupérer à la suite de problèmes graves, comme l'altération d'une partition d'amorçage NTFS. Les fonctions prêtes à l'emploi contribueront également à résoudre les problèmes matériels.

La composante technologique de Windows 2000 Server ayant le plus d'envergure est le répertoire Active Directory, qui est la riposte de Microsoft aux services NDS de Novell. Au départ, ce répertoire ne comportera pas toutes les riches fonctions des services NDS, qui ont déjà à leur actif plusieurs années de mises à niveau. Il aura néanmoins un effet immédiat sur la méthode d'administration de Windows 2000 Server, particulièrement dans les entreprises comptant plusieurs serveurs.

Windows NT Server 4.0, édition Terminal Server, cessera d'être offert en tant que produit distinct. Les services Terminal Services seront plutôt intégrés à Windows 2000 Server. En permettant à des terminaux (appareils informatiques n'ayant ni unité centrale ni disque local) d'exécuter les toutes dernières applications Windows 32 bits, cette composante engendra une réduction considérable des coûts liés au matériel et au soutien dans un environnement adéquat.

Certaines des technologies de réduction du coût total de possession introduites dans Windows 2000 Server ne peuvent véritablement être efficaces que si elles sont jumelées avec Windows 2000 Professional, que l'on devrait envisager d'intégrer à toute stratégie de mise à niveau. Cependant, comme la configuration matérielle minimale recommandée pour Windows 2000 Professional inclut 128 Mo de mémoire vive et un processeur cadencé à 300 MHz, certaines entreprises devront d'abord dépenser beaucoup avant de pouvoir commencer à économiser.

La popularité de BackOffice for Small Business, suite d'applications serveur intégrées à NT Server, a ouvert la voie à une offre semblable visant à compléter le nouveau système d'exploitation. On peut prévoir le lancement d'une nouvelle version de BackOffice quelques mois après la mise en marché de Windows 2000. Il vaudra donc la peine pour les entreprises de moins de 50 utilisateurs planifiant déjà de mettre en oeuvre Windows 2000 d'attendre le nouveau produit.

## Linux

Linux se distingue de NetWare et de Windows NT de plusieurs manières, la plus évidente étant les coûts. Linux est non seulement gratuit, mais son code source est ouvert. Cela signifie que le code source, qui constitue habituellement un secret commercial jalousement protégé, est également offert gratuitement. Vous pouvez télécharger Linux à partir d'Internet, ou

encore vous le procurer dans un salon informatique, au prix du CD. La plupart des entreprises préfèrent dépenser un peu plus et se procurer une version commerciale, assortie d'un manuel, d'une procédure d'installation rapide, de services de soutien et d'un ensemble d'applications. En Amérique du Nord, Red Hat est le premier fournisseur de Linux, suivi de près par Caldera. Les deux entreprises, mais plus particulièrement Red Hat, ont bénéficié d'investissements importants de grands noms de l'industrie désireux d'appuyer une solution de rechange à Microsoft. De nos jours, il est facile d'acheter du matériel IBM ou Dell auquel Linux est déjà intégré, et des contrats de soutien peuvent être établis dans la plupart des régions.

Linux peut être installé sur un poste de travail ou sur un serveur, mais il est plus efficace en version serveur dans un environnement d'entreprise. Il offre les habituels services de fichiers et d'impression, mais se distingue particulièrement en tant que serveur d'applications. Le serveur Apache Web Server à code source ouvert tournant sous Linux est la combinaison la plus courante sur le Web à l'heure actuelle. Selon Intel, Linux représente déjà 17 % de toutes les ventes de systèmes d'exploitation serveur, et la majorité des observateurs de l'industrie estiment que cette proportion est appelée à augmenter. (Le cabinet d'experts-conseils IDC prévoit que les ventes de Linux augmenteront deux fois plus rapidement que les ventes totales de la catégorie à laquelle il appartient.)

Linux ne représente plus un choix risqué. Une abondance d'applications serveur ont été créées pour le système d'exploitation (de nombreuses étant offertes gratuitement), et bien d'autres sont en cours d'élaboration. Les développeurs de logiciels haut de gamme comme SAP, IBM, Oracle et Sybase - outre les milliers d'autres dans ce champ d'activité - se sont empressés d'appuyer Linux.

Cependant, la résistance au changement demeure un frein du côté des environnements serveur, sans compter la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences, qui ralentira la croissance de Linux à court terme. Si on considère, toutefois, la place qu'occupe Linux aujourd'hui, il est facile de prévoir que, l'année prochaine à la même période, le système d'exploitation aura un profil beaucoup plus imposant. Un système d'exploitation à code source ouvert - offrant un environnement stable et performant, soutenu par les plus grandes entreprises de logiciels et de matériel du monde, et faisant l'objet d'études dans toutes les universités du monde - ne peut plus passer pour un engouement passager.

## Coûts et choix

Bien que l'on ne doive pas se fonder uniquement sur le prix pour faire un choix entre NetWare, Windows NT et Linux, il est évident qu'il s'agit d'un critère important. Selon les listes de prix actuelles, NetWare 5 Server coûte environ 1 600 \$ pour cinq connexions et près de 200 \$ pour chaque connexion additionnelle. La mise à niveau coûte habituellement la moitié. Le coût de Windows NT Server 4.0 s'élève à environ 1 100 \$ pour cinq connexions et un peu moins de 100 \$ pour chaque connexion additionnelle. Et Linux, bien sûr, est gratuit - ou presque.

Quel que soit le système d'exploitation réseau que vous choisissiez pour votre bureau, il est probable que vous en retirerez des avantages pratiquement immédiats. Les nouveaux systèmes offrent des fonctions dont on osait à peine rêver il y a quelques années et nous donnent en même temps un avant-goût des réseaux locaux du futur. Et, avec l'an 2000 qui arrive rapidement, c'est le moment ou jamais pour tout bureau du monde moderne de penser à la «réingénierie» de son moteur principal.

# ERP : le temps d'acheter?

*Par Michael Burns*

Les fournisseurs de systèmes de planification des ressources d'entreprise haut de gamme à l'assaut du marché des PME

Si vous êtes directeur financier d'une PME, vous pouvez sûrement envisager la mise en oeuvre d'un système ERP (Enterprise Resource Planning, ou planification des ressources d'entreprise) cette année. En effet, divers facteurs ont généré un marché d'acheteurs en 1999, notamment une concurrence féroce des prix attrayants ainsi que la possibilité d'effectuer une mise en oeuvre rapide convenant au marché intermédiaire.

Qu'entend-on par «marché intermédiaire»? Malheureusement, la définition qu'on en donne tend à varier. Dans certains cas, on parle de produits d'exploitation de 200 millions \$ à 1 milliard \$, dans d'autres, de 50 à 500 millions \$ ou de 25 à 250 millions \$. Ces chiffres peuvent être trompeurs, car une PME peut être aussi complexe qu'une grande entreprise en ce qui a trait au nombre d'unités administratives, au nombre d'utilisateurs, au nombre de sites et à la diversité de l'exploitation. Une société en croissance rapide peut ne pas être complexe aujourd'hui, mais le devenir dans quelques années.

Le sigle ERP est couramment utilisé, mais il est probablement mal interprété. Bien qu'il s'appliquait à l'origine aux entreprises manufacturières, de nos jours il s'étend à tout produit pouvant être utilisé à l'échelle d'une entreprise. Lorsqu'elles sont mises en oeuvre de façon efficace, les solutions ERP permettent aux entreprises de briser les structures verticales traditionnelles d'organisation, et de les remplacer par une structure horizontale fortement intégrée dans laquelle la stratégie, la structure organisationnelle, les processus et la technologie sont étroitement liés. Les applications peuvent toucher plusieurs secteurs, allant de la gestion financière, à la distribution, à la fabrication, aux ressources humaines, à la paie, à l'établissement du coût des projets et aux relations avec la clientèle.

Par le passé, les fournisseurs de solutions ERP haut de gamme comme SAP, PeopleSoft et Oracle ignoraient le marché intermédiaire, préférant se concentrer sur les plus grandes entreprises. À présent, ces dernières ont mis en oeuvre leur système ERP, ou encore elles ne sont pas prêtes à remplacer leurs systèmes. Pour gagner de nouveaux clients, les fournisseurs de produits haut de gamme ajustent leur visée sur les PME, leur offrant des produits comme AcceleratedSAP, Baan-on-Board, Oracle Fast Forward ou PeopleSoft Select, qui sont conçus spécialement pour répondre à leurs besoins. Au même moment, les fournisseurs traditionnels de systèmes financiers destinés aux PME, comme Platinum et Great Plains, ont élargi leur champ d'action et commercialisent maintenant leurs solutions comme des systèmes ERP. Cette concurrence accrue est de bon augure pour les entreprises qui ont besoin de nouveaux systèmes; on leur offre un plus vaste choix et des fonctionnalités améliorées, à des prix meilleurs que jamais.

## An 2000, euro et affaires électroniques

Cette année ne comptera pas parmi les meilleures pour certains fournisseurs de systèmes ERP haut de gamme. Aux derniers jours du printemps, nombre d'entre eux avaient déjà restructuré une partie de leur effectif ou mis des employés en disponibilité en raison d'un repli de l'économie mondiale, de la saturation du marché de la haute technologie, de la plus forte concurrence dans le marché des solutions ERP et de l'incidence du passage à l'an 2000.

Ces quelques dernières années, les systèmes ERP ont connu une croissance spectaculaire, alimentée en partie par le problème de l'an 2000. Cela dit, en 1999, il était trop tard pour que les grandes entreprises entreprennent la mise en oeuvre d'un nouveau système, et beaucoup d'entre elles ont affecté des ressources à la correction des derniers problèmes posés

par leurs systèmes existants au lieu d'investir dans un nouveau logiciel. Par conséquent, les ventes de systèmes ERP sont en baisse.

Un autre problème - ou occasion - devant être pris en considération dans les systèmes ERP est la nouvelle unité monétaire européenne. Pendant la période de transition (de 1999 à 2002), les entreprises devront présenter leur information financière à la fois dans leur devise locale et dans la nouvelle devise qu'est l'euro. Le calcul de l'équivalent en euros d'une opération effectuée en devise locale nécessite l'utilisation d'une table de taux de change qui peut traiter jusqu'à six décimales. De même, la conversion de la devise source en devise cible s'effectue par triangulation, un processus par lequel la devise source est d'abord convertie en euros, puis dans la devise cible. D'ici 2002, tous les montants inscrits dans le système financier (listes de prix, limites de crédit, valeurs limites, taux) devront être exprimés en euros. Certains consultants estiment qu'en comparaison, le problème du passage à l'an 2000 est du gâteau.

Bien entendu, les problèmes posés par l'an 2000 ou l'euro ne sont pas les seules raisons menant au remplacement des systèmes existants. Les entreprises qui conservent leurs systèmes sont confrontées à d'énormes défis si elles veulent suivre les progrès technologiques touchant Windows, l'architecture client-serveur, les bases de données relationnelles, les nouvelles fonctionnalités, les outils de développement orientés objet et Internet.

Les systèmes accessibles par Internet vont vraisemblablement être au coeur de la prochaine vague de croissance des fournisseurs de systèmes ERP. On prévoit que la progression des affaires électroniques sera explosive, et que ce secteur deviendra la priorité numéro un des organisations une fois résolus les problèmes liés à l'an 2000. Le cabinet Forrester Research indique que le commerce par Internet pourrait générer des revenus d'entreprise de 3,2 billions \$ à l'échelle mondiale d'ici 2003, ce qui représente 5 % des ventes dans l'économie mondiale.

Les affaires électroniques offrent un avantage concurrentiel pour l'atteinte de nouveaux marchés et la réduction des coûts, ainsi que pour l'amélioration des temps de cycle et des niveaux de service. Bien que la progression de ce secteur ait été ralentie par les inquiétudes que suscitent sa performance et sa sécurité, les réseaux privés virtuels peuvent dorénavant sécuriser les communications Internet et en améliorer la sécurité et la performance grâce aux techniques de chiffrement et de compression. Le réseau Internet servira de pont entre les organisations et leurs fournisseurs, distributeurs, partenaires et clients, grâce à des fonctions comme l'approvisionnement par le Web, qui permet aux utilisateurs de parcourir en ligne les catalogues de produits, de vérifier leur disponibilité et de passer leur commande.

## Autres attraits

Les fournisseurs de systèmes ERP ont d'autres attraits à offrir aux PME. L'aide à la décision en est un exemple. Les décideurs de toute organisation souhaitent avoir accès à la fois d'informations stockées dans les zones protégées et les bases de données sans que leur recherche prenne des allures de course à obstacles. Ils veulent aussi avoir la possibilité de créer facilement les rapports et graphiques qui appuieront leurs constatations et leurs décisions. Ces systèmes ont porté divers noms, notamment aide à la décision, systèmes d'information pour dirigeants, veille concurrentielle, exploration de données, entrepôts ou mini-entrepôts de données, traitement analytique en direct. Sa dernière réincarnation porte le nom de portail d'accès à l'information d'entreprise (Enterprise Information Portals) et comporte un accès par Internet aux informations protégées.

D'excellents outils sont offerts aujourd'hui pour permettre aux dirigeants de compartimenter leur organisation de multiples façons, par exemple par division, par région ou par catégorie de produit, ce qui permet de préciser et d'illustrer facilement les résultats. Il suffit pour ce faire de réunir les données dans un répertoire commun, parfois appelé entrepôt de données, et de les organiser de façon appropriée tout en supprimant les erreurs potentielles. La création du répertoire commun peut être complexe si les données sont dispersées dans de multiples systèmes et bases de données.

Que peuvent apporter les solutions ERP dans le cas de la gestion des relations avec la clientèle? Bien des organisations

prétendent qu'elles sont à l'écoute des besoins de leurs clients, mais souvent elles ne disposent pas d'un système permettant le partage de l'information vitale sur les clients entre les fonctions de marketing, de ventes et de service de l'entreprise. À la rescousse, on retrouve les programmes d'automatisation destinés à l'équipe de vente ainsi que les systèmes propres au service à la clientèle et à la répartition, que l'on désigne dans leur ensemble comme des applications de gestion des relations avec la clientèle.

On prévoit que l'impartition connaîtra une croissance spectaculaire au cours des prochaines années. Cette formule permet aux sociétés de louer le logiciel ERP et d'en confier l'installation et l'entretien à un tiers, ce qui se traduit par une réduction des coûts liés au logiciel, au matériel et à l'expertise interne. Par le passé, les centres de traitement à façon fournissaient de pareils avantages, mais ils se sont éteints les uns après les autres du fait que les progiciels sont devenus plus stables et plus faciles à utiliser, et aussi en raison de la chute des prix du matériel et des réseaux. Ces centres permettaient également d'accéder en ligne à l'information, mais cette caractéristique est offerte aujourd'hui, grâce à Internet, aux utilisateurs des systèmes impartis.

### Technologie sous-jacente

Cette technologie ne compte habituellement pas parmi les préoccupations des comptables, dont la réaction normale pourrait être «du moment que tout fonctionne, pourquoi s'en faire?» Cependant, les outils plus âgés empêchent les fournisseurs de suivre les progrès technologiques, et un fournisseur dont les outils sont désuets doit soit les redévelopper, soit risquer d'y laisser sa peau. Qui plus est, il peut être difficile de trouver des développeurs qui s'intéressent à des outils peu répandus.

L'utilisation d'outils conventionnels comporte un avantage, particulièrement pour la rédaction et la personnalisation des rapports. Les générateurs de ces rapports comprennent notamment Crystal et Impromptu, et le générateur de rapports financiers FRx est largement répandu. Les logiciels de certains fournisseurs, y compris de ceux qui y intègrent leurs propres outils de développement, peuvent être personnalisés au moyen de logiciels conventionnels comme Visual Basic.

Une autre tendance dans le développement de logiciels est le recours à la technologie par objets, qui permet aux développeurs de construire des éléments logiciels pouvant être réutilisés ou intégrés à d'autres applications. On voit également apparaître des outils qui modifient l'environnement ERP sans qu'il soit nécessaire de reconfigurer la base de données. Par exemple, le fournisseur J.D. Edwards vient tout juste de lancer un produit appelé ActivEra, qui permet de modifier aisément son environnement ERP. De nombreuses organisations désirent apporter des modifications à leur système en ajoutant dans certains écrans des champs définis par l'utilisateur, qui peuvent être ultérieurement utilisés dans des rapports en vue d'effectuer des choix ou de passer des commandes. Ces modifications devraient être effectuées à l'extérieur du code source afin d'éviter les problèmes de mises à niveau.

Les bases de données relationnelles fournissent de meilleurs contrôles et une performance accrue grâce à des fonctions comme l'annulation des opérations, les procédures différées et les actions spontanées. L'annulation des opérations met la base de données à jour uniquement après que toutes les opérations ont été traitées. Les procédures différées (programmes enregistrés dans la base de données et déclenchés par l'application) ainsi que les actions spontanées (semblables aux procédures différées, mais déclenchées par une modification apportée à la base de données) permettent d'améliorer la performance, car le travail est effectué dans le serveur de base de données. Les actions spontanées contribuent en outre à améliorer l'intégrité des données si la base est mise à jour à l'extérieur de l'application au moyen d'un outil tiers.

La plupart des produits dont il est question ici utilisent une base de données relationnelles. Cependant, de nombreux bons produits, comme le logiciel Btrieve, n'utilisent pas ce type de base de données et dominent tout de même le marché pour les organisations de plus petite taille.

### Expertise financière

Les systèmes ERP permettent d'organiser les comptes en segments qui reflètent la structure de l'organisation, comme les

divisions, les services ou les centres de coûts. Les systèmes peuvent différer quant au nombre total de caractères des comptes ou au nombre de segments définis, ou encore quant à la configuration des comptes. Certains logiciels permettent de définir automatiquement les combinaisons de comptes et la structure organisationnelle dès la première utilisation d'une nouvelle combinaison. On peut ainsi gagner du temps, mais on risque d'obtenir des combinaisons de comptes invalides. Certains fournisseurs recourent à des outils qui permettent d'activer les combinaisons en bloc, alors que d'autres intègrent des outils qui restreignent les combinaisons invalides.

Certains logiciels relient des codes d'analyse aux segments de la structure de comptes, par exemple des codes de région ou de division propres à une unité administrative, les opérations financières pouvant être associées à une unité administrative sans les codes de division ou de région. Les codes d'analyse permettent ainsi de présenter l'information financière par code de division et de région sans que ces codes soient incorporés au plan comptable, ce qui simplifie par le fait même le grand livre.

Certains systèmes offrent des options de consolidation servant uniquement aux fins de la présentation de l'information. D'autres offrent des traitements de consolidation qui permettent de créer une entité consolidée ou de mettre ses données à jour, et d'y ajouter des écritures de journal. La consolidation peut être complexe s'il existe différentes structures de comptes dans les entités d'origine et si les calendriers diffèrent, ou encore en fonction de la propriété directe ou indirecte et de la conversion des devises.

Les autres caractéristiques révélatrices de l'expertise financière comprennent l'automatisation de la balance des opérations entre sociétés, le traitement des immobilisations, la gestion de la trésorerie, l'élaboration avancée du budget, le traitement multidevise et des répartitions, et la consultation des opérations source.

## Positionnement du produit

Par le passé, nous avons réparti les produits ERP en groupes, fondés sur la taille des entreprises clientes et le coût des logiciels, en suivant les indications ci-dessous.

Nous avons placé les produits SAP, PeopleSoft et Oracle dans le premier groupe, et les produits comme ceux proposés par J. D. Edwards, Baan, Infinium, Lawson et GEAC dans le deuxième. Dans le troisième groupe, on retrouve des produits (sous Microsoft SQL Server) comme Great Plains, SunSystems, Epicor (auparavant appelé Platinum), Solomon IV, Agresso et AccPac pour Windows. L'an dernier, un fournisseur du premier groupe livrait concurrence à un fournisseur du deuxième. Cette année, les fournisseurs du premier groupe concurrencent ceux du troisième. Le tableau intitulé Systèmes ERP - Principales caractéristiques, ci-dessous, a été établi à l'aide d'un questionnaire auquel ont répondu les fournisseurs en avril 1999. Ce tableau vous aidera à positionner les produits.

Nombre d'excellents produits ne font pas partie de notre analyse pour diverses raisons. Un produit donné peut viser un secteur d'activité précis, comme la fabrication, et ne pourrait convenir à un client qui ne s'intéresse qu'aux systèmes financiers. Par exemple, les systèmes de fabrication QAD, JBA et Symix jouissent d'une bonne popularité mais ne sont pas choisis uniquement pour leurs fonctions financières. De même, un produit peut ne pas encore avoir une clientèle de base partout au Canada, ou peut être axé sur les sociétés ayant un chiffre d'affaires inférieur à 25 millions \$. Enfin, un certain nombre de fournisseurs comme SAP et Baan n'ont pas répondu à temps à notre questionnaire.

Pour les PME qui recherchent une solution globale, il n'y a jamais eu autant de choix et de produits de qualité sur le marché.

---

*Michael Burns, M.B.A., CA, est vice-président, Division des TI chez One Hundred and Eighty Degrees, qui fournit des services de consultation, de mise en oeuvre et de gestion de projets. Lors de*

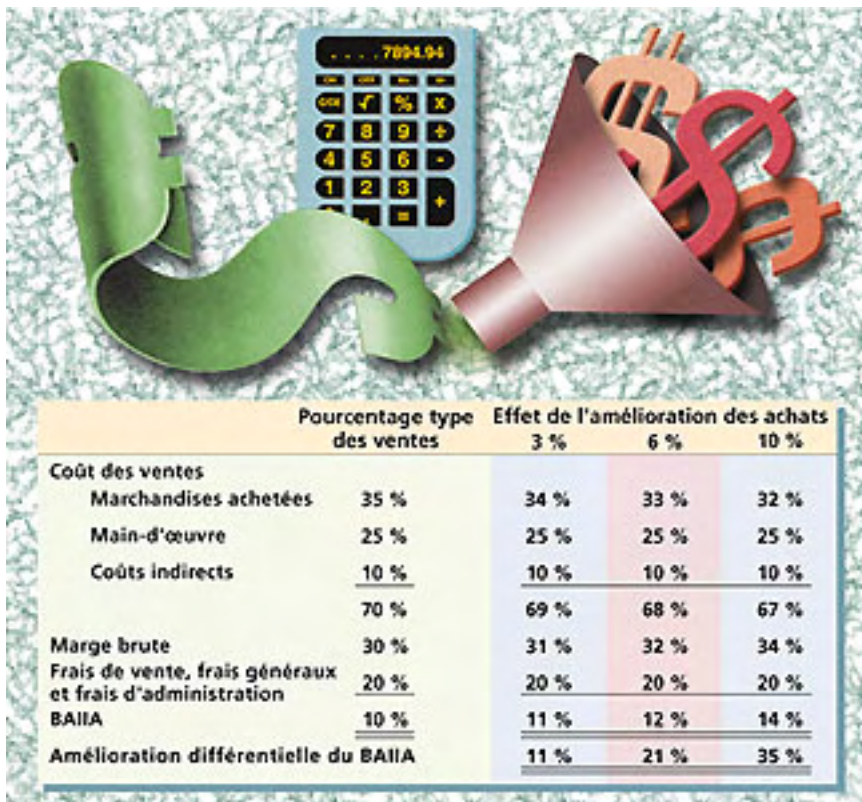
*la rédaction de cet article, Michael Burns était l'associé responsable, secteur des TI, chez Mintz & Partners à Toronto. On peut le contacter au (416) 323-7775 ou à [mburns@180systems.com](mailto:mburns@180systems.com)*

# À bons achats, bons profits

Par Rod Sherkin et Stephen Cole

L'entreprise qui améliore ses pratiques d'achat en retire de nombreux bénéfices, notamment l'amélioration de ses résultats

Illustration : John Sapsford



Le facteur qui influe le plus sur le résultat net est le «coût des ventes». Comme les biens et services achetés représentent souvent bien au-delà de la moitié de ce coût, il devient avantageux de surveiller ses pratiques d'achat, quand on sait surtout qu'une amélioration de ces pratiques entraîne souvent un accroissement des profits et, partant, une valeur significative. Les possibilités de réaliser des économies à la suite de regroupements d'entreprises peuvent s'accroître grandement de cette façon. Toutefois, les pratiques d'achat et leur incidence sur la rentabilité ne reçoivent pas suffisamment d'attention dans le cadre du processus d'enquête, de contrôle préalable et d'évaluation lié aux regroupements d'entreprises.

Nous avons constaté que l'efficacité des pratiques d'achat dans plusieurs volets de l'enquête est directement proportionnelle au succès de l'entreprise. La direction générale soutient-elle activement les meilleures pratiques d'achat? Le

service des achats fait-il un effort conscient pour attirer et former non seulement des «personnes brillantes» mais également les personnes les plus aptes, celles qui ont à la fois une large vision des choses et le sens du détail? Les pratiques d'achat sont-elles régulièrement mesurées par rapport à des repères objectifs? Le personnel affecté aux achats a-t-il suffisamment d'autonomie et de gratifications? Les postes du service des achats font-ils régulièrement l'objet d'une rotation?

En interrogeant un échantillon de cadres, il est facile de déterminer s'il est possible d'améliorer les pratiques d'achat. L'entreprise rate sans doute des occasions de faire des profits intéressants si les commentaires suivants vous sont familiers : «Nos besoins sont différents. Nous ne pouvons pas utiliser de repères.» «Les achats sont certes importants, mais nous sommes une entreprise "axée sur le client" et c'est là où nous devons d'abord concentrer nos efforts.» «Nous avons déjà trois offres, c'est la politique de la maison.» «Les partenariats avec les fournisseurs ne marchent jamais; ce n'est qu'une excuse pour dire : "Faites-moi un meilleur prix." Nos clients nous font le coup chaque fois.» «Nous y sommes quasiment. Notre Programme de réduction des fournisseurs a permis de réduire de moitié le nombre de fournisseurs avec qui nous faisons affaire.»

William Marx, vice-président directeur de AT&T, Produits téléphoniques, disait récemment : «Les achats sont de loin la plus grande fonction chez AT&T. Rien de ce que nous faisons n'est plus important.» Lorsque des personnes brillantes et motivées assument la responsabilité des achats, les résultats qui s'ensuivent sont souvent impressionnants. Comme William Marx y a vu des possibilités prometteuses, il a nommé l'un de ses meilleurs cadres dirigeants, Daniel Carroll, directeur général de la division Commutation, à la Direction des achats. Un an plus tard, ce dernier commentait : «Ce n'est pas un service très prestigieux. Mais j'ai contribué beaucoup plus à la bonne tenue des résultats que je n'aurais jamais pu le faire à la division Commutation. Nous visons une amélioration de notre résultat net de 21 % cette année.»

Le tableau ci-haut, qui montre les charges types d'un fabricant canadien en pourcentage des produits d'exploitation, illustre visuellement les propos de William Marx : c'est-à-dire que le résultat est remarquable.

D'après notre expérience, les mauvaises pratiques d'achat sont monnaie courante; nous avons systématiquement relevé des possibilités d'économies d'au moins 5 % sur les achats. Moins de 25 % des entreprises canadiennes et des organismes publics ont les effectifs ou l'organisation nécessaires pour tirer pleinement profit des économies que peuvent présenter les achats.

Larry Bossidy, de Allied Signal, disait récemment : «Cette voie d'accès aux économies est large et rapide, mais bien peu prestigieuse, de sorte que même les gestionnaires chevronnés évitent de s'y engager.»

Pour développer des pratiques d'achat efficaces, il faut tenir compte de cinq critères : l'implication de la direction générale, la formation des bonnes personnes en ce qui trait aux procédés de fabrication ou de prestation des services et aux structures de coûts, la comparaison avec des repères, l'habilitation et la gratification des équipes de travail et, enfin, la rotation des postes.

Le principal obstacle qui empêche la plupart des entreprises de tirer parti des économies que présentent les achats est l'attitude de la direction générale. Pour le dissiper, il faut que celle-ci change d'attitude. Les dirigeants devraient valoriser davantage le service des achats et en faire la promotion pour qu'il soit intéressant d'y faire carrière.

Pour cela, il existe à l'intention des cadres dirigeants des séances de formation sur la stratégie et l'établissement d'objectifs. Les cadres peuvent également prévoir du temps pour faire connaissance avec leurs homologues chez les fournisseurs, assister à des réunions de planification des négociations et offrir leur assistance (qui peut être extrêmement utile, après avoir établi des rapports chez les fournisseurs). Ils peuvent enfin célébrer publiquement leurs succès.

Savoir attirer et former les bonnes personnes est essentiel à l'efficacité des pratiques d'achat. L'acheteur performant doit être une personne curieuse de nature quant au fonctionnement des choses, se sentir à l'aise dans un environnement technique et méthodique, être minutieux et se fonder sur les faits. Il doit être tout à la fois un communicateur, un coéquipier et un leader chevronnés, et il doit posséder l'atout suivant : être un tantinet sceptique tout en étant ouvert aux idées nouvelles.

Pour réussir, l'acheteur doit être formé et encouragé à se renseigner sur les procédés de fabrication et les structures de coûts des biens ou services qu'il achète, la culture d'entreprise de ses fournisseurs, ce qu'ils veulent ainsi que ce dont ils ont besoin. Il doit pouvoir diriger des équipes de travail efficacement, et comprendre les stratégies et les techniques de négociation doublement gagnantes. Il doit également pouvoir travailler efficacement avec les cadres de la direction générale et s'intégrer à eux. Enfin, il doit être formé pour comprendre et maximiser le levier financier dont il a la charge.

Les achats sont un domaine éclectique où la vision à courte vue est contre-indiquée. Cette activité exige à la fois une vision d'ensemble et une focalisation sur le détail. Il est également essentiel que les pratiques d'achat soient guidées par la stratégie globale de l'entreprise.

Les prix d'achat sont influencés principalement par des facteurs externes, comme les nouvelles technologies, les chaînes

d'approvisionnement rationalisées et les réévaluations monétaires. La direction doit rechercher les meilleures pratiques où qu'elles se trouvent et s'en servir pour établir des repères.

Comparer le rendement aux repères est souvent synonyme de surcroît de travail pour le personnel financier, car ces normes ne sont pas toujours facilement disponibles, telles les variables comparatives plus courantes du genre «chiffres réels un an plus tôt». On a avantage à avoir des repères simples, conçus pour montrer des relations de cause à effet claires et, bien sûr, les repères doivent être parfaitement compris du personnel des achats. Les repères doivent être réévalués et mis à jour périodiquement.

Même s'il faut un certain travail de préparation au départ, le personnel de direction des achats doit se mettre activement à la recherche de repères. Les collègues du service des achats d'autres entreprises, des universités et des organismes d'achat professionnels peuvent être de bonnes sources de références.

Pour garantir des pratiques d'achat efficaces, il faut des équipes de travail fortes et habiles qui ont bien intégré la «culture d'achat» de leur entreprise. Elles sont presque indispensables lorsque l'objectif est de réduire au minimum non seulement les prix d'achat mais les coûts globaux. Elles doivent surveiller les facteurs clés-suivants : l'implication et le soutien visibles des cadres dirigeants; des objectifs clairs et raisonnables faisant régulièrement l'objet d'évaluations et de comptes rendus; une vaste participation (même des fournisseurs souvent); un processus indépendant d'établissement des priorités et de prise de décisions; une solide direction de l'équipe et un sens de l'urgence.

Les spécialistes des achats doivent avoir la responsabilité du leadership, de la bonne marche des opérations d'achat du début à la fin et des résultats. Comme pour toutes les autres unités, l'entreprise devrait avoir un système qui rémunère à leur juste valeur ceux qui réussissent.

La rotation régulière des domaines de responsabilité est l'un des moyens les plus faciles et les plus négligés pour accroître l'efficacité des achats. Elle permet d'approfondir les compétences et le savoir-faire du personnel, de rendre le poste plus enrichissant et plus intéressant, et d'apporter des perspectives, des idées et des priorités nouvelles à la fonction. Elle éloigne également de la tentation de s'asseoir sur ses lauriers. Mais le plus important, c'est que le système de rotation envoie un message clair aux fournisseurs qu'ils doivent veiller à améliorer leurs coûts et leur service plutôt qu'à cultiver des relations. Vérifiez la fréquence de la rotation des postes. Une fois tous les 9 à 18 mois, c'est bon; une fois tous les deux ans, c'est acceptable; une rotation moins fréquente signifie sans doute que les coûts sont trop élevés.

Les cinq critères suivants - implication de la direction générale, embauche des bonnes personnes et formation adéquate aux chapitres des procédés de fabrication et des structures de coûts, comparaison avec les repères, habilitation et gratification des équipes de travail, et rotation des postes - peuvent être employés pour évaluer l'efficacité globale des pratiques d'achat d'une entreprise. Notez chacun des critères selon une échelle de 1 à 20. Comme ces critères sont à peu près d'égale importance, une simple addition donnera un indice utile de 100 points. Les résultats peuvent être interprétés comme suit :

- une note de 1 à 50 indique qu'il existe des possibilités importantes de réduction des coûts, probablement de l'ordre de 10 à 20 %;
- une note de 51 à 74 indique qu'il existe des possibilités de réduction modérées, de l'ordre de 5 à 10 %;
- une note de 75 ou plus indique que les possibilités de réduction se situent à moins de 5 % au total.

Ce système de notation et l'enquête qui y conduit donneront une image beaucoup plus précise des résultats du contrôle préalable, de l'exploitation de l'entreprise, de sa future rentabilité et de sa culture en général.

Il est essentiel que la direction fasse appel à un cabinet externe pour avoir accès à un nouvel éclairage et à de nouveaux paradigmes. Ces cabinets sont souvent spécialisés en matière de réingénierie, de systèmes, de logistique, etc.

Grâce à des pratiques d'achat efficaces, les propriétaires et les dirigeants d'entreprise peuvent améliorer leur valeur et leur rentabilité. Ceux qui sont tentés par des acquisitions devraient faire de l'enquête sur les pratiques d'achat une voie d'accès

large et rapide pour mieux comprendre la culture des entreprises cibles.

---

*Rod Sherkin est associé chez Sherkin & Associates Inc., un cabinet de services-conseils de Toronto spécialisé dans l'évaluation et l'amélioration des pratiques d'approvisionnement. Pour des informations sur la réduction des coûts d'approvisionnement, visitez le [www.propurchaser.com](http://www.propurchaser.com).*

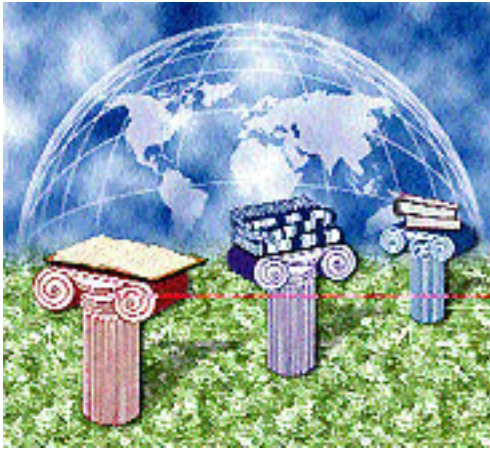
*Stephen Cole est associé fondateur de Cole & Partners à Toronto et il dirige la rubrique Évaluation d'entreprise de CAmagazine.*

# La mondialisation des normes

*Par Ian Hague*

L'internationalisation des normes comptables se poursuit, et le Canada y joue un rôle essentiel

*Illustration : John Sapsford*



La mondialisation croissante des activités des entreprises s'accompagne d'un besoin d'internationalisation des normes comptables. Les entreprises canadiennes ne sont pas à l'abri de ces changements, et les normes comptables canadiennes doivent être élaborées en tenant compte des marchés financiers du monde. Cette réalité a été traitée dans le Rapport définitif du Groupe de travail de l'ICCA sur la normalisation, publié en août 1998, qui énonce : « Il y aura un seul ensemble de normes comptables acceptées internationalement dans le secteur privé. Le Canada jouera un rôle significatif dans l'établissement des normes comptables internationales et conservera l'autorité d'établir des normes comptables propres au Canada lorsque les circonstances le justifieront. » L'appui en faveur d'un ensemble unique de normes comptables acceptées internationalement provient également des ministres des finances des pays du G7

et d'organismes internationaux, comme la Banque mondiale.

Puisque les tendances nord-américaines influent sur l'environnement économique au Canada, une bonne partie des efforts d'harmonisation du Conseil des normes comptables canadien vise l'harmonisation avec les normes comptables des États-Unis. Bon nombre de lecteurs sont déjà au courant de ces activités. Cependant, d'autres organismes comptables dans le monde jouent un rôle de plus en plus important dans l'élaboration de normes comptables mondiales - un processus qui a d'ores et déjà une incidence sur les normes comptables canadiennes, et qui en aura vraisemblablement encore davantage à l'avenir.

## L'IASC

L'International Accounting Standards Committee est l'un des principaux moteurs de l'internationalisation des normes comptables. Mis sur pied en 1973 par des organismes comptables de neuf pays, dont le Canada, l'IASC ne se limite plus, comme à l'origine, à codifier les pratiques comptables en usage; il est maintenant prêt à assumer un rôle prépondérant dans la normalisation mondiale. Les émetteurs étrangers de valeurs ont déjà la possibilité de déposer des états financiers établis selon les normes de l'IASC auprès de bon nombre de Bourses dans le monde, avec l'exception notable des Bourses du Canada, des États-Unis et du Japon. En Europe, plusieurs pays ont adopté des lois qui autorisent les entreprises locales à établir leurs états financiers selon les normes de l'IASC, et la Commission européenne a demandé que toutes les entreprises européennes soient autorisées à utiliser ces normes. Dans d'autres pays, tout particulièrement en Australie, on révisé les normes nationales pour les rendre compatibles avec les normes comptables internationales de l'IASC. Les normes de l'IASC sont devenues une question d'importance pour les entités qui publient leurs états financiers dans un contexte international.

D'ici environ un an, deux événements auront vraisemblablement une incidence sur le rôle de l'IASC en matière de

normalisation mondiale. Premièrement, l'IASC a pour l'essentiel achevé l'élaboration d'un cadre normatif fondamental (portant sur les principaux domaines de l'information financière), et l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV) l'examine actuellement. Si l'OICV juge ces normes acceptables, elle proposera qu'elles soient acceptées aux fins des inscriptions transfrontalières de valeurs. Le processus d'examen de l'OICV sera rigoureux, compte tenu de l'influence d'organismes importants de réglementation des valeurs comme la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis et les Autorités canadiennes en valeurs mobilières. Il est peu probable que l'examen soit expéditif, mais l'aval de l'OICV, le cas échéant, constituera une étape-clé vers la reconnaissance internationale des normes de l'IASC - y compris ici, au Canada

L'OICV possède déjà le statut d'observateur officiel auprès de l'IASC pour les questions de normalisation. Il doit maintenant évaluer l'ensemble des normes, dans leur globalité, un processus qui entraînera des consultations publiques aux États-Unis quant aux modifications qui devraient être apportées aux règlements de la SEC. Entre-temps, la SEC a fait connaître les critères-clés qui guideront son évaluation.

Les normes devront :

- comprendre un ensemble de positions comptables de base qui constitueront un fondement exhaustif et généralement reconnu pour la comptabilité;
- être de grande qualité, et assurer la comparabilité, la transparence et la présentation d'une information complète;
- être interprétées et appliquées rigoureusement.

Il n'est pas certain que l'OICV donnera son appui inconditionnel aux normes. Les modifications recommandées par l'OICV doivent être approuvées à l'unanimité de ses membres pour que ceux-ci s'en trouvent liés.

Le deuxième événement susceptible d'avoir une incidence sur le rôle de normalisateur mondial de l'IASC est la restructuration de ses activités de normalisation. Plus tôt cette année, les propositions de restructuration ont été présentées dans le rapport de son Strategy Working Party, dirigé par Ed Waitzer, ancien président du Conseil de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario. Ce rapport, *Shaping IASC for the Future*, propose que l'IASC remplace sa structure actuelle par un comité d'élaboration des normes (CEN) qui serait composé de représentants de différents organismes nationaux de normalisation comptable. Le CEN serait responsable de l'élaboration des normes comptables internationales en vue de leur approbation par un conseil plus représentatif des pays et des organismes membres.

Les discussions sur ces propositions auront probablement lieu au cours de la seconde moitié de 1999. Plusieurs ont des idées bien précises sur ce qu'ils considèrent être la meilleure structure pour l'IASC. Le Financial Accounting Standards Board (FASB) des États-Unis croit, appuyé en cela par la SEC, qu'un CEN autonome et indépendant devrait être responsable de la normalisation, tandis que bon nombre de pays européens et la Commission européenne sont d'avis que la structure actuelle nécessite peu de modifications.

L'ICCA appuie le point de vue selon lequel il faut modifier la structure actuelle de l'IASC pour pouvoir atteindre l'objectif d'élaboration de normes comptables mondialement reconnues. L'ICCA croit également que la meilleure façon d'atteindre la convergence des normes comptables nationales et internationales est d'établir un partenariat plus étroit entre l'IASC et les normalisateurs nationaux. Cependant, l'ICCA propose également que le Conseil de l'IASC ait le pouvoir de différer l'application des normes élaborées par le CEN, mais non d'en annuler l'adoption : l'examen des normes par le Conseil de l'IASC constitue une vérification utile du travail du CEN, mais les normes devraient être approuvées et publiées par le CEN, dont les membres devraient être les personnes les plus compétentes pour ce faire.

La mesure dans laquelle ces divergences pourront être résolues aura une incidence sur les possibilités pour l'IASC de devenir le normalisateur reconnu mondialement. Au bout du compte, toute nouvelle structure devra être approuvée par les représentants des 142 organismes membres de l'IASC à une assemblée prévue pour mai 2000.

## Le G4+1

En avril 1993, des normalisateurs de premier plan dans le monde ont convenu qu'il serait avantageux d'échanger des points de vue sur diverses questions et de resserrer les liens. Le Canada est l'un des membres fondateurs du G4+1, groupe constitué aujourd'hui de représentants du Conseil des normes comptables du Canada, du FASB des États-Unis, du Accounting Standards Board du Royaume-Uni, et des normalisateurs de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande (auxquels s'ajoute l'IASC, à titre d'observateur).

Le groupe a amorcé son activité par l'élaboration de plusieurs documents de travail conceptuels qui ont servi de fondements aux normes élaborées par divers organismes, dont l'IASC. Plus récemment, le groupe s'est rapproché d'un rôle de normalisateur lorsqu'il a publié des énoncés de principes sur des sujets comme la comptabilisation des regroupements d'entreprises et l'information sur la performance financière. Le G4+1 examine actuellement les normes comptables relatives aux contrats de location. Il a contribué aussi, de concert avec l'IASC, à la mise sur pied du Groupe de travail mixte sur les instruments financiers, composé de normalisateurs, qui vise à élaborer des normes comptables harmonisées à l'échelle internationale sur la constatation et la mesure des instruments financiers.

Les réunions du G4+1 rassemblent les responsables de chacun des organismes de normalisation comptable représentés, de sorte que les points de vue exprimés influencent l'élaboration des normes comptables nationales et internationales. Selon certains, il suffirait de quelques nouveaux venus, qui atténueraient la prépondérance anglo-saxonne de ce groupe, pour que celui-ci devienne la base d'un nouvel organisme de normalisation mondial, si l'IASC ne parvenait pas à obtenir l'aval de l'OICV et à modifier sa structure.

### Le rôle du Canada

Le Canada est membre fondateur de l'IASC et du G4+1, auprès desquels nos normalisateurs ont joué un rôle significatif. Nous avons toujours été membre avec droit de vote du Conseil de l'IASC, et nos représentants actuels, Paul Cherry, FCA, et James Gaa, CGA, s'inscrivent dans la continuité d'une longue lignée de comptables canadiens respectés qui ont contribué à façonner l'IASC. Les organismes comptables canadiens commentent assidûment presque tous les documents de travail publiés par l'IASC, et les représentants canadiens auprès de l'IASC bénéficient du soutien d'un conseiller technique et d'un groupe consultatif formé de représentants des trois organismes comptables et de l'Institut des dirigeants financiers. Paul Cherry préside également le nouveau Standing Interpretation Committee de l'IASC, l'équivalent du Comité sur les problèmes nouveaux du Canada.

Le Canada est représenté au sein du G4+1, soit par le président du Conseil des normes comptables, soit par son vice-président, de même que par un membre chevronné du personnel de normalisation comptable de l'ICCA. Un Canadien a récemment été l'auteur, au nom du G4+1, de l'importante étude de recherche *Reporting Interests in Joint Ventures and Similar Arrangements*, et le Canada participe activement à d'autres projets. Alex Milburn, FCA, ancien président du Conseil des normes comptables canadien, est le président du Groupe de travail mixte sur les instruments financiers, auquel le Canada fournit le personnel technique-clé.

L'engagement d'un président du Conseil des normes comptables à plein temps procurera au Canada une meilleure continuité dans ce domaine - sans compter les avantages additionnels liés à la nomination d'un porte-parole chevronné dans le monde de la normalisation internationale (une personne qui bénéficie du soutien de conseillers et de personnel technique compétents). La normalisation évolue vers une mondialisation et le Canada continuera vraisemblablement à jouer un rôle influent dans ce processus. Notre participation nous donnera voix au chapitre pour que le contexte canadien soit pris en compte dans l'élaboration de normes comptables qui, en définitive, auront une incidence pour les intéressés au Canada.

*I an Hague, CA, est directeur de projets au Service des normes comptables de l'ICCA. Il est également un des représentants canadiens qui siègent au Groupe de travail mixte de normalisateurs sur les instruments financiers.*

---

*Cette rubrique est dirigée par Robert T. Rutherford, FCA, vice-président, Normalisation, à l'ICCA.*

# Services inédits pour nouveaux besoins

Par Lorne Schnell

Les propriétaires d'entreprise sont de plus en plus nombreux à s'adresser aux comptables agréés pour obtenir des services inédits

Illustration : Gary Clement



Les exigences croissantes des clients en matière de service et de valeur poussent la profession comptable à réévaluer son rôle. Les clients réclament des services inédits pour résoudre tous leurs problèmes, mais en même temps les cabinets de CA doivent faire face à une concurrence plus intense pour la prestation de ces services.

Dans notre cabinet, nous fournissons des services de gestion d'actifs financiers à des propriétaires d'entreprise prospère et nous travaillons étroitement avec leurs conseillers comptables. Pour pouvoir nous intégrer le plus efficacement possible, nous nous sommes récemment lancés dans un projet de recherche en vue de former des alliances stratégiques avec un groupe restreint de professionnels chevronnés issus des milieux comptable et judiciaire. Le projet consiste notamment à interviewer la plupart des cabinets comptables présents dans notre marché ainsi que les

propriétaires d'entreprise qui cadrent avec notre créneau cible.

Il serait peut-être bon de décrire brièvement le marché de Guelph (Ontario), où mon associé et moi avons un cabinet. La ville jouit d'une économie diversifiée et comprend un large éventail d'entreprises prospères, de la grande multinationale à la petite entreprise. Parce qu'elle est le prototype de la ville moyenne canadienne, Guelph est souvent choisie par les entreprises pour effectuer des études de produits.

Parmi les cabinets comptables avec lesquels nous faisons le plus affaire, on compte les antennes locales des grands cabinets nationaux et internationaux, ainsi que les grands cabinets régionaux présents dans l'agglomération de Guelph. La plupart de nos clients sont des PME privées, appartenant à des familles ou étant contrôlées par un petit nombre de personnes.

Plusieurs constats ressortent de nos entrevues. Premier constat : les cabinets de comptables agréés locaux convoitent tous les mêmes clients, à savoir les petites entreprises axées sur la croissance qui doivent composer avec une foule de problèmes et de possibilités, mais dont les ressources sont limitées. Chaque cabinet essaie de devenir le «contrôleur hors-site» de ces entreprises et il cherche, c'est certain, à offrir ce que veulent ces dernières : une ressource capable de résoudre proactivement leurs problèmes.

Deuxième constat : une des principales variables qui distinguent les cabinets de CA est la fréquence et l'ampleur avec lesquelles ils s'éloignent de leurs clients cibles, en essayant de tout faire pour tout le monde. Par exemple, on voit des

cabinets consacrer beaucoup de temps et d'efforts pour répondre à des appels d'offres portant sur la vérification de grandes institutions tout en acceptant de traiter des déclarations de revenus des particuliers. Certains cabinets ont indiqué qu'ils ne voulaient pas briller par leur absence lorsqu'ils étaient invités à répondre à un appel d'offres d'envergure en vérification. D'autres ont fait valoir que la préparation de déclarations de revenus était incontournable, car on ne peut prévoir quand le prochain propriétaire d'entreprise prospère se présentera, et que, de toute façon, c'est ainsi que la profession a toujours fonctionné.

Refuser des clients n'est jamais facile. À notre cabinet, toutefois, nous avons constaté que les refus nous permettent de mieux cibler nos efforts de marketing sur certains propriétaires d'entreprise avec qui nous croyons pouvoir établir des rapports profitables et satisfaisants.

Troisième constat : l'obstacle commun à tous les cabinets de CA sondés est le manque de temps. Les journées n'ont que tant d'heures, qu'il faut rentabiliser. Il reste donc peu de temps pour la planification stratégique, le marketing ciblé ou, occasionnellement, le travail à valeur ajoutée plus élevée pour un client donné. Tous les cabinets d'expertise comptable reconnaissent la nécessité d'élaborer des stratégies proactives pour accroître le succès de leurs clients, sauf que le temps leur manque.

C'est là le grand dilemme des cabinets que nous avons interviewés. Le travail axé sur la conformité doit de toute évidence être fait, mais il est extrêmement réglementé, il exige énormément de temps et il comporte ses propres échéanciers qu'il faut respecter.

Par ailleurs, cela ressemble un peu à un produit auquel malheureusement les propriétaires d'entreprise n'accordent pas une grande valeur. Ceux que nous avons interviewés veulent savoir ce qui se cache derrière les chiffres et ce qu'il faut faire pour les améliorer. En somme, ils veulent de leur équipe de conseillers qu'elle leur apporte la tranquillité d'esprit et leur donne l'assurance que le succès auquel ils sont parvenus sera maintenu et préservé. Ils ont du mal à faire le lien entre ce besoin et les états financiers exacts et à jour que demande leur banquier.

Dernier constat de notre étude : tous les cabinets d'experts-comptables reconnaissent l'existence d'une demande pour des services non traditionnels, même si peu d'entre eux sont conscients de l'envergure qu'elle peut avoir.

Par exemple, nous avons rencontré un cabinet de comptables agréés qui affirme posséder la capacité et les ressources nécessaires pour résoudre tous les problèmes d'un propriétaire d'entreprise. Nous savions que ce cabinet travaillait avec un groupe de propriétaires désireux de vendre leur entreprise et nous nous intéressions à la gamme de services qu'il allait leur fournir. Plus particulièrement, nous voulions savoir si le cabinet allait aider ses clients à préserver et à protéger leur patrimoine une fois l'actif commercial converti en actif financier.

Dans ce cas particulier, le cabinet estimait que la résolution des problèmes de ses clients passait notamment par la négociation de la vente, le montage de l'opération de manière à en minimiser les répercussions fiscales ainsi que la conclusion de la vente. Une fois la vente scellée, le cabinet jugea que son travail était terminé. Concernant la gestion de l'actif financier, le cabinet a tenu pour acquis que les clients consultaient tous des banquiers ou des courtiers. Il n'a donc apporté aucun soutien à l'entreprise à cet égard et, à ce qu'il paraît, les clients n'en demandaient pas davantage.

Ce cabinet de CA a certes joué un rôle important dans la vente de l'entreprise. Toutefois, on ne peut pas dire qu'il ait adopté une approche proactive en supposant que ses clients n'avaient pas besoin d'autres services; au contraire, il se peut qu'il se soit trompé.

Peu de temps après les entrevues, nous avons rencontré un autre client de ce cabinet d'experts-comptables qui avait lui aussi vendu une entreprise. Il affirme n'avoir reçu aucun conseil ni aucune aide pour opérer la transition en quittant son entreprise. «J'avais besoin d'aide non seulement pour la structuration de la vente, dit-il, mais aussi pour la manière de gérer mon patrimoine dans l'immédiat une fois la transaction conclue. J'aurais également aimé me pencher sur de nouvelles

entreprises. J'aurais changé immédiatement de cabinet de comptables si un autre m'avait laissé entendre qu'il m'aiderait à régler tous ces problèmes.»

Il s'agit là peut-être d'un cas extrême, mais un cas qui traduit bien les commentaires que l'on nous a faits pendant les entrevues. Les propriétaires d'entreprise veulent des solutions à toutes leurs difficultés, à quelque étape que ce soit de leur carrière. Il s'ensuit que cela vaudrait certainement la peine d'au moins leur poser des questions concernant leurs besoins. En analysant nos interviews, nous avons relevé trois préoccupations majeures à l'égard de nos alliances.

La première préoccupation consiste en ceci : si tout le monde cible le même client pour lui offrir les mêmes services, comment donc s'exerce la concurrence? L'avantage concurrentiel réside-t-il dans la différenciation des services ou dans la minimisation des coûts?

Deuxième préoccupation : l'absence de focalisation sur les créneaux rentables. Serait-ce que la définition des créneaux est trop large? Tous les cabinets interviewés ont reconnu appliquer la règle 80/20, mais la plupart avouent avoir un grand nombre de clients non rentables (par rapport à leurs meilleurs clients).

Troisième préoccupation : l'absence de focalisation et le manque de temps, qui peuvent mener à une prestation de services de piètre qualité. Un grand nombre de cabinets consacrent des efforts considérables pour attirer de nouveaux clients, alors qu'ils ne saisissent pas les occasions que présente leur clientèle actuelle. Ils ne semblent pas avoir implanté de processus pour identifier ces occasions, mais attendent que leurs clients leur fassent signe.

Il importe de noter que les préoccupations dont il est ici question sont faciles à documenter, mais elles sont difficiles à résoudre. Ce n'est pas facile de motiver des propriétaires d'entreprise à s'occuper de problèmes non pressants. C'est peut-être qu'ils ne trouvent pas de valeur concrète à des initiatives à long terme, comme la transmission de leur entreprise ou la planification successorale. Chaque jour, nous avons affaire à des clients comme ceux-là et nous rencontrons les mêmes obstacles... nous savons que c'est difficile.

Quelles conclusions tirons-nous, en tant qu'agents de l'extérieur ou observateurs? Selon nous, le cabinet d'expertise comptable qui implantera le mieux la méthode du contrôleur hors-site ou du gestionnaire de patrimoine est celui qui se créera, pour lui-même, un avantage concurrentiel majeur.

Tous les cabinets de comptables agréés que nous avons interviewés partagent une même focalisation et un même mandat; peu d'entre eux semblent cependant appliquer des processus formels pour s'attaquer proactivement aux problèmes de leurs clients.

---

*Lorne Schnell, M.B.A., P.Eng., est conseiller financier pour Equion Securities Canada Limited, à Guelph (Ontario).*

---

*Cette rubrique est dirigée par Ian Davidson, M.B.A., CFP, CA, de Assante Capital Management Ltd. à Toronto.*

# Médecine de cheval

Par Allan Lanthier

Le gouvernement fédéral devrait revoir le traitement qu'il propose de prescrire aux émigrants canadiens, dans le but d'en atténuer l'impact

Illustration : Ed Schnurr



Le 23 décembre 1998, Ottawa a rendu publiques des propositions législatives destinées à modifier en profondeur les règles fiscales régissant la migration des particuliers et des fiducies : essentiellement, un particulier ou une fiducie qui cesse de résider au Canada après le 1<sup>er</sup> octobre 1996 est réputé avoir cédé la quasi-totalité des biens dont il était propriétaire au moment de l'émigration pour un produit égal à leur juste valeur marchande. Il y a toutefois des exceptions - principalement les biens qui demeurent au Canada une fois que le contribuable cesse d'y résider (qu'il immigre dans un pays qui a conclu ou non un traité fiscal avec le Canada).

Voici un aperçu de ces exceptions :

- biens immeubles situés au Canada, avoirs miniers canadiens et avoirs forestiers;
- biens utilisés dans le cadre d'une entreprise exploitée par le contribuable par l'entremise d'un établissement stable au Canada;
- droits de recevoir une prestation de retraite et d'autres paiements semblables, comme les droits au titre des REER, FERR, RPDB;
- droits à certaines prestations aux termes de régimes de prestations aux employés, comme les régimes de participation aux bénéfices, d'ententes d'échelonnement du traitement et de fiducies d'employés;
- options d'achat d'actions à l'intention des employés;
- biens appartenant à des résidents de courte durée du Canada et qu'ils détenaient en propriété au moment où ils sont devenus résidents du Canada ou dont ils ont hérité après y être devenus résidents;
- la plupart des participations dans des fiducies personnelles résidant au Canada et des fiducies testamentaires non résidentes, qui n'ont pas été acquises en échange d'une contrepartie;
- participations dans certaines polices d'assurance-vie au Canada.

Les biens d'entreprise échappent généralement à la présomption de cession lors de l'émigration. Cependant, une immobilisation ou un bien en stock utilisé par un non-résident dans une entreprise exploitée au Canada qui cesse d'être utilisé dans celle-ci (par exemple, parce qu'il est subséquentement utilisé dans une entreprise exploitée dans le pays d'immigration) sera réputé avoir fait l'objet d'une cession à ce moment, pour un produit égal à la juste valeur marchande.

Dans le cas des stocks, la règle s'applique après le 23 décembre 1998 et dans le cas des autres immobilisations, après le 1<sup>er</sup> octobre 1996.

Les propositions législatives contiennent des modifications touchant les règles qui régissent les attributions de biens par des fiducies résidant au Canada à des bénéficiaires non résidents. Une attribution postérieure au 1<sup>er</sup> octobre 1996 constitue une opération imposable et la fiducie sera réputée avoir cédé le bien à sa juste valeur marchande à ce moment, compte tenu des mêmes exceptions limitées qui s'appliquent aux émigrants.

### Qu'est-ce qui constitue une garantie suffisante?

Plutôt que de payer l'impôt de départ à la date d'exigibilité de l'impôt ordinaire, le contribuable peut choisir de reporter le paiement, sans intérêt ni pénalité, jusqu'à la date de cession réelle du bien, dans la mesure où il fournit une garantie suffisante à Revenu Canada. Le choix doit être effectué (et la garantie fournie) au plus tard à la date d'exigibilité du solde applicable pour l'année de l'émigration. Si, toutefois, le particulier cesse de résider au Canada avant la sanction du projet de loi, il aura trois mois après la sanction royale pour faire le choix et fournir la garantie. Le caractère adéquat de la garantie sera évalué annuellement. S'il s'avère que la garantie est insuffisante, le contribuable devra fournir une garantie additionnelle dans les 90 jours d'un avis en ce sens par Revenu Canada.

Il n'existe pas de définition de ce qui, selon Revenu Canada, constitue une «garantie suffisante». On sait cependant que, si le gain se rapporte à une cession réputée d'actions, Revenu Canada serait prêt à accepter les actions en garantie. Mais l'opération pourrait entraîner des procédures fastidieuses et complexes, incluant l'obtention d'évaluations indépendantes des actions et la conclusion d'une convention d'entiercement dont les modalités sont acceptables pour Revenu Canada.

L'obligation pour le contribuable de fournir une garantie suffisante à Revenu Canada alourdira le fardeau d'administration et d'observation, et pourrait, dans certains cas, entraîner des difficultés financières. Examinons, par exemple, le cas d'un entrepreneur qui a contracté un emprunt bancaire pour investir dans une société fermée canadienne et cédé les actions de la société en garantie, et qui décide de déménager aux États-Unis pour poursuivre l'expansion de son entreprise. La banque détient déjà les actions en garantie du prêt. Si le particulier ne possède pas d'autres biens de valeur, il n'aura peut-être pas la garantie nécessaire exigée par Revenu Canada. Le résultat? Étonnamment, les règles fiscales canadiennes pourraient véritablement empêcher la personne de quitter le Canada. On ne sait pas très bien pourquoi le ministère des Finances préfère appliquer les nouvelles exigences de garantie plutôt que de s'en remettre aux procédures relatives au certificat de décharge prévues dans la loi (moyennant certaines modifications). À titre d'allègement, le particulier (autre qu'une fiducie) ne sera pas tenu de fournir une garantie sur la première tranche de 25 000 \$ de l'impôt de départ. Ce montant correspond à des gains en capital d'environ 100 000 \$; dans de nombreux cas, il faut le dire, l'allègement est nettement insuffisant.

La possibilité d'une double imposition constituait un autre problème posé par les propositions de 1996. Si le coût d'origine servait au calcul des gains dans le pays d'accueil, celui-ci imposerait les mêmes gains déjà imposés par le Canada au moment de l'émigration. Le coût d'origine est d'ailleurs utilisé dans la plupart des pays. Si un non-résident se départit d'un bien après l'émigration mais avant 2007, le Canada lui offrira dorénavant un crédit au titre des impôts payés dans le pays de résidence sur les gains réalisés avant le départ - dans la mesure où le pays en question a conclu un traité fiscal avec le Canada. Le contribuable qui immigre dans un pays qui n'a pas de traité fiscal avec le Canada demeurera généralement exposé au risque de double imposition, sauf si le bien est un bien immeuble étranger.

Il y a une consolation à long terme. Ottawa souhaite en effet renégocier ses traités fiscaux. Une fois le processus terminé, les gains réalisés avant le départ et imposés par l'ancien pays de résidence de l'émigrant ne devraient pas être imposés une deuxième fois dans le nouveau pays (sauf les gains sur des biens comme des biens immeubles situés dans le nouveau pays, que celui-ci peut toujours imposer). Compte tenu du fait que l'impôt de départ en vigueur au Canada s'écarte de la norme internationale, et que la proposition d'Ottawa pourrait avoir pour effet d'offrir aux Canadiens qui émigrent dans un pays donné un traitement fiscal plus favorable que celui offert à ses résidents, il reste à voir dans quelle mesure les pays qui ont conclu des traités avec nous seront d'accord avec une telle proposition sans exiger des concessions de notre part.

Les biens ayant fait l'objet d'une cession réputée lors de l'émigration peuvent avoir une valeur moindre au moment de leur cession réelle. Pour éviter de payer l'impôt sur un gain qui ne s'est jamais matérialisé, le particulier (autre qu'une fiducie) peut choisir de porter rétrospectivement une perte subie après le départ en diminution d'un gain réalisé avant celui-ci. Seuls les biens canadiens imposables peuvent faire l'objet d'un tel choix. Le montant de la perte pouvant être reportée sera réduit de certains dividendes ou dividendes réputés (sur le rachat d'actions, par exemple) reçus par le particulier après l'émigration. Cette règle vise à empêcher les particuliers de convertir un gain réalisé au moment de l'émigration en dividendes assujettis à un taux de retenue d'impôt moindre. L'impôt de retenue canadien payé sur les dividendes (mais non l'impôt étranger) sera porté au crédit de l'impôt de départ. Cette règle de minimisation des pertes s'applique aux cessions de biens effectuées après le 23 décembre 1998 par les particuliers qui ont cessé de résider au Canada après le 1<sup>er</sup> octobre 1996.

### Ancien résident de retour

Le particulier (autre qu'une fiducie) qui établit de nouveau résidence au Canada dans les cinq ans de l'émigration peut soustraire à l'application de la présomption de cession au départ les biens qui lui appartiennent toujours à son retour au pays. Dans ce cas, des choix distincts devront être produits au titre des biens canadiens imposables et des autres biens. Pour les biens canadiens imposables, le choix aura pour effet d'annuler la cession réputée au départ. Cependant, si des dividendes ont été versés pendant la période de non-résidence et si la valeur des actions a baissé depuis le départ, un gain lors de l'émigration pourrait en résulter dans la mesure où le montant des dividendes est supérieur au prix de base ou à un montant moindre choisi. En ce qui a trait aux biens autres que les biens canadiens non imposables, le choix entraînera une réduction du produit réputé au départ ainsi que du coût réputé au retour au Canada. Par conséquent, l'impôt de départ peut être éliminé à l'égard de ces biens sans que leur plus-value pendant la période de non-résidence ne soit assujettie à l'impôt canadien. Comme le retour au Canada n'est pas un événement prévisible, il y aura cession réputée et l'impôt devra être payé, ou une garantie fournie, au moment du départ.

À l'exception des dispositions de roulement précises qui visent les actions de sociétés canadiennes, les règles sur la migration des contribuables ne tiennent pas compte du principe selon lequel un bien est en fait le même que celui auquel il a été substitué. Par conséquent, la plupart des biens acquis pendant la période de non-résidence en échange d'un bien détenu au départ ne seront pas considérés comme des biens détenus au moment de l'émigration et ne seront pas admissibles aux fins de la mesure d'allégement qui s'applique lorsque le contribuable revient au pays dans les cinq ans. De plus, comme l'ancien bien est considéré comme ayant réellement fait l'objet d'une cession lors de l'échange, l'impôt de départ devra être payé à ce moment si la garantie a déjà été fournie.

Ces nouvelles règles érigent un véritable mur pour de nombreux contribuables, et certains entrepreneurs devront envisager de quitter le Canada avant de procéder à de nouveaux investissements ou à des investissements additionnels. Les règles proposées sont détaillées et complexes, et les contribuables devront faire face à une série d'obstacles, incluant l'évaluation des biens au départ, la remise d'une garantie adéquate et acceptable, et la planification en vue de minimiser l'impôt de départ. Le débat entourant la migration des contribuables a commencé avec la présentation, en 1996, du rapport du vérificateur général, dans lequel celui-ci critiquait deux décisions anticipées en matière d'impôt qui autorisaient le déménagement hors du Canada des actifs détenus par des fiducies familiales. On peut se demander si le remède législatif est proportionnel au mal. Les règles proposées sont encore à l'état de projet et on ne peut qu'espérer que le ministère des Finances réévaluera les nouvelles mesures pour en atténuer l'impact.

---

*Allan Lanthier, FCA, est directeur de la fiscalité internationale chez Ernst & Young. Cette rubrique est dirigée par Michel Lanteigne, FCA, directeur national de la fiscalité chez Ernst & Young.*

---

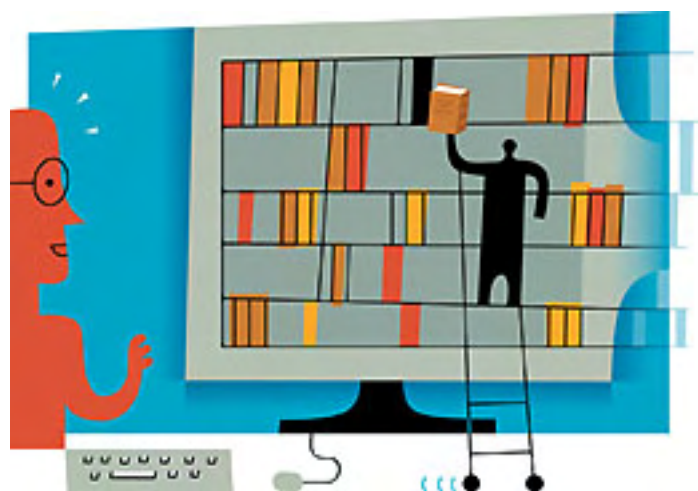
*Cette rubrique est dirigée par Michel Lanteigne, FCA, associé directeur de la fiscalité pour le Canada chez Ernst & Young s.r.l. à Montréal.*

# Le cyberspace au service de la vérification

Par Claude Laroche et Lucie Bégin

L'information en ligne peut-elle vraiment être utile au comptable lors de ses missions de vérification? En outre, cette information est-elle valable?

Illustration : Doug Ross



Depuis un certain temps déjà, les journaux, magazines et revues professionnelles regorgent d'articles à propos d'Internet et des possibilités immenses qu'offre l'information en ligne. Mais celle-ci peut-elle vraiment être utile aux comptables agréés dans le cadre de missions de vérification? Est-il possible d'utiliser Internet pour connaître les normes et pratiques de vérification les plus récentes ainsi que les questions reliées à la réglementation? Internet peut-il aider à accroître la connaissance des affaires du client? Peut-il contribuer à la collecte d'informations probantes? Une exploration approfondie d'Internet en regard de son utilité dans le cadre d'une mission de vérification a démontré que l'usage de ce réseau mondial permet effectivement de recueillir, de corroborer ou de valider des informations.

Au niveau le plus général de sa pratique, le vérificateur peut être appelé à se référer à des normes comptables et de vérification et à se questionner sur la manière dont celles-ci sont appliquées ou interprétées dans différents contextes. À cet égard, Internet est riche en contenu.

Sans contredit, les sites des corporations professionnelles constituent-ils la première source pour connaître les normes en vigueur dans les différents pays, leur interprétation spécifique et pour reconnaître les organismes régulateurs appropriés. Ainsi, les sites de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (Canada), du Financial Accounting Standards Board (États-Unis), de l'American Institute of Certified Public Accountants, de l'International Federation of Accountants (à l'international) permettent de connaître le cadre d'exercice de la profession et les récentes mises à jour effectuées à l'égard des normes et pratiques reconnues. Suivant qu'ils sont plus ou moins élaborés, ces sites pourront fournir les normes spécifiques à chaque contexte national, diffuser des bulletins d'information ou renseigner les utilisateurs sur l'évolution de la profession.

Par ailleurs, le vérificateur doit actualiser ses connaissances en regard des nouveaux champs d'exercice de la profession. Ainsi, il peut se documenter relativement à l'évolution de thèmes comme l'éthique, la vérification environnementale, le commerce électronique, la fraude, pour n'en nommer que quelques-uns, par des visites de sites tels que celui du Centre for Accounting Ethics (University of Waterloo) ou du Centre for Applied Ethics (University of British Columbia), de l'Association of Certified Fraud Examiners ou de l'Association canadienne de vérification environnementale. Ces sites permettent notamment de se familiariser avec ces questions.

Lors du démarrage d'une mission de vérification, deux aspects sont importants : la connaissance du contenu des états

financiers et l'analyse de risque qui leur est reliée. À cette étape, le vérificateur doit être à même de saisir le type d'activité de son client ainsi que celui du secteur qui lui est propre.

### À propos de la vérification virtuelle :

- Identifier la source du site. Pour éviter toute mauvaise surprise, toujours en identifier l'auteur afin de pouvoir juger de sa crédibilité.
- Vérifier la date de la dernière mise à jour du site pour s'assurer que l'information publiée est toujours valable.
- Vérifier deux sources indépendantes d'information sur un même sujet pour accroître la fiabilité des informations obtenues.
- Conserver une trace (électronique ou manuscrite) des sites visités en rapport avec les éléments probants corroborés (incluant la date de la visite, l'adresse complète du site et la source ou l'autorité qui en est l'auteur).
- Préférer l'information diffusée par les sites officiels lorsque de tels sites existent plutôt que celle fournie par des sites privés.
- Dans tous les cas, se rappeler que les documents et textes officiels demeurent les seules sources reconnues par la loi et que, en cas de doute, ce sont les seuls auxquels on peut se référer en toute sécurité.

C'est alors qu'Internet entre en scène et permet au vérificateur d'accéder facilement et efficacement à des informations nécessaires aux analyses et corroborations qu'il entend mener. Par exemple, lorsqu'il aborde un nouveau secteur d'activité ou un nouveau client, le vérificateur peut vouloir prendre connaissance des pratiques entourant la présentation des informations financières et comptables dans ce domaine donné. Dans ces cas, les sites publiant les états financiers des entreprises cotées en Bourse (SEDAR pour les sociétés canadiennes, EDGAR pour les entreprises américaines) ou les rapports annuels complets de différentes entreprises (Report Gallery) pourront être utiles.

Par contre, s'il s'intéresse à un secteur d'activité particulier, disons le commerce de détail, le vérificateur pourra comparer différentes entreprises de ce secteur en consultant, par exemple, les sites de Sears, Canadian Tire, La Baie... Ou, encore, pour le secteur minier, il pourra accéder aux sites Barrick, Richmond et Fairstar. De tels sites permettent d'être au fait des nouveaux modes de présentation des états financiers et des pratiques les plus courantes, autant d'éléments susceptibles de compléter la connaissance des affaires du client. En outre, lorsqu'il désire connaître les statistiques sectorielles et industrielles afin d'alimenter ses analyses de risques, le vérificateur a intérêt à visiter des sites tels que Strategis, Statistique Canada ou celui de l'Institut de la statistique du Québec. Le comptable aura également avantage à se familiariser avec la partie du site de l'ICCA traitant de l'alerte au risque.

Au cours d'une mission de vérification, le praticien est amené à envoyer et à faire le suivi de confirmations ce qui, dans certains cas, exige l'obtention rapide des adresses, codes postaux et numéros de téléphone exacts des correspondants. À cet égard, Internet offre plusieurs bottins et répertoires très utiles, tels que Canada411, Mailposte et WhoWhere, où ce genre d'informations est rapidement accessible. Par ailleurs, lorsqu'il a besoin de vérifier la valeur des titres et les cotes boursières, le comptable peut se référer à Canada Stockwatch ou au site Carlson Online alors que, pour les taux de change, le site de la Banque du Canada lui fournira ces données ainsi que des mises à jour fréquentes.

Au moment où il s'interrogera sur les procédés à appliquer dans le cadre de la détermination du programme de vérification, le praticien pourra consulter des sites comme Auditnet, Program-Specific Audit Guide for Advanced Technology Program (ATP) et Standardized Audit Workplans - Aetna, qui mettent à la disposition des internautes des listes de procédés de vérification. Il pourra également se diriger vers les concepteurs de logiciels de vérification qui offrent des démonstrations en ligne de leurs

produits (IDEA, ACL, Fortune1000-Auditor's Drill).

Lors d'une mission de vérification, on ne peut négliger les lois et règlements qui régissent les activités de l'entreprise vérifiée et affectent l'exercice de la vérification. Bien que de portée variable selon les activités vérifiées, la législation n'en impose pas moins au vérificateur de se tenir à jour au sujet des nouvelles lois et modifications à l'égard des lois existantes, de façon à pouvoir mesurer leur impact sur les états financiers et sur l'évaluation qu'il en fait. Dans ce domaine, le vérificateur peut vouloir se renseigner sur la fiscalité canadienne (Revenu Canada), sur la fiscalité provinciale (ministère du Revenu du Québec), sur la fiscalité de pays ou d'États étrangers (Tax on line, Tax Sites); il peut s'informer sur les particularités juridiques affectant un secteur d'activité ou des pratiques réglementées (Commission des normes du travail, Loi de la protection de l'environnement), ou sur le droit public et le Code civil (Droit.UMontréal). Sans épuiser les innombrables questions touchant la législation et les réglementations, ces exemples montrent le genre d'informations que le praticien peut facilement trouver dans Internet puisqu'un grand nombre de textes de loi y sont intégralement publiés.

Au vu des résultats de notre exploration des sites Web et de leur utilité dans le cadre d'une mission de vérification, nous pouvons conclure que, sans l'ombre d'un doute, Internet recèle des trésors d'informations qui peuvent grandement faciliter le travail du vérificateur. Immense bibliothèque virtuelle, accessible à peu près à toute heure du jour et de la nuit, Internet offre vraiment une multitude d'informations, disponibles à peu de frais, sans nécessité d'aucun déplacement. Et, lorsqu'il est chez un client, le vérificateur a tout le loisir d'y accéder : à l'aide de son ordinateur portable, il lui suffit de se brancher sur le réseau pour accéder du bout des doigts à toute l'information dont il peut avoir besoin dans la réalisation de son mandat de vérification.

Plus encore, outre les sites Web gratuits dont nous avons donné quelques exemples, il existe d'autres avenues d'information sur Internet. Ainsi, la fréquentation des groupes de discussion permet d'échanger sur des sujets d'intérêt, de donner son avis sur une question d'actualité ou de débattre un point épineux (FinanceNet, CPAS-I). Il existe aussi des groupes de nouvelles en comptabilité, en finance ou en vérification (tels que CA-Xchange et Alt.Accounting) et des sites présentant des extraits vidéo de conférences (par exemple, AICPA on line sur *WebTrust*). Si Internet est intéressant par son accessibilité à faible coût, il faut toutefois souligner l'existence d'un certain nombre de sites payants, comme celui du CCH, pour ne nommer que celui-là.

Enfin, une visite des différents sites de répertoires, les «métasites», offre une bonne voie d'entrée dans le monde de l'information virtuelle. Sortes de gros bottins de sites, compilés par ordre alphabétique ou par thème, les métasites reliés à la comptabilité (comme le Tax and Accounting Sites Directory, KARL, CA-Xchange) permettent de repérer rapidement plusieurs sites susceptibles de contenir des informations utiles mais dont l'intérêt dépend de leur structure et de l'efficacité du moteur de recherche qui les répertorie.

En revanche, même si nous sommes convaincus de l'utilité d'Internet pour le vérificateur, il nous semble nécessaire de considérer l'envers de la médaille, car les informations diffusées sur les sites Web soulèvent encore maints problèmes quant à leur pertinence, leur fiabilité et leur précision.

En général, les sites dont l'auteur est une autorité reconnue (association professionnelle, ministère, banque...) ne devraient causer aucune inquiétude quant à leur fiabilité ou leur exactitude; en principe, les sites gouvernementaux fournissent des informations sûres, précises et vérifiables auprès des autorités compétentes ou des textes officiels. Toutefois, comme n'importe qui peut se doter d'une page Web et y diffuser à peu près n'importe quoi, l'utilisateur sérieux doit pouvoir discerner entre les sites qui publient des informations erronées, obsolètes ou incomplètes et ceux dont l'information est fiable, fondée et utile. Ici, les familiers d'Internet vous diront qu'il est profitable de valider l'information auprès d'autres utilisateurs et de dénoncer les sites à éviter (les groupes de discussion et de nouvelles sont intéressants à cette fin). Ajoutons que le Web ressemble à une immense bibliothèque pour laquelle aucun index n'a encore été adopté et dont les clés d'entrée et de repérage n'ont pas été normalisées.

Par conséquent, l'information n'y est pas toujours facile à trouver. Chaque fureteur (AltaVista, Lycos, Yahoo, WebCrawler...) ne couvre qu'une partie d'Internet et les descripteurs ne sont pas normalisés non plus. Il faut souvent faire plusieurs essais et surfer en plusieurs langues avant de repérer les sites recherchés. De plus, une recherche peut fournir un grand nombre de sites n'ayant qu'un lien très ténu avec le sujet recherché. Il y a donc un coût à investir pour repérer les sites, les évaluer et les sélectionner, les énumérer par thème, les désigner comme «sites préférés» et en faire la mise à jour, sans oublier qu'il est fréquent qu'un site disparaisse.

C'est dire que, pour exploiter judicieusement les ressources d'Internet dans le cadre d'une mission de vérification, il faut d'abord apprendre à y naviguer efficacement et surtout savoir que, là comme ailleurs, on ne peut tout lire, ni tout voir. Des choix s'imposent si le vérificateur ne veut pas perdre son temps dans les méandres de la toile. En somme, il ne faut pas sous-estimer le temps que l'utilisation d'Internet nécessite. Nos propres errances sur Internet nous permettent de dégager les points énumérés dans l'encadré «À propos de la vérification virtuelle». À cet égard, il serait utile de se référer aux deux articles d'Eric Cohen («Finis les dédales», première partie, *CAMagazine*, mai 1999, page 39, et deuxième partie, juin-juillet, page 34).

---

*D.-Claude Laroche, CA, est professeur agrégé au service des sciences comptables de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC). Il enseigne la vérification, la comptabilité financière et l'éthique*

*Lucie Bégin est étudiante au programme de doctorat en administration aux HEC. Ses recherches portent sur la stratégie d'entreprise et les OSBL.*

---

*Cette rubrique est dirigée par Deryck Williams, FCA, CMC, de PKF Hill s.r.l. à Toronto*

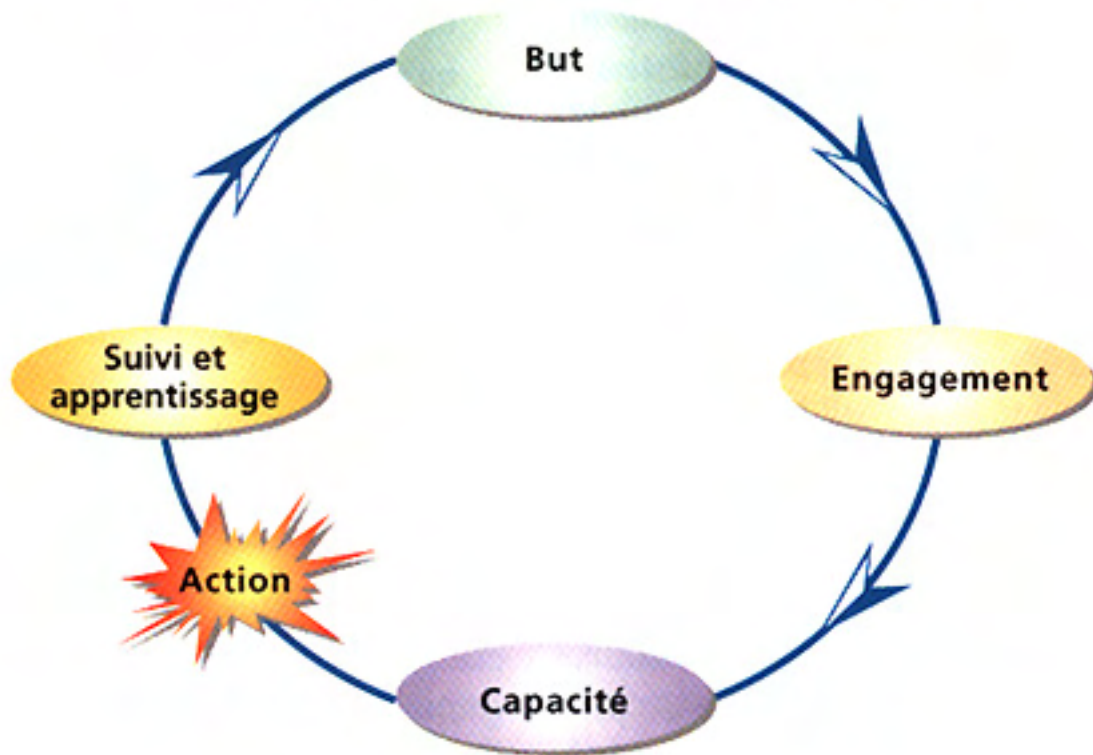
# Les personnes, d'abord et avant tout

Par Peter Jackson

L'évaluation du contrôle permet de prendre conscience des risques et opportunités potentiels, et d'établir les bases du succès

Illustration : John Sapsford

## Le modèle des critères de contrôle



La personne accomplit une tâche en se fondant sur la compréhension du but (l'objectif à atteindre) et en s'appuyant sur sa capacité (informations, ressources, fournitures et compétences). Pour bien exécuter la tâche au fil du temps, la personne doit s'engager. Elle fait le suivi de sa performance et surveille l'environnement externe pour apprendre à mieux accomplir la tâche et à identifier les changements requis. Cela s'applique également à une équipe ou à un groupe de travail.

Vous rencontrez une personne. C'est le coup de foudre. Vous lui dites : «Tu comptes beaucoup pour moi, et je veux t'avoir près de moi. Viens, prends soin de moi, veille à mes intérêts et sois-moi fidèle - mais, en passant, quand tu ne m'intéresseras plus ou que tu ne me seras plus utile, ce sera la fin.» Il est peu probable que cette façon de faire la cour soit efficace.

Pourtant, comme le dit le gourou de la gestion Jeffrey Pfeffer, dans *The Human Equation*, bon nombre d'organisations livrent, implicitement ou explicitement, un tel message à leur personnel. Ce message est souvent présenté comme le

«nouveau contrat de travail». En fait, au lieu de promettre une carrière qui offre des possibilités de formation et de perfectionnement, les employeurs s'engagent à ce que l'expérience et les compétences acquises au sein de l'organisation aident les salariés à décrocher un autre poste s'ils devaient quitter celle-ci.

Il ne faut donc pas se surprendre si les salariés ne sont pas longs à saisir qu'ils devraient d'abord veiller à leur propre intérêt. De fait, bon nombre se sont adaptés aux nouvelles règles plus vite que leurs employeurs.

### Quatre messages pernicieux de la part des employeurs

- Nous vous congédions selon notre bon vouloir - et toutes vos idées sont notre propriété intellectuelle.
- Nous vous enrichissons suffisamment pour vous permettre de partir (nous savons que travailler, c'est pénible).
- Nous offrons un horaire flexible pernicieux - vous pouvez aménager vos 18 heures de travail quotidien selon votre convenance.
- Notre comptabilité est pernicieuse - les personnes représentent une charge, et non pas un actif.

Alan Webber, rédacteur en chef fondateur de **Fast Company**, dans son allocution au Mercer Summit, le 16 avril 1999.

Les organisations n'ont pas de quoi s'en réjouir. La mondialisation rend la concurrence beaucoup plus vive, et le personnel compétent devient de plus en plus rare. Ainsi, on prévoit que la demande de personnes intelligentes et talentueuses âgées de 35 à 45 ans augmentera d'environ 25 % au cours des 15 prochaines années, alors que la population de ce groupe d'âge sera en baisse de 15 %. Au dire d'Ed Michaels, directeur chez McKinsey & Co. : «Dans la nouvelle économie, la concurrence est mondiale, le capital abonde, les idées sont exploitées rapidement et à peu de frais, et les gens sont disposés à changer d'emploi fréquemment. Dans ce genre de contexte, le talent compte plus que tout. Le talent triomphe.» (**Fast Company**, août 1998.)

Plusieurs ont fait remarquer que les comptables contribuent peut-être à accentuer le problème. Alan Webber, rédacteur en chef fondateur de **Fast Company**, parle de la «comptabilité pernicieuse», celle qui considère les personnes comme une charge qu'il faut gérer plutôt que comme un actif à mettre en valeur. Dee Hock, dans un article paru dans **CAMagazine** en octobre 1998, déplore la façon dont on utilise la comptabilité générale comme outil permettant de diriger les gens grâce à ce qu'elle mesure, plutôt que de promouvoir le questionnement sur les relations, les schèmes et les processus qui créent la richesse - ces éléments immatériels comme l'apprentissage, le capital intellectuel, la collectivité, les convictions et les principes.

Jeffrey Pfeffer va jusqu'à dire que mettre l'accent sur la responsabilisation peut être source de problèmes, si cela oblige les experts à rendre compte de leurs décisions d'une manière intelligible pour un vaste auditoire. Les experts devront alors renoncer aux idées et aux intuitions qui ne peuvent être rationalisées, pour se limiter aux mêmes données et aux mêmes processus décisionnels que les autres. Ainsi, des mécanismes de budgétisation et de reddition de comptes peuvent obliger des experts à agir en novices.

L'application des meilleures pratiques, présentée ci-dessous, est un moyen de «penser aux personnes d'abord». Il y en a d'autres. En 1996, Bill Bradshaw, FCA, et moi avons mené une expérience pour vérifier si nous pouvions aider une organisation à établir son portrait de façon nouvelle et dynamique. Le centre communautaire Warden Woods, organisme sans but lucratif, a accepté de se prêter à l'expérience.

Nous nous sommes donc engagés ensemble à répondre à quatre questions fondamentales. Est-il probable que le centre réalisera ses objectifs? Le centre gère-t-il ses risques significatifs? Est-il en mesure d'identifier les opportunités et de les

mettre à profit? A-t-il la souplesse nécessaire pour apprendre et s'adapter?

Warden Woods est un organisme multiservice établi dans la région de Scarborough, dans la partie sud-est de l'agglomération urbaine de Toronto. Sa mission, énoncée en 1990, est «de promouvoir la générosité, la compassion, l'interdépendance et la justice dans les communautés» de la région.

## Les dilemmes qui se posent au centre

Le centre est aux prises, et continuera de l'être, avec un certain nombre de dilemmes. Tant la direction que le conseil d'administration sont déterminés à s'en occuper. Parmi les plus importants de ceux-ci, il y a :

**L'incertitude du financement** : le centre a toujours dû faire face à un certain degré d'incertitude quant à son financement.

**La rareté des ressources** : le centre doit répondre à des besoins croissants; le dévouement remarquable du personnel et des bénévoles accentue les pressions pour qu'on fasse plus avec moins.

**La diversité ethnique et culturelle** : il n'est pas facile pour le centre de maintenir une diversité au sein du personnel et des bénévoles qui reflète la composition changeante de la population qu'il sert.

**La sécurité** : les programmes du centre fournissent les services dont les gens ont besoin; mais les nouveaux programmes engendrent inévitablement de nouveaux risques pour la sécurité des usagers, des bénévoles et du personnel.

**La difficulté à attirer les usagers** : le centre doit constamment se débattre avec l'obtention de financement pour les programmes nécessaires et avec le recrutement de participants pour les programmes déjà approuvés.

L'origine de Warden Woods remonte à 1937, avec l'établissement d'une mission religieuse dans la région. Aujourd'hui, son financement provient principalement de subventions des pouvoirs municipaux et du gouvernement provincial, de Centraide et de l'Église mennonite; il tire aussi 10 % de ses revenus de campagnes de souscription et des droits perçus des usagers. Ses 51 salariés fournissent une vaste gamme de services pour les adultes, les jeunes et la famille; ils offrent également un programme d'enseignement prématernel. Le centre est situé dans un quartier à forte concentration de population, multiethnique et multiculturel. En raison de son passé religieux, il ne faut pas se surprendre que l'établissement de relations, la promotion de la justice sociale et la prise de décisions par consensus soient des valeurs fondamentales du centre.

Le centre encourage fortement l'apprentissage et l'amélioration. John Elliott, directeur général, était très conscient que bien des gens considèrent que les organismes sans but lucratif sont inefficients et dépourvus de sens des affaires. Il croyait que l'évaluation de l'efficacité du contrôle donnerait du poids à ses affirmations selon lesquelles le centre était efficient et efficace, qu'il gérait adéquatement ses ressources financières et qu'il assumait avec sérieux sa responsabilité de gérance des fonds publics.

Afin de procéder à cette évaluation, nous avons mis sur pied une équipe de six personnes : les deux comptables et le directeur général; la coordonnatrice des activités récréatives pour les aînés, Jill Lawford; une salariée à temps partiel qui s'occupe du soutien aux familles, Faudia Aziz; et un adjoint de longue date qui s'occupe de l'entretien et de l'administration, Roy Peters.

L'équipe a tenu de nombreuses réunions échelonnées sur plusieurs mois. Les membres ont discuté entre eux de leur

compréhension personnelle de l'organisation, ont rencontré d'autres collègues de travail et ont organisé des groupes de discussion avec des bénévoles et des usagers. Tout au long du processus, le modèle du Conseil sur les critères de contrôle a été utilisé pour organiser les demandes de renseignements et faire le tri des constatations de façon à les rendre utilisables.

À la fin de la démarche, l'équipe a dû redoubler d'efforts pour dégager une conclusion à savoir si le contrôle était efficace ou non. Les membres de l'équipe trouvaient étrange et artificiel de réduire à une brève conclusion l'information enrichissante qu'ils avaient recueillie. Il leur importait davantage d'avoir approfondi leur compréhension du centre, en tant qu'organisme vivant, et de ses besoins à venir.

## Sept pratiques propres aux organisations qui réussissent

Sept caractéristiques communes à presque toutes, si ce n'est toutes, les organisations qui génèrent des bénéfices grâce à leur personnel

1. Sécurité d'emploi

2. Recrutement du personnel selon des critères de sélection

3. Structure organisationnelle fondée sur l'autogestion des équipes et la décentralisation du processus décisionnel

4. Rémunération relativement généreuse, mais liée à la performance de l'organisation

5. Accent sur la formation

6. Atténuation des distinctions et des barrières entre les différents niveaux, y compris le code vestimentaire, le langage, l'aménagement des bureaux et la rémunération

7. Diffusion large et complète de l'information financière et de l'information sur la performance dans l'organisation

Jeffrey Pfeffer, dans *The Human Equation*, Harvard Business School Press, 1998.

En conséquence, l'équipe a conclu que l'organisation était raisonnablement assurée de continuer à remplir sa mission, pourvu que soient réunies trois conditions. Premièrement, que tous continuent de préserver l'intégrité de la vision et des valeurs du centre. Deuxièmement, que l'on continue de se pencher sur les dilemmes qui se posent au centre. Les dilemmes qui se posent au centre (que vous trouvez plais haut) ont été définis comme des réalités auxquelles l'organisme ne peut se soustraire, mais qui requièrent une attention soutenue. Troisièmement, que les recommandations portant sur des points précis soient mises à exécution. Ces recommandations allaient de la clarification des processus décisionnels à l'élaboration d'un système de réponse aux urgences.

Le rapport a été passé en revue avec la direction et présenté par la suite au conseil d'administration. Après avoir avalisé le rapport, le conseil a mis sur pied un groupe de travail, composé de membres du conseil et du personnel, chargé de donner suite aux recommandations. En outre, le rapport a été distribué à tout le personnel ainsi qu'aux pourvoyeurs de fonds.

Les membres de l'équipe ont été unanimes à dire que l'évaluation avait été des plus utiles, qu'elle avait permis de renforcer la conviction que le centre respectait sa mission et qu'il gérait adéquatement les risques et les opportunités. Tout au long du processus d'évaluation, John a été impressionné de constater jusqu'à quel point les valeurs de Warden Woods étaient connues et incarnées par les gens à tous les niveaux. Cet aspect était crucial, car il démontrait que le centre pouvait survivre aux changements et aux facteurs externes, parce qu'il reposait sur des assises solides.

En rétrospective, avec un recul de 18 mois, John dit : «L'évaluation a-t-elle été utile? Serais-je prêt à refaire la démarche? La réponse à chacune de ces questions est un "oui" sans équivoque. La croissance personnelle et professionnelle des

participants à l'évaluation du contrôle constituerait une récompense suffisante en elle-même. Mais il y a plus : les enjeux identifiés grâce au processus contribuent, aujourd'hui encore, à la définition des politiques et des pratiques dans toute l'organisation.»

Les leçons tirées du projet pilote de Wardens Woods ont toutes été intégrées dans le document *Recommandations sur l'évaluation du contrôle*, publié en avril 1999. L'évaluation du contrôle permet de sensibiliser l'ensemble de l'organisation aux risques qu'elle encourt et aux opportunités qui s'offrent à elle, de mobiliser et d'impliquer les membres de l'organisation, et de jeter les bases pour assurer son succès durable. La participation à une évaluation du contrôle offre aux CA la possibilité de jouer un rôle nouveau et stimulant de soutien en matière d'examen de l'efficacité organisationnelle.

On peut se procurer *Recommandations sur l'évaluation du contrôle* auprès du Service des commandes de l'ICCA, au (416) 977-0478 à Toronto ou au 1 800 268-3793 ailleurs au Canada, ou par courriel ([service.commandes@cica.ca](mailto:service.commandes@cica.ca)). Le document est également accessible aux CA dans la section du site Web de l'ICCA réservée aux membres

---

*Peter Jackson, CA, consultant indépendant à Toronto, dirige la chronique Contrôle de CAmagazine.*

# Maintenant plus que jamais

Par Marcel Côté



Il y a quelques mois, deux fiscalistes montréalais ont publié une analyse démontrant que le taux d'imposition marginal pour certaines catégories de contribuables du Québec était supérieur à 100 %. Ils attribuent ce fait aux liens qui existent entre les divers programmes sociaux et le régime d'impôt des particuliers. Par exemple, un contribuable monoparental touchant entre 27 000 \$ et 33 000 \$ par année peut s'attendre à voir toute augmentation de salaire engloutie par le fisc. Les fiscalistes en concluent que les travailleurs à faible revenu, comme la classe moyenne, sont frappés par les taux d'imposition marginaux les plus élevés.

À la suite de cette manchette, le gouvernement du Québec n'a pas bronché. Il a été «totalement de glace», a rapporté La Presse. Tout en reconnaissant les faits, Lucien Bouchard a déclaré que la lutte au déficit était prioritaire et qu'elle justifiait le report de toute diminution des impôts dans plusieurs années. L'ordre de ses priorités est clair : la lutte au déficit, la santé, puis les baisses d'impôt.

Le Québec est l'une des provinces les plus taxées au pays. Cependant, l'attitude du premier ministre Lucien Bouchard, en ce qui a trait à la fiscalité, ressemble à celle de la plupart de ses collègues des provinces et du fédéral, c'est-à-dire que tous démontrent peu d'empressement à diminuer les impôts. En effet, dans son dernier budget, Paul Martin aurait pu les baisser significativement. Il a plutôt choisi «la prudence» et, invoquant des raisons similaires à celles du premier ministre du Québec, il a reporté ultérieurement tout allègement notable de la charge fiscale.

Nul doute que la classe moyenne est surtaxée au Canada. Le chevauchement des taux d'imposition et la perte de l'éligibilité à divers paiements de transfert font grimper le taux d'imposition marginal à un niveau réel de près de 45 % dans les provinces privilégiées et à plus de 50 % dans les provinces défavorisées (8 sur 10). Le discours politique officiel en Ontario et en Alberta est le seul à reconnaître et dénoncer cet état de fait.

La plupart des politiciens semblent ignorer les effets pernicieux de la charge fiscale sur la performance économique. Un taux d'imposition marginal de 50 % influence nécessairement le comportement des contribuables :

- Les individus ont moins de motivation à gagner un revenu et, en retour, cela diminue la productivité des travailleurs et du capital. Pourquoi travailler quand 50 % de sa paie est subtilisée?
- Les contribuables sont incités à canaliser leurs épargnes dans des abris fiscaux peu efficaces.
- Une plus grande partie des affaires sont traitées sous la table.
- Plusieurs Canadiens quittent le pays pour les États-Unis où les impôts sont moindres.

Il est difficile de mesurer avec précision l'effet combiné de ces facteurs sur les 20 millions de Canadiens qui font face à 50 % et plus de taux marginal d'imposition sur le revenu. La grande majorité des économistes parlent d'un boulet important pour l'économie. J'en situe l'impact à 1 % en moins sur la croissance annuelle, faisant d'une diminution des impôts un excellent investissement, qui serait rapidement comblé par la croissance accélérée.

Les politiciens ont accès aux mêmes analyses que vous et moi. D'ailleurs, l'on retrouve, dans les ministères des Finances, des économistes compétents. Pourquoi les politiciens, leurs patrons, tiennent-ils un autre discours (à l'exception encore de

l'Ontario et de l'Alberta, deux des provinces dont la croissance est la plus rapide) et remettent-ils continuellement à plus tard les corrections nécessaires? C'est que, voyez-vous, la plupart d'entre eux ont une vision à court terme. Ils reportent les diminutions d'impôt parce qu'ils ont horreur de leur effet défavorable sur le budget immédiat, qui est indéniable.

Si une diminution des impôts de 1 % chaque année est bénéfique pour l'économie, il n'y a aucune raison d'attendre au nom du «déficit». L'impact cumulatif d'une diminution de l'impôt se traduisant en croissance accélérée de l'économie compensera rapidement la perte initiale de revenus. Un écart de 1 % de la croissance représente 10 milliards \$ par année pour le Canada, à perpétuité. Des diminutions d'impôt significatives, disons de 10 milliards \$ pour Ottawa, 5 milliards \$ pour le Québec et 2 milliards \$ pour la Colombie-Britannique, seraient souhaitables. maintenant! À l'automne 1999 et non pas en 2000 ou en 2001. Il ne faudra que quelques années pour qu'elles se financent. Pourquoi nos politiciens ne voient-ils pas cela? Ont-ils uniquement des objectifs de courte vue, étrangers à la croissance économique?

L'on croirait que si. Au Québec, le PQ attend probablement le référendum pour diminuer les impôts. À Ottawa, d'autres priorités à court terme l'emportent, même si une diminution immédiate des impôts est la meilleure façon de réduire la dette publique sur une période de quatre à cinq ans. Mais, contrairement à leurs discours officiels, nos politiciens ne pensent pas à long terme.

---

*Marcel Côté est associé de Secor Inc. à Montréal.*