



DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

www.managementmag.com

# Management

AOÛT-SEPTEMBRE 2009 5,50 \$



## Ils laissent leur empreinte sur la fonction de contrôle au Canada

CMA Canada et le CIPFA honorent le travail exemplaire de professionnels financiers du secteur public

De gauche à droite : Jim Quinn, CMA; Rod Monette, contrôleur général du Canada; le contre-amiral Bryn M. Weadon, CMM, CD, CMA, L.pro.



# D'un seul clic, obtenez des heures-crédits FPCPP de CMA Canada!

Grâce à nos cours en ligne, il est facile d'allier une expertise en comptabilité à des compétences de pointe en gestion, un gage de succès.

## *Profitez de cette offre...*

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

- ▶ Certificat en gestion stratégique
- ▶ L'ABC du commerce électronique – Niveau 1
- ▶ Présentation sur la protection des renseignements personnels
- ▶ Introduction au commerce international

## *Maintenez votre avantage concurrentiel...*

Inscrivez-vous à une gamme complète de cours dans des secteurs clés :

- ▶ Gestion
- ▶ Leadership
- ▶ Fonctions administratives
- ▶ Communications
- ▶ Avancement professionnel

## *Enrichissez vos compétences professionnelles...*

Voici quelques-uns des cours conçus par CMA Canada :

- ▶ Le tableau de bord équilibré
- ▶ Le réaménagement de la fonction financière
- ▶ La gestion stratégique des coûts
- ▶ L'analyse de la rentabilité de la clientèle

Chacun de ces cours de CMA Canada donne droit à 9 heures-crédits FPCPP.



**Comptables  
en management  
accrédités**

**Inscrivez-vous aux cours en ligne dès aujourd'hui!**  
[www.cma-canada.org/Formationenligne](http://www.cma-canada.org/Formationenligne)

Il suffit d'une connexion Internet pour avoir accès aux cours en tout temps. Utilisez votre numéro matricule pour vous inscrire.

# Reconnaître la performance

Beaucoup d'entreprises touchées par la récession ont un défi de taille à relever : favoriser un milieu de travail positif et maintenir l'engagement de leurs employés.

Des études démontrent que durant une récession, les employés se sentent surmenés, menacés et vulnérables, et que leur moral risque d'envenimer la situation. Même si votre entreprise n'a pas vécu de telles difficultés, vos employés ou vos collègues ressentent peut-être de l'insécurité face à leur emploi ou à leur situation financière, ou face à ceux de leurs proches. Dans le cadre d'un sondage mené en vue du numéro annuel du *Global Financial Employment Monitor* de Robert Half, 42 % des répondants canadiens, tous des professionnels en comptabilité et en finance, affirment subir un stress plus élevé à cause de la conjoncture actuelle. Dans un article intitulé « De l'importance de remonter le moral des employés », Connie Stamper, CMA, explique qu'il existe diverses méthodes auxquelles les gestionnaires peuvent recourir afin de relever le moral des employés — notamment la reconnaissance de la performance et l'accroissement des communications au sein de l'équipe. Vous trouverez d'autres conseils de Connie Stamper à la page 10. Le fait de placer votre capital humain au centre de vos préoccupations peut contribuer à souder les équipes et aider l'entreprise à traverser ces périodes difficiles.

Vers la fin de mai avait lieu le premier gala du *Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public*, commandité par CMA Canada et le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) du Royaume-Uni. Ce prix vise à souligner le travail exemplaire de gestionnaires financiers œuvrant dans le secteur public. Jim Quinn, CMA, du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada, a été choisi comme premier récipiendaire du *Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public*.

Ce prix a été décerné au cours d'un dîner donné au Fairmont Château Laurier à Ottawa pour rendre hommage au gagnant et aux candidats; il consiste en une plaque commémorative et en une somme de 1 000 \$ versée à l'organisme de bienfaisance ou au fonds de bourses d'études choisi par le lauréat. Le prix est accordé chaque année à un fonctionnaire ou à une équipe de l'administration fédérale pour souligner son apport précieux à la gestion financière ou à la fonction de contrôle au sein du gouvernement du Canada.

Était également honoré à ce dîner le contre-amiral des Forces canadiennes Bryn Weadon, CMM, CD, CMA, L.pro, à qui on a décerné le premier *Prix d'honneur pour l'ensemble de sa carrière* CMA-CIPFA. Le contre-amiral Weadon, qui prendra sa retraite en août 2009, a été choisi par le comité de sélection comme récipiendaire de ce prix afin de souligner la carrière exemplaire qu'il a menée à titre de gestionnaire financier et de contrôleur de l'un des organismes publics les plus importants et les plus complexes, dont le budget est scruté à la loupe.

Pour en savoir davantage sur le gala et pour obtenir le profil de nos gagnants ainsi que de l'information sur le processus de sélection des prix de l'an prochain, veuillez consulter notre supplément spécial dans le présent numéro.



**Andrea Civichino**  
Rédactrice en chef



**Directrice de la publication**

Suzanne K. Godbehre  
Vice-présidente, Relations publiques  
et communications  
905 949-3106  
sgodbehre@cma-canada.org

**Rédactrice en chef**

Andrea Civichino  
905 949-3109  
acivichino@cma-canada.org

**Directeur artistique**

Sean O'Rourke  
905 949-3132  
sorourke@cma-canada.org

**Traduction et coordination**

Joanne Beauchamp et  
Hélène Arseneault  
514 878-1105

**Publicité**

**Ventes publicitaires**

**Dovetail Communications Inc.**  
30 East Beaver Creek Road  
Ste. 202  
Richmond Hill (Ontario)  
L4B 1J2  
Tél. : 905 886-6640  
Télééc. : 905 886-6615  
www.dvtail.com

**Responsable des ventes**

Beth Kukkonen  
bkukkonen@dvtail.com

**Chargée de compte**

Robyn Cooper  
rcooper@dvtail.com

**Présidente**

Susan A. Browne  
sbrowne@dvtail.com

Prrière d'envoyer les **ordres d'insertion** par la poste à : Crystal Himes  
chimes@dvtail.com, Dovetail Communications Inc., 30 East Beaver Creek Road,  
Ste. 202, Richmond Hill (Ontario) L4B 1J2, Téléc. : 905 886-6640

**Tirage et administration**

Prrière d'envoyer les demandes de renseignements, les avis de changement d'adresse, etc. à :

Liliane Kenyon 1 877 262-6622

lkenyon@cma-canada.org

**Abonnements**

Membres : 15 \$ (TPS en sus)  
Non-membres : 15 \$ (TPS en sus)  
États-Unis et outre-mer : 43 \$  
(monnaie américaine seulement)

**Exemplaires non livrés**

**Postes Canada** : retourner les exemplaires non livrés à :  
CMA Management, 1 Robert Speck Parkway, Suite 1400,  
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3 courriel : info@cma-canada.org  
Téléphone : 905 949-4200  
PM : 40064728  
PAP No d'enregistrement 10623.

CMA Management est membre de l'Office canadien de vérification de la diffusion et du Business Publications Audits International (CCAB/BPA).  
Répertoire dans l'Index de périodiques canadiens.  
ISSN 1490-4225. Date de parution : Août-Septembre 2009

CMA Management est publié chaque mois, à l'exception des numéros couplés en décembre-janvier, en juin-juillet et en août-septembre, par CMA Canada. Les personnes qui désirent mettre fin à leur abonnement sont priées de communiquer avec CMA Canada.

Les articles d'auteurs affiliés à des organisations qui figurent parmi les annonceurs de CMA Management présentent de l'information générique sur des sujets liés au monde des affaires, mais ne font pas la promotion de produits ou services spécifiques. Les produits et services mentionnés dans le magazine ne sont ni commandités ni parrainés par CMA Canada ou ses sociétés ou l'Ordre affiliés.

Pour plus de renseignements sur ces produits et services, les lecteurs sont invités à s'adresser directement aux annonceurs.

Les opinions exprimées n'engagent pas la responsabilité de CMA Canada. Tous droits réservés. Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, sauvegardé dans un système de recherche documentaire ou transmis par quelque procédé que ce soit sans le consentement préalable écrit de l'éditeur ou l'obtention d'une licence de The Canadian Copyright Licensing Agency (Access Copyright).

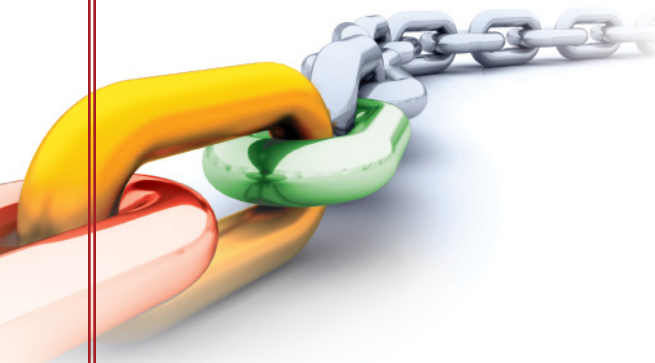
Pour obtenir une licence d'Access Copyright, visitez le [www.accesscopyright.ca](http://www.accesscopyright.ca) ou composez sans frais le 1 800 893-5777.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide aux publications pour nos dépenses d'envoi postal.

Imprimé au Canada par Web Offset Publications Ltd., Pickering (Ontario)

Canada





### 14 Intégrer la gestion des risques au processus budgétaire : une approche simplifiée

Un modèle simplifié de gestion des risques aide les CMA, spécialistes de la gestion financière et stratégique, à diriger la gestion intégrée des risques.

par Annette Dupré, CMA

### 18 Pour bien investir dans les comptes clients : une politique de crédit judicieuse

L'équilibre entre une gestion efficace des comptes clients, d'une part, et le respect des objectifs à long terme et la préservation des relations avec la clientèle, d'autre part, pose plusieurs défis analytiques.

par J. Terence Zinger, CMA



## Section spéciale — Prix 2009



### Pour rendre hommage à l'esprit novateur et souligner l'excellence en matière de gestion financière dans le secteur public



Établi en 2007, le *Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public* reconnaît l'excellence dans le domaine de la gestion financière dans le secteur public. Créé par d'importants organismes comptables du Canada et du Royaume-Uni, ce prix fait suite à l'instauration du programme CMA-CPFA.

## Chroniques

### 10 Ressources humaines

**De l'importance de remonter le moral des employés.** Les gestionnaires devront user de leurs compétences en communication comme jamais auparavant pour maintenir la motivation des employés fragilisée par la récession.  
*par Connie Stamper, CMA*



### 28 Questions gouvernementales

**Les analystes réclament des mesures pour redresser la formation en milieu de travail au Canada.** Au mieux, le Canada obtient un C pour sa performance dans le domaine de la formation professionnelle. Le pays fait piètre figure par rapport à d'autres grands pays industrialisés.  
*par John Cooper*



### 12 Stratégies d'entreprise



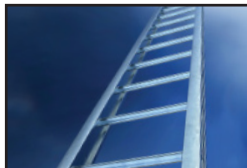
**Gérer la conversion aux IFRS.** L'adoption des IFRS sera obligatoire pour les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes, mais nombre de

sociétés fermées et d'organismes sans but lucratif pourraient aussi bénéficier de la valeur que les IFRS ajoutent aux activités.

*par Sam Khoury et Vaani Maharaj*

### 23 Finances personnelles

**L'espoir n'est pas une stratégie.** Pour atteindre ses objectifs financiers, le tout est de faire de petits pas.  
*par Craig A. Machel*



### 25 Technologie de l'information



**Le centre d'appels de l'avenir.** Grâce aux plus récents progrès de la technologie, les entreprises sont en mesure d'assurer un meilleur service à la clientèle, tout en améliorant la productivité du personnel et en

réduisant les coûts.  
*par Mike Kinrys, CMA*

## Rubriques

### 6 Dans les revues

**En quête de l'excellence**

- La reprise environnementale
- Gérer les employés « brillants »
- Stratégie en matière de durabilité



### 7 Échos et points de vue

**Faits récents et informations utiles**

- Il est crucial de rester fidèle à sa marque d'employeur en période de récession
- L'ARC lance une nouvelle demande d'enregistrement d'organismes de bienfaisance
- L'impact environnemental des pourriels
- Instantané : Comment la collaboration entre trois CMA a permis de faciliter le changement de taxation au sein d'une Première nation
- À venir
- Nouveaux logiciels

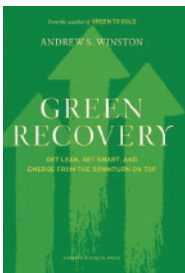
## Dans le prochain numéro

- Stockage des données TI
- Programmes de stages efficaces



# En quête de l'excellence

## La reprise environnementale



L'expert en durabilité de l'environnement Andrew Winston met en garde les entreprises qui repoussent la mise en œuvre de leurs stratégies environnementales jusqu'à ce que l'économie s'améliore : elles risquent ainsi de rater une occasion d'accroître leur vigueur et leur rentabilité. Dans *Green Recovery*, Andrew Winston soutient que les défis environnementaux et la sensibilité

croissante aux questions écologiques n'ont pas disparu à la suite de la crise financière. À son avis, les chefs d'entreprise doivent faire face aux deux problèmes simultanément. Bon nombre des stratégies axées sur les problèmes environnementaux peuvent aussi aider les entreprises à survivre dans la conjoncture actuelle et à se préparer à la reprise. L'auteur croit qu'« être vert » consiste à en faire davantage avec moins. *Green Recovery* offre un plan d'utilisation de projets écologiques en vue de réaliser les objectifs suivants : rationaliser (améliorer immédiatement les résultats en réduisant la consommation d'énergie et le gaspillage), se montrer avisé (utiliser les données de la chaîne de valeur afin de réduire les coûts et les risques et de se concentrer sur les efforts d'innovation), devenir créatif (poser des questions hérétiques qui forcent à trouver dès aujourd'hui des solutions aux défis de demain), et susciter l'engagement (déléguer aux employés la responsabilité des objectifs environnementaux et leur fournir les outils pour y parvenir).

Par Andrew Winston. Harvard Business Press.

## Gérer les employés « brillants »



Comment gérer les employés « brillants » de façon respectueuse et responsable? L'usage était flottant... jusqu'à maintenant. Les auteurs Rob Goffee et Gareth Jones affirment que la supervision des « employés brillants » exige de nouvelles règles de leadership nuancées et non traditionnelles afin de soutenir et de retenir les employés de grande qualité dans la guerre des talents qui se livre aujourd'hui. Elle vise aussi à accroître la valeur pour l'entreprise. Plutôt que de se demander : « Comment accroître la valeur de nos employés pour notre entreprise? », les gestionnaires devraient se poser la question suivante : « Comment accroître la valeur de notre entreprise pour nos employés les plus brillants? ».

Au fil de trois chapitres portant sur les chefs de file, les équipes « brillantes » et les entreprises « brillantes », MM. Goffee et Jones offrent des conseils découlant de leur recherche. Ils expliquent de quelle façon repérer les employés brillants et comprendre leur motivation, les protéger contre les distractions politiques qui peuvent nuire à leur productivité, les aider à produire davantage de valeur grâce à la création d'équipes brillantes, et gérer les tensions particulières qui peuvent surgir lorsque ces gens brillants travaillent ensemble.

Par Rob Goffee et Gareth Jones. Harvard Business Press.

## Stratégie en matière de durabilité



Dans son livre intitulé *Strategy for Sustainability*, l'éminent conseiller en stratégies commerciales Adam Werbach redéfinit la durabilité en lui attribuant quatre composantes : sociale, économique, environnementale et culturelle. L'auteur démontre qu'une stratégie en matière de durabilité diffère d'une stratégie d'affaires traditionnelle de trois façons : 1) elle

décentralise le processus d'élaboration de stratégie pour l'attribuer à l'ensemble de l'entreprise, en créant des équipes prêtes à réagir en période de turbulence; 2) elle fixe des objectifs liés aux changements qui surviennent dans la société, la technologie et les ressources humaines et naturelles, ce qui permet de repérer les occasions en période d'incertitude; 3) elle recourt aux outils de la transparence pour partager la résolution de problèmes avec le reste du monde.

L'auteur cite en outre divers exemples de réussite (de Xerox à Wal-Mart) démontrant que certaines entreprises récoltent déjà les bénéfices d'avoir placé la durabilité au cœur de leurs activités, en s'appuyant non pas sur des directives transmises selon l'approche hiérarchique descendante, mais sur de petites étapes parcourues par les employés à tous les échelons de l'entreprise.

Par Adam Werbach. Harvard Business Press.

# Échos et points de vue

## Faits récents et informations utiles

### Il est crucial de rester fidèle à sa marque d'employeur en période de récession

Les entreprises canadiennes ne peuvent se permettre d'abandonner leur marque d'employeur ou leurs valeurs fondamentales en période de récession, selon Ernst & Young.

« Nos employés sont notre actif le plus précieux. C'est sur eux que reposent notre succès auprès de nos clients et l'influence que nous exerçons sur le monde qui nous entoure, déclare Karen Wensley, directrice nationale des ressources humaines d'Ernst & Young. Le fait que nous restions fidèles à cette philosophie, quelles que soient les fluctuations du marché, suscite chez le personnel le genre de loyauté dont nous avons besoin pour guider nos clients à travers la récession et au-delà de celle-ci. »

Comment pouvez-vous aider vos employés quand les choses se gâtent? Ernst & Young suggère quelques pratiques exemplaires clés pour guider vos efforts :

1. **En parler ouvertement.** En période d'incertitude, les employés ont besoin de messages clairs et fréquents de la part de l'équipe de direction.
2. **Ne pas oublier ce qui compte le plus.** Le perfectionnement de tout le personnel par la formation, la possibilité d'acquérir les bonnes expériences et un bon encadrement doivent demeurer parmi les priorités absolues de l'entreprise, peu importe le climat économique.
3. **S'ouvrir.** Pratiquer la politique de la porte ouverte et favoriser des discussions franches sur les préoccupations des employés.
4. **Faire appel aux lumières des employés.** Vous cherchez des façons de dépenser plus intelligemment et d'optimiser vos coûts? Demandez à vos employés ce qui compte pour eux et invitez-les à communiquer leurs idées et suggestions pour surmonter la tempête.
5. **Partager les succès.** Si quelqu'un dans votre organisation fait avancer les choses, montrez-lui que vous l'avez remarqué. Dans le climat actuel d'incertitude, les employés ont besoin d'être rassurés et reconnus.

### L'ARC lance une nouvelle demande d'enregistrement d'organismes de bienfaisance

À compter du 1<sup>er</sup> septembre 2009, l'Agence du revenu du Canada n'acceptera plus les demandes présentées à l'aide de l'ancien formulaire T2050(01). L'ARC suggère de détruire les copies vierges de ce formulaire et de s'assurer que les demandes d'enregistrement d'organismes de bienfaisance sont présentées sur le nouveau formulaire T2050(08). Pour plus de renseignements, veuillez vous rendre à l'adresse [www.cra-arc.gc.ca/F/pbg/tf/t2050](http://www.cra-arc.gc.ca/F/pbg/tf/t2050).

Vous pouvez dorénavant sauvegarder dans votre ordinateur bon nombre des formulaires de l'Agence en format PDF. Depuis l'adresse <http://www.cra-arc.gc.ca/tax/cbrts/formspubs/flblfrms-fra.html>, téléchargez les formulaires et sauvegardez les renseignements au fur et à mesure. Une fois le formulaire rempli, vous n'avez qu'à en imprimer une copie et à l'envoyer par la poste à la Direction des organismes de bienfaisance.

### L'impact environnemental des pourriels

Selon une étude réalisée par McAfee Inc., les pourriels sont non seulement désagréables, mais ils sont également nocifs pour l'environnement et contribuent fortement aux émissions de gaz à effet de serre (GES).

Dans l'étude intitulée *Rapport sur l'empreinte carbone du spam*, des chercheurs spécialisés dans les changements climatiques et des experts du domaine des pourriels ont calculé que la consommation annuelle globale d'énergie nécessaire à la transmission, au traitement et au filtrage des pourriels s'élevait à 33 milliards de kilowatt-heures (kWh) ou 33 terawatt-heures (TWh), soit l'équivalent de l'électricité consommée par 2,4 millions de foyers. Et les émissions de GES seraient équivalentes à celles produites par 3,1 millions d'automobiles consommant plus de 7,5 milliards de litres d'essence.

« Compte tenu du problème croissant que posent les changements climatiques dans le monde, cette étude met en lumière l'immense impact financier, personnel et environnemental que le pourriel a sur les entreprises et les particuliers, de dire Jeff Green, vice-président directeur de McAfee Avert Labs et de la division Développement de produits. L'élimination des pourriels à la

## Management

### Groupe de réflexion éditorial

**Anthony Atkinson, PHD, FCMA**

Professeur  
Université de Waterloo  
Waterloo (Ontario)

**Clare Isman, CMA, FCMA**

Présidente, Commission de  
la fonction publique de la  
Saskatchewan  
Regina (Saskatchewan)

**Pierre-Jean Dion, M.Sc., CMA,  
FCMA, CRHA**

Vice-président, Optima  
Management inc., administra-  
teur, Fondation de recherche  
de CMA Canada  
Montréal (Québec)

**John Mould, CMA, FCMA**

Ombudsman  
Banque HSBC Canada  
Vancouver (Colombie-  
Britannique)

**Ramesh Swamy, CMA**

Directeur principal, Deloitte  
Conseils financiers

source, combinée à un investissement dans une technologie de filtrage de pointe, fera épargner temps et argent, et sera bénéfique pour la planète tout entière en réduisant les émissions de carbone. »

L'étude porte sur l'énergie consommée à l'échelle mondiale pour créer, stocker, afficher et filtrer le pourriel dans 11 pays : l'Australie, le Brésil, le Canada, la Chine, la France, l'Allemagne, l'Inde, le Mexique, l'Espagne, les États-Unis et le Royaume-Uni. Elle établit un lien entre la consommation d'électricité reliée au pourriel et son empreinte carbone, du fait que les combustibles fossiles constituent de loin la plus importante source d'électricité dans le monde d'aujourd'hui. Voici les principales conclusions de cette étude :

- L'émission moyenne de GES liée à un seul pourriel est de 0,3 gramme de CO<sub>2</sub>. En termes d'émission, cela revient à faire rouler une voiture sur un mètre; toutefois, lorsqu'on

multiplie cette distance par le volume de pourriels sur une année, cela équivaut à faire le tour de la terre 1,6 million de fois en automobile.

- La consommation d'énergie associée aux pourriels découle essentiellement (près de 80 %) de leur suppression et de la recherche de courriels légitimes (faux positifs) par les utilisateurs. Le filtrage des pourriels ne compte que pour 16 % de cette consommation.
- Le filtrage des pourriels permet d'économiser 135 TWh d'électricité par année, ce qui équivaut à retirer 13 millions d'automobiles de la circulation.
- Si chaque boîte de réception était protégée par un filtre antipourriel de pointe, les entreprises et les particuliers pourraient réduire leur consommation d'énergie liée au pourriel de 75 % ou 25 TWh par année, ce qui équivaudrait à retirer 2,3 millions d'automobiles de la circulation.

## Instantané

### Comment la collaboration entre trois CMA a permis de faciliter le changement de taxation au sein d'une Première nation

par Allan Dorff, CMA, Clay Harmon, CMA, et Donna Porter, CMA

Le 1<sup>er</sup> juin 2008, les citoyens de la nation Nisga'a, en Colombie-Britannique, ont commencé à payer des taxes sur les transactions : taxe sur les produits et services (TPS) et taxe de vente provinciale (TVP). Selon les dispositions sur la taxation de l'Accord définitif Nisga'a, négocié en mai 2000, les citoyens Nisga'a devaient payer des taxes comme tous les autres citoyens du Canada, la vente de biens et services sur les terres Nisga'a devait être assujettie à la taxation et les citoyens Nisga'a, où qu'ils demeurent, ne devaient plus être exonérés de taxes ni d'impôts. L'application d'une disposition transitoire relative à l'exonération de taxes sur les transactions a été prolongée jusqu'au 31 mai 2008, et l'exonération d'impôts sur le revenu des particuliers a été prolongée jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Bien avant l'entrée en vigueur des changements, Allan Dorff, CMA, chargé de compte pour le gouvernement fédéral en Colombie-Britannique et au Yukon, Stratégies d'entreprise et du développement des marchés de l'Agence du revenu du Canada (ARC), et Clay Harmon, CMA, directeur des finances pour le gouvernement Nisga'a Lisims, ont engagé des discussions, entrepris des négociations et élaboré des plans concourant à la mise en œuvre historique de l'engagement découlant de ce traité. La collaboration et la gestion des changements ont nécessité l'aide de représentants du ministère des Finances de la Colombie-Britannique (anciennement le ministère de la Petite entreprise et du Revenu). Donna Porter, CMA, directrice, Marketing et sémi-

naires au sein du service à la clientèle et de l'information du ministère des Finances, a également joué un rôle clé dans cette équipe.

L'entrée en vigueur de taxes sur les transactions a donné lieu à certains défis particuliers – surtout en ce qui a trait à la communication des changements aux citoyens Nisga'a, aux entreprises situées sur les terres Nisga'a et aux autres entreprises qui servent des citoyens Nisga'a. Par exemple, un citoyen Nisga'a vivant sur la réserve de Squamish de North Vancouver qui fait des achats au centre commercial Park Royal de West Vancouver doit maintenant payer la TVP et la TPS.

De nombreuses politiques concernant l'administration des taxes et impôts, y compris des dispositions sur la conformité et la vérification, ont dû être revues et confirmées par des représentants de l'ARC et du ministère des Finances.

Dans le cadre des discussions, MM. Dorff et Harmon ont présenté les détails du projet lors de l'assemblée spéciale tenue tous les deux ans par la nation Nisga'a. Pendant cette assemblée, qui dure jusqu'à cinq jours, chaque direction du gouvernement Nisga'a Lisims présente un rapport détaillé à ses citoyens. Tous les citoyens ont la possibilité de poser des questions au microphone à chaque direction. En moyenne, 400 personnes par jour ont assisté à l'assemblée de 2008. L'assemblée spéciale est également diffusée en direct sur Internet pour rejoindre les citoyens qui ne peuvent pas y assister et ces derniers peuvent poser des questions par courriel aux différents intervenants.

« L'aspect le plus difficile, explique Donna Porter, était de s'assurer que les entreprises et les particuliers disposaient de toute l'information dont ils avaient besoin pour se conformer aux règles de taxation négociées plus de huit ans auparavant. »

Une importante campagne de sensibilisation destinée à la nation Nisga'a et aux autres citoyens de la province a donc été organisée. Cette campagne a surtout mis l'accent sur les effets de la taxation fédérale et provinciale. Du travail d'information sur le terrain a ensuite été effectué auprès des marchands et des citoyens résidant à l'extérieur des terres Nisga'a : visites en personne chez de grands détaillants et campagne de publipostage auprès de 1 600 marchands pour décrire les changements relatifs à la TVP



et à la TPS touchant les citoyens Nisga'a. L'ARC a également instauré un service téléphonique 1-800 pour répondre aux questions concernant les taxes sur les transactions. Le jour de l'entrée en vigueur, des communiqués de presse et des bulletins en français, en anglais et dans la langue Nisga'a ont aussi fait état des changements apportés à l'administration des taxes. Le personnel des bureaux de l'ARC du Nord de la Colombie-Britannique et du Yukon ont collaboré étroitement avec Donna Porter pour mener à bien cette campagne de communication.

Le succès de la toute première application de taxes pour les Indiens inscrits de la Colombie-Britannique a été rendu pos-

sible grâce au travail colossal de longue haleine d'un comité formé de membres du gouvernement de la Colombie-Britannique et du gouvernement Nisga'a Lisims. Au moins trois CMA ont participé activement à ce comité.

## Taxation

La taxation n'est pas une réalité nouvelle pour les Indiens inscrits. En règle générale, l'exonération de TPS n'est valable que pour les biens et services livrés et utilisés dans les réserves indiennes. Si le titulaire d'un certificat de statut indien en Colombie-Britannique achète un véhicule à l'extérieur de la réserve et le fait livrer dans la réserve, les taxes sur les transactions ne s'appliquent pas. De nombreux articles comme les vêtements et les petits appareils électroménagers taxables sont livrés et achetés dans des magasins situés à l'extérieur des réserves et sont donc assujettis à la TPS et à la taxe de vente provinciale de la Colombie-Britannique.

Allan Dorff, MBA, CMA, est directeur régional, Service des technologies de l'information, région du Pacifique. Clayton Harmon, CMA, CFP, GFAA, est directeur des finances au sein du gouvernement Nisga'a Lisims. Donna Porter, CMA, est directrice, Marketing et séminaires au sein du service à la clientèle et de l'information du ministère des Finances.

## Imposition des Premières nations

### À compter du 31 janvier 2013, tous les citoyens Nisga'a seront assujettis à l'impôt.

Comme le 31 janvier 2013 marquera la fin de l'exonération d'impôt pour les citoyens Nisga'a et pour toutes les personnes vivant sur les terres Nisga'a, le gouvernement Nisga'a Lisims s'intéresse aux répercussions potentielles de ce changement sur la vie des personnes concernées. Il craint que le passage d'une paie entièrement exonérée d'impôt à une paie entièrement imposée soit quelque peu éprouvant pour certaines personnes.

Pour aider les employés dans ce processus de transition, le gouvernement Nisga'a Lisims a mis en œuvre un programme en vertu duquel des sommes pourront être retenues sur le salaire à hauteur de 5 % en 2008, de 10 % en 2009, de 15 % en 2010, de 20 % en 2011 et de 25 % en 2012. Ces retenues seront versées dans un fonds de placement au nom de l'employé afin que celui-ci garde le plein contrôle des fonds. Si nous présumons que le salaire de la plupart des employés augmentera pendant la même période, les retenues progressives ne devraient pas avoir une incidence majeure sur la qualité de vie. Les employés qui participent au programme et qui ne retirent pas les fonds se seront constitué un bon coussin. Les retenues cesseront avec la première paie de 2013 sur laquelle l'impôt sur le revenu des particuliers sera prélevé. Grâce à ce programme, l'entrée en vigueur de l'imposition ne devrait pas modifier de façon radicale le revenu disponible des employés.

Ce projet a été accueilli favorablement par les employés du gouvernement Nisga'a Lisims, qui y participent en grand nombre. Les administrateurs des quatre villages qui forment la nation Nisga'a, la Nisga'a Valley Health Authority et le WVN (collège Nisga'a) ont manifesté de l'intérêt pour cette stratégie de transition. Pour en savoir plus sur la nation Nisga'a, consultez les sites [www.nnkn.ca](http://www.nnkn.ca) et <http://nisgaalisims.ca>.

- Clay Harmon, CMA

## À venir

**Le Conference Board du Canada présente  
Le Forum intergouvernemental sur la gestion des risques 2009  
Les 16 et 17 septembre 2009  
Fairmont Château Laurier, Ottawa**

**Le Forum intergouvernemental sur la gestion des risques 2009 :  
Repenser le risque et relever de nouveaux défis** aidera les CMA à solutionner les problèmes de gestion des risques d'aujourd'hui et à maintenir la position de votre entreprise en tant que fournisseur de services sûr, stable et digne de confiance. Les CMA peuvent profiter d'un rabais sur l'inscription à cet événement. Il suffit de s'inscrire en ligne sur le site [www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca), et d'inscrire le code prioritaire PRM6 pour économiser 300 \$ sur le total des frais d'inscription. Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec Joel Elliott au 613-526-3090, poste 236, ou à l'adresse [elliott@conferenceboard.ca](mailto:elliott@conferenceboard.ca).

**The Malaysian Institute of Accountants est l'hôte du  
18<sup>e</sup> Congrès mondial de la comptabilité 2010  
Du 8 au 11 novembre 2010  
Kuala Lumpur, Malaisie**

Événement phare de l'IFAC, le Congrès mondial de la comptabilité est également connu sous le nom d'« Olympiques » de la profession comptable. Joignez-vous à d'autres experts-comptables, représentants d'organismes de réglementation, de gouvernements et de chefs des services comptables d'entreprises du monde entier pour partager expérience et connaissances, réseauter avec des représentants d'organismes comptables nationaux de divers pays et vous tenir au courant des questions d'actualité. Dans le cadre d'une exposition professionnelle, plus de 200 stands présenteront les plus récents produits et services des exposants. Pour plus de renseignements sur l'inscription, veuillez faire parvenir un courriel à l'adresse suivante : [registration\\_wcoa@mia.org.my](mailto:registration_wcoa@mia.org.my).

## Nouveaux logiciels

Visitez le site [www.managementmag.com](http://www.managementmag.com) pour en savoir plus sur les logiciels suivants :

- Palo BI Suite 3.0
- SpriggHR



# De l'importance de remonter le moral des employés

Les gestionnaires devront user de leurs compétences en communication comme jamais auparavant pour maintenir la motivation des employés fragilisée par la récession.

par **Connie Stamper, CMA**

Lorsque l'incertitude économique amène l'entreprise à adopter des mesures de compression des coûts, telles que la réduction du personnel, qui ont un impact considérable, le moral et la productivité des employés risquent d'en subir le contrecoup. Les charges de travail de plus en plus lourdes qui succèdent souvent à ces événements peuvent venir saper encore davantage le moral des troupes, et accabler même vos employés les plus motivés.

Si votre entreprise n'a pas connu ces difficultés et que vos employés semblent malgré tout préoccupés, peut-être est-ce simplement parce qu'ils ressentent de l'insécurité face à leur emploi ou à leur situation financière — ou face à ceux de leurs proches. Dans le cadre d'une étude annuelle menée par Robert Half intitulée *Global Financial Employment Monitor*, 42 % des professionnels canadiens œuvrant dans les domaines de la comptabilité et de la finance interrogés ont déclaré que la situation économique leur faisait subir un plus grand stress.

En tant que gestionnaire, vous savez que vous devez prendre des mesures pour aider vos employés à composer avec cette situation. Vous comprenez également l'urgence de relancer le rythme de travail de votre équipe afin d'assurer le respect des échéances et le bon déroulement des projets importants. Mais que pouvez-vous faire pour que votre équipe adopte une attitude plus positive et se sente plus engagée? Après tout, vous aussi subissez une certaine tension et vous disposez d'un budget restreint à consacrer à des activités qui remontent le moral. Sachez qu'il existe plusieurs mesures efficaces et relativement simples à appliquer qui peuvent raviver le sentiment d'engagement de vos employés et ranimer leur passion pour leur travail.

Voici quelques conseils visant à améliorer la façon de voir de vos employés et à les inciter à offrir un rendement optimal pendant ces moments difficiles.

## **Découvrez ce qui préoccupe vos employés**

Vos employés ont besoin de savoir que vous comprenez que les difficultés économiques peuvent les déconcentrer de leurs tâches. S'il y a lieu, racontez-leur comment vous avez surmonté les obstacles rencontrés au cours de précédentes périodes de ralentissement économique. Songez à tenir régulièrement des réunions de groupe où les employés pourront poser des questions et exprimer ouvertement leurs préoccupations, et discuter de stratégies en vue de gérer le stress et les charges de travail accrues.

Vos employés pourraient éprouver des difficultés à s'ouvrir de crainte de miner l'esprit d'équipe. Assurez-les qu'il n'y a aucun mal à exprimer son opinion, à soulever des questions et à signaler des aspects qui pourraient être améliorés. Pour amorcer le dialogue, vous pourriez mener un sondage sur le moral des employés auquel ceux-ci peuvent répondre de façon anonyme s'ils le désirent, puis discuter des résultats en groupe. Il existe de nombreuses ressources en ligne qui vous aideront à trouver le type de sondage convenant le mieux à votre entreprise.

## **Communiquez de façon sincère et fréquente**

Même si vous ne pouvez pas répondre de façon détaillée à toutes les questions qui vous sont posées concernant l'avenir de l'entreprise, soyez toujours honnête, fournissez toute l'information dont vous disposez, proposez d'obtenir davantage de renseignements le plus rapidement possible, puis faites connaître vos réponses de façon appropriée. Si vous ne pouvez pas mettre en pratique les changements proposés par vos employés en vue de rehausser leur moral et de stimuler la productivité, expliquez-en les raisons. Sinon, dans l'ignorance vos employés pourraient croire que vos efforts pour les aider ne sont pas sincères.

L'adoption d'une politique de la porte ouverte de même que l'instauration de plages de travail précises pendant lesquelles il est possible de discuter avec des employés sans être dérangé constituent d'autres moyens de démontrer à votre équipe que vous accordez de l'importance à leurs propos. De plus, planifiez des rencontres individuelles plus fréquentes avec chaque employé afin d'évaluer son degré de satisfaction envers son poste, son environnement de travail et vos méthodes de gestion. Vous pouvez également profiter de ces réunions pour formuler des commentaires et suivre la progression de l'employé à l'égard d'objectifs fixés selon une entente mutuelle.

## **Maintenez une certaine stimulation intellectuelle**

Les employés talentueux recherchent un travail stimulant et des occasions de faire progresser leur carrière. S'ils ont l'impression que l'entreprise n'accorde pas d'importance à leur épanouissement professionnel, ils seront probablement déprimés. Les efforts déployés par votre entreprise pour fidéliser l'effectif pourraient être entravés, et vous ne voulez certainement pas risquer de perdre vos meilleurs éléments dans le cas où vous devriez procéder à une réduction de personnel.

Ne cessez pas de proposer de nouveaux défis stimulants à votre équipe, particulièrement aux employés les plus performants. Offrez-leur d'accomplir de nouvelles tâches ou d'assurer la gestion de projets. Confiez davantage de responsabilités aux professionnels qui démontrent des qualités de leader; votre charge de travail en sera par le fait même allégée. De plus, encouragez la collaboration et les séances de remue-méninges entre membres du personnel. Le travail d'équipe favorise la créativité et renforce la motivation puisque tous travaillent ensemble pour atteindre des objectifs précis.



Ne négligez pas le perfectionnement professionnel. Même en période de restrictions budgétaires, il est possible de mettre en place des activités de formation. Par exemple, vous pouvez inscrire certains de vos employés les plus performants à des cours de formation en ligne ou à des cours traditionnels offerts par une école de gestion de votre région, puis les inviter à transmettre les connaissances acquises à leurs collègues de façon structurée ou spontanée. Vous pouvez également mettre sur pied un programme de mentorat : il s'agit d'une excellente façon d'encourager le transfert des connaissances entre employés chevronnés et débutants, et de nouer des liens entre des employés qui autrement n'entretiendraient pas de relations étroites.

### Accordez un répit à vos employés

Les bons gestionnaires savent reconnaître à quel moment les employés ont besoin d'une pause, et pour quelles raisons. Quel que soit le talent ou le dévouement d'un professionnel, personne ne peut travailler sans relâche sans que la qualité de son travail ne finisse par en souffrir. Prendre une pause peut aider les employés à se ressourcer, mais vous devrez les autoriser à le faire dans ce contexte. Expliquez aux employés que les collaborateurs les plus performants savent à quel moment sortir de la routine quotidienne afin de revenir en meilleure forme.

Comme de nombreuses personnes réduisent leurs dépenses, certains employés pourraient ne pas avoir les moyens de s'offrir plusieurs jours de vacances. Suggérez-leur de prendre de courtes pauses. Autorisez-les à quitter le bureau un peu plus tôt, à travailler une demi-journée ou à prendre une journée personnelle.

Bien souvent, un simple changement de décor pendant la journée peut aider les employés à se sentir revigorés. Envisagez de tenir quelques réunions du personnel en dehors du bureau. Le fait de se trouver dans un lieu physique autre que celui des tâches quotidiennes et que l'environnement familial contribue à susciter l'inspiration et à ranimer la passion collective et individuelle à l'égard du travail. Assurez-vous toutefois d'informer vos employés suffisamment à l'avance pour qu'ils puissent adapter leur emploi du temps. Ces réunions doivent être pour les employés une source d'enthousiasme, et non de stress.

### Exprimez sincèrement votre appréciation

La reconnaissance des réalisations de votre équipe favorise un comportement positif, augmente la productivité et renforce le moral et la loyauté. Les gestionnaires oublient souvent qu'un « merci » simple et sincère constitue un moyen efficace de montrer aux employés à quel point leur apport est important. Assurez-vous de manifester votre appréciation au bon moment et d'une manière qui convient à la situation.

Bien que l'incertitude puisse régner concernant l'avenir de votre entreprise — et celui de nombreuses autres —, vous pouvez faire certains gestes pour que vos employés se sentent sécurisés et déterminés. Entretenir une communication ouverte, franche et régulière avec vos employés, soutenir leurs démarches de perfectionnement professionnel et respecter leur besoin d'accomplir différemment les tâches ou de « décrocher » du travail à l'occasion peut contribuer à maintenir l'efficacité de votre équipe, quel que soit le contexte économique. ■

Connie Stamper, CMA est directrice de succursale à Robert Half Canada.



**Les 1,5 million d'employeurs au Canada comptent sur les professionnels de la paie pour le versement annuel de :**

- 730 milliards de dollars en salaires et avantages imposables
- 230 milliards de dollars en remises législatives
- 80 milliards de dollars en prestations de retraite et de maladie

**Le tout en se conformant à plus de 185 dispositions fédérales et provinciales.**

**PROFESSIONNELS DE LA PAIE**

**Assurer la**  
**PAIE**  
**du Canada**

**La Semaine nationale de la paie**  
**Du 14 au 18 septembre 2009**

Commanditaires  
Platine



Commanditaires  
Or



Commanditaires  
Argent



Commanditaire  
Bronze



[www.npw-snp.ca](http://www.npw-snp.ca)



# Gérer la conversion aux IFRS

L'adoption des IFRS sera obligatoire pour les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes, mais nombre de sociétés fermées et d'organismes sans but lucratif pourraient aussi bénéficier de la valeur que les IFRS ajoutent aux activités.

par Sam Khoury et Vaani Maharaj

Comme les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes sont tenues d'adopter les normes internationales d'information financière (IFRS) à la place des PCGR du Canada d'ici janvier 2011, les comptables des sociétés ouvertes du Canada se préparent en toute hâte à se conformer à ces normes — et un nombre croissant de sociétés fermées et même d'organismes sans but lucratif devraient les imiter. Comme il y a plus de cinq ans que des entreprises de l'Union Européenne, de l'Australie et de l'Afrique du Sud ont commencé à appliquer les IFRS, les avantages de la conversion sont maintenant manifestes. Les sociétés qui ont effectué la conversion aux IFRS utilisent un langage commun à l'échelle mondiale pour leur information financière, laquelle devient généralement plus claire et plus simple. De même, une meilleure comparabilité de la performance financière facilite souvent l'accès au capital. Ce sont là des avantages concurrentiels cruciaux dans un marché mondialisé.

Les organisations nord-américaines apprennent de l'expérience des entreprises qui ont adopté les IFRS. Pourtant, au Canada, on met surtout l'accent sur l'aspect technique de la conversion, c'est-à-dire sur les calculs et sur le libellé des notes nécessaires pour respecter les lourdes exigences des normes. Les mesures de la performance restent encore à définir.

En vertu du cadre des IFRS, la situation financière d'une société à la date de clôture de son exercice est l'élément central; la pertinence des mesures de performance traditionnelles, comme le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) et le bénéfice par action (BPA), est maintenant remise en question. Voilà qui représente un écart significatif entre la comptabilité générale et la comptabilité de management. Alors que les PCGR canadiens se traduisent facilement en mesures de la performance, ce n'est pas le cas des IFRS.

Comme l'accent est mis sur la situation financière, cela signifie que les IFRS peuvent avoir une incidence sur la rentabilité. Prenons le cas d'une entreprise qui vend des logiciels avec des mises à niveau futures garanties, dont la valeur n'est pas encore déterminée. Selon les PCGR canadiens, l'entreprise ne peut pas comptabiliser de produits tant que les mises à niveau ne sont pas conçues, développées et livrées au client, ou tant que les valeurs des mises à niveau ne sont pas connues et vérifiables.

En vertu des IFRS, l'entreprise pourrait effectuer une estimation du coût et de la valeur des mises à niveau, en se fondant sur des informations historiques ou autres éléments d'information, et comptabiliser des produits provenant directement de la vente initiale des logiciels, en reportant une imputation au titre des mises à niveau futures. Les produits inscrits en vertu des PCGR canadiens seraient inférieurs aux produits comptabilisés en vertu des IFRS au cours du premier exercice, et plus élevés au cours de l'exercice où les mises à niveau sont livrées. Cette situation pose un problème à la direction, aux actionnaires et aux analystes en ce qui a trait aux attentes en matière de résultats.

Bien que les parties prenantes externes, les investisseurs, les prêteurs et les actionnaires tirent le plus profit de la transparence et de la comparabilité accrues des entreprises qui appliquent les IFRS, les dirigeants d'entreprises ont besoin d'informations de gestion constantes et fiables à des fins de contrôles internes et de prise de décisions. Toutefois, les IFRS n'ont pas été élaborées à cette fin.

Les systèmes de comptabilité de management doivent être adaptés pour soutenir l'aspect « comptabilité générale » des IFRS, tout en fournissant les meilleures données analytiques nécessaires pour les contrôles internes, la gestion de la performance et la planification stratégique. Il faut alors profiter de l'occasion pour examiner les mesures utilisées actuellement au sein des organisations et les méthodes employées pour obtenir ces mesures. Étant donné qu'il faut apporter des changements majeurs aux systèmes d'information en raison de la conversion aux IFRS, les besoins de la comptabilité de management doivent être pris en compte dans ce processus de transformation. Cela signifie que les comptables en management devraient jouer un rôle de premier plan dans la planification et la mise en œuvre de la conversion aux IFRS pour assurer une intégration adéquate des mesures de contrôle et de performance.

Pour toute entreprise œuvrant sur le marché mondial, une analyse coûts-avantages déterminera si la conversion aux IFRS constitue un investissement valable. Il importe de déterminer si d'autres organisations de votre secteur d'activité ont l'intention de présenter des états financiers conformes aux IFRS, et, dans l'affirmative, si la performance financière de votre entreprise soutiendrait avantageusement la comparaison. Si c'est le cas, il faudrait passer à l'étape suivante et déterminer les changements organisationnels nécessaires pour l'adoption des IFRS — et notamment l'incidence des nouvelles données comptables sur chaque secteur de l'organisation.

Du point de vue de la comptabilité de management, il pourrait s'agir des mesures de la performance, des rapports, des processus, des contrôles, de la conformité, de la technologie, des ressources humaines et des systèmes d'information qui soutiennent tous ces éléments. Par exemple, la pertinence des mesures traditionnelles de performance comme le BAIIA et le BPA est remise en question en vertu des IFRS, selon lesquelles le bilan, qui présente la situation financière de la société à la date de clôture, est le déterminant de la valeur le plus important. Il en



résulte une volatilité beaucoup plus grande dans l'état des résultats. Par exemple, des coûts pourraient être inscrits à l'actif ou certains produits relatifs à des contrats qui seraient reportés ne répondraient pas à la définition d'un actif ou satisferaient aux critères de constatation des produits en vertu des IFRS, et seraient donc comptabilisés dans l'état des résultats. Il pourrait en résulter des hausses et des baisses importantes du bénéfice d'un exercice à l'autre.

Il faut développer des systèmes de comptabilité de management qui soutiennent l'aspect « comptabilité générale » des IFRS, tout en fournissant les meilleures données analytiques nécessaires pour la gestion de la performance et la planification stratégique. Les responsables de la comptabilité de management doivent participer activement au processus de la conversion aux IFRS pour garantir l'efficacité des données et des mesures. En général, un projet de conversion comprend quatre phases : évaluation de l'incidence, planification, mise en œuvre et suivi. Les comptables en management peuvent participer à chacune de ces phases, de concert avec les responsables de la comptabilité générale, de la façon décrite ci-après.

### Évaluation de l'incidence

- Relever les différences clés entre les PCGR et les IFRS du point de vue de la comptabilité de management.
- Effectuer une analyse de l'impact et une analyse diagnostique, c'est-à-dire une analyse des changements que l'on prévoit apporter aux bases de mesure d'éléments pertinents des états financiers, y compris l'actif à court terme, le passif à court terme, les produits, les coûts des marchandises vendues, etc.
- Définir les besoins en matière d'information aux fins de la comptabilité de management.
- Effectuer une analyse coûts-avantages pour comparer la faisabilité de rapprochements qui peuvent traîner en longueur pour obtenir les données requises par opposition à la possibilité d'ajuster le système d'information pour automatiser des parties du processus.

Les coûts les plus importants de la conversion concernent généralement la technologie de l'information; à court terme, certaines organisations peuvent choisir de modifier les systèmes actuels plutôt que d'effectuer une reconfiguration complète de l'infrastructure de la technologie de l'information. Cependant, il importe d'harmoniser la conversion avec les plans stratégiques de l'organisation afin de

réduire au minimum les changements de dernière minute — et l'augmentation des coûts qui pourrait en résulter.

Le passage à des normes internationales d'information financière uniformes donne l'occasion de renforcer les processus d'information et les applications, car aux termes des IFRS, certaines informations doivent être présentées selon un modèle précis. Les responsables de la comptabilité générale et de la comptabilité de management doivent travailler ensemble pour assurer la complémentarité et l'efficacité des ajustements.

- Établir la stratégie et l'échéancier de la conversion.
- Cerner les besoins en matière de formation.

### Planification

- Évaluer l'incidence sur les mesures de la performance et les contrôles internes. Comparer les modifications des mesures et les mesures actuellement utilisées pour évaluer la performance de l'organisation. Par exemple, déterminer si les IFRS permettent maintenant les reports de coûts et quelle en est l'incidence sur l'évaluation de la rentabilité.
- Évaluer les mesures individuelles pour déterminer si elles vont continuer de produire une information pertinente ou adéquate; par exemple, quelle sera l'incidence des nouvelles méthodes de constatation des produits sur les mesures de performance?
- Définir les changements à apporter aux politiques de comptabilité de management.
- Établir un plan détaillé de conversion, y compris les besoins en matière de ressources, les étapes clés et les échéances des résultats attendus.

### Mise en œuvre

- Déterminer les ajustements requis aux fins de la conversion; par exemple, déterminer quelles informations les systèmes de TI devront désormais fournir (par exemple, le risque de crédit par groupe de clients).
- Apporter la touche finale aux politiques de comptabilité de management.
- Donner au personnel la formation nécessaire.

### Suivi

- Évaluer la qualité des données analytiques générées.
- Déterminer les changements qu'il y a lieu d'apporter pour répondre aux exigences quant aux pratiques exemplaires.
- Apporter la touche finale aux besoins en matière de systèmes d'information du point de vue de la comptabilité de management.

Dans le cas des entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes, plus les comptables en management prendront tôt une part active dans la planification et la mise en œuvre des IFRS, plus les données relatives au contrôle interne et à la performance seront efficaces. Par ailleurs, les comptables des sociétés fermées ou des organismes sans but lucratif dont les marchés dépassent les frontières du Canada doivent commencer à évaluer le potentiel que présentent les IFRS pour ces organisations.

Les équipes de gestion vont avoir besoin de plus en plus de politiques et de pratiques à l'appui de la prise des décisions courantes dans le contexte de l'application des IFRS, et plus précisément du concept de la comptabilité et de l'information financière fondées sur la juste valeur. Alors que ce concept continue de se répandre dans les marchés mondiaux, les comptables en management doivent être en mesure d'assumer un rôle de premier plan. ■

Sam Khoury, ([skhoury@bdo.ca](mailto:skhoury@bdo.ca)), CA·TI, CPA, est associé et Vaani Maharaj, CA, est directeur, Services de conversion aux IFRS, chez BDO Dunwoody S.E.N.C.R.L. Ils aident les clients à mettre en œuvre les projets de conversion aux IFRS et à améliorer les processus d'affaires.

# Intégrer la gestion des risques au processus budgétaire : une approche simplifiée

par Annette Dupré, CMA

Un modèle simplifié de gestion des risques aide les CMA, spécialistes de la gestion financière et stratégique, à diriger la gestion intégrée des risques.



**L**a plupart des organisations disposent d'un processus budgétaire structuré grâce auquel elles planifient leurs revenus, leurs dépenses et leurs immobilisations. Un moins grand nombre d'organisations, notamment parmi les PME, ont recours à une gestion intégrée des risques afin de cerner les risques d'affaires, de les quantifier et de mettre au point des stratégies pour les atténuer.

### **Pourquoi la gestion intégrée des risques est-elle importante?**

La gestion des risques fait partie intégrante d'une saine gouvernance d'entreprise. Selon l'International Federation of Accountants<sup>1</sup>, la gouvernance se définit ainsi :

L'ensemble des responsabilités et pratiques exercées par le conseil d'administration et la haute direction avec comme objectif de développer une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, d'attester que les risques sont correctement gérés, et de vérifier que les ressources de l'entreprise sont utilisées de façon responsable.

La gestion des risques a un champ d'application très vaste. En effet, elle peut s'appliquer à la planification stratégique, aux plans d'affaires et aux budgets, ainsi qu'aux transactions supérieures à une taille donnée. La gestion intégrée des risques relève généralement du chef de la direction financière ou du président.

### **Comment la gestion des risques s'est-elle développée ?**

Dans les années 1990, plusieurs normes régissant les contrôles internes ont été adoptées. Mentionnons COSO<sup>2</sup> aux États-Unis, CoCo<sup>3</sup> au Canada et Turnbull<sup>4</sup> en Grande-Bretagne. Dans la foulée des scandales qui ont marqué le

début du siècle tels que Enron, la gestion des risques s'est beaucoup développée, ce qui a mené à l'instauration d'autres normes. À titre d'exemple, COSO a adopté en 2004 une norme couvrant la gestion des risques d'affaires, dont la définition<sup>5</sup> est la suivante :

La gestion intégrée des risques d'affaires est un processus, dirigé par le conseil d'administration, la direction et d'autres employés, et utilisé dans l'établissement de la stratégie à l'échelle de l'entreprise afin d'identifier les événements qui pourraient affecter l'organisation, de limiter les risques à un niveau acceptable et de fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'organisation seront atteints.

## **La gestion des risques devrait se faire au moins sur une base annuelle.**

L'Australie et la Nouvelle-Zélande ont été parmi les premiers pays à se doter d'une norme de gestion des risques, le AS/NZS 4360<sup>6</sup>, mise en œuvre en 1995, puis mise à jour en 1999 et 2004. La méthode décrite s'en inspire.

La gestion intégrée des risques est une discipline relativement récente. Plusieurs

grandes entreprises et multinationales ont développé une culture de gestion des risques avec des façons de faire sophistiquées et des équipes spécialisées. Ce n'est pas le cas pour la plupart des PME dont les ressources sont plus limitées. Toutefois, celles-ci effectuent une gestion des risques de façon intuitive lorsqu'elles cherchent à cerner les risques de projets.

### **Du processus budgétaire à la gestion des risques**

Dans le cadre du processus budgétaire, les responsables des budgets rencontrent les chefs de division (les « vice-présidents »). Au minimum, cela se fait au moment de l'établissement du budget annuel qui sera approuvé par la haute direction et le conseil d'administration. Des discussions ont aussi lieu sur une base trimestrielle afin d'effectuer un suivi budgétaire adéquat. Ces rencontres avec les vice-présidents pourraient servir de point de départ pour la gestion intégrée des risques. Notons que la gestion des risques devrait se faire au moins sur une base annuelle.

### **Première étape : identification des facteurs de risque**

La première étape consiste à demander aux vice-présidents quels sont, à leur avis, les principaux facteurs de risques auxquels pourraient se heurter leur divi-

**Tableau 1**

<b>Exemples de facteurs de risque</b>	
Finance	Budgets non respectés, fluctuation des taux de change, augmentation des taux d'intérêt, augmentation de l'inflation, hausse des taux d'impôts, baisse de la valeur des actions...
Production	Pénurie de certaines matières, grève, faillite d'un fournisseur important, automatisation insuffisante, désuétude du matériel...
Marché	Arrivée de nouveaux concurrents, lancement de produits substitués, baisse des prix des concurrents, cycle économique...
Ressources humaines	Pénurie de main d'œuvre qualifiée, départ à la retraite d'employés clés, syndicalisation du personnel, grève...

sion, leur service ou l'organisation en général et qui pourraient empêcher les objectifs d'affaires d'être atteints.

Les vice-présidents doivent énumérer les risques potentiels, même si la probabilité que les événements se réalisent est extrêmement faible. Par exemple, le roulement du personnel, la pénurie de certaines matières ou l'arrivée de nouveaux concurrents pourraient constituer des facteurs de risque. Sur la base de ces discussions, une liste de facteurs de

risque est identifiée. Le tableau 1 en renferme quelques exemples.

### Deuxième étape : évaluation des impacts et détermination des probabilités

Une fois dressée la liste des facteurs de risque, il faut quantifier l'impact potentiel de chacun en faisant abstraction de la probabilité d'occurrence de l'événement. On doit alors établir une échelle en fonction de la taille de l'organisation

(Tableau 2). Idéalement, il serait préférable que les impacts soient évalués selon une échelle en dollars, de manière à pouvoir comparer des événements très différents et à réduire les ambiguïtés. Si cette quantification s'avère difficile, on peut établir une échelle qualitative.

Il convient ensuite d'évaluer la probabilité d'occurrence de chacun des facteurs de risque en leur attribuant une cote selon une échelle adaptée au contexte de l'organisation. Le tableau 3 en fournit un exemple :

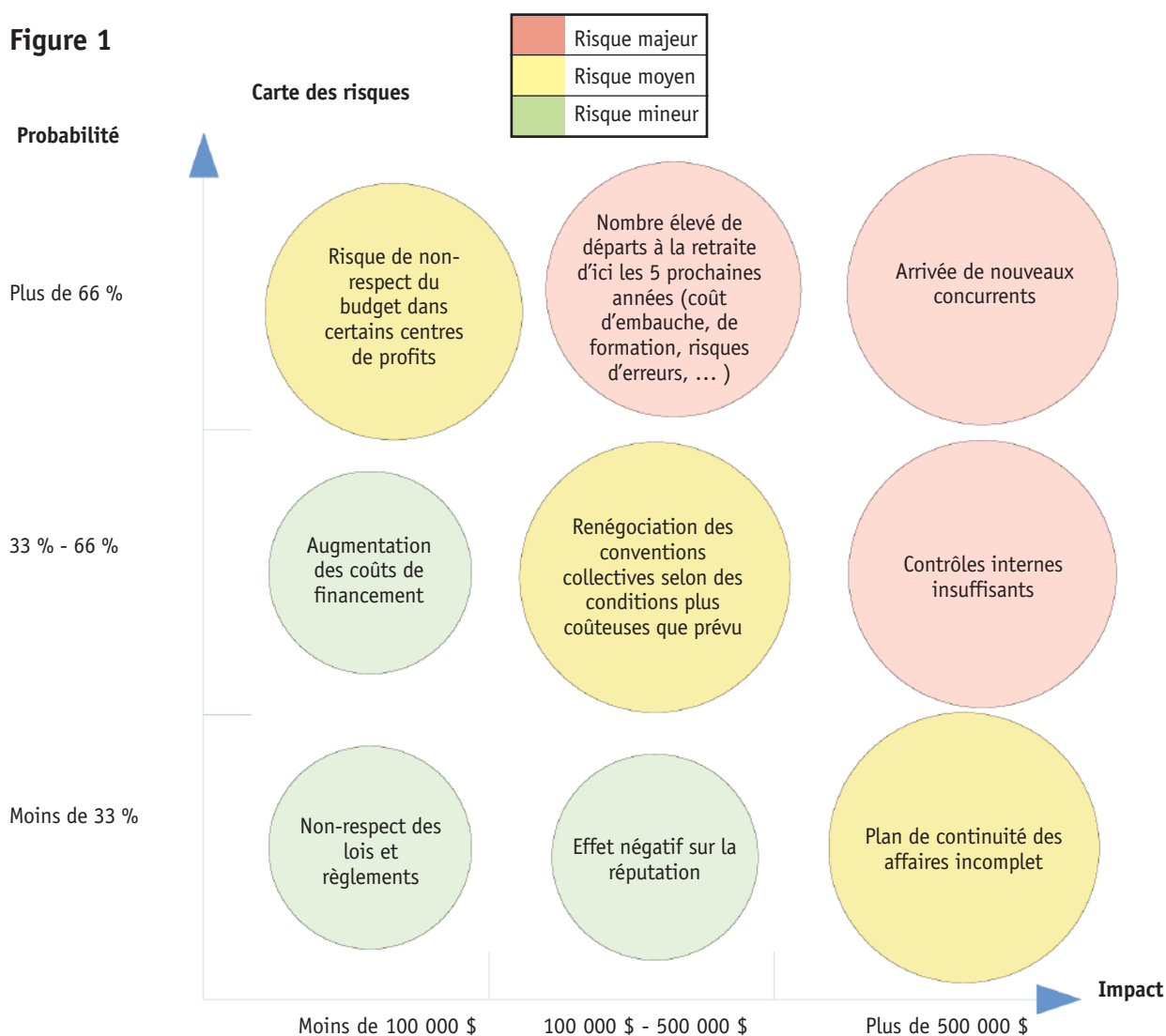
**Tableau 2**

Impact	Échelle quantitative	Échelle qualitative
1	Réduit la rentabilité de moins de 100 000 \$	Faible impact sur la rentabilité
2	Réduit la rentabilité entre 100 000 \$ et 500 000 \$	Impact négatif moyen sur la rentabilité
3	Réduit la rentabilité de plus de 500 000 \$	Fort impact négatif sur la rentabilité

**Tableau 3**

Cote	Signification
1	Probabilité de 0 à 32 %
2	Probabilité de 33 à 66 %
3	Probabilité de 67 à 100 %

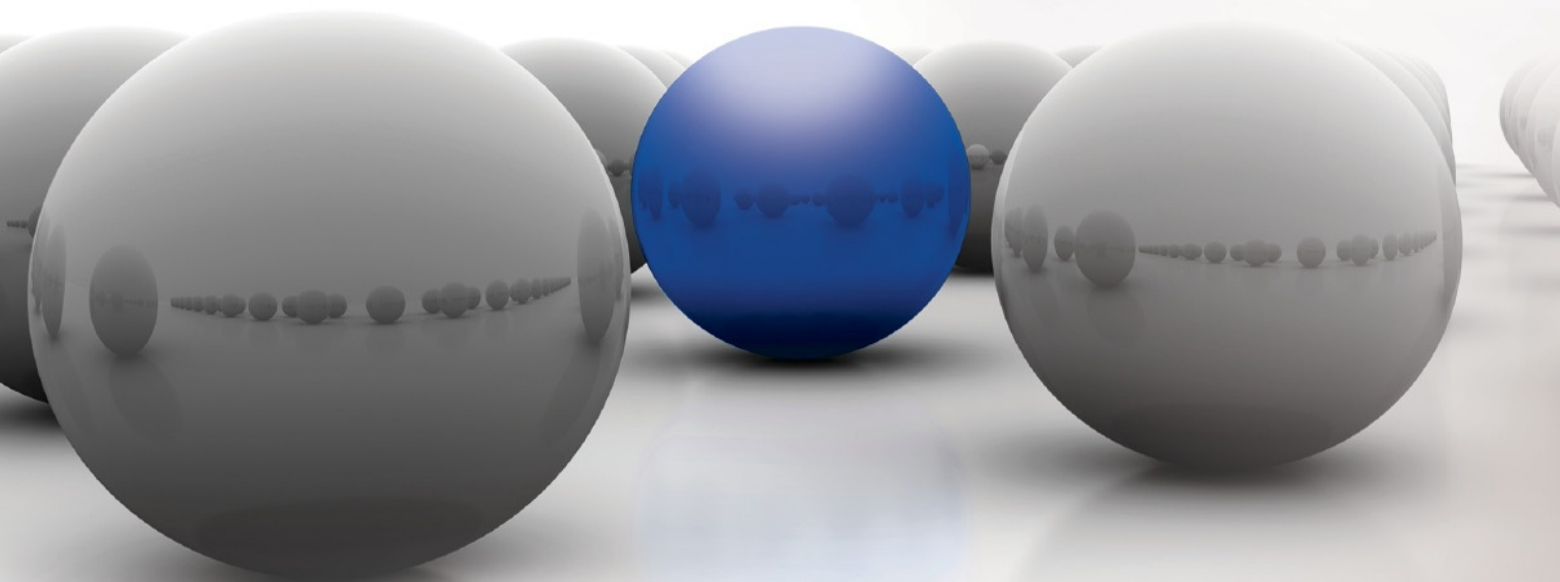
**Figure 1**







Prix d'excellence dans la  
**fonction de contrôle** -  
secteur public



## Pour rendre hommage à l'esprit novateur et souligner l'excellence en matière de gestion financière dans le secteur public

Établi en 2007, le *Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public* reconnaît l'excellence dans le domaine de la gestion financière dans le secteur public. Créé par d'importants organismes comptables du Canada et du Royaume-Uni, ce prix fait suite à l'instauration du programme CMA-CPFA.

Premier du genre au Canada, ce prix annuel est décerné à un fonctionnaire ou à une équipe œuvrant dans un ministère ou un organisme dont on veut souligner l'apport précieux à la gestion financière ou à la fonction de contrôle au sein du gouvernement du Canada.

Le prix et le programme CMA-CPFA contribuent tous deux à améliorer la performance en gestion financière et l'obligation de rendre des comptes au sein du gouvernement fédéral du Canada.

Section spéciale  
— Prix 2009

# Jim Quinn, CMA : L'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public

Dirigeant principal des finances pour les Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), Jim Quinn est le premier récipiendaire du *Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public* qui souligne la qualité supérieure de la gestion financière exercée.

par Andrea Civichino

**F**ace aux défis que doit relever le gouvernement du Canada aujourd'hui, Jim Quinn, CMA, a recours à une approche caractérisée par l'innovation, la créativité et le bon sens.

Dirigeant principal des finances pour les Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), Jim Quinn a une influence directe sur les politiques financières du gouvernement du Canada. Tous les jours, il utilise ses compétences en leadership pour motiver son équipe à concevoir des solutions pratiques et faciles à mettre en œuvre.

« Quand je travaille à une nouvelle initiative avec mon groupe, je vérifie toujours s'il est possible d'envisager le problème en me fondant sur le sens commun, explique-t-il. J'essaie de pousser plus loin et d'amener l'initiative à un autre niveau de façon pratique et réaliste. Parfois, dans l'administration publique, on se perd dans le dédale bureaucratique et on ne voit plus les solutions pratiques qui conviennent au problème à résoudre. Si l'on adopte une approche s'appuyant sur le bon sens, qu'on inclut les autres et qu'on pose les bons gestes, on obtient le résultat souhaité. »

Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) soutient les peuples autochtones (Premières nations, Inuits et Métis) et les résidents du Nord dans leurs efforts visant à améliorer leur bien-être collectif et leur prospérité économique, à constituer des communautés plus saines et à participer davantage au développement politique, économique et social du Canada. Le budget de sept milliards de dollars du ministère est en très grande partie consacré à des programmes exécutés dans le cadre de partenariats avec les communautés autochtones, lesquels englobent souvent des collaborations avec les provinces et les territoires.

Lors du gala inaugural du Prix d'excellence (CMA-CIPFA) à Ottawa, Jim Quinn a été nommé, parmi six finalistes, premier récipiendaire du *Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public*, pour la qualité supérieure de son travail et pour son apport précieux à la gestion financière ou à la fonction de contrôle au sein du gouvernement du Canada.

Cette récompense salue les initiatives mises de l'avant par Jim Quinn pour reconfigurer les processus et transformer



l'ancienne structure des services généraux d'AINC selon le nouveau modèle de dirigeant principal des finances. Cette transformation, qui a nécessité un important changement de culture au sein du ministère, s'est traduite par le recrutement et l'intégration de conseillers en gestion financière compétents dans tous les centres d'affaires de l'administration, par la mise au point de systèmes novateurs d'information comptable, par des investissements dans l'entreposage de données d'entreprise et par la réorganisation de la fonction générale de planification.

Jim Quinn a travaillé en étroite collaboration avec le Bureau du contrôleur général pour

concevoir un plan en vue de l'élaboration et de la mise en place du modèle de dirigeant principal des finances d'AINC. Ce plan a été produit sur une période de 18 mois, et la mise en œuvre du modèle, commencée en 2008, comportait des changements fondamentaux au système financier, à la gestion financière et à la fonction de contrôle, aux rôles et responsabilités des spécialistes financiers ainsi qu'à l'infrastructure de soutien technique. L'un des aspects cruciaux de ce projet a été la détermination de Jim Quinn à inclure non seulement l'ensemble des dirigeants principaux des finances, mais aussi des membres des régions et secteurs qui étaient parties prenantes dans les activités de gestion financière du ministère. Aujourd'hui, sous le leadership de Jim Quinn et avec la participation de l'ensemble de la communauté des dirigeants principaux des finances, on peaufine le modèle du dirigeant principal des finances de l'AINC, maintenant devenu une fonction efficace pour les différentes unités de programmes du ministère.

Jim Quinn a aussi exercé un leadership dans l'élaboration de plans d'action pour la mise en œuvre de la nouvelle politique de paiements de transfert. En 2008, il a mené à bien la réalisation du Projet de paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits (PTPNI), qui consiste à gérer l'ensemble des programmes d'octroi de subventions et de contributions du ministère totalisant six milliards de dollars, qui constituent la base des divers partenariats en matière d'éducation, de programmes sociaux et d'infrastructure (logements, écoles et stations d'épuration des eaux). Ce système marque une première étape importante qui permettra à de nombreuses communautés des Premières nations d'avoir accès à de l'information essentielle en ligne et d'en fournir à leur tour.

Cette mesure, qui accélérera le partage d'information et favorisera une approche plus ciblée en matière de reddition de comptes, est bénéfique tant aux Premières nations qu'aux gestionnaires d'AINC.

À la demande du contrôleur général, Jim Quinn a participé en qualité de conseiller au renouvellement des politiques financières pangouvernementales. Durant ce projet, il a misé sur ses compétences en gestion financière et sur l'expérience pratique acquises à titre de cadre supérieur pour collaborer à la rédaction de diverses politiques soumises à l'approbation des sous-ministres, dont les « Lignes directrices sur les compétences des dirigeants principaux des finances ». En outre, il a dirigé les Projets d'entrepôt de données et de système financier intégré (SFI) à l'AINC, et démontré la valeur et l'utilité d'un outil de veille stratégique pour produire une information financière exacte et intégrée à l'appui de la prise de décisions. Le projet de SFI sert actuellement de cadre au processus de rapport sur la situation financière de l'AINC. Jim Quinn et son équipe ont aussi mis au point un module prévisionnel du SFI pour soutenir la production des budgets annuels et des prévisions mensuelles.

Peu de temps après avoir été promu au poste de dirigeant principal des finances, Jim Quinn s'est inscrit au Programme CMA pour cadres et a consacré 18 mois à cette formation afin d'obtenir son titre — tout en exerçant à plein temps des fonctions plus exigeantes. Grâce à sa pensée créatrice et à sa capacité à sortir des sentiers battus, Jim Quinn est une ressource précieuse par ses collègues des autres ministères lorsqu'ils recherchent des conseils ou des pratiques exemplaires. Fervent partisan du travail d'équipe, il estime qu'on ne peut exercer du leadership ou être un leader si on ne reconnaît pas que ce sont les employés qui « permettent à la machine d'avancer ». Il ajoute : « Quand on accède aux échelons supérieurs, il ne faut pas chercher à devenir un expert dans tous les domaines simplement parce qu'on a le titre ou le poste de "leader" au sein d'une organisation. Je crois qu'il s'agit d'une erreur. Il faut être capable de voir les forces de chacun et les divers champs d'expertise, et savoir tirer le maximum du potentiel disponible. La force d'un leader dépend essentiellement de l'équipe qu'il réussit à constituer; il doit gagner la confiance et le respect de ses membres, ainsi que leur soutien. J'ai appris cette leçon quand j'ai commencé à travailler à l'âge de 16 ans à bord d'un navire de la garde côtière. À l'époque, tout reposait sur l'équipe, et c'est encore vrai aujourd'hui. »

Jim Quinn consacre aussi beaucoup de son temps et de ses efforts à aider et à conseiller ses collègues dans d'autres ministères et dans l'ensemble du milieu de la gestion financière. Il appuie également le Programme CMA pour cadres et rencontre régulièrement des participants pour discuter de son expérience, et échanger des idées sur le programme et sur l'aide que cette formation lui a apportée dans son rôle de dirigeant principal des finances au sein du gouvernement fédéral. « L'apprentissage et le perfectionnement sont très importants pour moi, parce que c'est l'un des atouts les plus importants qu'ont à offrir la fonction



De gauche à droite : Joy Thomas, MBA, FCMA, C. Dir., présidente et chef de la direction de CMA Canada; Jim Quinn, lauréat du *Prix d'excellence dans la fonction de contrôle - secteur public*; et Caroline Mawhood, présidente du CIPFA.

publique et notre ministère en matière de recrutement et fidélisation du personnel, poursuit-il. Je veux m'assurer que mon effectif est enthousiaste à l'égard des possibilités proposées. »

Jim Quinn affirme qu'il a eu un « choc » au moment où on lui remettait ce prix. Pour l'une des rares fois de sa vie, cet homme qui aime recevoir (il organise souvent des rencontres d'employés chez lui et est capable de cuisiner pour plus de cent invités) s'est trouvé à court de mots. Il a reçu une plaque et un don de 1 000 \$ versé à l'organisme de bienfaisance ou au fonds de bourses d'études de son choix.

« J'ai fréquenté une école secondaire de garçons au Nouveau-Brunswick et grâce à ce prix, je peux redonner à mon école un peu de ce que j'ai reçu, voilà pourquoi j'ai choisi le fonds de bourses d'études. Je n'habitais pas le quartier le plus huppé de la ville, alors cette bourse d'études me permet de faire un geste pour l'école et pour les élèves du quartier. »

Jim Quinn souligne qu'il a partagé le montant de 1 000 \$ en deux et qu'il continuera de faire des dons chaque année. « Le titre de CMA et l'obtention de ce prix me rappellent le chemin parcouru et les expériences acquises, conclut-il. Beaucoup de gens avec qui j'ai grandi n'ont peut-être pas eu la même chance. Ce don n'est pas grand-chose, mais il sera certainement utile. »

Andrea Civichino est rédactrice en chef de *CMA Management*.

Ce texte est rédigé à partir des dossiers de Roger Ermuth, directeur, Amélioration continue des processus d'affaires, Affaires indiennes et du Nord Canada.

# Hommage à une carrière exemplaire de gestionnaire financier et de contrôleur

Le comité de sélection du *Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public* a décidé de décerner le premier *Prix d'honneur pour l'ensemble de sa carrière CMA-CIPFA* au contre-amiral Bryn M. Weadon, CMM, CD, CMA, L.pro, qui a pris sa retraite en août 2009. Ce prix souligne la carrière exemplaire qu'il a menée à titre de gestionnaire financier et de contrôleur de l'un des organismes d'État les plus importants et les plus complexes, dont le budget est scruté à la loupe.

par Andrea Civichino

**A**u terme d'une longue carrière au sein des Forces canadiennes, le contre-amiral Weadon a choisi de prendre sa retraite là même où il a amorcé son parcours professionnel : au bord de la mer.

Né à Barton-on-Sea, en Angleterre, en 1957, le contre-amiral Bryn Weadon a émigré au Canada en 1965. À la suite d'une conversation avec un de ses professeurs à l'école secondaire, il décide de s'enrôler dans les Forces canadiennes en 1974 pour étudier au Collège militaire royal de Saint-Jean, où il obtient un diplôme en administration des affaires en 1979. Après une première formation en tant qu'officier de marine, il reçoit sa qualification d'officier de logistique navale en mai 1982.

« Lorsque mon professeur de mathématiques m'a parlé du Collège militaire, cela m'a intéressé parce que je voulais faire des études universitaires, raconte-t-il. Je suis né sur la côte sud de l'Angleterre et j'ai toujours été attiré par la mer et la marine. La perspective de fréquenter l'université durant cinq ans pour ensuite rejoindre les rangs de la Marine et partir en mer pendant un certain temps était très attrayante, mais jamais je n'aurais pensé y consacrer trente-cinq années de ma vie. »

Le contre-amiral Weadon a passé 20 des 35 années de sa carrière dans les Forces canadiennes au sein de la Marine. Il a été officier d'approvisionnement sur le NCSM NIPIGON, la 1<sup>re</sup> Escadre de sous-marins du Canada et le NCSM ALGONQUIN. Il a été officier supérieur de la logistique pour les Forces maritimes de l'Atlantique (Marine de la côte Est du Canada) et commandant des Forces canadiennes — groupe de recrutement, où il était responsable de toutes les activités de recrutement pour les Forces canadiennes.

Le contre-amiral Weadon a été chef de section à la direction des services d'établissement des coûts au quartier général de la Défense nationale, contrôleur pour la Marine, directeur général — Gestion financière, et agent financier supérieur à plein temps du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Il a été promu à son grade actuel en avril 2006 et a assumé ses fonctions actuelles de sous-ministre adjoint, Finances et services du Ministère, et d'agent financier supérieur pour la Défense nationale à partir de février 2007.



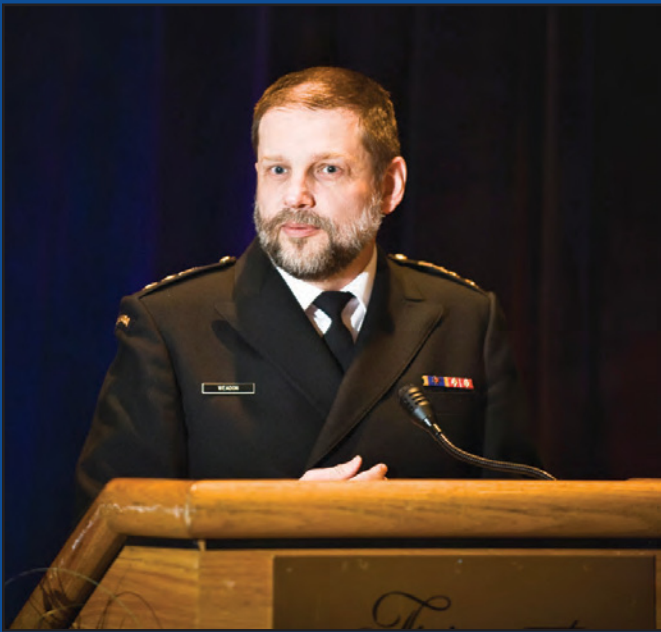
Il prend sa retraite des Forces canadiennes vers la fin du mois d'août.

Le contre-amiral Weadon est diplômé du cours supérieur des études militaires et du cours des études de sécurité nationale. En 2008, il a été admis au sein de l'Ordre du mérite militaire au grade de Commandeur.

Il a obtenu son titre de comptable en management accrédité (CMA) en 1986 et a été membre actif de CMA Nouvelle-Écosse, dont il a été vice-président durant un an. Il a reçu son titre de logisticien professionnel en 2000, et est actuellement directeur national de l'Institut de la logistique. Il a également été membre actif

de l'Institut de la gestion financière, œuvrant en qualité de directeur de section et de directeur national pendant plus de dix ans.

Le contre-amiral Weadon a consacré sa vie au service de son pays au sein des Forces canadiennes et, tout au long de sa carrière, il a assuré la gestion financière et le contrôle de l'un des organismes d'État les plus importants et les plus complexes, dont le budget est scruté à la loupe. Au ministère de la Défense nationale, il a exercé un leadership remarquable en relevant plusieurs défis importants, notamment la mise en œuvre évolutive de la comptabilité d'exercice et l'élaboration de principes d'établissement du budget en comptabilité d'exercice, le soutien financier aux opérations de déploiement, les travaux préparatoires continus au service du projet des États financiers vérifiés, les mesures du budget fédéral touchant directement ou indirectement la Défense nationale, la direction financière sous-tendant la Stratégie de défense « Le Canada d'abord » mise de l'avant par la Défense nationale, et la transition vers le modèle de dirigeant principal des finances en vertu de la *Loi sur l'imputabilité*. Dévoilée en juin 2008, la stratégie « Le Canada d'abord » expose la vision sur vingt ans du gouvernement canadien pour la Défense nationale et les Forces canadiennes. Le contre-amiral Weadon a contribué à la mise sur pied réussie de la stratégie. Cette approche unique en matière de politiques et de financement de la défense — une priorité du gouvernement du Canada — fournit au ministère un cadre de financement de près de 490 milliards de dollars pour les 20 prochaines années. Le rôle de premier plan joué par le contre-amiral Weadon dans la mise en place de principes d'établissement du budget en



comptabilité d'exercice au ministère a été capital pour la réalisation de la stratégie « Le Canada d'abord » — laquelle a constitué un défi de taille en raison de l'envergure et de la complexité de la Défense nationale, dont le budget annuel atteint environ 20 millions de dollars et dont les biens sont répartis à la grandeur du Canada et dans le monde entier.

« La stratégie nous a permis de conseiller le gouvernement sur les coûts qu'entraîneraient les moyens à prendre afin de combler des besoins précis en personnel, en équipement et en maintenance. Pour la première fois, le ministère est en mesure de planifier les coûts sur une période de 20 ans », précise-t-il.

Couronné de succès, l'établissement du budget en comptabilité d'exercice dans un environnement complexe a grandement contribué à la saine gestion financière et au contrôle efficace, tant au sein de la Défense nationale que du gouvernement du Canada. Au cours des années 1990, le contre-amiral Weadon était chef de section à la direction des services d'établissement des coûts du ministère et c'est lui qui a estimé les coûts de la mission canadienne en ex-Yougoslavie. En outre, il a collaboré à l'acquisition par le ministère de l'aéronef C-17 et de nombreuses pièces d'équipement nécessaires au succès de la mission en Afghanistan.

« Seul le titre de CMA permet d'acquérir les habiletés et les compétences requises pour faire ce type de travail, explique-t-il. Le CMA n'est pas seulement un comptable; il joue le rôle de conseiller stratégique auprès d'un conseil d'administration ou, dans mon cas, auprès du sous-ministre ou du ministre. Il est capable de présenter l'information financière de façon stratégique. Les CMA ne se contentent pas de produire des états financiers ou d'effectuer des vérifications. »

La formation de CMA a été déterminante pour la carrière du contre-amiral Weadon, particulièrement dans les années 1990 quand il travaillait à la direction des services d'établissement des coûts du ministère. « Sans la formation de comptable en management, je n'aurais jamais pu remplir mes fonctions, ni

dans le poste que j'occupais au moment de ma retraite, ni dans les responsabilités que j'ai assumées auparavant dans ma carrière », poursuit-il.

Selon le contre-amiral Weadon, non seulement le ministère de la Défense nationale incite-t-il ses employés à poursuivre leurs études, mais il les encourage fortement à s'inscrire au Programme CMA pour cadres. « On ne peut pas devenir agent financier supérieur pour la Défense nationale sans avoir une formation militaire, et ce poste n'est pas pourvu par recrutement externe, indique-t-il. Au bas mot, de huit à douze personnes ont pu suivre le programme au cours des cinq dernières années. »

Durant les années où il a travaillé à assurer une saine gestion financière et contribué à influencer les décisions pour offrir à la Défense une grande flexibilité en matière de financement, le contre-amiral Weadon a toujours conservé la même devise à mesure qu'il gravissait les échelons professionnels : rester soi-même.

« Lorsque vous progressez dans l'organisation et que vous devenez un cadre supérieur, continuez de traiter vos collègues exactement comme vous le faisiez quand vous avez commencé au bas de l'échelle, recommande-t-il. Même si dans certaines situations, en particulier dans l'armée, je devais adopter un ton résolument formel et direct, je me suis aperçu qu'il est tout aussi important d'instaurer une ambiance décontractée dans le lieu de travail. Nous avons assez de stress dans notre vie quotidienne. On peut travailler de manière professionnelle dans une atmosphère détendue. »

Après ces 35 années centrées sur les affaires de la Défense nationale, le contre-amiral entrevoit avec enthousiasme le prochain chapitre de sa vie : la retraite, où il pourra prendre du temps pour lui et pour sa famille.

« J'ai eu de formidables responsabilités... diriger le système de recrutement pour l'armée, gérer les coûts des missions, travailler avec les Nations Unies aux frais d'équipement, et j'ai eu la chance de devenir le premier officier actif à être nommé sous-ministre adjoint depuis la création de ce poste en 1972. Ma carrière a été marquée de nombreuses premières. Quand j'ai joint les rangs de l'armée à 16 ans, je sortais tout droit de l'école secondaire. Pour la première fois de ma vie, je n'aurai aucune responsabilité. Je pourrai choisir de faire ce que je veux. Je compte voyager et profiter de la vie. »

Et, bien sûr, renouer avec sa passion pour la mer.

Andrea Civichino est rédactrice en chef de *CMA Management*.

Ce texte est rédigé à partir des dossiers de Patricia Laviolette, directrice générale – opérations financières, Défense nationale, et du brigadier-général Claude Rochette, directeur général, gestion financière, Défense nationale.

# Cérémonie de remise du prix

Le 25 mai 2009, la Société des comptables en management du Canada (CMA Canada) et le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), organisme comptable établi au Royaume-Uni, étaient les hôtes d'un dîner inaugural et de la cérémonie de remise du *Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public*. Réunis au Fairmont Château Laurier, hôtel historique situé à Ottawa, les participants ont rendu hommage au lauréat et aux finalistes, et souligné leur contribution exceptionnelle dans le domaine de la gestion financière et de la fonction de contrôle. Les invités étaient des professionnels de la finance du secteur public, des représentants du gouvernement, des dirigeants de CMA Canada, des partenaires régionaux de celle-ci et des membres du CIPFA.



## Collaborateurs du contre-amiral Bryn Weadon

De gauche à droite : Frances Weadon, Sharon Chamberlain, Lorne Zens, Willow Vokey, Jill Carleton



## Maître de cérémonie

Michael Tinkler, président du Conseil d'administration, CMA Canada, et directeur de pratique, Raymond Chabot Grant Thornton/Synerma Inc.



## Invité spécial

Rod Monette, contrôleur général du Canada

# Finalistes du prix de 2009

(par ordre alphabétique)

## **Commission canadienne de sûreté nucléaire**

Brenda Brûlotte — Directrice, Division de la comptabilité, des systèmes et de contrôle  
Ghislain Cardinal — Analyste des systèmes financiers, Systèmes financiers  
Patricia Fraser — Agente principale de recouvrement des coûts, Opérations comptables  
Bruce Nicol — Analyste principal des systèmes financiers, Systèmes financiers  
Stuart Parley — Conseiller financier principal, Prévisions budgétaires et subsides  
Pierre Souigny — Directeur, Division de la planification et de l'information financière  
Ivy Taudien — Chargé de projets principal, Opérations comptables  
Heather Villeneuve — Conseillère financière, Gestion financière

## **Agence du revenu du Canada**

James Ralston — Administrateur supérieur des affaires financières et sous-commissaire de la Direction générale des finances et de l'administration

## **Ministère des Finances**

Marc-Olivier Charbonneau — Économiste principal

## **Commission de la fonction publique du Canada**

Jean-Sébastien Dumas — Analyste principal des systèmes  
Christian Hébert — Analyste principal des systèmes  
Benoît Poirier — Analyste financier  
Antoine Thibodeau — Directeur, Opérations comptables

## **Service Canada**

Elizabeth Dall — Conseillère, Gestion des modes de prestation de services en personne  
Chris Gillis — Analyste financier principal, Centre d'excellence en établissement des coûts  
John Jackson — Directeur général, Services aux citoyens  
Michael Saucier — Contrôleur

## Comité de sélection du lauréat du *Prix d'excellence dans la fonction de contrôle 2010*

### **Ruth Dantzer**

Présidente et chef de direction  
École de la fonction publique du Canada

### **Richard Dicerni**

Sous-ministre  
Industrie Canada

### **Rod Monette**

Contrôleur général du Canada

### **Richard Monk**

Directeur général  
Welch Consulting Group

### **Joy Thomas**

Présidente et chef de la direction  
CMA Canada

### **Michael Tinkler**

Directeur de pratique  
Raymond Chabot Grant Thornton / Synerma Inc.

Nos remerciements à Steve Vieweg, ancien président et chef de la direction de CMA Canada, qui a contribué à l'élaboration du programme de reconnaissance et siégé au Comité de sélection 2009 à titre de membre émérite.

# Appel de candidatures en vue de 2010

Toute personne œuvrant au sein du gouvernement du Canada ainsi que le grand public sont invités à soumettre des candidatures. Les auto-nominations sont également acceptées.

**Date d'ouverture des mises en candidature  
(surveillez les nouvelles catégories de prix) :**  
Le jeudi 15 octobre 2009

**Date limite des mises en candidature :**  
Le vendredi 15 janvier 2010

**Cérémonie de remise des prix :**  
Printemps 2010

## Critères d'attribution du prix

Les candidats doivent avoir eu un apport important à la gestion financière ou à la fonction de contrôle au sein du gouvernement du Canada et devraient manifester au moins l'une des qualités suivantes :

- avoir fait preuve d'un esprit novateur ou avoir fourni une prestation exemplaire de services dans le domaine de la gestion financière ou dans la fonction de contrôle;
- avoir élaboré des « pratiques exemplaires » dans le domaine de la gestion financière ou dans la fonction de contrôle qui ont été diffusées au sein du gouvernement du Canada ou d'autres entités du secteur public;
- avoir produit des documents portant sur le « leadership éclairé » dans le domaine de la gestion financière ou dans la fonction de contrôle.

**[www.prixfonctioncontrole.com](http://www.prixfonctioncontrole.com)**



**Comptables  
en management  
accrédités**





**Tableau 4**

Facteurs de risque	Probabilité (a)	Impact (b)	Risque (a x b)	Stratégie pour atténuer le risque, le cas échéant	Personne responsable	Échéance
Plan de continuité des affaires incomplet	1	3	3	Mettre à jour le plan de continuité	VP à la direction	Septembre
Nombre élevé de départs à la retraite	3	3	9	Définir un plan de relève	VP ressources humaines	Décembre
Dépassement de budgets de certains centres de profits	3	1	3	Réduire les frais de marketing	VP marketing	Juin

On peut maintenant dessiner une carte des risques (voir Figure 1). Les facteurs de risque sont positionnés selon deux axes, soit l'impact et la probabilité d'occurrence de l'événement, de manière à pouvoir être visualisés. Une couleur a été attribuée aux facteurs de risque selon leur importance.

**Troisième étape : calcul du risque et élaboration de stratégies pour le gérer**

Pour chaque facteur, on calcule le risque en multipliant la probabilité d'occurrence de l'événement par l'impact. Pour simplifier le calcul, on peut utiliser l'échelle de 1 à 3 plutôt que le chiffre exact des impacts et des probabilités. Le risque peut varier entre un et neuf, un étant le risque le plus bas et neuf, le risque le plus élevé.

**La gestion intégrée des risques est une discipline relativement récente.**

Pour chaque risque, il faut aussi mettre en place un plan d'action afin de le réduire. On peut aussi décider de le tolérer.

Il est important de bien préciser qui est chargé de la gestion de chaque risque et d'établir un échéancier pour mettre en œuvre le plan d'action. Le tableau 4 ci-dessus illustre cette troisième étape.

Il importe que l'équipe de direction se sente à l'aise avec son évaluation du risque. Une fois effectuées les étapes décrites plus haut, on peut organiser un atelier pour établir une liste commune des facteurs de risque, des impacts et des probabilités, ainsi que pour examiner la carte des risques et le tableau ci-dessus.

**Présentation à la haute direction**

Le document du budget annuel ou du suivi budgétaire trimestriel présenté à la haute direction, puis au conseil d'administration, devrait comprendre une section portant sur la gestion intégrée des risques incluant le tableau ci-dessus et la carte des risques. Afin de faire ressortir les risques les plus importants, on peut faire abstraction des risques dont la probabilité et l'impact sont faibles.

**Avantages et limites de cette approche**

L'intégration de la gestion des risques au processus budgétaire présente plusieurs avantages. Non seulement cette approche est

simple et peu coûteuse, mais elle permet aussi de cerner rapidement les risques importants. De plus, les PME qui ne disposent pas de ressources à affecter à la gestion des risques peuvent facilement la mettre en œuvre. Les enveloppes budgétaires pourront aussi être réparties en fonction des risques.

Cette méthodologie comporte toutefois des limites. Les comptables et directeurs financiers ont parfois un pouvoir limité sur la mise en œuvre et donc sur les mesures à prendre pour atténuer les risques. La gestion des risques peut aussi être très complexe et nécessiter le recours à des spécialistes, en particulier dans les grandes entreprises ou dans des secteurs donnés, comme le secteur financier.

**Conclusion**

La mise en place d'une gestion des risques permet non seulement de bien cerner les risques stratégiques, financiers, opérationnels et transactionnels courus par une organisation, mais aussi de fixer des priorités, d'établir des plans d'action et d'attribuer des responsabilités. Le but final du processus consiste à réduire le risque global de l'organisation et, ainsi, assurer sa pérennité. ■

Annette Dupré (*annette\_dupre@yahoo.com*), CMA, MBA, est chef du Service des finances de la ville de Westmount, au Québec.

<sup>1</sup> International Federation of Accountants, Professional Accountants in Business Committee. *Enterprise Governance: Getting the Balance Right*, 2004. Traduction libre de l'extrait suivant : "the set of responsibilities and practices exercised by the board and executive management with the goal of providing strategic direction, ensuring that objectives are achieved, ascertaining that risks are managed appropriately and verifying that the organization's resources are used responsibly".

<sup>2</sup> *Internal Control — Integrated Framework* (1992), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, États-Unis.

<sup>3</sup> *Guidance on Control* (1995), Institut Canadien des Comptables Agréés, Canada.

<sup>4</sup> *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code* (1999), Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Grande-Bretagne.

<sup>5</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, États-Unis. Traduction libre du texte suivant : "Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives."

<sup>6</sup> Standards Australia/Standards New Zealand



## Pour bien investir dans les comptes clients : une politique de crédit judicieuse

L'équilibre entre une gestion efficace des comptes clients, d'une part, et le respect des objectifs à long terme et la préservation des relations avec la clientèle, d'autre part, pose plusieurs défis analytiques.

par J. Terence Zinger, CMA

**L**es marchés financiers mondiaux n'ont jamais connu de telles turbulences depuis la Grande Dépression. Cette volatilité extrême, qui remonte au début de la crise des prêts hypothécaires à risque élevé en 2007, s'est traduite par une aide financière sans précédent consentie aux institutions financières privées, tant au Canada (où le gouvernement fédéral a annoncé une injection de 25 milliards de dollars de nouveaux capitaux destinée aux banques à charte du pays) qu'aux États-Unis (où le gouvernement a approuvé des programmes pour éviter l'effondrement de géants tels qu'AIG et Citigroup, fin 2008). Ces événements ont soulevé des questions fondamentales au sujet non seulement du cadre réglementaire, mais aussi des rapports traditionnels entre le gouvernement, le milieu des affaires et les travailleurs. Par ailleurs, ce nouvel ordre économique, caractérisé par la montée du chômage, la dévaluation massive des actifs financiers et réels et la morosité des consommateurs (avec les risques déflationnistes qui s'y rattachent), ne pourra que déclencher une remise en question des méthodes de gestion dans des domaines très divers, depuis la rémunération des dirigeants jusqu'aux stratégies de chaîne d'approvisionnement.

Il est déjà évident que le système économique a été sévèrement paralysé par les réductions de crédit qu'ont opérées, vers la fin de 2008, les principaux intermédiaires financiers d'Amérique du Nord. Les banques ayant serré la vis aux sociétés débitrices qui, elles-mêmes, attendent de se faire payer leurs produits ou services, les emprunteurs devront revoir la façon dont ils gèrent leur fonds de roulement, véritable artère nourricière de leur entreprise. Dans

toute récession, les entreprises essaient par tous les moyens de réduire leurs besoins de fonds de roulement et d'améliorer ainsi leur trésorerie — en réduisant leurs stocks, en adoptant des processus internes plus efficaces pour le recouvrement et le traitement des comptes clients ou en retardant le paiement de certains comptes fournisseurs. La gravité du ralentissement économique actuel est telle qu'une gestion efficace du fonds de roulement semble désormais indispensable à la survie.

En ce qui concerne la gestion des comptes clients, les entreprises qui espèrent continuer de s'appuyer sur leurs lignes de crédit d'exploitation pour atténuer les problèmes de trésorerie causés par la lenteur des recouvrements devront supporter de graves conséquences. Les échéances des paiements au comptant réguliers tels que les salaires, les loyers, les frais de services d'utilité publique et les acomptes provisionnels ne peuvent être renégociées; par conséquent, en l'absence de la marge de sécurité normalement offerte par les facilités de crédit inutilisées, la direction sera obligée de réévaluer la qualité de ses comptes en souffrance ainsi que ses systèmes d'approbation, de suivi et de traitement des comptes clients. Le défi consistera à atteindre un équilibre entre une gestion efficace des comptes clients, d'une part, et le respect des objectifs à long terme et la préservation des relations avec la clientèle, d'autre part. Les trois éléments déterminants de la politique de crédit sont les suivants :

1. les conditions de crédit (dates d'échéance, remises en cas de paiement anticipé) offertes aux fournisseurs/clients;
2. les méthodes de recouvrement établies;

3. les normes globales de crédit de l'entreprise — qui, dans les faits, permettent de déterminer, au moyen d'une analyse de la « volonté de payer » et de la « capacité de payer », le type de client auquel il y a lieu de faire crédit.

### La décision d'investir dans les comptes clients

Bien souvent (en particulier dans le cas des PME), la politique de crédit d'une entreprise est dictée par les normes du secteur dans lequel elle œuvre. Mais on peut facilement envisager des situations — comme pénétrer un nouveau marché ou rajeunir une marque existante — où un avantage concurrentiel peut être obtenu en offrant, par exemple, des délais de paiement plus longs (60 jours au lieu de 45 jours). En fait, si l'on souscrit à l'idée voulant que le marché de masse soit supplanté par une clientèle de moins en moins fidèle, le fait d'aller à contre-courant en adoptant une politique de crédit plus libérale comme outil de vente peut constituer une gestion avisée. À l'inverse, le resserrement du marché du crédit évoqué plus haut pourrait inciter de nombreuses entreprises à réduire leur engagement dans les comptes clients, par exemple en appliquant des politiques de recouvrement plus rigoureuses ou en offrant des rabais plus généreux en cas de paiement anticipé. L'exemple suivant illustre un scénario classique de modification d'une politique de crédit (typique des questions d'examen que l'on rencontre dans le processus d'accréditation des CMA). L'idée sous-jacente, ici, est que de telles décisions ne doivent pas être prises sans une compréhension claire des coûts d'administration et de financement connexes.

*Goldstar Industries, Ltd. envisage de prolonger le délai de paiement à 45 jours. La direction estime que le délai moyen de recouvrement passera alors de 30 à 60 jours. Les ventes à crédit se chiffrent actuellement à 3 000 000 \$ et augmenteraient de 10 % pour passer à 3 300 000 \$ par suite de la prolongation du délai de paiement (la société estime que sa production actuelle de 250 000 unités ne représente que 80 % de sa capacité de fabrication). Ni le prix de vente de 12 \$ par unité ni le coût variable de 9 \$ par unité ne seraient touchés par la modification de la politique de crédit. Par contre, les frais d'administration et de recouvrement de la société passeraient de 120 000 \$ à 140 000 \$. En outre, une tranche de 20 000 \$ des ventes supplémentaires serait radiée chaque année en tant que créances irrécouvrables, étant donné la qualité moindre de ces nouveaux clients (le ratio de créances irrécouvrables historique de 3 % continuerait de s'appliquer aux ventes existantes). Le coût d'option avant impôts de 5,5 % se fonde sur la meilleure solution de rechange à risque égal, pour la société, à l'investissement dans les comptes clients.*

*Travail à faire : Faites les calculs nécessaires pour déterminer s'il s'agit ou non d'une proposition avantageuse.*

Comme l'indique la solution au tableau 1, l'analyse qui s'impose ici consiste à comparer les avantages différentiels (contribution des nouvelles ventes) aux coûts différentiels (créances irrécouvrables, frais de recouvrement et de tenue de livres, et coûts associés à la détention de comptes clients supplémentaires — n'oublions pas que ce dernier élément, bien qu'incorporel, est un élément clé de l'analyse, car il représente le coût du capital supplémentaire engagé



Voyez vos projets  
d'un oeil nouveau.

Faire appel à des professionnels financiers de haut niveau dédiés à vos projets peut s'avérer la meilleure façon de répondre à vos besoins en ressources intérimaires ou d'aborder les initiatives complexes en finance et comptabilité. Nos spécialistes en projets financiers apportent un regard nouveau, ainsi que des idées innovatrices à votre équipe. Ils sont déterminés à vous venir en aide afin que vous réalisiez vos objectifs. Jetons un coup d'oeil aux possibilités.

**Professionnels de projet de haut niveau,  
spécialisés en comptabilité et en finance**

1-888-400-7474  
roberthalfmr.ca

 **Robert Half**<sup>®</sup>  
Management Resources

© 2009 Robert Half Management Resources. 0408-6011

**Tableau 1**

	SITUATION ACTUELLE	SITUATION PROJETÉE	ÉCART
Délai moyen de recouvrement	30 jours	60 jours	
Ventes à crédit (unités)	250 000	275 000	25 000
Ventes à crédit (\$)	3 000 000 \$	3 300 000 \$	300 000 \$
Moins : Coûts variables (75 %)	2 250 000	2 475 000	( 225 000)
CONTRIBUTION	750 000	825 000	75 000 \$
<b>Moins : Charges connexes</b>			
Créances irrécouvrables	90 000 \$	110 000	( 20 000)
Administration du crédit	120 000	140 000	( 20 000)
Augmentation de la rentabilité			35 000 \$
Investissement dans les comptes clients	184 932 \$*	406 849 **	221 917
Coût d'option de l'investissement dans les comptes clients à 5,5 %	10 171 \$	22 377	( 12 206)
<b>TOTAL</b>			<b>22 794 \$</b>

$$* \frac{3\,000\,000\ \$}{365\ \text{jours}} \times 30 \times 0,75 = 184\,932\ \$$$

$$** \frac{3\,300\,000\ \$}{365\ \text{jours}} \times 60 \times 0,75 = 406\,849\ \$$$

dans les comptes clients). Ce cadre analytique suppose une perspective à court terme et, par conséquent, utilise la marge sur coûts variables pour mesurer les avantages pertinents.

Par ailleurs, le coût d'option (5,5 %) reflète la meilleure solution de rechange en matière d'utilisation des fonds — en l'occurrence, rembourser les lignes de crédit à court terme (au moment d'écrire ces lignes, le taux préférentiel de la banque était de 3,5 %). D'un point de vue technique, comme il s'agit de calculs avant impôts, on pourrait avoir tendance à employer simplement le coût du capital avant impôts de l'entreprise; cependant, le faible risque associé à un investissement dans les comptes clients ne justifie pas une prime de risque importante (Lusztig et autres, 2001, p. 851). Par conséquent, le meilleur substitut au coût d'option est le taux d'intérêt auquel le vendeur finance les comptes clients — soit habituellement le taux des prêts bancaires à court terme. Dans le cas qui nous intéresse, l'analyse quantitative corrobore l'acceptation de la proposition : les avantages avant impôts annuels nets prévus totalisent 22 794 \$ et le taux de rendement promis de 10,3 % (22 794 \$/221 917 \$) est bien supérieur au rendement requis de 5,5 %. Cela dit, comme on le verra ci-dessous, l'adoption de cette modi-

fication risque fort de réduire la valeur au lieu d'en créer une.

### Élargissement de l'analyse

#### Au-delà des estimations ponctuelles :

Comme le montre le tableau 1, il peut être extrêmement trompeur de recourir exclusivement à la « meilleure estimation » de chaque variable d'entrée.

Par exemple, un examen plus poussé pourrait révéler que la société est en vérité plus proche d'atteindre sa capacité d'exploitation qu'elle ne le prévoyait à l'origine; par conséquent, pour réaliser le volume de ventes supplémentaires, elle devra engager des coûts d'entreposage (loyer et assurances) de 9 500 \$. De plus, il est bien possible que les coûts différentiels de suivi du crédit et de recouvrement atteignent 150 000 \$, plutôt que 140 000 \$ comme indiqué ci-dessus. Les conséquences de ces deux révisions sont illustrées au tableau 2, qui révèle une chute brutale des avantages prévus, lesquels ne sont plus que de 3 294 \$. Avec un rendement prévu de moins de 1,5 %, la décision reposerait alors sur des enjeux stratégiques ou comportementaux, plutôt que sur l'analyse quantitative.

Pour éviter les biais et assurer la transparence, il appartient à la direction d'assurer que la fourchette probable de valeurs

attribuée à chaque variable soit prise en considération. Il est évident que les efforts de diligence raisonnable se heurteront à certaines limites; les coûts liés à la collecte d'informations plus détaillées sur les créances irrécouvrables ou au sujet de la réaction du marché mesurée par une hausse des ventes annuleront parfois les avantages découlant d'une prise de décision améliorée.

**La question de la capacité :** L'analyse différentielle standard des ventes à crédit suppose implicitement que l'entreprise a une capacité suffisante pour prendre en charge la production accrue résultant d'une politique de crédit plus libérale. En réalité, cependant, le fournisseur, qu'il s'agisse d'un prestataire de services ou d'une entreprise de fabrication, peut rapidement dépasser sa capacité d'exploitation, ce qui l'oblige à payer des heures supplémentaires, à louer temporairement du matériel ou à recruter du personnel à temps partiel ou de sous-traitance. Comme le montre le tableau 2, en pareil cas, la fonction de coût varie avec l'avènement de nouveaux coûts semi-variables, comme les frais des services d'utilité publique, ou fixes, comme les loyers et l'assurance.

De la même façon, il n'est pas toujours nécessaire de tenir compte d'une augmentation des coûts d'administration du crédit. Il se peut que le service du crédit puisse absorber la charge de travail supplémentaire créée par une hausse des ventes à crédit (dont une grande partie peut être attribuable à des clients existants).

En plus des charges d'exploitation, si la modification de la politique de crédit entraîne une forte hausse du volume, elle pourrait également entraîner des sorties de fonds ponctuelles découlant d'un gonflement des stocks ou de l'achat de nouveau matériel ou de nouveaux véhicules. C'est alors la physionomie complète de l'analyse qui changerait, en ce sens qu'un processus formel de budgétisation des investissements serait nécessaire pour évaluer précisément les flux de trésorerie, les conséquences sur la déduction pour amortissement et les valeurs finales d'une année à l'autre. À notre avis, toutefois, le modèle de budgétisation des investissements serait rarement justifié en pareil cas, étant donné l'horizon à court terme sur lequel porte l'analyse de la politique de crédit.

**Différentes méthodes employées pour mesurer l'investissement dans les comptes clients :** Pour la majorité des auteurs d'ouvrages financiers contemporains<sup>1</sup>, la méthode privilégiée pour évaluer l'investissement du vendeur dans les comptes clients correspond à ce qui est présenté au tableau 1. La justification de ce choix repose, bien sûr, sur le fait que les coûts variables qui ont été engagés pour préparer et vendre le produit ou le service reflètent efficacement la valeur immobilisée dans les comptes clients. Selon ce raisonnement, si l'on utilisait la valeur comptable des comptes clients, le montant serait gonflé, car il comprendrait non seulement les « sommes déboursées », mais aussi la marge bénéficiaire de la société.

Par souci d'équilibre, il est également nécessaire de présenter intégralement les arguments de l'école de pensée opposée<sup>2</sup>. Selon cette dernière, en mesurant l'investissement différentiel sur la base des seuls coûts variables, on sous-estime l'ampleur du coût d'option, c'est-à-dire le rendement que la société aurait pu obtenir sur les fonds libérés s'ils n'avaient pas été engagés dans les comptes clients. Autrement dit, la valeur des flux de trésorerie investis dans les nouveaux comptes clients devrait être déterminée d'après leur emploi de rechange le plus favorable.

Une autre facette intéressante de cette discussion est que l'utilisation du « prix complet » ou de la valeur comptable cadre avec la façon dont l'évolution des comptes clients est présentée dans l'état des flux de trésorerie. Examinons également l'idée suivante, avancée par Block, Hirt et Short (2005, p. 222) :

*« La nature de l'investissement dans les comptes clients a évolué, passant d'un élément de stock à un élément de crédit, avec un changement correspondant dans les comptes de résultats et de capital, et dans les rendements attendus. »*

Enfin, Cyr et autres (2004) affirment que, par souci de symétrie, le coût d'option des nouveaux investissements dans les comptes clients devrait être basé sur le rendement qui pourrait être obtenu si le total revenait à son niveau original (2004, p. 588). Pour illustrer ce concept, les auteurs utilisent un exemple (basé sur le même modèle coûts/avantages que celui employé dans le présent article) des conséquences de l'institution d'une politique de remise et montrent comment la diminution du niveau des comptes clients qui en découle est normalement mesurée d'après la valeur comptable (dans leur exemple, l'avantage découlant de la baisse du coût d'option de l'investissement dans les comptes clients est simplement comparé aux coûts

**Tableau 2**

	SITUATION ACTUELLE	SITUATION PROJETÉE	ÉCART
Délai moyen de recouvrement	30 jours	60 jours	
Ventes à crédit	3 000 000 \$	3 300 000 \$	300 000 \$
Moins : Coûts variables (75 %)	2 250 000	2 475 000	( 225 000)
<b>CONTRIBUTION</b>	<b>750 000</b>	<b>825 000 \$</b>	<b>75 000 \$</b>
<b>Moins : Charges connexes</b>			
Créances irrécouvrables	90 000 \$	110 000	( 20 000)
Administration du crédit	120 000	150 000	( 30 000)
<b>Coûts d'entreposage différentiels</b>			<b>( 9 500)</b>
Augmentation de la rentabilité			<b>15,5000 \$</b>
Investissement dans les comptes clients	184 932 \$	406 849	221 917
Coût d'option de l'investissement dans les comptes clients à 5,5 %	10 171 \$	22 377	( 12 206)
<b>TOTAL</b>			<b>3 294 \$</b>

**Tableau 3**

	SITUATION ACTUELLE	SITUATION PROJETÉE	ÉCART
Délai moyen de recouvrement	30 jours	60 jours	
Ventes à crédit	3 000 000 \$	3 300 000 \$	300 000 \$
Moins : Coûts variables (75 %)	2 250 000	2 475 000	( 225 000)
<b>CONTRIBUTION</b>	<b>750 000</b>	<b>825 000 \$</b>	<b>75 000 \$</b>
<b>Moins : Charges connexes</b>			
Créances irrécouvrables	90 000 \$	110 000	( 20 000)
Administration du crédit	120 000	150 000	( 30 000)
<b>Coûts d'entreposage différentiels</b>			<b>( 9 500)</b>
Augmentation de la rentabilité			<b>15 500 \$</b>
Investissement dans les comptes clients	246 575 \$*	542 466**	295 891
Coût d'option de l'investissement dans les comptes clients à 5,5 %	13 562 \$	29 836	( 16 274)
<b>TOTAL</b>			<b>( 774) \$</b>

$$* \frac{3\,000\,000\ \$}{365\ \text{jours}} \times 30 = 246\,575\ \$$$

$$** \frac{3\,300\,000\ \$}{365\ \text{jours}} \times 60 = 542\,466\ \$$$

— ou aux rentrées de fonds moindres — associés au fait que les clients se prévalent de la remise pour paiement anticipé). Le principe de la « symétrie » exigerait que toute augmentation des comptes clients soit traitée de la même façon, donc mesurée à la valeur comptable.

Les calculs du tableau 3, dans lequel sont reportées les données d'entrée révisées du tableau 2, mais qui utilisent cette fois la valeur comptable, démontrent que l'augmentation de la valeur des comptes clients transforme un projet intéressant en projet dont les avantages sont démentis par les chiffres. Par conséquent, cette autre technique d'évaluation du coût d'option des investissements

dans les comptes clients devrait, à tout le moins, favoriser le recours à une analyse de sensibilité dans l'évaluation des modifications des politiques de crédit.

### Mise en garde finale

Comme c'est le cas dans de nombreux domaines de la gestion financière (choix des investissements, évaluations, détermination du coût du capital), la complexité

des techniques de mesure et l'exactitude apparente des résultats peuvent donner une fausse impression de précision. L'établissement d'une politique de crédit doit être perçu de la même façon. Comme le laisse entendre le commentaire précédent, la politique de crédit représente une cible en mouvement. Les entreprises suivront généralement un processus itératif, en ajustant légèrement une ou deux va-

riables à la fois en vue de parvenir à une situation optimale; cependant, même si une analyse quantitative indique qu'un projet précis est souhaitable, rien ne garantit qu'une combinaison différente des variables clés donnera un meilleur résultat.

À l'heure où le crédit se fait rare, il est capital que toutes les personnes qui participent à la définition de la politique de crédit — y compris le personnel de la comptabilité, du marketing et des finances, ainsi que les conseillers externes dans ces mêmes domaines — en connaissent parfaitement les éléments moteurs.

Les conseils qui précèdent devraient être particulièrement utiles pour aider les gestionnaires à mieux cibler leurs efforts dans l'ensemble des activités de gestion du crédit, que l'objectif consiste à mieux exploiter les relations avec les clients existants ou à améliorer la régularité ou la fiabilité des flux de trésorerie tirés des comptes clients existants. Même si le modèle d'évaluation des modifications de la politique de crédit présenté ici est relativement simple, le défi consiste à effectuer la recherche nécessaire pour obtenir des données d'entrée fiables et objectives, tout en veillant à accorder suffisamment d'attention à l'analyse de sensibilité nécessaire pour s'assurer qu'aucun aspect du changement proposé dans les modalités de crédit, les méthodes de recouvrement ou les normes de crédit n'est négligé. ■

J. Terence Zinger, M.B.A., CMA ([tzinger@laurentian.ca](mailto:tzinger@laurentian.ca)), est professeur de finance et de gestion des petites entreprises à la faculté de gestion de l'Université Laurentienne.

<sup>1</sup> Cette méthode d'établissement des coûts variables est notamment préconisée dans les ouvrages suivants : Gitman et Hennessey, *Principles of Corporate Finance, 2<sup>nd</sup> Canadian Edition*, Pearson, Addison-Wesley, 2008; Lusztig, Cleary et Schwab, *Finance in a Canadian Setting, 6<sup>th</sup> Edition*, John Wiley & Sons Canada, Ltd., 2001; et Van Horne, Dipchand et Hanrahan, *Financial Management and Policy, Canadian 9<sup>th</sup> Edition*, Prentice-Hall, 1993.

<sup>2</sup> La valeur des ventes (c.-à-d. la valeur comptable) est notamment utilisée dans les ouvrages suivants : Cyr, Kahl, Rentz, Moyer, McGuigan et Kretlow, *Contemporary Financial Management (1<sup>st</sup> Canadian Edition)*, Thomson, Nelson Canada, 2004; et Block, Hirt et Short, *Foundations of Financial Management Finance, 7<sup>th</sup> Canadian Edition*, McGraw-Hill, Ryerson, 2005.

## Quatrième sommet annuel de CMA Canada/CAM-I

Gestion des coûts, des processus  
et de la performance

Les 15 et 16 octobre 2009

Hyatt Regency Hotel  
Calgary, Alberta

*Ne manquez pas ce sommet innovateur au cours duquel vous apprendrez à appliquer les plus récents principes de gestion des coûts, des processus et de la performance au sein de votre organisation!*

### Conférenciers principaux

**Brett Knowles**, fondateur, pm<sup>2</sup> Performance Measurement & Management

**Kenneth Sullivan**, professeur adjoint, Ira A. Fulton School of Engineering, Del. E. Webb School of Construction, Arizona State University

Actualisez vos connaissances, notamment dans les domaines de la veille stratégique, de la gestion du risque d'entreprise, de la comptabilité allégée et du ciblage des coûts (ou de la gestion par coût cible).

**Membres de CMA Canada : Obtenez un crédit de 15 heures de FCPP en prenant part à ce sommet!**

**Inscrivez-vous avant le lundi 14 septembre 2009 et économisez 200 \$!**



[www.cma-canada.org/summit](http://www.cma-canada.org/summit)

(en anglais seulement)



# L'espoir n'est pas une stratégie

Pour atteindre ses objectifs financiers, le tout est de faire de petits pas.

par Craig A. Machel

Plutôt que de fixer uniquement leur attention sur le résultat souhaité, les athlètes les plus accomplis du monde se concentrent sur la méthode à employer pour atteindre leur objectif ultime. Le même principe vaut pour les investisseurs prospères. Au lieu de mettre exclusivement l'accent sur leurs objectifs financiers à long terme et de compter sur le simple fait d'« espérer » pour que cet objectif se réalise, ils se concentrent plutôt sur les petits pas à faire pour concrétiser leur réussite.

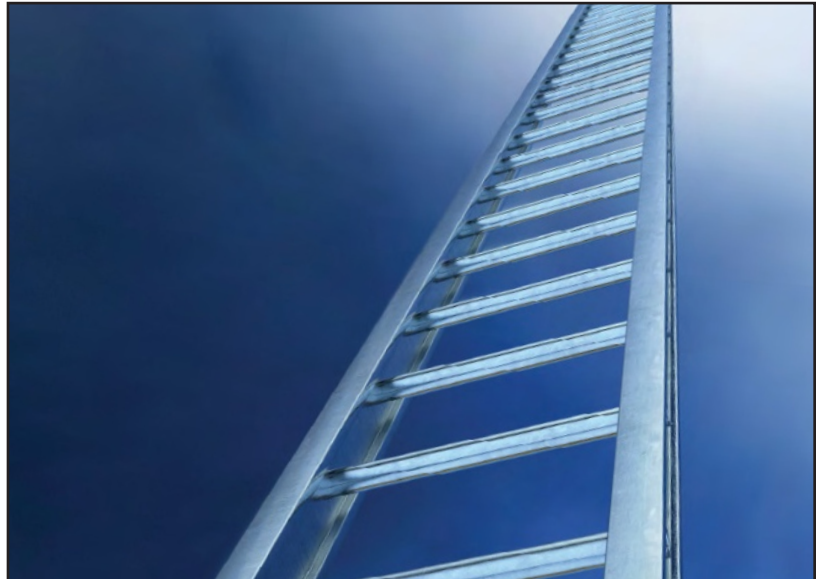
Pour l'investisseur comme pour le sportif, l'espoir n'est pas une stratégie réaliste. Il est certes souhaitable d'adopter une attitude positive, mais quiconque s'en remet uniquement à l'espoir s'empêche de faire des progrès mesurables vers ses objectifs.

Cela dit, permettez-moi de me faire votre conseiller financier et de partager avec vous quelques secrets d'entraînement. En mettant en pratique avec discipline ce programme constitué de quatre exercices simples, vous serez en bonne voie d'atteindre votre objectif ultime : la sécurité financière.

## Exercice 1 : Faites de vos placements une priorité absolue en tout temps

La chose la plus importante que les investisseurs puissent faire pour améliorer leur situation financière, c'est d'accorder à celle-ci la priorité absolue. Vous devriez réfléchir régulièrement à l'état de vos économies et à vos progrès vers la réalisation de vos objectifs d'épargne — et prendre des mesures rapides si quelque chose ne tourne pas rond.

Pensez-y comme s'il s'agissait de votre santé. Chacun sait que lorsqu'on se casse un bras ou une jambe, il faut évaluer immédiatement les dommages, obtenir une aide professionnelle et travailler fort pour se rétablir. Ces mêmes mesures valent en cas de stratégie financière infructueuse : il faut évaluer le problème, obtenir les conseils d'un professionnel de confiance et mettre en œuvre une nouvelle stratégie pour aider le portefeuille à se rétablir.



Toutefois, pour une raison quelconque, les crises qui ont ébranlé récemment le système financier ont paralysé de nombreux investisseurs au point de les rendre incapables de prendre ce type de mesures directes. Au lieu de reconnaître que leur portefeuille est en déroute et de faire ce qu'il faut pour le remettre sur la bonne voie, ils demeurent passifs et espèrent simplement que les choses se rétabliront d'elles-mêmes d'une façon ou d'une autre.

Cette stratégie est vouée à l'échec. Avec chaque jour, chaque mois et chaque année qui passe, vous avez d'autant moins de temps pour faire fructifier vos économies et vous vous rapprochez d'autant plus du moment où vous devrez puiser dans celles-ci pour votre retraite. Pour chacun d'entre nous, le temps est une denrée précieuse et de plus en plus rare. Par conséquent, attendre la reprise est coûteux en termes de temps, de résistance mentale et de ressources financières. Très rares sont les gens qui peuvent se permettre de suivre une telle stratégie.

Faites plutôt de votre portefeuille de placement l'une de vos priorités et veillez à le maintenir en santé. Il est de loin préférable de prendre le temps dès maintenant de remettre votre portefeuille sur pied que de le laisser à lui-même et de courir le risque de ne pas atteindre votre destination.

## Exercice 2 : Ouvrez-vous aux nouvelles possibilités de placement et stratégies

De nombreux investisseurs se font du tort par inadvertance en s'accrochant, souvent désespérément, à des idées préconçues au sujet des choix et des méthodes de placement. Ils ferment les yeux sur ce qui se passe autour d'eux et espèrent que ces idées se vérifieront parce qu'elles ont déjà été efficaces par le passé. Pareille approche du placement équivaut à planifier un mariage en plein air en espérant



de toutes ses forces qu'il fera beau : dans un cas comme dans l'autre, les résultats peuvent être décevants. Mieux vaut rester ouvert à la possibilité que les choses ne se déroulent pas comme prévu et se protéger en conséquence.

Or, les « parapluies » sont aujourd'hui légion dans le secteur du placement. À l'image du monde dans lequel nous vivons, les marchés financiers ont évolué, eux aussi. Les solutions qui s'offrent aux investisseurs pour préserver et faire fructifier leur capital tout en réduisant la volatilité et le risque valent la peine d'être étudiées. Il est dans votre intérêt de délaisser les conceptions qui ne laissent de place qu'aux actions et aux obligations ou qui se limitent à la stratégie « acheter et conserver ». Certes, ce ne sont pas tous les produits qui vous conviendront, mais il est dans votre intérêt de vous renseigner sur eux.

Permettez-vous d'envisager de nouveaux placements et de nouvelles stratégies. Des produits innovateurs et des stratégies proactives peuvent avoir une forte incidence sur votre portefeuille quelle que soit la conjoncture, et vous rapprocher d'autant plus de la sécurité financière.

### **Exercice 3 : Demandez davantage que des renseignements : exigez des conseils**

Des « conseils », on en trouve de toutes sortes sur une foule de thèmes, à commencer par l'art d'être parent, la nutrition et le placement. Il suffit de se promener dans une librairie ou de faire une recherche sur Internet pour s'en rendre compte, les ouvrages les plus populaires étant ceux qui traitent des sujets à la mode. Les renseignements qu'ils contiennent peuvent être utiles mais, comme ils s'adressent au grand public, on ne peut vraiment les qualifier de « conseils »; tout au plus s'agit-il d'« informations ».

Il est essentiel de faire cette distinction lorsqu'on s'interroge sur la valeur des conseils publiés au sujet des placements (dont fait partie le présent article!). C'est là qu'un conseiller de confiance entre en scène. Il peut vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie et, puisqu'il connaît votre situation, à déterminer quels éléments — s'il en est — sont pertinents pour vous.

Les conseils d'un professionnel d'expérience sont également capitaux pour déterminer si une stratégie ou un produit de placement donné est adapté à votre situation, et pourquoi. En posant les bonnes questions, vous obtiendrez des conseils encore meilleurs.

Par exemple, demandez-lui : Pourquoi ce placement me convient-il? Pensez-vous que ses rendements historiques et futurs me satisferont? Quels sont les principaux risques que je cours en investissant dans ce produit? Quel est le rendement attendu après impôts? Quelle incidence ce placement aura-t-il sur ma situation, compte tenu de mon horizon?

Ce n'est pas sans raison qu'on nous appelle « conseiller en placement ». Ceux et celles d'entre nous qui aiment leur travail apprécient l'occasion qui leur est donnée de prouver leur capacité d'ajouter de la valeur, en aidant leurs clients à trier l'information à leur disposition et à prendre des décisions judicieuses et éclairées. Exigez ce niveau de service; vous le méritez.

### **Exercice 4 : Adhérez à la règle de la « valeur en argent »**

La règle de la « valeur en argent » est une excellente façon de déterminer si vous devez apporter des changements à votre portefeuille actuel. Cette règle est très simple : imaginez que vous possédez aujourd'hui la valeur de votre portefeuille en argent. Comment l'investiriez-vous? Rachèteriez-vous tous les placements que vous avez à l'heure actuelle ou cherchiez-vous d'autres solutions? Vos réponses à ces questions vous donneront une idée des ajustements qui s'imposent. Ce qui ne vaut pas la peine d'être acheté aujourd'hui ne vaut probablement pas non plus la peine d'être conservé. Pourquoi, dans ce cas, tant d'investisseurs conservent-ils des placements médiocres?

En tant qu'êtres humains, nous obéissons à un mécanisme instinctif qui nous empêche de corriger nos erreurs de jugement antérieures parce que nos émotions prennent le dessus. Nous nous attachons à certains titres ou stratégies, en pensant qu'ils nous « doivent » quelque chose, ou devenons convaincus que l'histoire se répétera. Certes, on ne doit pas ignorer l'histoire, mais on ne peut s'y fier; trop de choses peuvent changer en un clin d'œil. Il est illogique de s'obstiner à croire qu'un titre ou un fonds obtiendront le résultat escompté parce que c'est ce qui s'est produit jusqu'à présent. Demandez à n'importe quel actionnaire de Nortel ce qu'il en pense (ce fleuron canadien de la technologie, autrefois l'enfant chéri des analystes et des investisseurs du monde entier, qui constituait le tiers du principal indice boursier de notre pays, est maintenant sous la protection de la loi sur les faillites).

Les investisseurs qui savent s'affranchir de leurs décisions de placement antérieures ont de bien meilleures chances de réussir. En suivant la règle de la « valeur en argent », vous abandonnerez plus facilement les décisions qui semblaient naguère judicieuses mais qui se sont depuis avérées infructueuses.

Voilà donc quatre exercices simples qui vous aideront à vérifier si vous êtes en bonne voie de réaliser vos aspirations financières. En y mettant autant de rigueur qu'un athlète à l'entraînement, vous récolterez les fruits de votre discipline.

Refusez d'échouer comme un trop grand nombre d'investisseurs et choisissez de réussir de manière différente. Ne tombez pas dans le piège consistant à fonder votre stratégie de placement sur l'espoir. Prenez le contrôle de vos placements en effectuant ces quatre pas vers un avenir financier plus sûr. ■

Craig A. Machel ([cmachel@blackmont.com](mailto:cmachel@blackmont.com)), FMA, CIM, FICVM, est conseiller en placement et gestionnaire de portefeuille adjoint à Blackmont Capital Inc.





# Le centre d'appels de l'avenir

Grâce aux plus récents progrès de la technologie, les entreprises sont en mesure d'assurer un meilleur service à la clientèle, tout en améliorant la productivité du personnel et en réduisant les coûts.

par Mike Kinrys, CMA

De nombreuses grandes entreprises exploitent des centres d'appels. Bien que les progrès technologiques comme le couplage téléphonie-informatique (CTI) et les systèmes de réponse vocale interactifs (SRVI) aient donné lieu à des améliorations spectaculaires au cours des 20 dernières années, de nouvelles percées sont à prévoir dans les domaines suivants : bases de données parfaitement intégrées, applications libre-service évoluées, multiples modes de prestation de services, vidéos de formation interactive et systèmes experts.

Voici les principaux avantages de ces percées technologiques : une hausse de la satisfaction de la clientèle, une augmentation de la productivité des conseillers du service à la clientèle (CSC) et une réduction des coûts d'exploitation.

## Bases de données parfaitement intégrées

Au cours des dernières décennies, les entreprises ont beaucoup investi dans l'automatisation de nombreux secteurs de leurs activités. Elles ont mis au point de merveilleuses applications qui permettent de vérifier la solvabilité, de traiter les ventes et les comptes clients et de s'occuper du marketing. Malheureusement, dans bien des cas, ces outils ont été conçus comme des applications autonomes, qui ne communiquent pas les unes avec les autres. Une simple procédure comme la mise à jour de l'adresse d'un client peut devenir un véritable cauchemar si les renseignements sont stockés dans plusieurs bases de données et s'il n'y a aucun moyen d'assurer la synchronisation des données.

Heureusement, il existe diverses technologies (ECM, SOA, MQ, J2ME, etc.) conçues pour relier et synchroniser les données enregistrées dans les ordinateurs centraux, les ordinateurs de puissance moyenne, les serveurs UNIX/Windows, les ordinateurs personnels et même les appareils mobiles et les lecteurs de supports. Des adaptateurs permettent d'accéder aux données peu importe où elles sont stockées, et il devient alors possible d'effectuer des mises à jour en mode différé, en temps réel ou dans un mode intermédiaire.



Pourquoi est-il important de relier les bases de données entre elles? Dans les entreprises, on s'est rendu compte que la qualité des interventions des employés dépend directement de la qualité des données dont ils disposent. Prenons l'exemple d'un grand détaillant canadien, dont les données sur la garantie étaient dispersées dans cinq systèmes patrimoniaux différents. Les clients ont vite découvert que, dans bien des cas, les CSC n'avaient pas entièrement accès à tous leurs dossiers : un premier CSC joint par téléphone pouvait refuser de rembourser un article acheté plusieurs mois auparavant, mais si le client continuait de téléphoner, il pouvait finir par tomber sur un autre CSC qui ignorerait son historique et accepterait de lui accorder un remboursement intégral. En reliant les multiples systèmes entre eux, le détaillant a réussi à présenter toute l'information sur un seul et même écran de navigation, ce qui a mis fin à cette « pêche au CSC ».

## Les applications en libre-service évoluées

Bon nombre d'entre nous, âgés de 40, 50 ans ou plus, considèrent que lorsque nous avons besoin d'obtenir un renseignement au sujet de notre compte, d'apporter une modification, de commander un produit ou un service, d'effectuer une vérification, il va de soi de devoir composer un



numéro sans frais et d'attendre quelques minutes pour finalement parler à un CSC. Et que fait alors le CSC? Il tape sur son clavier pour avoir accès à nos données pendant que nous attendons à l'autre bout du fil. Pourquoi ne pas offrir la possibilité aux clients d'accéder directement à leurs données?

Signe que les temps changent, les adolescents et les jeunes dans la vingtaine ou la trentaine estiment qu'ils doivent pouvoir communiquer avec une entreprise en ligne et se charger eux-mêmes d'obtenir ce dont ils ont besoin. À quoi bon passer par un CSC si l'on peut gagner du temps et s'occuper de répondre soi-même à ses besoins? Et d'ailleurs, les jeunes ont plutôt tendance à voir d'un mauvais œil une entreprise qui n'offre pas d'outils libre-service.

Prenons le cas d'une entreprise canadienne de télévision par satellite, dont le centre d'appels comportait des coûts d'exploitation très élevés en raison du traitement des nombreuses demandes de ses abonnés voulant faire le point sur leur compte. Les gestionnaires de l'entreprise ont décidé de mettre en œuvre une série d'applications libre-service afin de réduire le nombre d'appels que devaient traiter leurs CSC. Grâce à ces nouvelles applications, les abonnés peuvent maintenant ajouter un récepteur, suspendre le service pendant leurs vacances et

le réactiver à leur retour, remplacer une carte de sécurité à puces ou modifier leur forfait de chaînes. Ces nouvelles fonctions ont accru la satisfaction de la clientèle, composée de deux millions d'abonnés (qui n'avaient plus besoin d'attendre au bout du fil), et fait épargner à l'entreprise des dizaines de millions de dollars en réduisant le nombre d'appels acheminés à son centre.

## Multiples modes de prestation des services

De nos jours, les clients veulent avoir accès à leur compte directement, sans intermédiaire. Les entreprises doivent donc répondre à cette attente par de multiples modes de prestation des services, et non plus seulement par un SRVI ou un navigateur Web. Par exemple, aujourd'hui, tout le monde se déplace avec son téléphone cellulaire. Le consommateur du XXI<sup>e</sup> siècle veut pouvoir intervenir sur-le-champ et non plus devoir attendre de revenir à la maison et de s'asseoir devant son PC pour avoir accès au site Web de l'entreprise. Pourquoi ne pourrait-on pas y accéder au moyen de son cellulaire tandis que l'on fait la queue pour un café ou un beigne?

Les entreprises doivent donc donner un accès libre-service à ces bases de données parfaitement intégrées et offrir de multiples modes de prestation. C'est l'approche qu'a adoptée l'entreprise de télévision par satellite dont nous avons parlé plus haut. Ses applications libre-service comportaient divers modes de prestation des services : le système téléphonique traditionnel (SRVI), le navigateur Web, le téléphone intelligent et le décodeur de télévision par satellite.

## Vidéos de formation interactive

Lorsque les clients commencent à avoir accès aux applications libre-service au moyen de leur navigateur Web ou de leur téléphone intelligent, il se peut qu'ils aient besoin de directives sur la façon d'utiliser une fonction particulière. Pour expliquer l'utilisation d'une fonction, plutôt que de recourir au traditionnel « texte d'aide », parfois assorti de diagrammes, pourquoi ne pas présenter un court vidéo aux utilisateurs? L'entreprise peut se doter d'une vidéothèque contenant une série de vidéos présentant des captures d'écran qui illustrent des tâches courantes et que le client peut visionner s'il a besoin d'aide sur un sujet donné.

Voici un exemple simple d'application vidéo d'aide en train d'être implantée pour la prise en charge d'un nouveau logiciel point de vente (PDV) destiné à une entreprise de téléphonie mobile qui compte 10 000 boutiques aux États-Unis. Si un vendeur a besoin de savoir comment adapter l'écran PDV en mode utilisateur gaucher ou comment traiter un coupon-rabais, il lui suffit de cliquer sur le bouton d'aide : le système lui présentera un court extrait vidéo renfermant une capture d'écran qui illustre la façon de procéder, le tout accompagné d'une narration. Grâce à cette option, l'utilisateur peut voir exactement sur quelles touches il doit appuyer et comment naviguer d'un écran à l'autre.

## Systèmes experts

Comme dans bien des domaines, la règle 80-20 s'applique également aux centres d'appels. En effet, la plupart des demandes reçues sont habituellement très simples et seul un faible pourcentage d'entre elles nécessite un traitement particulier. Par conséquent, pourquoi ne marierait-on pas plusieurs technologies (messagerie instantanée, synthèse texte-parole,

### Messagerie instantanée (MI) —

Communication en temps réel entre deux ou plusieurs personnes au moyen de texte saisi.

**Système patrimonial** — Un système ou un programme informatique ancien ou désuet qu'une personne ou une entreprise continue d'utiliser parce qu'il fonctionne encore et répond aux besoins, même s'il existe sur le marché une technologie plus récente.

**Système expert** — Programme informatique qui fait appel à l'intelligence artificielle pour résoudre des problèmes nécessitant habituellement l'intervention d'un expert.

**Capture audio** — Logiciel qui offre une fonction d'enregistreur audio capable d'enregistrer en continu le signal audio et multimédia en provenance de sources Internet en ligne.

**Voix sur IP** — Transmission du trafic voix sur des réseaux utilisant le protocole IP.



systèmes experts ou moteur de règles métier, capture audio) en vue d'automatiser la gestion courante des appels, tout en laissant la voie libre au traitement rapide des appels qui doivent être acheminés à un conseiller au besoin, quitte à les réacheminer ensuite au système automatisé pour en achever le traitement?

Cette application ne relève pas de la science-fiction : bon nombre d'entreprises travaillent déjà à sa mise en œuvre. Elle permet au client d'interagir avec le système par l'intermédiaire d'une interface de messagerie instantanée (MI) pour passer une commande. Le système et le client s'échangent des questions et réponses : Habitez-vous toujours au 123, rue Principale? Que désirez-vous commander aujourd'hui? Ramassage ou livraison? En tout temps, si le système ne parvient pas à décoder ce que le client veut, la conversation ainsi que l'enregistrement vocal et la transcription des échanges antérieurs sont transmis à un CSC qui traitera directement les aspects plus complexes. Le CSC peut poursuivre l'interaction au moyen de l'interface de MI et,

une fois le problème résolu avec le client, la conversation peut être réintroduite dans le système automatisé.

La phase II de ce projet consistera notamment à transférer la conversation textuelle de MI pour qu'elle fonctionne également en mode vocal (synthèse de la parole en texte et inversement). À l'avenir, si le système reçoit l'appel d'un client de Conception Bay (T.-N.-L.), l'ordinateur prendra la commande en reproduisant fidèlement l'accent des Maritimes.

Comme le soulignait l'auteur Thomas Friedman, la création de merveilles technologiques comme Internet, le Web, les moteurs de recherche et la voix sur IP au cours des dernières décennies a fait en sorte que le monde nous paraît beaucoup plus petit et interconnecté : « La terre est plate », comme il le dit si bien. Le centre d'appels de l'avenir naîtra donc de l'adaptation des technologies existantes. Dans ce nouvel environnement, il y aura moins d'appels entrants (en raison des applications libre-service); les utilisateurs pourront obtenir de l'information globale de l'entreprise et même plus (grâce aux bases de données intégrées) et l'ensemble du système sera accessible aux acheteurs en tout temps, en tout lieu et par divers modes de prestation des services. ■

Mike Kinrys, CMA ([mike.kinrys@visionmax.com](mailto:mike.kinrys@visionmax.com)) est directeur de l'expansion commerciale chez Visionmax Solutions inc., une société spécialisée dans l'intégration des systèmes et le développement de logiciels personnalisés.



## La solution complète à vos besoins d'effectifs financiers.

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

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



**Robert Half**®

MANDATS PERMANENTS / TEMPORAIRES / PROJETS

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

© 2009 Robert Half. 0806-0005



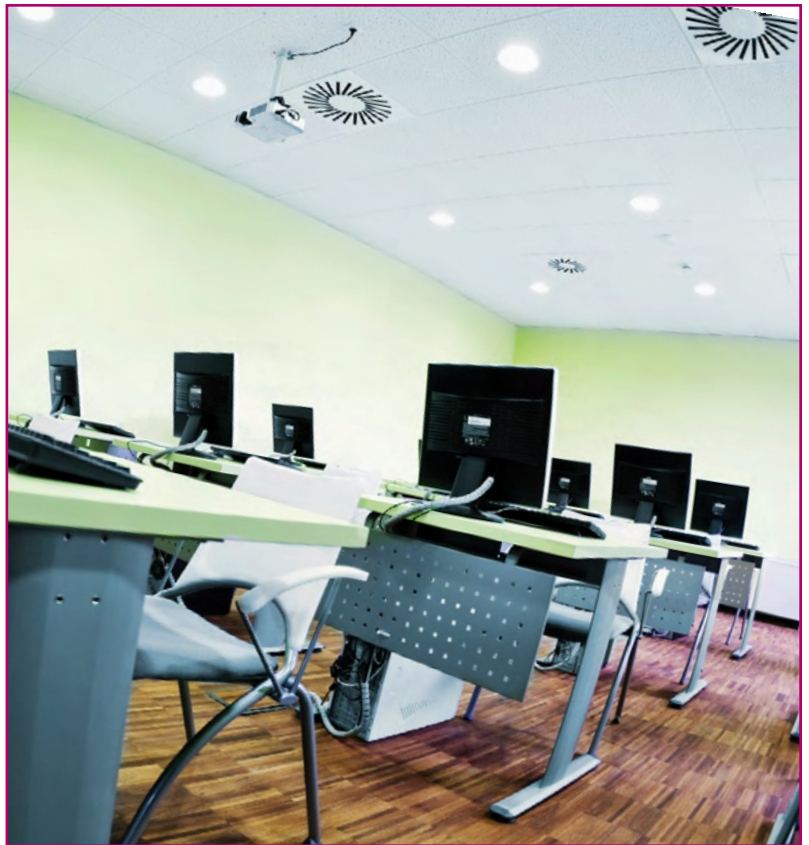
# Les analystes réclament des mesures pour redresser la formation en milieu de travail au Canada

Au mieux, le Canada obtient un C pour sa performance dans le domaine de la formation professionnelle. Le pays fait piètre figure par rapport à d'autres grands pays industrialisés.

par John Cooper

À titre d'analyste financière principale au sein du ministère ontarien des Services gouvernementaux, Lelia Cojocaru sait qu'une formation continue en milieu de travail est nécessaire pour actualiser ses connaissances et compétences. Heureusement, elle a pu suivre en moyenne deux cours par année depuis son entrée à la fonction publique il y a huit ans. Ses cours ont été payés par son employeur, et son supérieur l'a appuyée totalement dans sa démarche. Toutefois, les recherches en cours semblent indiquer que l'expérience de Lelia Cojocaru n'est pas la norme au Canada, où l'engagement général à l'égard d'une formation financée par l'employeur est étonnamment faible.

Selon des chercheurs des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP) qui ont récemment comparé les encouragements à la formation professionnelle offerts au Canada par rapport à d'autres grands pays industrialisés, notre pays affiche un rendement médiocre; il obtient au mieux un C. Pour évaluer la formation financée par l'employeur, l'étude a pris en compte les avantages à long terme découlant de l'investissement dans la formation en milieu de travail, tant dans le secteur privé que dans la fonction publique (p. ex., les compétences professionnelles sont-elles transférables d'un secteur à l'autre?), l'économie du savoir et l'éducation permanente. Les RCRPP ont établi que moins de 30 % des travailleurs adultes au Canada suivent des études ou une formation reliées au travail, comparativement à 34 % au



Royaume-Uni et 44 % aux États-Unis; le Danemark occupe le premier rang avec 46 %, suivi de la Suède à 45 %.

## Les employeurs hésitent à investir dans la formation

Au Canada, les programmes de formation financés par l'employeur s'adressent aux jeunes travailleurs — qui ont les niveaux de scolarité et de compétences les plus élevés — et aux travailleurs des grandes entreprises.



Les résistances qu'on rencontre chez les employeurs — c'est-à-dire les raisons pour lesquelles ils hésitent à investir dans la formation — sont diverses : temps de travail perdu, coût de la formation, manque d'information et perception générale quant à l'efficacité de tels programmes. Certains craignent aussi que les travailleurs ainsi nouvellement formés soient des profiteurs qui cherchent simplement à se trouver un nouveau poste ailleurs, ou encore que des concurrents les débauchent — ce qui signifierait pour l'entreprise un gaspillage de temps et d'argent. Pour les petites et moyennes entreprises (PME), l'investissement dans la formation en milieu de travail se heurte à certains obstacles. Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 8,5 millions de Canadiens travaillent dans des entreprises de moins de 100 employés et 2,6 millions de Canadiens sont travailleurs autonomes. Le Canada compte un million d'entreprises constituées en personne morale et 1,6 million d'entreprises non constituées en société. Beaucoup de PME ne disposent pas des économies d'échelle qui permettent aux grandes sociétés d'investir plus facilement dans la formation. De plus, elles sont souvent réticentes à mettre en place des programmes d'apprentissage financés par l'employeur, car elles ont moins d'argent à investir dans la formation et risquent d'éprouver plus de difficulté à obtenir du financement. Le besoin de formation est néanmoins énorme : une étude réalisée il y a plusieurs années par la FCEI a révélé que 300 000 emplois n'étaient pas comblés au Canada parce que les travailleurs n'étaient pas assez qualifiés. De plus, un rapport publié en 2007 par le Conseil canadien sur l'apprentissage (CCA) indique qu'au Canada, le système actuel d'apprentissage et de formation des adultes varie selon les provinces et territoires, et qu'il est impossible à maintenir à long terme : de 2002 à 2004, le Canada a chuté du 12<sup>e</sup> au 20<sup>e</sup> rang quant à la priorité que les employeurs accordent à la formation des employés. Quand on ajoute à cela le cri d'alarme lancé par le Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation du Canada dans un rapport daté de mai 2009 sommant le Canada de multiplier ses efforts dans l'innovation en milieu de travail (y compris dans la formation) pour accroître son avantage concurrentiel à l'échelle mondiale, l'urgence du problème est incontestable.

Le manque de mesures incitatives proposées par le gouvernement est évident, déclare Michael Williamson, directeur, Travail et Apprentissage aux RCRPP; malgré les programmes fédéraux actuels, il note peu de progrès en matière d'aide à la formation en milieu de travail. « De nombreux projets-pilotes ont été mis en œuvre pour encourager les employeurs à investir dans la formation, indique-t-il, notamment l'Initiative en matière de compétences en milieu de travail, lancée en 2004 par le gouvernement fédéral. D'après le site Web de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (les responsables des RHDCC ont refusé de donner une interview aux fins de cet article) : « L'initiative en matière de compétences en milieu de travail (ICMT) est un programme de contributions fédérales qui finance des projets où l'on met à l'essai et où l'on évalue des approches prometteuses et fondées sur des partenariats et sur les résultats du développement des compétences, ainsi que des pratiques de ressources humaines des employeurs et des employés canadiens. L'ICMT encourage les employeurs à investir dans le développement des compétences de leurs employés et contribue à la politique et aux programmes du gouvernement du Canada concernant le marché du travail. »

**« Beaucoup de provinces travaillent en collaboration avec des partenaires communautaires pour accélérer la formation du nombre croissant de chômeurs, d'ouvriers de l'industrie automobile et de travailleurs peu spécialisés, mais à mesure que les pressions s'intensifient sur le secteur privé, le problème du financement se fera aussi sentir. »**

Or, pour Michael Williamson, l'ICMT est un échec; on a injecté plus de 100 millions de dollars il y a plusieurs années pour stimuler l'investissement, mais « compte tenu de l'ampleur du problème, nous réclamions beaucoup plus (au gouvernement); en outre, plus de la moitié de cette somme n'a pas été utilisée et ne s'est donc jamais rendue sur le terrain. » Les enjeux politiques peuvent aussi jouer un rôle. Selon les RCRPP, l'ICMT, lancée par les libéraux, piétine sous le gouvernement conservateur. Quand les conservateurs ont pris le pouvoir en 2006, ils ont annoncé la création d'Avantage Canada, un plan économique à long terme qui vise à accroître la prospérité en soutenant les améliorations des infrastructures, la création d'emplois et l'éducation. « Le plan, raconte-t-il, visait en gros à nous doter de la main-d'œuvre la plus efficace du monde, mais n'indiquait pas clairement comment cet objectif serait atteint. On injectait de l'argent dans différents projets, on proposait une



approche économique sectorielle et des ententes relatives au marché du travail dont la responsabilité revenait aux provinces. Nous observons donc un retrait de la part du gouvernement fédéral. »

Selon Bruce Spencer, Ph.D., professeur au Centre for Work and Community Studies de l'Université Athabasca, « les travailleurs canadiens ont généralement les connaissances, mais pas les emplois qui y correspondent ». Le désengagement du gouvernement fédéral envers l'industrie et le milieu des affaires rend difficile la mise en œuvre de programmes de formation. « Dans la culture canadienne, on considère que les travailleurs sont responsables de leur formation professionnelle avant d'avoir un emploi, explique Bruce Spencer. À l'inverse, dans d'autres pays, les travailleurs sont engagés en fonction de leur potentiel, puis formés par les entreprises. »

L'approche du président américain Barack Obama, qui favorise des initiatives socialement responsables en matière d'emploi, suscite actuellement beaucoup d'attention. Bruce Spencer cite certains exemples américains comme le *Wisconsin Regional Training Partnership*, un programme conjoint syndicat-employeur-État qui crée de nouvelles perspectives d'emploi et améliore les compétences des employés déjà en poste, et le *Working for America Institute*, une initiative mise en avant par les syndicats pour « augmenter les qualifications élevées, le travail intellectuel et les bons emplois — autrement dit, “la bonne voie” pour accéder à de futures perspectives d'emploi ». Au Canada, ce sont les provinces qui prennent les devants, observe Michael Williamson, en particulier l'Ontario et la Colombie-Britannique; elles proposent activement des programmes de recyclage professionnel et des initiatives de TI, surtout en période de ralentissement économique. Par exemple, dans son budget de 2009, le gouvernement ontarien a annoncé des investissements de 700 millions de dollars sur deux ans pour la formation professionnelle et l'alphabétisation.

### Des partenariats pour l'emploi

Pour une employée comme Lelia Cojocar, qui a travaillé dans quatre ministères provinciaux, cette aide est essentielle. Dans chaque milieu de travail,

« il faut assurer un transfert continu de connaissances », affirme cette ingénieure qui détient des diplômes d'études supérieures en développement organisationnel et en administration publique. « Au gouvernement, où l'on passe d'un ministère à un autre, la formation est particulièrement importante. » Michael Williamson salue les efforts déployés par les provinces : « Beaucoup de provinces travaillent en collaboration avec des partenaires communautaires pour accélérer la formation du nombre croissant de chômeurs, d'ouvriers de l'industrie automobile et de travailleurs peu spécialisés, mais à mesure que les pressions s'intensifient sur le secteur privé, le problème du financement se fera aussi sentir. »

Au nombre des initiatives de formation professionnelle mises en avant au Canada, on note les efforts de la mine de diamants Diavik, à Yellowknife, qui propose des programmes communautaires s'appuyant pour une large part sur des partenariats public-privé locaux, ainsi que de la formation en classe et sur le terrain. En Colombie-Britannique, le programme provincial *SkillsPlus* donne aux PME la possibilité de perfectionner les compétences de base de leurs employés (lecture, calcul, communication orale et apprentissage continu) au moyen de cours et d'outils d'évaluation. Le gouvernement a investi 2 millions de dollars dans les projets-pilotes de la phase 2 du programme pour aider les petites entreprises de 15 collectivités de la province.

Dans les pays européens, la formation est une responsabilité sociale du monde des affaires. Selon le rapport des RCRPP, « dans les pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège et Suède)..., les “partenaires sociaux” (entreprises et syndicats) s'investissent généralement dans les politiques du marché du travail ». Cet engagement s'inscrit dans le prolongement d'une forte adhésion syndicale, ce qui contribue au développement du « modèle d'apprentissage nordique ». L'investissement élevé dans la formation résulte ainsi du processus de négociation collective. À l'évidence, la formation en milieu de travail est un enjeu qui requiert des solutions à long terme et non à court terme. Les RCRPP incitent plus de provinces à « inviter régulièrement les entreprises et les syndicats à participer à l'élaboration de politiques relatives au marché du travail » et à offrir des subventions à la formation et des incitatifs fiscaux. Selon le Conseil canadien sur l'apprentissage, le Canada doit « créer un forum national au sein duquel les Canadiens pourront participer à un dialogue sur l'apprentissage et la formation des adultes... Le Canada doit profiter de l'expérience qu'il a acquise en favorisant la collaboration entre gouvernements, établissements de formation, particuliers, entreprises, syndicats et organismes pour offrir des programmes d'acquisition de compétences qui répondent aux besoins des employeurs et stimulent la concurrence, la productivité et l'investissement dans les ressources humaines. » ■

John Cooper est rédacteur pigiste. Il est établi à Whitby, en Ontario.

# Marché



Pour franchir la ligne qui sépare ce qui est possible de ce qui ne l'est pas, il y a une seule et unique règle :  
**NE PAS SE FIXER DE LIMITES**

*Credo de CMA Canada*

Influencez les lecteurs du magazine CMA Management. Ils sont plus de 142 987\*.

La créativité et l'imagination sont de puissants outils. Faites-les travailler pour vous en appelant Dovetail Communications Inc. au 905 886-6640.



(\*Source : Sondage de 2008 auprès du lectorat 2,79 lecteur par exemplaire)

Beth Kukkonen (bkukkonen@dvetail.com) ou  
Robyn Cooper (rcooper@dvetail.com)

**CE QUE DEVRAIT ÊTRE LA COMPTABILITÉ**

Postes de niveau intermédiaire à senior uniquement

[www.jobwings.com](http://www.jobwings.com)

FINANCE . COMPTABILITÉ . GESTION  
1-888-JOBWINGS

**PADGETT**  
LES PROS DE LA PETITE ENTREPRISE

Franchise de services de comptabilité, fiscalité et de paie.  
Chef de file depuis 1966, avec 400 cabinets.

**VOULEZ-VOUS DÉMARRER VOTRE PROPRE CABINET ?**  
Padgett vous offre une alternative rassurante aux défis que représente le démarrage de votre entreprise.

Dès que vous démarrerez votre cabinet, vous aurez accès à des systèmes et à des techniques de marketing qui ont déjà fait leur preuve.

Vous pouvez compter sur notre programme de formation de qualité supérieure; une équipe d'encadrement et de soutien fiable; ainsi qu'à nos systèmes à la fine pointe de la technologie.

Pour information appelez 1-800-665-4520, poste 223

## Liste des annonceurs

Association Canadienne de la Paie	<b>11</b>
<a href="http://www.npw-snp.ca">www.npw-snp.ca</a>	416-487-3380
AutoPassion	<b>ENCART</b>
	450-308-0740
Fujitsu	<b>4<sup>e</sup> couv.</b>
<a href="http://www.fujitsu.ca/s1500cma">www.fujitsu.ca/s1500cma</a>	800-263-8716
Robert Half Finance et Comptabilité	<b>27</b>
<a href="http://www.roberthalffinance.ca">www.roberthalffinance.ca</a>	800-474-4253
Robert Half Management Resources	<b>19</b>
<a href="http://www.rhmr.com">www.rhmr.com</a>	888-400-7474

Pensez productivité.  
 Pensez organisation.  
 Utilisez ScanSnap.



ScanSnap S1500 :  
 quand élégance rime  
 avec intelligence

- envoi des contrats signés par courrier électronique – fini le télécopieur et les messagers!
- numérisation de toutes les cartes d'affaires pour permettre la recherche!
- organisation des notes et des reçus pour une recherche par mot clé!

ScanSnap S1500 – 595 \$ (PDFS – Les revendeurs sont libres de l'offrir à un prix plus bas)

Version complète de Adobe Acrobat Standard (valeur de plus de 300 \$) et ABBYY FineReader\* pour ScanSnap 4.0 inclus (Version de luxe comprenant Rack2-Fileur à 695 \$)

Voyez le ScanSnap S1500 en action à l'adresse : [www.fujitsu.ca/s1500cma](http://www.fujitsu.ca/s1500cma) ou, pour en savoir davantage, composez le 1 800 263-8716, poste 3421

Fujitsu est le chef de file mondial dans la fabrication de scanners de documents.

[www.fujitsu.ca/fr/products/imaging](http://www.fujitsu.ca/fr/products/imaging)



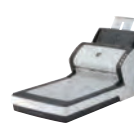
ScanSnap pour Mac



ScanSnap pour Windows



Groupes de travail Jusqu'à 40 ppm



Départemental Jusqu'à 60 ppm



Production Jusqu'à 120 ppm



Réseau Jusqu'à 25 ppm

**FUJITSU**

LES POSSIBILITÉS SONT INFINIES