

DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

www.managementmag.com



Management

AOÛT-SEPTEMBRE 2010 5,50 \$

Rocky J. Dwyer, Ph.D., CMA
Directeur de l'évaluation, Chef —
Service d'examen, Défense nationale

La prise de décisions stratégiques

Rocky Dwyer évalue des programmes et des politiques du ministère liés à la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*



La formation en ligne fait de vous des gagnants!

Des cours de FCPP facilement accessibles

Profitez de cette offre

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

- Certificat en gestion stratégique
- Série Les clients d'abord
- 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

Améliorez vos compétences

Chacun de ces cours de CMA Canada donne droit à un crédit de FCPP de 9 heures. 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



**Comptables
en management
accrédités^{MC}**

**Inscrivez-vous aux cours en ligne dès
aujourd'hui!**
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.



Pour en savoir plus sur les tarifs de groupe, renseignez-vous auprès de notre partenaire de formation en ligne, par téléphone ou sur Internet.

| vubiz.com |

1 866 468-8249

Directrice de la publication Suzanne K. Godbehere
Vice-présidente, Marketing
et communications
905 949-3106
sgodbehere@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

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

Présidente Susan A. Browne
sbrowne@dvtail.com

Responsable des ventes Beth Kukkonen
bkukkonen@dvtail.com

Chargée de compte Jacquie Rankin
jrankin@dvtail.com

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

Tirage et administration

Prière 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).
Répertorié dans l'Index de périodiques canadiens.
ISSN 1490-4225. Date de parution : Août-Septembre 2010

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
ou composez sans frais le 1 800 893-5777.

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

Canada



Information financière

Au fil de votre carrière de CMA, bon nombre d'entre vous siégeront au conseil d'administration d'une entreprise. En tant que membre du conseil, vous serez conscient de l'impact que ce groupe exerce sur le rendement de l'entreprise. En tant que CMA, vous apporterez un bagage de connaissances financières que bien des membres du conseil n'auront peut-être pas.

Pour être un leader efficace, il faut comprendre clairement comment fonctionne un conseil, pourquoi certains échouent et d'autres réussissent, et quels sont les enjeux auxquels les membres doivent faire face. Ce mois-ci, on examine le rôle du conseil sous deux angles différents. Bharat Aggarwal, CMA, dans son article intitulé « Le conseil d'administration et les IFRS », avance que les membres du conseil doivent être bien au fait des différences qui existent entre les Normes internationales d'information financière (IFRS) et les PCGR canadiens pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions à l'égard de la gestion et de l'atténuation des risques et de la surveillance de la performance. Il souligne l'importance de cette connaissance, étant donné les nombreuses conséquences qu'a la mise en œuvre des IFRS sur la gestion des résultats, le cours de l'action et les ratios de performance. Quant à Alex Bursey et Jeffrey Pittman, CMA, ils expliquent dans leur article « L'incidence de l'expertise financière » en quoi cette expertise est bénéfique pour le conseil d'administration.

Il est également utile de comprendre le rôle du conseil si vous êtes un consultant ou un investisseur, parce que cela vous permet de donner de judicieux conseils à la haute direction ainsi qu'au conseil d'administration, et de prendre des décisions de placement basées sur une évaluation rigoureuse de la qualité de la gouvernance d'une entreprise et sur l'effet que vous, en tant qu'investisseur, pouvez avoir sur elle.

Par ailleurs, l'International Federation of Accountants vient de publier le premier article d'une série de cinq ayant pour thème la communication d'information. Ces articles sont fondés sur des entrevues avec 25 chefs d'entreprises clés du monde entier et portent principalement sur leurs recommandations pratiques pour améliorer la gouvernance d'entreprise, l'information et la vérification des comptes dans la foulée de la crise financière. La première partie, « Gouvernance efficace et durabilité : des éléments essentiels à l'amélioration de la qualité de l'information », se trouve dans la section Échos et points de vue du présent numéro. Au moyen de cette série d'articles, l'IFAC vise à encourager le dialogue entre professionnels comptables sur l'amélioration de la gouvernance, de l'information financière et de la vérification.

Andrea Civichino
Rédactrice en chef





16 L'incidence de l'expertise financière

Selon certaines études, la nomination d'un expert financier au conseil d'administration ou au comité de vérification est bénéfique, surtout lorsque les administrateurs ont de l'expérience en comptabilité.
par Alex Bursey et Jeffrey Pittman, CMA



20 Gare aux « sept péchés capitaux »

L'acquisition d'une entreprise peut s'avérer un moyen efficace de créer une valeur actionnariale, à condition d'éviter les écueils sérieux.
par Howard E. Johnson, FCMA



24 Les régimes de retraite à prestations déterminées : quelle est la capitalisation idéale?

L'attention accordée récemment aux problèmes des régimes de retraite donne l'occasion aux décideurs de mettre en œuvre des mesures stables, méthodiques et durables concernant la capitalisation des régimes de retraite à prestations déterminées.

par John Deinum et Winston Woo



27 PORTRAIT

La prise de décisions stratégiques

À titre de directeur de l'évaluation au ministère de la Défense nationale, à Ottawa, Rocky Dwyer, CMA, évalue des programmes et des politiques du ministère liés à la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* — une feuille de route détaillée pour la modernisation des Forces canadiennes.

par Arda Ocal

Chroniques

12 Ressources humaines



Le conflit : une réalité du monde du travail. Les gestionnaires ont besoin de leadership, de doigté et d'expertise pour régler les conflits en milieu de travail.
par Barbara J. Bowes

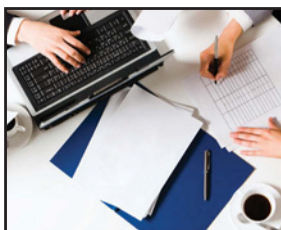
14 Stratégies d'entreprise



Le conseil d'administration et les IFRS. Le conseil anticipera d'autant mieux les effets de l'adoption des IFRS sur la réaction du marché et sur les principaux ratios financiers qu'il comprendra bien les différences entre les normes internationales et les PCGR canadiens.
par Bharat Aggarwal, CMA

30 Technologie de l'information

Le monde selon Gantt. Le logiciel de gestion de projets n'était bien souvent rien d'autre qu'un outil de plus dans l'ordinateur du gestionnaire de projets. Aujourd'hui, la technologie peut automatiser la coordination de centaines de tâches grâce à un processus collaboratif en ligne.
par Jacob Stoller



32 Perspectives planétaires



Dans le sillage de la crise financière, un groupe de réflexion d'Ottawa réclame une nouvelle approche à l'égard des pays en développement. L'objectif? S'assurer de réduire l'incidence d'une nouvelle débâcle financière sur les pays à faible revenu.

par John Cooper

Rubriques

6 Dans les revues

L'ingrédient manquant

- Réussir grâce à la culture de la reconnaissance
- Indicateurs clés de performance
- « Mon cœur est dans la salle de conférence »

8 Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

- Gouvernance efficace et durabilité : des éléments essentiels à l'amélioration de la qualité de l'information
- L'audit interne sensibilise le conseil d'administration aux risques stratégiques, selon PwC
- Des outils pour les PMC
- Des programmes perfectionnés de gestion des talents donnent des résultats concrets



L'ingrédient manquant

Réussir grâce à la culture de la reconnaissance

Les employés enthousiastes, dont le comportement s'harmonise aux valeurs de l'entreprise, constituent l'atout le plus important d'une organisation. C'est l'élément qui fera pencher la balance du côté de la médiocrité ou de l'excellence. Et pourtant, environ 25 % des travailleurs en font plus que ce qui est exigé dans le cadre de leurs fonctions. Alors, pourquoi les 75 % qui restent, depuis les recrues jusqu'à la haute direction, sont-ils aussi réticents à « entrer dans la danse »?

Les auteurs Eric Mosley et Derek Irvine fournissent la réponse à cette question dans leur ouvrage intitulé *Winning with a Culture of Recognition*. La plupart des gestionnaires omettent de reconnaître officiellement le rendement supérieur de leurs employés et à établir le lien avec la culture de l'entreprise.

Les coauteurs dressent pour le lecteur un aperçu de la psychologie de l'appréciation et de ses effets sur le rendement. Exposant les méthodes couronnées de succès mises en œuvre par des clients tels que Symantec, Intuit, Dow Chemical et Amgen, *Winning with a Culture of Recognition* décrit la façon dont tout gestionnaire peut créer une culture de l'appréciation qui soit claire.

La première partie de l'ouvrage explique le modèle progressif à trois niveaux de la gestion de la culture au moyen de la reconnaissance. La seconde moitié du livre se penche sur la mise en œuvre de la reconnaissance stratégique grâce à la méthode des petits pas et à des pratiques exemplaires destinées à améliorer la culture et les résultats. Le plan de mise en œuvre en 10 étapes exige de susciter la participation des employés au programme ainsi que leur rétroaction,

de donner l'exemple à partir des plus hauts échelons, de mettre en place, tôt dans le processus, des indicateurs clés de réussite, d'inciter tous les gestionnaires à suivre une formation et d'offrir un large éventail de récompenses.

« La reconnaissance stratégique assure un avantage concurrentiel, l'engagement du personnel, une amélioration du rendement et un accroissement des bénéfices, précise M. Mosley.

Dans un milieu d'affaires de plus en plus indépendant, où les entreprises sont de moins en moins axées sur le commandement, il s'agit de la nouvelle façon, puissante et souple, d'enrichir et de gérer la culture. La reconnaissance stratégique est plus qu'une technique, c'est une mission. »

Eric Mosley et Derek Irvine. Globoforce Limited. ISBN: 978-0-615-34414-0

Indicateurs clés de performance

Les indicateurs clés de performance (ICP), bien qu'ils soient couramment utilisés à l'échelle mondiale, n'ont jamais été clairement définis à ce jour. Il s'agit d'un ensemble de mesures axées sur les aspects de la performance organisationnelle qui importent le plus pour la réussite de l'entreprise, et qui aident celle-ci à déterminer et à mesurer les progrès réalisés dans l'atteinte de ses objectifs.

Le livre intitulé *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, And Using Winning KPIs* fournit un modèle pratique par étapes visant à simplifier les aspects complexes des ICP et à aider les entreprises à éviter les écueils les plus courants.

Spécialiste de la performance, David Parmenter, PDG de Waymark Solutions, fait part dans ce livre de sa compréhension approfondie des « ICP gagnants » et offre des conseils sur la façon d'instaurer des ICP avec efficacité et succès dans une entreprise, en seulement 16 semaines.

Une fois qu'une entreprise a établi sa mission et sa vision, qu'elle a déterminé ses objectifs stratégiques et dressé une liste restreinte des facteurs clés de succès, elle a besoin d'une méthode d'évaluation des progrès réalisés dans la poursuite de ces objectifs. C'est le manque de compréhension des mesures de la performance qui a causé l'échec de la plupart des processus de surveillance et de communication dans ce domaine. L'élément fatal a souvent été le tableau de bord équilibré, un outil fantastique qui ne peut fonctionner que si l'on y intègre les mesures appropriées.

L'ouvrage *Key Performance Indicators* constitue une réorientation importante dans la façon dont les ICP sont élaborés et utilisés, et présente une multitude d'outils pour leur mise en œuvre. Il comporte un modèle en 12 étapes portant sur l'élaboration et l'utilisation des ICP, ainsi que des lignes directrices révisées, des principes directeurs ayant trait à leur mise en œuvre dans les PME et les organismes sans but lucratif, une démarche permettant de réaliser un remue-ménages sur les mesures de performance, une trousse qui aide à cerner les facteurs clés de succès de l'entreprise, des feuilles de travail, des programmes d'ateliers, des questionnaires, des modèles à jour pour la communication des mesures de performance et des renvois aux médias électroniques qui permettent d'économiser du temps.

David Parmenter. John Wiley & Sons. ISBN: 978-0-470-54515-7



« Mon cœur est dans la salle de conférence »

Stan Slap, auteur de *Bury my Heart at Conference Room B*, a travaillé avec des dizaines de milliers de gestionnaires, depuis les hauts dirigeants jusqu'aux cadres nouvellement entrés en fonction, dans plus de 70 pays. Son travail consiste à montrer aux sociétés les plus florissantes (Microsoft, eBay, Time Warner, etc.) la façon d'obtenir l'engagement émotionnel des gestionnaires dans la réussite de l'entreprise, ce qui est beaucoup plus facile à dire qu'à faire.

M. Slap montre que l'élément clé réside dans l'engagement émotionnel des gestionnaires. Susciter cet engagement est le déclic ultime qui permet de stimuler les efforts discrétionnaires et la résolution de problèmes, et de provoquer le même emballement chez les autres.

« Si vous avez déjà vu un être humain engagé émotionnellement dans une cause, travaillant comme s'il gagnait un million de dollars, alors qu'il n'en retire pas un sou, vous pouvez constater la différence, et elle est très grande », explique M. Slap.

Et il pose de grandes questions aux gestionnaires : « Comment faire en sorte que les employés se comportent comme s'il s'agissait de leur propre entreprise, comme si leur vie dépendait de la réussite ou de l'échec de l'organisation? Et est-il possible, ou même souhaitable, que vous en arriviez là? » M. Slap expose la façon de mettre son emploi à profit pour satisfaire ses valeurs personnelles les plus profondes, et démontre que nous travaillons tous davantage pour protéger cet acquis, ce qui procure encore plus de succès à l'entreprise.

Stan Slap. Portfolio. 978-1591843245



VOS CLIENTS
ONT DES PROJETS
D'AFFAIRES.

À la Banque de développement du Canada, nous n'avons qu'une passion : les entrepreneurs. Nous leur offrons des solutions pour que leur entreprise grandisse au même rythme que leurs aspirations – beau temps, mauvais temps.

 **BDC**
L'entrepreneur d'abord

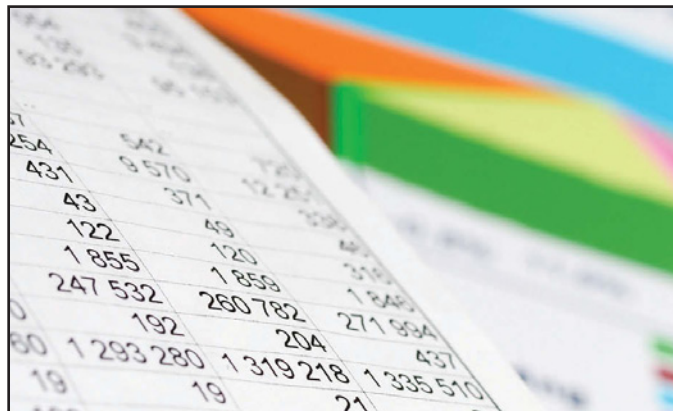
Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

Gouvernance efficace et durabilité : des éléments essentiels à l'amélioration de la qualité de l'information

« De nos jours, les éléments de base de la gestion d'entreprise, comme la gouvernance, la comptabilité et l'audit, doivent avoir la solidité d'un roc dans la tempête », affirme Joe Kaeser, chef des services financiers chez Siemens, multinationale allemande spécialisée en génie électronique et électrique. Dans ses efforts pour relever les défis des dernières années, Siemens a mis en œuvre un programme de conversion de toute l'entreprise qui lui a permis de réaliser deux changements d'attitude importants : envisager l'intégrité et la performance de telle sorte qu'elles ne s'excluent pas mutuellement (« une entreprise saine, en tout temps et en tout lieu ») et définir la gouvernance d'entreprise en laissant place à l'esprit d'entreprise, centré sur la création de valeur durable à long terme pour toutes les parties prenantes. Il en résulte une transparence accrue et de l'information de qualité supérieure en ce qui a trait aux finances et à la gestion.

Dans le cadre d'entrevues, différents intervenants de la chaîne logistique de l'information de gestion ont fait ressortir l'importance du rôle d'une gouvernance efficace et d'une durabilité accrue dans la performance sociale, environnementale et économique à long terme de l'entreprise et dans l'amélioration de la confiance des investisseurs et autres parties prenantes (voir l'encadré intitulé « La chaîne logistique de l'information de gestion »). Des observations de Joe Kaeser, de Guy Jubb, responsable des placements et chef de la gouvernance d'entreprise chez Standard Life Investments — société de placement chef de file mondial établie à Édimbourg, au



Royaume-Uni —, du professeur Mervyn King, auteur de *King Code on Corporate Governance for South Africa* (King III), et de Masayasu Uno, membre du conseil des auditeurs d'entreprise de Daito Construction and Trust, au Japon, on a pu dégager les conclusions suivantes.

La gouvernance doit être axée sur la création de valeur durable à long terme

« La gouvernance d'entreprise délimite les frontières imposées », explique Joe Kaeser qui fait toutefois valoir l'idée selon laquelle la gouvernance d'entreprise doit aussi être centrée sur la création de valeur durable à long terme. Pour ce faire, la gouvernance et la durabilité doivent être mieux intégrées à la stratégie de l'organisation, à son exploitation et à ses communications avec les parties prenantes, affirme le professeur Mervyn King d'Afrique du Sud, expert en gouvernance. « Le conseil d'administration doit être conscient que sa responsabilité ultime est celle de la performance sociale, environnementale et économique. S'acquitter de cette responsabilité nécessite un changement d'attitude au sommet, après quoi les dirigeants doivent s'assurer que le message est transmis en aval dans toute l'organisation. Vous avez tous entendu parler du “ton donné par la direction”. Ma version personnelle est la suivante : “L'échelon supérieur donne le ton, l'échelon intermédiaire

La chaîne logistique de l'information de gestion

La chaîne logistique de l'information de gestion regroupe les personnes et les processus intervenant dans la préparation, l'approbation, l'audit, l'analyse et l'utilisation des rapports de gestion. Tous les maillons de la chaîne doivent être de grande qualité et en étroite relation afin que soit assurée la qualité supérieure de l'information de gestion.

CMA Management

Groupe de réflexion éditorial

Anthony Atkinson, PHD, FCMA
Professeur
Université de Waterloo
Waterloo (Ontario)

Pierre-Jean Dion, M.Sc., FCMA, CRHA
Vice-président, Optima
Management inc., administrateur,
Fondation de recherche de CMA Canada
Montréal (Québec)

Clare Isman, FCMA
Sous-ministre de
l'Enseignement supérieur,
de l'Emploi et du Travail
Regina (Saskatchewan)

John Mould, FCMA
Ombudsman
Banque HSBC Canada
Vancouver (Colombie-Britannique)

Todd Scaletta, FCMA
Directeur, Gestion du savoir
CMA Canada

Ramesh Swamy, CMA
Directeur principal, Deloitte
Conseils financiers
Los Angeles (Calif.)

Darcy Verhun, MBA, CMC, FCMA
Associé, Conroy Ross Partners
Calgary (Alberta)

donne la mélodie, et l'échelon inférieur donne le rythme". Si la stratégie que vous établissez est juste et qu'elle recueille l'adhésion, les réalisations des gens ordinaires seront des plus extraordinaires. »

L'information de gestion doit être intégrée

Guy Jubb élargit le thème de l'intégration en soulignant que l'information de gestion est actuellement très compartimentée, les rapports de gouvernance, de responsabilité sociale et de durabilité étant souvent produits isolément. « Comme ces éléments font partie intégrante de la prospérité et de la santé à long terme de l'entreprise et de sa réputation », il conseille aux entreprises de « mieux les conjuguer dans un rapport de gestion intégré. » Masayasu Uno ajoute cette précision : « Une conscience plus aigüe de la responsabilité sociale de l'entreprise devrait mener à l'élaboration de rapports de gestion plus complets. »

À la lumière de l'information *a posteriori* sur la crise financière et économique toutefois, Joe Jubb rappelle les stigmates que nous laisse tous notre choix de ne pas tenir les conseils d'administration responsables de la gérance des actifs sur lesquels ils exercent leur contrôle. Il recommande que l'on place le principe de gouvernance qu'est la responsabilité de gérance au centre du système d'information de gestion, « en

mettant l'accent sur les agissements du conseil et sur la façon dont il agit ».

Les antécédents culturels et l'histoire doivent être pris en compte

Il n'est pas nécessaire que les mesures de gouvernance susceptibles de mener à une meilleure information de gestion soient parfaitement uniformes à l'échelle mondiale », précise Masayasu Uno, expliquant en quoi le modèle de gouvernance japonais, qui a évolué dans le respect de la culture et de l'histoire japonaises, diffère du modèle occidental. Selon lui, il faut se garder de négliger les antécédents culturels et l'histoire dans l'élaboration et la mise en œuvre de normes, de règlements et de mécanismes de surveillance à l'échelle mondiale. « Dans l'amélioration progressive de la chaîne logistique de l'information de gestion, nous devons garder l'œil sur les contextes propres aux divers pays. »

Il est possible de télécharger sans frais la version intégrale des entrevues à partir du site Web de l'IFAC, www.ifac.org/fr/sc. Les lecteurs sont invités à réagir aux recommandations des personnes interviewées qui sont publiées sur le site Web. Pour en savoir plus sur le projet d'information de gestion de l'IFAC, on peut communiquer avec Vincent Tophoff, à l'adresse VincentTophoff@IFAC.org.

L'audit interne sensibilise le conseil d'administration aux risques stratégiques, selon une enquête de PwC



Pour demeurer pertinent et satisfaire aux exigences des parties prenantes, l'audit interne doit progresser vers le degré de qualité supérieur d'« audit interne 2.0 », qui assure aux dirigeants d'entreprises une veille décisionnelle en matière de risque, selon les résultats du sondage *Global State of the Internal Audit Profession* réalisé par PricewaterhouseCoopers.

Brenda Eprile, associée responsable de l'audit interne chez PwC Canada, explique : « La crise financière a intensifié la rigueur des méthodes de gestion du risque des entreprises. Nombreux sont

ceux qui ont attribué la crise à la piètre gestion du risque; les chefs de direction dans tous les secteurs d'activité cherchent donc à améliorer globalement leur capacité de gestion du risque pour mieux se préparer au succès dans un environnement d'affaires qui promet d'être riche en défis. Les besoins et les attentes à l'égard de l'audit interne n'ont jamais été aussi élevés, ajoutée-elle, si bien que le nœud de la question est de savoir si l'audit interne comble ces exigences. L'obtention d'un consensus quant à l'attribution d'un rôle élargi et plus stratégique à l'audit interne est également un défi à relever. »

L'étude permet de cerner trois domaines d'intérêt cruciaux pour les services d'audit interne :

- les risques et les questions délicates;
- la coordination de la position de valeur de l'audit interne et des attentes des parties prenantes;
- l'harmonisation du modèle de dotation et de cette proposition de valeur.

« De ce sondage, les cadres supérieurs doivent retenir ceci : pour qu'une équipe d'audit interne assume le rôle de partenaire stratégique, il lui faut compter des professionnels très expérimentés et compétents, capables de repérer les points névralgiques, de faire la synthèse d'une grande quantité de données, de faire un meilleur usage de la technologie et d'aider l'organisation à récolter davantage de succès dans un environnement d'affaires très exigeant », affirme Brenda Eprile.

Un surcroît d'efforts de la part du Canada

L'étude révèle également que les répondants canadiens consacrent davantage d'efforts aux risques en émergence, ainsi qu'aux projets et programmes stratégiques.

« Dans le sondage de cette année, nous avons introduit la notion d'«audit interne 2.0» pour inciter les organisations à envisager un changement draconien. Étant donné que la fonction d'audit interne fait face à des exigences et à des attentes nouvelles et en constante évolution, elle doit entreprendre de redéfinir son rôle. Elle doit élargir son éventail de compétences et se préparer à jouer un rôle prépondérant à titre de ressource encore plus efficace pour les cadres supérieurs, les administrateurs et les conseils d'administration, dans la coordination de la stratégie et des efforts visant à cerner, contrôler et atténuer les risques. »

Pour consulter le rapport en version intégrale, rendez-vous à l'adresse http://www.pwc.com/en_CA/ca/risk/internal-audit/publications/future-rich-in-opportunity-2010-04-en.pdf.

Des outils pour les PMC

Le comité des petits et moyens cabinets (PMC) de l'International Federation of Accountants (IFAC) a publié le *Guide to practice management for small-and medium-sized practices*, qui contient des indications quant à la façon dont ce secteur peut améliorer la gestion de ses cabinets et, au final, exercer ses activités de manière sûre, rentable et professionnelle.

Ce guide renferme des principes de gestion des cabinets et des pratiques d'excellence dans un vaste éventail de domaines, notamment la planification stratégique, la gestion des ressources humaines, la gestion des relations clients et la planification de la relève. Il présente des études de cas pour illustrer les notions exposées, des listes de contrôle et des formulaires, une liste de lectures suggérées et des modules pouvant servir à la formation et à l'enseignement.

« Ce guide aidera les PMC à faire face à un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel, en leur fournissant de l'information pour les aider à exercer leurs activités avec plus de compétence et de professionnalisme », déclare la présidente du comité, Sylvie Voghel.

Il est possible de télécharger sans frais la version PDF du guide à partir de la section Publications et ressources du site Web de l'IFAC, web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee/good-practice-guidance-1.



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**[®]
Management Resources

© 2010 Robert Half Management Resources. 0408-6011

Des programmes perfectionnés de gestion des talents donnent des résultats concrets

Les organisations d'envergure mondiale répondent aux exigences de l'économie d'aujourd'hui en adoptant une approche plus évoluée en ce qui a trait à leurs programmes de gestion des talents, affirme-t-on dans un rapport publié par Ernst & Young.

Selon ce rapport, *Managing today's global workforce: elevating talent management to improve business*, les sociétés chefs de file ont élaboré une méthode stratégiquement coordonnée et intégrée de gestion des talents à l'échelle mondiale, en utilisant ces programmes pour exécuter avec succès leur stratégie d'affaires globale et, au final, générer des revenus.

« L'engagement d'une organisation à mettre en œuvre sa stratégie de manière efficace est directement lié à sa capacité d'attirer, de conserver et de développer les compétences », déclare Bill Leisy, associé directeur des services Rendement et récompense d'Ernst & Young s.r.l. et auteur du rapport. « Les organisations mondiales doivent comprendre les besoins et les motivations de leurs employés afin de leur offrir des possibilités qui non seulement seront attrayantes pour différentes générations et différentes cultures, mais aideront les entreprises à retenir les habiletés et les compétences dont elles ont besoin pour être plus solides dans l'avenir. »

Le rapport repose sur un sondage mené auprès de plus de 340 chefs de la direction, chefs des finances, chefs de l'exploitation et vice-présidents des ressources humaines représentant des sociétés du monde entier qui figurent au palmarès Fortune 1000. Le sondage a été conçu pour permettre l'examen des multiples éléments qui constituent les programmes efficaces de gestion des talents mondiaux, et il met en relief la façon dont les méthodes varient selon les zones géographiques, les entreprises et les secteurs d'activité.

À mesure que l'économie se redresse, les organisations envisagent de nouvelles solutions pour gérer leurs talents. Les projets stratégiques de gestion des ressources humaines sont orientés vers l'augmentation des niveaux d'engagement des employés grâce à l'instauration d'une certaine flexibilité pour répondre aux besoins des divers talents d'aujourd'hui. Selon le sondage, les trois meilleurs projets de gestion des talents que les répondants prévoient mettre en œuvre sont les suivants :

- bâtir leur bassin de talents internes pour combler les besoins futurs critiques (64 %);
- comprendre et coordonner les ressources au niveau mondial pour pourvoir les postes (33 %);
- offrir des stratégies de travail flexibles comme le partage de poste, le télétravail, les horaires flexibles et la retraite progressive (31 %).

L'argent et le sens de l'innovation dans la gestion des talents

Selon le rapport, plus de la moitié des répondants (63 %) affirment que leurs programmes actuels de gestion des talents sont coordonnés à leur stratégie d'affaires et continuent d'être modifiés de manière proactive pour tenir compte des changements d'orientation de l'entreprise. Une analyse plus poussée des



données révèle que le groupe ayant une meilleure harmonisation affiche une performance financière sensiblement plus élevée (un rendement annuel des capitaux propres de 20 % supérieur sur une période de cinq ans) que celle des autres entreprises. Ces données démontrent clairement que les employeurs chefs de file d'aujourd'hui prévoient non seulement leurs besoins budgétaires, mais également les besoins de talents et de compétences qu'il leur faudra satisfaire pour réaliser leurs stratégies d'affaires futures.

« Vos employés sont la clé de la différenciation concurrentielle et du succès lorsqu'il est question de position de chef de file sur le marché actuel, précise Bill Leisy. Les sociétés d'avant-garde utilisent leurs programmes de gestion des talents comme élément crucial de leurs stratégies de croissance globale. Aujourd'hui plus que jamais, ces programmes sont conçus pour aider les entreprises à concrétiser leurs stratégies d'affaires grâce au recrutement, à la fidélisation, à l'engagement et au développement des bonnes personnes possédant les compétences, les habiletés et l'expérience appropriées, des mesures garantes d'une position de chef de file sur le marché. »

Bien que l'harmonisation avec la stratégie soit importante, les rendements financiers sont meilleurs lorsque chaque élément des programmes de gestion des talents, les systèmes et les processus de TI sont entièrement intégrés dans toute l'organisation, à l'échelle mondiale. Selon une analyse additionnelle des données, les organisations chefs de file ayant des programmes de gestion des talents mieux intégrés enregistrent un rendement des capitaux propres annuel d'environ 38 % supérieur, sur une période de cinq ans.

Malheureusement, maintes organisations n'exploitent pas cette possibilité d'intégration. Seulement 32 % des répondants disent que tous les volets de leurs programmes de gestion des talents sont intégrés dans toute l'entreprise à l'échelle internationale. Pour 20 % des répondants, les programmes sont intégrés à l'échelle régionale seulement et pour 18 %, ils le sont à l'échelle des unités organisationnelles. Enfin, 24 % ont des programmes qui ne sont aucunement intégrés.

Pour de plus amples informations, rendez-vous à l'adresse www.ey.com.



Le conflit : une réalité du monde du travail

Les gestionnaires ont besoin de leadership, de doigté et d'expertise pour régler les conflits en milieu de travail.



par **Barbara J. Bowes**

Avez-vous réfléchi dernièrement à tous les éléments qu'on trouve aujourd'hui dans un milieu de travail? Prenons d'abord les diverses professions exigeant des aptitudes, une formation et de l'expérience qui diffèrent. Ajoutons des employés de cultures, d'origines et de croyances variées, puis saupoudrons le tout d'immigrants fraîchement arrivés qui ont besoin d'un encadrement plus grand. Mais ça ne s'arrête pas là : il faut intégrer au mélange les employés de la jeune génération, ceux qui veulent entendre de la musique à longueur de journée et monter en grade dès leur période d'essai terminée.

Viennent ensuite d'autres facteurs, dont la multiplicité des personnalités, des langues et des dialectes. Puis des états civils : célibataires, mariés, divorcés, veufs et veuves, qui ont chacun des besoins personnels propres. Il y a aussi les employés qui, même malades, se traînent au boulot chaque jour. Enfin, complétons le tout par la variété des attitudes chez les employés, que nous résumerons en deux groupes : ceux pour qui le verre est à moitié plein, et ceux pour qui il est à moitié vide.

Le résultat de ce cocktail d'ingrédients quotidiens qui caractérise le milieu de travail? Une organisation hautement complexe et assez instable, où l'on exige harmonie interpersonnelle et rendement exceptionnel, bien que ces objectifs soient difficiles à atteindre. En d'autres termes, nos organisations hétéroclites sont des terreaux propices au conflit.

Il y a des affrontements et des différends à tous les échelons de l'organisation. Par exemple, il arrive que les cadres dirigeants souscrivent à différentes valeurs et visions, et poursuivent des buts en se disputant souvent des ressources organisationnelles limitées. Par ailleurs, les travailleurs de première ligne peuvent mal comprendre leurs tâches quotidiennes ou leurs priorités, et dans certains cas, être pris dans un poste qui ne leur convient pas du tout. De nombreux conflits interpersonnels entre employés ressemblent étrangement aux disputes d'enfants dans un carré de sable. Mais on ne peut y échapper : la complexité des interactions fait désormais partie intégrante du monde du travail. Et les gestionnaires doivent faire preuve de leadership, de doigté et d'expertise, et avoir à leur disposition les moyens voulus pour gérer les conflits qui surgissent dans ce creuset unique. Mais comme vous le savez peut-être, pour la plupart des gestionnaires, la prise en charge des conflits est l'une des tâches les plus exigeantes. Et les bonnes intentions ne mènent nulle part. Plutôt, le gestionnaire a besoin d'une stratégie personnelle, qui conviendra à plusieurs situations et lui apportera confiance, stabilité et crédibilité.



Une démarche éprouvée, que l'on pourrait nommer la résolution de problème axée sur l'enjeu (« issue-based problem solving »), s'inspire de la méthode de gestion de conflit développée à l'Université Harvard. Elle comporte six étapes.

Explorer l'enjeu — Je sais d'expérience qu'il est très difficile pour la plupart des gens, surtout s'ils sont au cœur du conflit, de cerner l'enjeu. En règle générale, on se perd dans les détails de la situation ou l'on se laisse envahir par les émotions, si bien qu'on ne distingue plus rien. Il faut donc rencontrer les employés individuellement et amener chacun à focaliser sur l'événement qui l'a mis en colère ou sur l'injustice dont il a été victime, plutôt qu'à s'arrêter aux émotions ou aux symptômes eux-mêmes. Ensuite, vous devez réunir les parties au conflit et leur exposer votre compréhension de l'enjeu, puis reformuler celui-ci aussi souvent qu'il le faudra pour que les parties le reconnaissent. Pour éviter les conversations du genre : « Il a dit... » et « Elle a répondu... », soustrayez l'élément humain de l'équation et fournissez des exemples concrets.

Comprendre les intérêts individuels — Travaillez avec les parties pour comprendre les besoins, les peurs, les désirs et les préoccupations de chacune; cela vous aidera à comprendre l'importance qu'elles accordent à l'enjeu et au conflit. Vous constaterez à l'occasion que certaines personnes ne voient pas où se situe leur propre intérêt et réussissent encore moins à prendre en considération le point de vue de l'autre. C'est donc à vous de diriger la discussion et de poser des questions ouvertes à chaque personne pour savoir ce qui compte et pourquoi.

Proposer des options — Dans toute résolution de conflit, le but est de trouver une solution gagnante pour toutes les parties en cause. Amenez chacun à s'exprimer librement et discutez de toutes les idées proposées. Essayez de faire des rapprochements entre chaque solution et l'enjeu. Poursuivez jusqu'à ce que vous ayez examiné toutes les options.

Choisir une solution — La meilleure solution, bien sûr, est celle qui répond

aux besoins et aux intérêts de toutes les parties en cause; c'est parfois un défi de taille d'y parvenir. Élaborez un processus d'évaluation simple, qui permettra aux parties de sélectionner les options en fonction de critères. Par exemple, la solution répond-elle aux intérêts de chacun? Dispose-t-on des ressources voulues pour la mettre en œuvre? Recueille-t-elle l'adhésion de tous?

Mise en œuvre — Préparez un plan qui indique qui fera quoi, quand et comment. Assurez-vous d'obtenir l'accord de toutes les parties et veillez à confier à chacune un rôle dans la mise en œuvre de la solution — sinon, elles n'y adhéreront pas complètement.

Évaluation — La résolution de tout enjeu, petit ou grand, s'accompagne d'un changement d'attitude chez les parties en cause. Or, vous devez faire le suivi de ce changement et le renforcer. Déterminez

comment vous évalueriez les progrès. Comment saurez-vous que votre but a été atteint? Demandez une rétroaction aux parties en cause et assurez-vous de communiquer avec elles le plus possible.

Étant donné la complexité du monde du travail moderne, il est important de respecter et d'apprécier le point de vue de chacun, et d'exiger de la part des gestionnaires des aptitudes pour la prise en charge du conflit. Il n'est pas nécessaire de posséder un diplôme en la matière. Pour moi, le maître mot est « simplicité » — c'est-à-dire apprendre et mettre en pratique une méthode de gestion de conflit éprouvée qui va droit au but et qui permet de régler efficacement tout type de conflit en milieu de travail. ■

Barbara J. Bowes est présidente de Legacy Bowes Group, une firme de gestion des talents établie au Manitoba. Elle est également auteure et animatrice de radio. Pour la joindre : barb@legacybowes.com.

Séjour unique... récompenses en plus!

Vous planifiez un séjour à Québec?

Profitez à plein des saveurs de l'été avec nos crédits en restauration, l'accès Internet gratuit et l'obtention automatique du statut de membre YouFirst Bleu.

Plus vous séjournez longtemps, plus vous accumulez des crédits sur les repas à notre réputé restaurant rotatif L'Astral:

- Séjournez **1 nuit**, obtenez un crédit de **20\$**;
 - Séjournez **2 nuits**, obtenez un crédit de **50\$**;
 - Séjournez **3 nuits**, obtenez un crédit de **100\$**;
- Et jusqu'à **500\$** pour un séjour d'une semaine.



Tous les dimanches soir, Mettez-vous sur votre 361
Chambre à partir de 136\$ par nuit et table d'hôte à 36\$ à L'Astral.

L
LOEWS
HÔTEL LE CONCORDE
QUÉBEC

1 866 605-5294

loewshotels.com/leconcorde



leconcordereservations@loewshotels.com

1225, cours du Général-De Montcalm • Québec • Canada G1R 4W6

Tél. : (418) 647-2222 • Fax : (418) 647-4710



Le conseil d'administration et les IFRS

Le conseil anticipera d'autant mieux les effets de l'adoption des IFRS sur la réaction du marché et sur les principaux ratios financiers qu'il comprendra bien les différences entre les normes internationales et les PCGR canadiens.



Par Bharat Aggarwal, CMA

En 2011, les sociétés canadiennes ayant une obligation d'information du public devront adopter les Normes internationales d'information financière, ou IFRS. L'adoption des IFRS aura une incidence sur les états financiers de ces sociétés parce qu'il existe des différences significatives entre les normes internationales et les PCGR canadiens. Les conseils d'administration devront être bien au fait de ces différences pour s'acquitter de leurs fonctions à l'égard de la gestion et de l'atténuation des risques et de la surveillance de la performance. La compréhension de ces différences leur permettra de réduire le risque que la direction adopte des pratiques de gestion des résultats et de mieux anticiper les effets de l'adoption des IFRS sur la réaction du marché et sur les principaux ratios financiers.

La gestion des résultats s'entend généralement des circonstances où les chiffres des résultats font l'objet

de manipulations délibérées de la part de la direction aux fins de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Le passage aux IFRS risque d'accroître les possibilités de manipulation des résultats. Les normes internationales permettent par exemple d'évaluer les immobilisations corporelles à la juste valeur, ce qui est une différence importante par rapport aux PCGR canadiens, qui interdisent l'évaluation à la juste valeur. La réévaluation des actifs repose pour une large part sur le jugement de la direction, ce qui pourrait donner lieu à une gestion exagérément audacieuse des résultats selon les objectifs de l'entreprise. Le conseil d'administration qui comprend la méthode de réévaluation en vertu des IFRS et les possibilités qui en découlent en ce qui a trait à la gestion des résultats peut faire preuve d'une plus grande vigilance à l'égard des secteurs pour lesquels son équipe de direction utilise davantage la juste valeur. Le conseil peut, dans le cadre d'un contrôle diligent, faire effectuer une évaluation des actifs par des tiers indépendants pour s'assurer que les justes valeurs déterminées par la direction ne sont pas excessivement optimistes.

Les IFRS peuvent donner lieu à des fluctuations plus importantes des résultats et des capitaux propres que les PCGR. Cette volatilité pourrait affecter le cours des actions. Par exemple, du fait de l'adoption des IFRS par la banque Barclay, le résultat par action de la banque a diminué et le total des



capitaux propres a connu une baisse de 4,4 milliards \$ malgré que rien n'ait fondamentalement changé. À l'inverse des PCGR canadiens, les normes internationales permettent la comptabilisation en capitaux propres de l'augmentation par rapport au coût à laquelle donne lieu une réévaluation des immobilisations corporelles, et l'augmentation par rapport au coût à laquelle donne lieu une réévaluation à la juste valeur des immeubles de placement est comptabilisée en résultat. Par conséquent, les fréquentes variations de la juste valeur vont se traduire par des résultats et des capitaux propres plus instables en vertu des IFRS. Dans le cadre de sa responsabilité à l'égard de la gestion des risques, le conseil doit s'assurer que l'équipe de directions relève, comprend et explique les facteurs pouvant entraîner une volatilité des résultats. De cette façon, il peut veiller à ce que soit communiquée rapidement aux investisseurs l'incidence financière attendue des IFRS, et atténuer ainsi le risque d'une réaction négative du marché. Cependant, pour être capable de mettre en question les méthodes comptables et

hypothèses retenues par l'équipe de direction, le conseil doit avoir une connaissance approfondie des différences entre les IFRS et les PCGR canadiens.

Le conseil d'administration a une autre responsabilité importante, à savoir la surveillance de la performance. Les analystes et les investisseurs tendent à se fier à des mesures comme le rendement des capitaux propres pour évaluer la performance d'une entreprise. Le passage aux IFRS va influencer à la fois sur les résultats et les capitaux propres de l'entreprise. Par exemple, si celle-ci décide de réévaluer ses immobilisations corporelles pour un montant plus élevé que leur coût, ses capitaux propres vont augmenter; or, des valeurs plus élevées pour les actifs signifient une dotation aux amortissements plus importante lors des exercices à venir, et éventuellement des résultats futurs moins élevés. Il importe donc que le conseil comprenne les répercussions des méthodes comptables choisies sur la performance actuelle et future de l'entreprise. Pour ce faire, il doit posséder une solide connaissance des IFRS. Cette connaissance lui permettra de s'assurer que les ratios financiers répondent aux attentes des analystes et des investisseurs, et que la société n'enfreint aucune de ses clauses restrictives.

La mise en oeuvre des IFRS n'a pas seulement pour conséquences des changements dans la présentation de l'information financière. Pour s'acquitter efficacement de ses fonctions en matière de gestion et d'atténuation des risques et de surveillance de la performance après l'adoption des IFRS, le conseil doit être bien au fait des différences entre les IFRS et les PCGR canadiens. ■

Bharat Aggarwal, CMA, est chef des Services d'accréditation de CMA Canada.

Merci Canada
pour nous avoir aidé à arriver première
de notre industrie cette année encore.

FORTUNE
WORLD'S MOST
ADMIRED
COMPANIES 2010

Nous satisfaisons toutes vos exigences en embauche et recrutement spécialisé.



Robert Half
International

Accountemps • Robert Half Finance et Comptabilité
Robert Half Management Resources

1.800.803.8367 rhi.com

L'incidence de l'expertise financière

Selon certaines études, la nomination d'un expert financier au conseil d'administration ou au comité de vérification est bénéfique, surtout lorsque les administrateurs ont de l'expérience en comptabilité.

par Alex Bursey et Jeffrey Pittman, CMA

À

la suite des défaillances majeures en matière d'information financière survenues au tournant du siècle, les gouvernements du Canada, des États-Unis et d'autres pays ont adopté des réformes législatives et réglementaires pour rétablir la confiance des investisseurs dans les marchés de capitaux. Des mécanismes ont notamment été mis en place afin de renforcer l'expertise financière des conseils d'administration et des comités de vérification des sociétés ouvertes. Ainsi,

la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario oblige maintenant les sociétés cotées en bourse dont le comité de vérification ne compte aucun expert financier — soit une personne qui connaît les normes d'information financière et les principes comptables sur lesquels reposent les états financiers, entre autres exigences — à expliquer pourquoi elles n'en ont pas nommé un.

Aux États-Unis, la loi *Sarbanes-Oxley* de 2002 (SOX) contient plusieurs dispositions visant à améliorer les pratiques de gouvernance des sociétés. Toutes les sociétés ouvertes américaines doivent signaler, le cas échéant, qu'un expert financier siège à leur conseil d'administration, en laissant le soin à la Securities and Exchange Commission (SEC) de préciser les exigences de cette fonction. Au moment d'élaborer les règles visant l'application de la loi SOX, la SEC avait adopté à l'origine une définition très étroite de l'expert financier : ce devait être une personne ayant une formation directe et de l'expérience en comptabilité ou en vérification. Après le tollé soulevé par le caractère trop restrictif de cette définition, qui réduisait considérablement le bassin d'experts financiers potentiels, la SEC a assoupli la version définitive des règles





4 3 2 1

d'admissibilité afin d'inclure, par exemple, les banquiers d'investissement et les capital-risqueurs (Plitch et Ceron, 2003). Devant cette définition élargie — qui est loin de faire l'unanimité —, on peut toutefois se demander s'il est réellement dans l'intérêt des sociétés ouvertes que de telles personnes soient membres de leur conseil d'administration ou de leur comité de vérification à titre d'experts financiers.

La présence d'un expert financier au conseil d'administration ou au comité de vérification est avantageuse, surtout si cette personne a une expertise en comptabilité. Il existe cependant deux exceptions importantes. Premièrement, on sait tous que nombre d'experts financiers qui étaient aussi banquiers d'investissement ou banquiers commerciaux ont, par le passé, persuadé des entreprises de trop s'endetter, à un point tel, dans certains cas, que la dette additionnelle a grandement nui aux actionnaires. Autrement dit, les banquiers au sein d'un conseil d'administration pourraient faire pression afin que les politiques des sociétés favorisent les institutions financières qui les emploient, au détriment des actionnaires dont ils sont censés protéger les intérêts. Deuxièmement, des faits donnent à penser que l'expertise financière au conseil d'administration ne serait avantageuse que pour les sociétés qui bénéficient d'une gouvernance solide. En effet, les sociétés ayant de piètres structures de gouvernance ne tireraient pas réellement profit de la nomination d'administrateurs ayant une expertise financière.

En revanche, selon les recherches, les investisseurs préfèrent que les sociétés ouvertes recrutent, plutôt que des banquiers, des administrateurs qui sont des experts financiers ou des experts en comptabilité.

L'incidence de l'expertise financière sur les décisions du conseil d'administration va au-delà de la surveillance de l'information financière et s'étend à la formulation de recommandations sur les politiques d'entreprise. D'après Adams et Ferreira (2007), les administrateurs passent beaucoup plus de temps à conseiller qu'à s'assurer que la société respecte les normes d'information financière. Guner et coll. (2008) soutiennent que ce rôle de conseiller peut réduire à néant la valeur actionnariale lorsque les banquiers agissent à titre d'experts financiers au conseil d'administration. Ils montrent plus particulièrement que la présence d'un banquier d'investissement peut donner lieu à de piètres acquisitions; ainsi, les sociétés dont le conseil d'administration compte un banquier d'investissement enregistraient de plus fortes baisses de la valeur de leurs actions (dépassant 1 % dans les cinq jours précédant ou suivant les offres publiques d'achat) que les autres. De même, Guner et coll. (2008) démontrent que les entreprises obtiennent des prêts

plus élevés lorsqu'un banquier commercial fait partie de leur conseil d'administration, même si ces prêts semblent profiter davantage aux prêteurs qu'aux actionnaires. Dans l'ensemble, des études récentes permettent de conclure que le rôle consultatif des experts financiers entraîne des conflits d'intérêts lorsque les administrateurs travaillent pour des institutions financières. Dans ces cas, les administrateurs pourraient porter préjudice aux actionnaires en recommandant des politiques qui avantagent leur employeur. Au lieu de veiller au meilleur intérêt des actionnaires, les banquiers siégeant au conseil d'administration de sociétés pourraient pousser ces dernières à adopter des stratégies qui profitent à l'institution financière qui les emploie.

En revanche, selon une étude antérieure, les investisseurs préfèrent que les sociétés ouvertes recrutent, plutôt que des banquiers, des administrateurs qui sont des experts financiers ou des experts en comptabilité. Plus particulièrement, DeFond et coll. (2005) notent que le cours des actions des sociétés a tendance à monter après l'annonce de la nomination d'un expert en comptabilité au comité de vérification. En comparaison, l'annonce de la nomination d'une personne qui n'est ni un expert en comptabilité ni un expert financier n'a pas d'effet sur le cours des actions, ce qui revient à dire que les investisseurs considèrent cet événement comme non pertinent aux fins de la valorisation. DeFond et coll. (2005) concluent de leur étude que ce n'est pas l'expertise financière dans son ensemble mais plutôt le volet comptable de cette expertise qui améliore la qualité de l'information financière. Cette conclusion cadre avec l'argument de longue date selon lequel les comités de vérification ont besoin d'une expertise comptable pour s'assurer que l'information financière de la société reflète adéquatement la performance économique sous-jacente.

Fait à noter, DeFond et coll. (2005) soulignent que la présence d'un expert en comptabilité n'entraîne une réponse favorable du marché que dans les sociétés bénéficiant d'une gouvernance solide. Dans les sociétés dont la gouvernance est chancelante, la nomination d'un expert en comptabilité au comité de vérification n'a aucune incidence sur le cours des actions. Les auteurs attribuent cela au fait qu'une bonne gouvernance permet de supposer que les compétences comptables sont canalisées dans le but d'accroître la valeur actionnariale. Il va de soi que les comités de vérification sont mieux placés pour améliorer l'information financière lorsqu'ils comptent des membres ayant une formation poussée et une vaste expérience en comptabilité. De nombreuses sources confirment en effet que la perception des investisseurs selon laquelle l'information financière deviendrait plus fiable lorsqu'une entreprise nomme un expert en comptabilité à son comité de vérification est justifiée. Par exemple, Dhaliwal et coll. (2007) montrent que ces experts financiers préviennent la manipulation des résultats des sociétés. De même, Krishnan et Visvanathan (2008) indiquent que les résultats des sociétés ouvertes sont plus prudents — une marque de grande qualité pour des états financiers — quand un expert en comptabilité siège au comité de vérification. En appui

à l'analyse de DeFond et coll. (2005), tant Dhaliwal et coll. (2007) que Krishnan et Visvanathan (2008) montrent que l'expertise financière en comptabilité au sein des comités de vérification a une incidence plus positive lorsque la gouvernance d'entreprise est solide.

Dans l'ensemble, des études récentes permettent de conclure que le rôle consultatif des experts financiers entraîne des conflits d'intérêts lorsque les administrateurs travaillent pour des institutions financières.

De plus, selon Agrawal et Chadha (2005), la présence d'administrateurs ayant un titre professionnel de comptable au comité de vérification diminue la fréquence de retraitement des résultats, et d'après Archambeault et DeZoort (2001), des changements suspects de la part d'un vérificateur externe sont rares lorsqu'un comité de vérification a une expertise comptable. DeZoort et Salterio (2001) indiquent qu'un comité de vérification ayant une plus grande expertise comptable appuiera probablement davantage les vérificateurs externes lors de conflits avec la direction au sujet des états financiers. En somme, comparativement à d'autres formes d'expertise financière, l'expertise comptable semble renforcer le rôle du comité de vérification. En fait, Krishnan et Visvanathan (2008) montrent que les honoraires de vérification sont moins élevés dans les sociétés où un expert en comptabilité siège au comité de vérification, ce qui laisse entendre que les vérificateurs externes estiment que sa présence permet d'améliorer la transparence de l'information financière.

Bien qu'on sache que l'expertise financière est essentielle à la gestion des organisations complexes d'aujourd'hui (voir « La création de l'équipe-conseil », *CMA Management*, juin/juillet 2005), les preuves empiriques de son importance au sein du conseil d'administration demeurent peu nombreuses. Une étude récente fournit toutefois quelques indices quant à la valeur des administrateurs ayant ce type d'expertise pour les investisseurs. Dans l'ensemble, les études concordent avec l'intuition selon laquelle une bonne gouvernance est une condition préalable pour qu'une entreprise puisse tirer parti de la présence d'un expert en comptabilité au comité de vérification. Cela présuppose également que la définition actuelle d'expertise financière est trop générale pour protéger efficacement l'intégrité du processus d'information financière. En outre, la récente décision d'élargir cette définition pour englober, par exemple, les banquiers commerciaux et les banquiers d'investissement risque d'avoir de graves conséquences

involontaires. Plus particulièrement, les banquiers nommés au conseil d'administration pourraient être au centre de conflits d'intérêts, s'ils font pression pour l'adoption de politiques qui favorisent leur employeur au détriment des actionnaires — comme les emprunts excessifs et les mauvaises acquisitions. Enfin, l'expertise comptable au sein d'un comité de vérification peut être essentielle pour prévenir la manipulation de l'information financière, notamment si le chef de la direction et le chef des finances de l'entreprise ont une grande expertise comptable, car Visvanathan et coll. (2008) ont montré que ces personnes ont tendance à utiliser leurs connaissances pour bonifier les résultats. ■

Alex Burse est étudiant au programme CMA-MBA de la faculté d'administration des affaires de l'Université Memorial de Terre-Neuve. On peut communiquer avec lui à l'adresse aburse@mun.ca. Jeffrey Pittman, CMA, CA, Ph. D., est professeur de comptabilité à la faculté d'administration des affaires de l'Université Memorial de Terre-Neuve. On peut communiquer avec lui à l'adresse jpittman@mun.ca.

Bibliographie/Ressources additionnelles

- Adams, R. et D. Ferreira, « A theory of friendly boards », *Journal of Finance*, 62, 2007, p. 217-250.
- Agrawal, A. et S. Chadha, « Corporate governance and accounting scandals », *The Journal of Law and Economics*, 48, p. 371-406.
- Archambeault, D. et F. T. DeZoort, « Auditor opinion shopping and the audit committee: An analysis of suspicious auditor switches », *International Journal of Auditing*, 5, 2001, p. 33-52.
- Colman, R., « La création de l'équipe-conseil », *CMA Management*, juin/juillet 2005.
- DeFond, M. L., R. N. Hann et X. Hu, « Does the market value financial expertise on audit committees of boards of directors? », *Journal of Accounting Research*, 43, 2005, p. 153-193.
- DeZoort, F. T. et S. Salterio, « The effects of corporate governance experience and financial reporting and audit knowledge on audit committee members' judgments », *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 20, 2001, p. 31-47.
- Dhaliwal, D., V. Naiker et F. Navissi, « Audit committee financial expertise, corporate governance and accruals quality: An empirical analysis », document de travail, Université de l'Arizona, 2007.
- Gumer, B.A., U. Malmendier et G. Tate, « Financial expertise of directors », *Journal of Financial Economics*, 88, 2008, p. 323-354.
- Krishnan, G. V. et G. Visvanathan, « Does the SOX definition of an accounting expert matter? The association between audit committee directors' accounting expertise and accounting conservatism », *Contemporary Accounting Research*, 25, 2008, p. 827-858.
- Krishnan, G. V., L. Su et G. Visvanathan, « Does accounting and financial expertise in the c-suite aid or mitigate earnings management? », document de travail, Université de Lehigh, 2009.
- Plitch, P. et G. Ceron, « Finance expertise differs by regulator », *Wall Street Journal*, 16 avril 2003, p. B.4D.



Gare aux « sept péchés capitaux »

L'acquisition d'une entreprise peut s'avérer un moyen efficace de créer une valeur actionnariale, à condition d'éviter les écueils sérieux.


par **Howard E. Johnson, FCMA**

Les propriétaires et les dirigeants d'entreprises misent parfois sur l'acquisition d'une autre société pour assurer leur expansion. Bien que cette solution puisse les aider à atteindre leurs objectifs, ils doivent éviter certains écueils susceptibles de réduire considérablement la valeur actionnariale et d'avoir même, dans certains cas, des conséquences désastreuses.

Absence d'adéquation stratégique

De nombreux propriétaires d'entreprise adoptent à l'égard des acquisitions une attitude réactive plutôt que proactive. En d'autres termes, au lieu de chercher activement des cibles potentielles selon des critères établis, ils attendent que les occasions se présentent. Or, cette attitude comporte un risque : l'entreprise peut se borner à considérer les occasions qui s'offrent à elle, plutôt que de rechercher celles qui constitueraient un bon choix stratégique.

L'acquisition d'une société doit être en adéquation avec le plan stratégique à long terme de l'entreprise. À la lumière de ce plan stratégique, l'acheteur potentiel devrait être en mesure de dresser une liste de critères pertinents comme la taille de la société ciblée, les produits et services qu'elle offre et les marchés qu'elle sert. Ayant établi

The background of the page is a vertical image of flames, with the top half showing flames rising from the top and the bottom half showing flames rising from the bottom. The flames are bright orange and yellow, with a white glow at their base and tips.

au préalable une liste de critères mûrement réfléchis, l'acheteur évitera de consacrer temps et efforts à des projets d'acquisition qui, de toute évidence, sont incompatibles avec la stratégie de l'entreprise. Le plan stratégique de l'acheteur doit également répondre à d'autres questions clés; par exemple, est-il préférable de créer une division plutôt que d'acheter une entreprise, ou convient-il de former une coentreprise.

En adoptant une attitude proactive, l'acheteur peut créer de nouvelles occasions et éviter de s'engager dans un long et laborieux processus d'enchères. Cela ne signifie pas qu'il acquerra ainsi la société cible à un prix inférieur à sa juste valeur, mais bien que le vendeur et lui travailleront de concert avec efficacité et discrétion, ce qui facilitera la conclusion d'une entente répondant aux besoins de toutes les parties en cause.

Analyse inadéquate

De nombreux acheteurs ne consacrent pas les efforts voulus pour mener une analyse approfondie de la société cible et ce, pour diverses raisons, notamment les contraintes liées au temps, aux coûts ou à d'autres ressources. Dans certains cas, les acheteurs cherchent à se persuader que les arguments et les garanties du vendeur peuvent suppléer à un contrôle préalable déficient. Or, pareille stratégie produit rarement les résultats visés. Les acheteurs qui ne procèdent pas à un examen en profondeur de la société cible se retrouvent forcément aux prises avec des passifs cachés, des difficultés d'intégration imprévues ou d'autres problèmes qui exigent beaucoup plus de temps et de dépenses que n'en aurait requis un contrôle préalable exhaustif.

L'acheteur doit être conscient que l'acquisition d'une entreprise nécessitera un investissement considérable sous la forme du temps engagé par la direction et du coût des ressources externes nécessaires à l'évaluation approfondie du projet (intermédiaires, avocats, fiscalistes par exemple). À cet égard, les propriétaires et les cadres d'entreprise doivent s'assurer que ces conseillers externes fourniront des conseils judicieux et objectifs, et ne seront pas simplement impatientes de voir l'affaire se conclure et de toucher leurs honoraires.

Importance démesurée accordée au BAIIA

Les acheteurs ont tendance à mettre beaucoup l'accent sur le BAIIA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements) le plus récent de l'entreprise ciblée lorsqu'ils en évaluent les flux de trésorerie potentiels. Bien que l'on mentionne souvent l'utilisation de multiples du BAIIA comme un indicateur de la valeur d'une entreprise qui entre dans l'établissement du prix, il peut être dangereux d'accorder une importance démesurée à ce paramètre.

Le BAIIA n'est pas une mesure efficace de la valeur actionnariale, car il ne tient pas compte de certains éléments importants de cette valeur, notamment :

- les dépenses en immobilisations qu'exigeront le maintien et la croissance des activités de l'entreprise;
- le fonds de roulement supplémentaire requis pour accroître les produits d'exploitation; et
- les impôts sur les bénéfices.

Il est préférable d'adopter une méthode d'évaluation des flux de trésorerie actualisés, fondée sur les flux de trésorerie discrétionnaires prévus, tenant compte explicitement de tous les facteurs décrits plus haut. Les acheteurs doivent

également prendre en considération les effets de synergie espérés (sujet que nous aborderons plus loin), les coûts d'intégration et les coûts du crédit dans l'évaluation des flux de trésorerie prévus.

Importance insuffisante accordée au bilan

Les acheteurs se concentrent habituellement sur les résultats d'exploitation passés et futurs de l'entreprise dont ils envisagent l'acquisition, tels qu'ils apparaissent dans l'état des résultats. Souvent, le bilan de l'entreprise visée ne reçoit pas l'attention qu'il mérite. Le bilan révèle les actifs sous-jacents qui permettront à la société cible de réaliser des ventes et d'être rentable. L'acheteur doit porter une attention particulière au fonds de roulement et aux immobilisations dont la société cible a besoin.

Les acheteurs devraient attribuer un « indice de probabilité » aux effets de synergie censés découler de l'acquisition.

L'acheteur doit bien cerner les besoins en fonds de roulement de la société cible pour ne pas devoir investir de nouveaux capitaux peu après la date de l'acquisition afin de s'acquitter d'obligations comme le paiement des fournisseurs ou même de verser les salaires. À cet égard, il doit être particulièrement conscient des fluctuations saisonnières des activités de la société cible, le cas échéant, de sorte qu'il comprenne comment le fonds de roulement variera au cours de l'année.

Il est également important que l'acheteur tienne compte des besoins de la société cible en immobilisations. À ce chapitre, l'acheteur doit bien définir les investissements nécessaires au maintien et à la croissance des activités de la société cible. Les états des flux de trésorerie peuvent être révélateurs à cet égard, car ils représentent

les profils historiques des dépenses. L'acheteur doit se méfier des situations où le vendeur a réduit le niveau des investissements dans les années précédant la vente; l'acheteur hérite alors de matériel désuet qu'il faudra mettre à niveau à brève échéance.

Effets de synergie trop cher payés

Les acheteurs s'intéressent fréquemment aux effets de synergie qu'ils prévoient tirer de l'acquisition : économies de coûts, accroissement des produits d'exploitation et autres avantages stratégiques découlant du regroupement des activités existantes et des activités de la société cible. Dans bien des cas, les coûts de la réalisation de ces avantages et le risque qu'ils n'aient pas l'ampleur prévue ne font pas l'objet d'une attention appropriée.

La réalisation d'effets de synergie permettant des économies de coûts peut entraîner des coûts comme les indemnités de départ, les frais de déménagement et les coûts de restructuration. En ce qui a trait aux effets de synergie se traduisant par un accroissement des produits d'exploitation, l'acheteur devrait être au fait des coûts supplémentaires à engager pour obtenir ces produits, notamment l'embauche de personnel, l'acquisition de nouveau matériel et la hausse du fonds de roulement (pour les stocks et les comptes clients, par exemple). Dans de nombreux cas, l'acheteur doit engager ces dépenses dès le départ, en espérant (au risque de subir un échec) que les effets de synergie se concrétiseront conformément aux prévisions.

Les acheteurs devraient attribuer un « indice de probabilité » aux effets de synergie censés découler de l'acquisition. L'indice de probabilité doit refléter le risque qu'ils ne se matérialisent pas comme prévu. Par conséquent, il peut différer selon la nature des effets de synergie (ainsi, les économies de coûts peuvent être réalisées plus facilement que l'accroissement des produits d'exploitation). Dans la mesure où il n'y a pas de prix à payer pour les effets de synergie, ils permettent d'absorber les autres coûts imprévus dont l'acheteur pourrait devoir s'acquitter à la suite de l'acquisition.

Les sept péchés capitaux des acquisitions d'entreprises

Absence d'adéquation stratégique

Analyse inadéquate

Importance démesurée accordée au BAIIA

Importance insuffisante accordée au bilan

Effets de synergie trop cher payés

Concentration exclusive sur le prix

Intégration déficiente

Concentration exclusive sur le prix

Il est naturel pour l'acheteur de vouloir acquérir la société cible au prix le plus bas possible, alors que l'intérêt du vendeur réside dans la maximisation de la somme obtenue. L'acheteur comme le vendeur doivent être conscients que les conditions de l'entente sont tout aussi importantes que le prix payé.

Les conditions de l'entente s'articulent autour de trois éléments fondamentaux, soit 1) l'acquisition des actifs ou des actions de la société cible; 2) la forme et les modalités du paiement; et 3) les dispositions d'un contrat de gestion.

Un acheteur préfère généralement acquérir les actifs de la société cible, afin d'éviter les passifs cachés et de bénéficier des avantages fiscaux (sous forme de radiations supplémentaires), alors que les vendeurs privilégient habituellement la vente des actions, considérant leurs propres avantages fiscaux. Il peut bénéficier de l'acquisition d'actions lorsque le vendeur est disposé à faire des concessions quant au prix de vente et qu'il est ouvert aux retenues de garantie ou autres mécanismes réduisant le risque que l'acheteur doive prendre en charge des passifs cachés. L'acquisition d'actions peut également simplifier l'opération lorsqu'elle permet d'éviter le transfert et la renégociation des contrats que détient la société cible.

La nature et les modalités du paiement dictent de quelle façon et dans quelles conditions le prix d'acquisition sera (ou ne sera pas) payé. Outre le paiement en espèces au moment de la conclusion de l'opération, l'acheteur peut recourir aux retenues de garantie, aux billets, aux échanges d'actions, aux clauses d'indexation sur les bénéfices futurs ou à d'autres mécanismes de règlement. Dans la mesure du possible, l'acheteur doit chercher à définir une « stratégie d'établissement du prix en fonction de la valeur », selon laquelle le prix est payé à mesure que la valeur rattachée à l'acquisition est réalisée. Cela peut contribuer à combler l'écart entre les attentes de l'acheteur et celles du vendeur quant au prix, tout en atténuant le risque pour l'acheteur.

Un contrat de gestion est habituellement conclu lorsqu'il importe que le vendeur continue de prendre part aux activités de l'entreprise pour faciliter la transition. Les acheteurs doivent savoir que, dans bien des cas, les contrats de gestion ne produisent pas les résultats espérés à long terme, en particulier lorsque le vendeur reçoit une somme d'argent appréciable au moment où l'entente est conclue, de telle sorte que sa motivation se trouve dès lors diminuée. Quoi qu'il en soit, de nombreux vendeurs éprouvent de la difficulté à passer du rôle de patron à celui d'employé de l'acheteur. C'est pourquoi il est dans l'intérêt de l'acheteur que la transition se réalise rapidement.

Lorsqu'il est essentiel que le vendeur continue de participer à la gestion de l'entreprise pendant une longue période (trois ans ou plus, par exemple), l'acheteur peut acquérir une participation inférieure à 100 % (60 %, par exemple) et laisser au vendeur une participation minoritaire dans l'entreprise, moyennant une option d'achat sur le reste des actions prenant effet à une date ultérieure. Une telle formule peut faciliter la coordination des intérêts de l'acheteur et du vendeur en ce qui a trait à la maximisation de la valeur actionnariale à long terme. Elle peut cependant soulever d'autres problèmes

en ce qui concerne la responsabilité de l'acheteur envers l'actionnaire minoritaire et les droits de chacun. Une convention entre actionnaires bien structurée est cruciale à cet égard.

Intégration déficiente

Une intégration déficiente figure souvent au nombre des causes les plus courantes de l'échec d'une acquisition. Dans de nombreux cas, les acheteurs ne prévoient pas de manière adéquate les problèmes qui surviennent après la date d'acquisition, en particulier ceux qui résultent des différences sur le plan de la culture d'entreprise, des styles de gestion et d'autres questions liées aux employés. Dans certains cas, l'acheteur est tellement obnubilé par la satisfaction des clients et des employés de la société acquise qu'il oublie de prendre en considération l'incidence de l'acquisition sur ses activités existantes. Les résultats peuvent être catastrophiques.

De nombreux propriétaires d'entreprise adoptent à l'égard des acquisitions une attitude réactive plutôt que proactive.

L'acheteur doit évaluer le « risque de transition » aux premiers stades du processus d'acquisition, c'est-à-dire le risque de perdre des employés clés et des clients importants de la société cible à la suite de l'acquisition. Lorsqu'il estime que ce risque est élevé, il doit remettre en question le projet, peu importe à quel point le prix ou les conditions lui semblent intéressants.

Lorsque l'acheteur procède à l'acquisition, il doit s'assurer au préalable qu'un plan d'intégration solide est en place, comportant des jalons, une attribution des responsabilités et un plan de communication efficace. De plus, les employés responsables de l'intégration doivent avoir le pouvoir de modifier ce plan au besoin, afin de résoudre les problèmes et de saisir les possibilités qui se présenteront inévitablement.

L'acquisition d'une entreprise peut être un moyen efficace de créer une valeur actionnariale, dans la mesure où elle est menée de manière ordonnée et où les principaux écueils de l'opération sont évités. La façon la plus simple d'acquérir une société est de la payer trop cher. ■

Howard E. Johnson, FCMA, est administrateur délégué de Veracap Corporate Finance Limited (416 597-4500, hjohnson@veracap.com) et ancien président de CMA Ontario.

Les régimes de retraite à prestations déterminées : quelle est la capitalisation idéale?

L'attention accordée récemment aux problèmes des régimes de retraite donne l'occasion aux décideurs de mettre en œuvre des mesures stables, méthodiques et durables concernant la capitalisation des régimes de retraite à prestations déterminées.

par John Deinum et Winston Woo

Selon le bulletin *CFO Insights* (publié par Deloitte), les fonds disponibles sont une des principales préoccupations de tout directeur financier. Même si la crise financière semble se résorber, la réduction des coûts

et l'augmentation des rentrées de fonds demeurent des priorités en 2010. Le défi consistant à équilibrer les investissements stratégiques ou opérationnels avec la gestion à court terme de la trésorerie est crucial. Pour les entreprises qui offrent à leurs employés un régime de retraite à prestations déterminées (RRPD), ce défi est encore plus grand, car les cotisations à ces régimes, parfois considérables, peuvent limiter leur capacité à réaliser des investissements qui stimulent la croissance. Les prestations de retraite sont donc fragiles, un RRPD durable nécessitant un promoteur viable.

Selon le *Melbourne Mercer Global Pension Index*, le système de revenu de retraite du Canada se classe au quatrième rang mondial. Cette étude souligne qu'il est possible d'améliorer le système canadien en augmentant la participation d'employés à un régime de retraite de leur employeur. Elle indique que le nombre d'employés du secteur privé couverts par un régime de retraite privé continue de diminuer. Pour que la participation soit élargie, les régimes

de retraite doivent être abordables, et il faut d'abord et avant tout améliorer les méthodes de capitalisation afin d'assurer un financement stable et méthodique.

En adoptant des règles de capitalisation flexibles et novatrices, il sera possible d'améliorer les possibilités de survie des RRPD et d'accroître la participation à ces régimes. Sinon, on continuera à vouloir geler les RRPD ou les convertir en régimes de retraite à cotisations déterminées (RRCD).

Le gouvernement fédéral reconnaît depuis longtemps la nécessité de réviser le cadre réglementaire des RRPD. Dans un document de travail, le ministère des Finances a convenu que :

1. alliée aux faibles rendements des placements, la forte diminution des taux d'intérêt à long terme, entraînant une hausse du passif au titre des régimes de retraite, a aggravé les déficits des régimes;
2. des flux de trésorerie considérables sont affectés à la capitalisation des régimes de retraite plutôt qu'à des investissements qui pourraient stimuler la croissance des entreprises et de l'économie en général;
3. ces besoins accrus de liquidités peuvent avoir une incidence considérable sur la viabilité des entreprises financièrement vulnérables;



4. si les déficits sont financés sur une courte période et que les taux d'intérêt et les rendements des placements remontent, les régimes pourraient être surcapitalisés, ce qui entraînerait des surplus que les promoteurs de régimes ne seraient pas en mesure d'utiliser.

En 2006, des mesures temporaires à l'intention des promoteurs de régimes de retraite sous réglementation fédérale ont été annoncées, notamment :

1. la consolidation de tous les déficits de solvabilité existants et leur réamortissement sur la période de cinq ans qui suit;
2. le prolongement du calendrier des cotisations, qui passe de 5 à 10 ans, sous réserve du consentement des participants du régime ou au moyen d'une lettre de crédit.

Cet allègement n'était offert qu'aux promoteurs ayant présenté un rapport d'évaluation au BSIF avant 2008. Les entreprises ont été confrontées à une agitation sans précédent des marchés financiers en 2008 : quasi-effondrement du système financier, dégringolade des marchés boursiers, récession et bas niveau des taux



d'intérêt. Cette crise a lourdement pesé sur les produits d'exploitation et entraîné d'importantes réductions des effectifs, de même que des faillites. Aussi les gouvernements ont-ils entrepris d'assouplir les règles de capitalisation. En Ontario, des mesures temporaires ont été annoncées en décembre 2009 pour permettre aux entreprises de consolider les calendriers de paiements de solvabilité, de façon à établir un nouveau calendrier de paiements d'une durée de cinq ans, et de prolonger jusqu'à dix ans le calendrier des paiements de solvabilité avec le consentement des participants aux régimes.

Même s'il est normal d'adopter des mesures temporaires en période de crise, la revitalisation des RRPD nécessite des solutions bien étudiées et durables. Ces solutions doivent tenir compte tant des risques que des moyens financiers. Cela dit, vous trouverez ci-dessous des recommandations à l'intention des parties prenantes, soit les dirigeants financiers et les décideurs des gouvernements. Ces recommandations visent à réduire les cotisations requises pour combler le déficit de solvabilité, de manière à investir les économies ailleurs dans l'entreprise afin de stimuler sa croissance et d'assurer le versement des

prestations de retraite futures. Même si les concepts décrits visent particulièrement les régimes de l'Ontario, ils sont applicables en général aux régimes sous réglementation fédérale et aux autres régimes provinciaux.

Recommandations relatives à la capitalisation des RRPD

A. Droits d'acquisition réputée

En vertu de la législation sur les retraites de l'Ontario, un participant à un régime de retraite dont l'âge et les années de service totalisent au moins 55 ans a le droit de recevoir les prestations réputées acquises à la cessation du régime. Dans le cas d'un régime qui offre une majoration des prestations pour retraite anticipée, les droits d'acquisition réputée permettent à un participant de recevoir des prestations auxquelles il n'aurait pas droit dans le cadre d'une cessation normale. Grâce à ces droits d'acquisition réputée, un participant est admissible à des prestations de retraite non réduites après la date de cessation du régime comme s'il avait continué d'y participer. La Nouvelle-Écosse et l'Ontario sont les deux seules provinces à offrir des droits d'acquisition réputée.

Il faudrait éliminer les prestations d'acquisition réputée de toute mesure législative.

B. Capitalisation anticipée des droits d'acquisition réputée

L'Ontario est la seule province qui exige la capitalisation anticipée des droits d'acquisition réputée dans le cadre de l'évaluation de la solvabilité. Les coûts de cette capitalisation anticipée constituent une ponction énorme sur les flux de trésorerie. Comme les promoteurs de régime des autres provinces n'ont pas à assumer ces coûts, ceux de l'Ontario sont désavantagés par rapport à leurs concurrents. La Nouvelle-Écosse a éliminé l'exigence relative à la capitalisation anticipée dans le cadre d'une évaluation obligatoire de la solvabilité. Par conséquent, les droits d'acquisition anticipée sont versés à même les actifs existants du RRPD au moment de la cessation du régime. Si le régime n'est pas entièrement capitalisé, les droits d'acquisition réputée ne sont pas versés.

Il pourrait être préférable d'investir ces fonds dans l'entreprise afin de s'assurer qu'elle est viable à long terme, ce qui protégerait davantage les prestations accumulées et les prestations futures.

Si l'Ontario décide de conserver les droits d'acquisition réputée dans sa loi révisée, il devrait suivre l'exemple de la Nouvelle-Écosse; cette province n'exige pas la capitalisation anticipée des droits d'acquisition réputée.

C. Évaluation de la solvabilité

L'évaluation de la solvabilité donne un aperçu de la situation financière d'un RRPD en supposant qu'il y aurait cessation du régime à la date d'évaluation. Lorsque les évaluations de la solvabilité ont été créées en Ontario, les passifs de solvabilité de presque tous les régimes de retraite étaient nettement inférieurs à leurs passifs évalués sur la base de la continuité de l'exploitation, ce qui s'expliquait par le niveau des intérêts obtenus pour le règlement des prestations, par les rendements espérés des placements et par l'inflation à l'époque. Aujourd'hui, de nombreux régimes du secteur privé affichent des passifs de solvabilité beaucoup plus élevés que leurs passifs de capitalisation, ce qui témoigne du contexte financier actuel. Les régimes de retraite constituent un passif à long terme, et les obligations de capitalisation devraient être adaptées à cette réalité. Une perspective à long terme permet une gestion stable du régime et le versement de cotisations raisonnables. Le délai de cinq ans fixé initialement pour l'amortissement des déficits de solvabilité n'est plus réaliste dans la conjoncture actuelle. Le gouvernement doit se rendre compte que les RRPD ont un horizon très éloigné et que les prestations de ces régimes constituent des obligations à long terme; par conséquent, il faut plus de temps pour capitaliser les déficits de solvabilité, qui représentent la « meilleure évaluation » à un moment donné, en supposant la cessation du régime, soit le pire scénario.

La capitalisation des déficits des régimes qui est établie à un moment donné varie considérablement dans le temps en raison d'événements incontrôlables reliés au marché (notamment les rendements des actifs et les variations des taux d'intérêt). Il faudrait tenir compte de cette volatilité en utilisant des taux moyens à plus long terme et des périodes d'amortissement plus longues, au lieu des taux à court terme du marché et de la période d'amortissement de cinq ans actuelle. *Il faut relier les exigences minimales de capitalisation et la période d'amortissement au niveau des taux d'intérêt, en maintenant la période d'amortissement de cinq ans pour tout déficit de solvabilité établi au moyen d'un « taux d'intérêt normalisé » ou du taux d'intérêt de solvabilité actuel, si ce dernier est plus élevé, et en prolongeant la période d'amortissement à 15 ans pour tout déficit de solvabilité additionnel. Le « taux d'intérêt normalisé » doit être fixé à 6,0 % par année.*

D. Taux d'actualisation de solvabilité

La Banque du Canada a fortement réduit ses taux d'intérêt pour stimuler la reprise économique et le crédit sur les marchés financiers; il en est résulté une diminution appréciable des taux des obligations d'État, lesquels servent à calculer les passifs de solvabilité des RRPD. La baisse des taux d'intérêt a entraîné une hausse considérable des passifs de solvabilité des régimes de retraite, ce qui a provoqué une augmentation des cotisations chez les promoteurs de régime et annulé les avantages de l'allègement proposé.

L'utilisation de taux d'actualisation moyens à plus long terme permettra de stabiliser les cotisations aux régimes aux fins de la solvabilité et de mieux refléter l'horizon éloigné des passifs des RRPD.

Le tableau ci-dessous illustre les rendements inférieurs, moyens et supérieurs des obligations d'État à long terme publiés par la Banque du Canada. Il a été créé à partir du taux de rendement en décembre 2009 des obligations de la série V122487 (ou un équivalent déterminé par la Banque du Canada), enregistré de 1919 à 2008. Les taux de rendement moyens ont été calculés pour des périodes de 15, de 20, de 25, de 30 et de 35 ans entre 1947 et 2008.

Les taux moyens oscillent entre 5,96 % et 6,6 %, ce qui laisse penser qu'un taux situé entre 6,0 % et 6,5 % serait approprié.

Période	Inférieur	Moyen	Supérieur
15 ans	2,99 %	6,60 %	10,82 %
20 ans	3,10 %	6,49 %	10,26 %
25 ans	3,26 %	6,34 %	9,71 %
30 ans	3,53 %	6,17 %	9,28 %
35 ans	3,70 %	5,96 %	8,77 %

L'utilisation d'un taux d'intérêt stable, fondé sur des observations à long terme, pour calculer les passifs de solvabilité et les cotisations sur une période d'amortissement de cinq ans, combinée à une capitalisation additionnelle sur une période de 15 ans établie en fonction des taux d'intérêt du marché, atténuera considérablement les cotisations de solvabilité et pourrait améliorer la sécurité des régimes de retraite à long terme.

Un « taux d'intérêt normalisé » de 6,0 % par année doit être utilisé pour établir les passifs de solvabilité et les passifs additionnels, s'il y a lieu, calculés au moyen des taux d'intérêt du marché amortis sur une période de 15 ans.

Quel niveau de protection des prestations les promoteurs de RRPD devraient-ils fournir? La réglementation actuelle sur la capitalisation des déficits de solvabilité prévoit que la protection offerte par un promoteur de RRPD doit être similaire à celle d'une rente achetée auprès d'une compagnie d'assurance-vie canadienne, ce qui coûte très cher. L'affectation de flux de trésorerie importants à un régime de retraite sous-capitalisé peut-elle mener une entreprise à la faillite, mettant en péril les futures prestations de retraite? L'allègement proposé plus haut pourrait-il permettre aux entreprises d'augmenter leurs investissements et d'améliorer leurs perspectives, pour en définitive accroître le nombre d'employés et la sécurité des prestations de retraite?

Dans des documents déposés en cours, Nortel a indiqué à plusieurs reprises que l'ampleur du passif de son régime de retraite et des cotisations qu'elle était tenue d'y verser, qui devaient augmenter considérablement en raison de la conjoncture défavorable sur les marchés financiers, était une des principales raisons qui l'avait poussée à se placer sous la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*. Dans d'autres cas très médiatisés, on a aussi affirmé que la capitalisation requise des régimes de retraite a contribué à la faillite, et les entreprises visées ont tenté d'obtenir des allègements spéciaux auprès des organismes de réglementation. On parle toutefois moins des petites entreprises qui ont simplement dû mettre un terme à leur RRPD ou le convertir en un RRCD afin d'éviter des ponctions futures sur leurs flux de trésorerie. ■

John Deinum, FSA, FCIA, est associé chez Robertson Eadie & Associates. Winston Woo, CA, est directeur, fiscalité et régimes de retraite, chez AGS Automotive Systems.

La prise de décisions stratégiques



À titre de directeur de l'évaluation au ministère de la Défense nationale, à Ottawa, Rocky Dwyer, CMA, évalue des programmes et des politiques du ministère liés à la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* — une feuille de route détaillée pour la modernisation des Forces canadiennes.

Pour une grande majorité de candidats, le titre de CMA est un tremplin vers de nouvelles perspectives de carrière, des possibilités d'avancement professionnel et une meilleure rémunération.

Pourtant, ce sont des raisons totalement opposées qui ont incité Rocky Dwyer, CMA, à s'inscrire au Programme CMA pour cadres.

À son entrée dans le programme, M. Dwyer comptait 20 années d'expérience, occupait un poste de direction et avait gravi les échelons de la fonction publique avec un doctorat en poche.

« J'ai pris la décision de m'inscrire au Programme CMA pour cadres parce que je voulais approfondir et étendre mes compétences en lien avec mes responsabilités actuelles », explique Rocky Dwyer, alors directeur de la méthodologie de recherche à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique pour le gouvernement du Canada. « Même si je me suis inscrit par l'entremise de CMA Nouveau-Brunswick, les cours se donnaient à Toronto. Tous les trois mois environ, je faisais la navette entre le Nouveau-Brunswick et Toronto pour suivre la formation de CMA. »

Rocky Dwyer a passé la majeure partie de sa vie dans la fonction publique pour le compte du gouvernement du Canada. Après avoir obtenu un diplôme en comptabilité appliquée du College of North Atlantic à Terre-Neuve, il travaille deux ans dans le secteur privé avant d'amorcer son parcours professionnel au sein du gouvernement du Canada, d'abord à Transports Canada où on lui offre un emploi de 30 jours à titre d'analyste des frais d'entretien.

« J'ai quitté un emploi permanent dans le secteur privé pour un poste temporaire de 30 jours, indique-t-il. Entrer au service de la fonction publique du Canada m'a permis d'avoir un impact sur la vie de Canadiens et de contribuer à asseoir l'excellente réputation du Canada. Même si je dis toujours à mes amis en plaisantant : "Je suis venu pour 30 jours et je suis resté 30 ans", ma carrière a été une aventure passionnante. »

Au sein de Transports Canada, Rocky Dwyer a exercé durant 10 ans diverses responsabilités financières. Par exemple, il est intervenu activement lors d'un des plus gros écrasements d'avion à survenir en sol canadien — celui du vol 1285 d'Arrow Air le 12 décembre 1985. Ce jour-là et au cours des semaines qui ont suivi, il a assuré la liaison avec les familles touchées par la tragédie.

En 1987, Rocky Dwyer accepte un poste au ministère de la Défense nationale à Barrington, en Nouvelle-Écosse, pour une durée de 14 mois. Il est ensuite muté à la base des Forces canadiennes de Summerside. Quand le gouvernement annonce soudainement sa décision de fermer la base en 1992, M. Dwyer joue un rôle clé dans la réinstallation de plus de 350 employés civils partout au Canada. Il est lui-même muté à la base de Moose Jaw en qualité d'agent du personnel civil. Près de 16 mois plus tard, il déménage de nouveau, cette fois en Alberta à titre de directeur des ressources humaines au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

L'énergie de Rocky Dwyer semble inépuisable. Pendant son séjour en Alberta, il entreprend des études de maîtrise en développement des ressources humaines, qu'il termine à Ottawa quand on lui confie le poste de conseiller principal du directeur général des ressources humaines. Il travaille le jour et étudie le soir.

Peu de temps après avoir obtenu sa maîtrise, Rocky Dwyer quitte brusquement le domaine des ressources humaines pour s'engager dans une autre voie professionnelle.

« Le directeur général des services de vérification et d'assurance m'a invité à collaborer à la réalisation d'un sondage auprès des employés, précise Rocky Dwyer. Il estimait que mes compétences en ressources humaines pourraient être mises à profit dans le ministère. » À la suite de sa participation à ce projet, Rocky Dwyer est embauché à plein temps au sein des services de vérification et d'assurance du ministère des Affaires indiennes. Son travail porte alors sur les perceptions des employés et sur les analyses stratégiques visant à vérifier ce que les employés pensent du ministère. Les résultats de cette enquête lui ont permis plus tard de définir le profil de leadership du ministère.

Dans ses nouvelles fonctions, Rocky Dwyer décide d'entreprendre un doctorat en gestion organisationnelle afin de relever un nouveau défi et d'enrichir ses compétences. Peu de temps après l'obtention de son doctorat, il passe des Affaires indiennes à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) à Moncton, au Nouveau-Brunswick, pour y occuper le poste de directeur de la méthodologie de recherche.

Constatant que son poste à l'APECA exige des aptitudes analytiques élevées, Rocky Dwyer décide de suivre la formation de CMA à ce stade de sa carrière. Il estime que le processus d'accréditation des CMA lui permettra d'acquérir un bagage de compétences plus solide et plus complet, qui répondra de manière opportune et pertinente aux besoins opérationnels de l'APECA et de sa partie prenante.

« Même si mon travail était axé sur le développement économique, les aspects stratégiques de la gestion financière y tenaient une grande place, affirme-t-il. Le processus d'accréditation permet d'approfondir, d'élargir et d'étendre son savoir-faire. Les connaissances, la formation et les compétences sont toutes importantes; cependant le processus d'accréditation des CMA permet aux candidats de mettre à profit leur savoir-faire au sein d'une organisation et d'instaurer une culture de qualité durable dans les entreprises, de définir une orientation stratégique fondée sur une perspective financière et de favoriser un rendement accru afin de faire évoluer l'organisation de façon stratégique. »

En 2003, fort de son nouveau titre de CMA, Rocky Dwyer est promu directeur de la vérification et de l'évaluation pour le Centre des armes à feu Canada.

« Si le directeur financier s'est montré sensible à ma vaste expérience au sein de la fonction publique, c'est toutefois mon titre de CMA qui a été le facteur décisif. Comme le Bureau du vérificateur général lui avait demandé de se doter d'une fonction de vérification et d'évaluation, le Centre recherchait un candidat ayant une perspective financière et stratégique. L'équipe de direction a reconnu ma formation et mon expérience, mais le titre de CMA a été la cerise sur le gâteau, souligne-t-il.

La carrière de Rocky Dwyer prend un nouveau tournant en 2005, quand il est invité à se joindre à l'organisation du Chef — Service d'examen comme directeur de l'évaluation au ministère de la Défense nationale. À ce titre, il participe à un éventail d'affectations très diverses où il évalue notamment différents programmes et politiques du ministère liés à la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*. Ses fonctions vont de l'examen des programmes de subventions et de contributions à l'évaluation des dépenses de plusieurs milliards de dollars consacrées à la gestion du renseignement. Son rôle consiste à déterminer si ces programmes servent l'intérêt du Canada et s'ils produisent les bénéfices escomptés pour les Canadiens. Le programme offre-t-il une bonne valeur par rapport à son coût? Produit-il les résultats souhaités? Quels éléments du programme sont efficaces? Quels aspects faudrait-il modifier? Les conclusions de son examen sont utilisées par le sous-ministre et le chef d'état-

major pour améliorer la qualité des décisions stratégiques relatives aux politiques, programmes et initiatives du ministère et des Forces canadiennes et pour justifier l'investissement engagé dans des capacités de défense larges et polyvalentes.

En raison de la taille et de l'envergure des projets que son équipe a à évaluer, son travail diffère de celui de ses collègues du secteur privé. « Aucun évaluateur du secteur privé n'est appelé à examiner des programmes aussi vastes et complexes que ceux de la Défense nationale », affirme-t-il.

Au cours de sa carrière, Rocky Dwyer a travaillé dans tous les territoires et toutes les provinces du Canada à l'exception du Manitoba et de la Colombie-Britannique. Il souligne que sa femme lui a été d'un soutien extrêmement précieux et qu'elle le pousse constamment à se dépasser.

« Je suis retourné aux études parce que ma femme m'a encouragé à le faire, note-t-il. Elle aurait pu faire une brillante carrière dans le milieu des finances, mais elle y a renoncé pour me permettre d'avancer dans la fonction publique. »

Malgré une activité professionnelle intense, Rocky Dwyer trouve le temps d'être utile à la collectivité. Il parraine actuellement des hommes et des femmes qui aspirent au titre de CMA ou qui viennent tout juste de l'obtenir. Il fait aussi partie du Service d'assistance canadienne aux organismes (SACO), qui contribue à bâtir des collectivités autonomes fortes dans les pays en développement. Pour cet organisme, il a collaboré à

des projets en Arménie, en Russie, au Pérou et en Bolivie. Rocky Dwyer est également membre du Groupe de travail sur la grille de compétences de CMA Canada et il représente CMA Canada au sein du groupe d'experts chargé de la révision du programme de formation des CMA au Sri Lanka.

« J'aime bien être occupé et je trouve important de redonner à ma communauté, explique Rocky Dwyer. Plus je contribue, plus j'en retire une satisfaction et une gratification personnelle. Le bénévolat est une activité à laquelle je crois beaucoup et que j'encourage. J'ai rencontré des gens formidables dans le cadre de mon travail auprès du SACO et des initiatives de CMA Canada. Quand j'étais jeune, au début de ma carrière, j'étais content de pouvoir compter sur ces gens qui m'ont encadré et soutenu. »

Rocky Dwyer attache une grande importance à sa formation de CMA. C'est l'une des meilleures décisions qu'il ait prises au cours de sa vie, reconnaît-il.

« Je suis fier de mon doctorat, mais le titre de CMA est essentiel pour combiner perspective financière et gestion stratégique. Parvenir à avoir une vision d'ensemble, dans toutes les facettes de l'organisation, voilà ce que représente le titre de CMA. » ■

Arda Ocal est un rédacteur établi à Mississauga, en Ontario, que l'on peut entendre sur les ondes de Rogers TV.

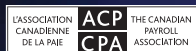
Assurer la paie du Canada

La Semaine nationale de la paie • Du 13 au 17 septembre 2010

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.



www.npw-snp.ca



Commanditaires Platine



Commanditaires Or



Commanditaires Argent



Commanditaire Bronze





Le monde selon Gantt

Le logiciel de gestion de projets n'était bien souvent rien d'autre qu'un outil de plus dans l'ordinateur du gestionnaire de projets. Aujourd'hui, la technologie peut automatiser la coordination de centaines de tâches grâce à un processus collaboratif en ligne.

par Jacob Stoller

Le graphique de Gantt, créé il y a un siècle par l'ingénieur en mécanique Henry Gantt, est si utile qu'il est devenu la représentation définitive des plans de projet multitâche et l'algorithme à la base des logiciels de gestion de projets.

En fournissant le tracé des tâches sur un calendrier d'exécution visuel, le graphique de Gantt aide les gestionnaires de projets et autres parties prenantes à saisir et à communiquer la façon dont les différents volets d'un projet s'emboîtent les uns dans les autres. Il ne montre pas que les calendriers d'exécution mais aussi les dépendances, ou les cas où l'exécution d'une tâche dépend de la réalisation d'une autre. Résultat : il peut rendre plus simples des projets constitués de dizaines ou même de centaines de tâches.

Dans certaines entreprises, le défi se situe bien au-delà de la formation; le processus de gestion du changement peut représenter une tâche considérable, surtout là où les cultures sont peu évoluées sur le plan technologique.

Si le graphique de Gantt est bien connu, c'est grâce à Microsoft Project, le progiciel généralement considéré comme l'ancêtre du logiciel de gestion de projets. Junita Leeman, maintenant directrice de produits principale, professionnelle de l'information, chez Microsoft Canada, s'en servait lorsqu'elle était ingénieure civile chargée de la planification de projets de construction. « En 1996, le progiciel



Microsoft Project était une application indépendante conçue pour les directeurs de projet, raconte-t-elle; aujourd'hui, plusieurs choix s'offrent à nous. »

Neal Aronson, directeur des finances chez Hix Rubenstein, une entreprise spécialisée dans la promotion de centres de villégiature établie à Mountain View (Californie), a également commencé avec le progiciel Project de base, puis a progressivement adopté des outils plus avancés au fur et à mesure de leur disponibilité. « La technologie s'est beaucoup raffinée avec le temps, précise Neal Aronson, mais le graphique de Gantt demeure, du moins à mon avis, l'outil principal – puisqu'il peut affecter des ressources ou du personnel à une tâche particulière dotée d'une date de début et d'une date de fin ainsi que d'un résultat visé. Pour nous, c'est la plus grosse partie du travail. »

Le tableur, ou feuille de calcul, est un complément courant du progiciel Project, et les données produites sont fréquemment téléchargées pour les scénarios du genre « Qu'arrive-t-il si...? » et



pour d'autres calculs. « Qu'arrivera-t-il si Jean ne termine pas son travail à temps, ajoute Neal Aronson, et qu'arrivera-t-il s'il a sous-estimé le coût de ses fournisseurs? On doit alors effectuer ce modèle pour savoir quelle en sera l'incidence sur toutes les autres variables tributaires du fait que Jean termine son travail à temps. »

Plusieurs applications de gestion de projets comportent désormais des composantes axées sur la veille stratégique qui permettent de rattacher les variables du projet aux grands objectifs de l'entreprise. Pour Neal Aronson, toutefois, l'avancée la plus importante réside dans la possibilité de faire participer les employés et les partenaires au processus de gestion de projet. « Tout se fait en ligne, explique-t-il. Je peux, de mon bureau, mettre à jour l'échéancier du projet que j'ai bâti, affecter les ressources et les tâches à l'un ou l'autre des partenaires du projet avec qui je travaille, puis télécharger le tout vers le serveur. Et, presque automatiquement, chacun reçoit un courriel ou un rappel de ce qu'il doit faire ainsi qu'une demande d'apporter son concours au projet. »

C'est un outil très productif parce qu'il évite au directeur de projet de devoir faire une foule d'appels téléphoniques, puis de mettre à jour le plan du projet à partir de ses notes personnelles. « Le processus demeure ainsi clair et précis, ajoute Neal Aronson, et appelons-le la piste de vérification si vous le voulez : il réduit au minimum les erreurs de communication ou les angles morts. »

La communication verbale demeure malgré tout importante. « Cet outil ne remplace pas la communication avec vos partenaires, précise Neal Aronson. La conversation a encore sa place, mais comme toutes les données sont capturées par les outils, il est alors beaucoup plus facile de documenter toutes les mises à jour apportées aux projets de tout le monde. »

Beaucoup d'entreprises utilisent le logiciel de gestion de projets pour gérer des ressources internes considérables, qui sont souvent mises en commun. Dans un cas semblable, la possibilité de brosser un tableau précis du mode d'utilisation des ressources constitue un énorme avantage opérationnel. « Selon moi, la plus grande valeur à tirer de ce logiciel a trait à la visibilité, affirme Mounir Hilal, vice-président,

services mondiaux chez Tenrox, un fabricant de logiciels de gestion de projets établi à Glendale (Californie). « De nos jours, tout est axé sur la visibilité et la prise de décision rapide. »

À cette fin, le logiciel renferme des contrôles qui assurent l'exactitude de l'information stockée. « Avec ce logiciel, je sais que les données qui me sont fournies ont suivi le cheminement approprié, avance Mounir Hilal, et que le responsable des mises à jour et le processus ont fait l'objet de mesures de sécurité et de contrôle. Bien que les données que je consulte ne soient pas entièrement précises, je suis certain qu'elles le sont assez pour me permettre de prendre des décisions éclairées. »

Beaucoup d'entreprises utilisent le logiciel de gestion de projets pour gérer des ressources internes considérables, qui sont souvent mises en commun.

Évidemment, les gens doivent aussi utiliser régulièrement le logiciel. « Il y a une courbe d'apprentissage, explique Neal Aronson, mais en y mettant les efforts pour que tout le monde soit au même diapason, chaque membre accroît sa valeur dans l'équipe. » La société Hix Rubenstein oblige souvent ses partenaires à suivre une formation sur leurs outils logiciels.

Dans certaines entreprises, le défi se situe bien au-delà de la formation; le processus de gestion du changement peut représenter une tâche considérable, surtout là où les cultures sont peu évoluées sur le plan technologique. « Nous constatons bien souvent que des entreprises implantent des outils informatiques alors que leurs processus opérationnels n'ont pas atteint la maturité nécessaire, observe Mounir Hilal. Nous essayons de déceler ces cas, pour que les entreprises commencent d'abord par modifier leurs processus et former leurs employés avant de leur apprendre à se servir de la nouvelle technologie. Cette approche est essentielle à la pleine adhésion de l'utilisateur. »

« Nous devons tous bénéficier des mêmes informations en même temps, conclut Neal Aronson. C'est là l'une des conditions essentielles de la gestion de projets. » ■

Jacob Stoller (jacob@stollerstrategies.com) est un auteur et un chercheur indépendant de Toronto.



Dans le sillage de la crise financière, un groupe de réflexion d'Ottawa réclame une nouvelle approche à l'égard des pays en développement

L'objectif? S'assurer de réduire l'incidence d'une nouvelle débâcle financière sur les pays à faible revenu.

Par John Cooper

Au sortir de la récente récession mondiale, l'Institut Nord-Sud d'Ottawa demande au Canada de prêter l'oreille aux « oubliés » de la crise — les pays en développement — et réclame des changements dans la façon dont les gouvernements et les institutions financières abordent le développement international. Selon les analystes, le fait de prêter attention aux partenaires commerciaux du Canada dans le monde en développement se traduira par une prospérité à long terme accrue pour les entreprises canadiennes qui comptent sur ces pays pour obtenir des matières premières et des produits finis, et pour trouver des marchés de consommation. Dans un récent rapport intitulé *Une crise mondiale de développement : Réponses et responsabilités*, l'Institut Nord-Sud se penche sur la relation entre les secteurs public et privé canadiens et les pays en développement. Le rapport comprend des articles rédigés par des économistes et des analystes émérites qui portent sur les mesures que le G-8 et le G-20 peuvent prendre pour améliorer les marchés mondiaux.

Les auteurs du rapport, Pablo Heidrich et Roy Culpeper, affirment que le besoin de changement n'a jamais été aussi crucial. Et selon la Banque mondiale, la crise a engendré en Afrique seulement une triple menace : famine, pénurie de carburant et difficultés financières. Le PIB a alors baissé de quatre points de pourcentage, ce qui a précipité 10 millions d'Africains de plus dans la pauvreté, a eu un effet dévastateur sur les revenus tirés du tourisme et a causé la mort de 50 000 enfants avant leur premier anniversaire. Cette



année, en raison des contrecoups de la crise, 64 millions de personnes de plus à l'échelle mondiale vivront dans l'extrême pauvreté (soit avec moins de 1,25 \$ par jour). Le rapport recommande que les institutions internationales en fassent davantage pour réduire la pauvreté et améliorer l'efficacité de l'aide, avec pour objectif à long terme d'accroître la résilience des pays en développement. Étant donné la diminution de 30 % du commerce mondial, le gel des flux financiers internationaux et le déclin des investissements directs étrangers l'an dernier,



il faut se demander quelle est la meilleure façon de s'assurer que les pays en développement ne souffrent pas advenant un autre ralentissement économique.

Selon MM. Heidrich et Culpeper, les signes de reprise sur les marchés financiers, à la fin de 2009, ont masqué les problèmes persistants de chômage et les inquiétudes accrues quant à la possibilité d'une récession à double creux – un essoufflement de la reprise avant un autre ralentissement potentiel. Cette situation, préoccupante pour les pays stables sur le plan financier, constitue un défi encore plus redoutable pour les pays en développement aux prises avec une plus grande volatilité sociale et économique. C'est pourquoi les auteurs demandent au gouvernement canadien de mettre l'accent sur le redressement des flux financiers, du commerce, de l'aide au développement et de la migration à l'échelle internationale afin d'aider les pays à faible revenu à stabiliser leur infrastructure financière. Il s'agit là d'une bonne idée, d'après David Black, directeur du Centre for Foreign Policy Studies et professeur de science politique et de développement international à l'Université Dalhousie. M. Black prévoit qu'« à court terme, le gouvernement canadien fera peu de choses pour manifester son intention de jouer un rôle dans la stabilisation financière des pays en développement ». Selon lui, alors que la Grande-Bretagne a fait de l'aide une question bipartite et que les États-Unis songent sérieusement à raviver leur aide, le Canada (malgré une hausse de 8 % de l'aide internationale pour 2010-2011, pour un total de cinq milliards de dollars), semble toujours hésiter à prendre des engagements importants en matière de politique étrangère.

Le fait de doter le G-20 d'un secrétariat permanent à l'extérieur de l'Amérique du Nord et de l'Europe constituerait une amélioration notable : c'est ce qu'affirment Aniket Bhushan et Diana Tussie dans le chapitre intitulé *Étendre la gouvernance mondiale en bâtissant sur le G-20*. Ainsi, les pays en développement pourraient jouer un rôle plus important dans la prise de décisions financières mondiales. Pour David Black, la création d'un tel secrétariat « est sans doute utopique à court terme, bien qu'il soit utile d'en parler ».

Cependant, les organes directeurs des groupes « G » n'ont « jamais eu de secrétariat permanent, soutient-il, et les autres gouvernements pourraient être très réticents à créer un lieu transnational. J'adhère néanmoins fondamentalement au principe sous-jacent selon lequel nous vivons maintenant dans une économie mondiale qui doit être gérée de manière transnationale. La logique fonctionnelle laisse entrevoir une plus grande institutionnalisation (à un endroit permanent) avec le temps. »

En ce qui concerne le fait de bâtir sur la diversité des biens et les débouchés commerciaux, dans le chapitre intitulé *Contagiosité de la crise et échanges commerciaux : faits probants en provenance des 20 pays ACDI*, Pablo Heidrich et sa coauteure, Ann Weston, affirment que le Canada doit examiner les liens existants entre la crise financière, le commerce et la pauvreté dans les 20 pays retenus par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) — du Bangladesh au Ghana, en passant par le Honduras, le Pakistan, l'Ukraine et le Vietnam — aux fins du versement de presque 80 % de son aide au développement, soit plus de 1,5 milliard de dollars en 2010.

Selon Pablo Heidrich et Ann Weston, le problème réside dans le fait que la plupart de ces pays sont surspécialisés et « vulnérables au commerce en raison d'une forte dépendance à l'exportation d'un nombre extrêmement limité de biens à un groupe très réduit de pays partenaires ». En outre, la dépendance à l'égard de l'énergie importée vient aggraver la situation. Lorsqu'une crise survient, trois problèmes émergent : la diminution des exportations, l'augmentation de la concurrence d'autres pays pour les marchés d'exportation restants et la baisse des prix des produits importés de pays aussi atteints par la crise qui supplantent les produits nationaux.

Les « G » sont des coalitions d'organes directeurs mondiaux réunissant de grands experts économiques et financiers dans le but d'examiner des enjeux clés de l'économie mondiale, plus particulièrement la stabilité économique. Ils peuvent représenter les pays les plus industrialisés, comme dans le cas du G-8, les pays industrialisés et émergents, comme dans le cas du G-20, ou avoir une vocation encore plus large et englober les pays industrialisés, émergents et en développement, comme dans le cas du G-77.

Le G-8 comprend le Canada, la France, l'Allemagne, l'Italie, le Japon, la Russie, le Royaume-Uni et les États-Unis. Il a été créé dans les années 1970 après le choc pétrolier de 1973; le Canada s'y est joint en 1976 et a été l'hôte de cinq sommets, dont le plus récent, en juin. Le G-20 a été établi en 1999, en réaction aux crises financières des années 1990. Il offre une plateforme de discussion entre les pays industrialisés et émergents sur des enjeux clés. Ses membres représentent 90 % du PIB mondial, 80 % du commerce mondial et les deux tiers de la population du globe.



Pablo Heidrich estime que le Canada doit encourager les pays bénéficiaires de son appui à diversifier leurs activités en les aidant à créer de nouvelles occasions d'exportation. Il faut concevoir des programmes de soutien aux initiatives de promotion des exportations au-delà du cercle des partenaires principaux, trouver des façons ingénieuses de s'attaquer aux déficits commerciaux et inciter les banques appartenant à des intérêts locaux à réduire leur dépendance à l'égard de l'aide financière étrangère.

Selon les analystes, le fait de prêter attention aux partenaires commerciaux du Canada dans le monde en développement se traduira par une prospérité à long terme accrue pour les entreprises canadiennes qui comptent sur ces pays pour obtenir des matières premières et des produits finis et pour trouver des marchés de consommation.

Lors d'une entrevue, Pablo Heidrich a ajouté qu'il est essentiel que l'aide accordée par l'ACDI aux pays en développement permette d'encourager la diversification du commerce international et le renforcement des structures financières.

« L'argent circule dans le monde essentiellement par l'intermédiaire du commerce international, précise-t-il. Pendant la crise, les revenus commerciaux des pays en développement ont énormément diminué. Bon nombre de pays à faible revenu disposent d'institutions bancaires locales, mais n'ont ni la capacité de prendre part au financement du commerce international ni la technologie pour le faire. »

Pablo Heidrich croit qu'il faudrait mettre l'expertise canadienne au service de l'établissement d'une infrastructure financière internationale. À long terme, « les entreprises nord-américaines et européennes en profiteraient », car les pays en développement achèteraient leurs produits et services.

Bill Morton, chercheur principal à l'Institut Nord-Sud, affirme que le monde industrialisé néglige trop souvent le fait que si « les économies du Canada et des autres pays développés sont interdépendantes, elles sont aussi liées aux économies des pays en développement. Lorsque ces dernières ne parviennent pas à se redresser, c'est l'économie mondiale dans son ensemble qui s'en ressent. Il est dans l'intérêt du Canada et des autres pays développés que ce redressement s'opère. »

David Black abonde dans le même sens : « Il ne fait nul doute que les meilleures occasions de croissance en termes d'investissement et de commerce à moyen et à long termes se trouveront dans les économies en développement et émergentes. La prépondérance traditionnelle de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dans le commerce et les investissements internationaux diminuera au cours des vingt prochaines années. En revanche, les occasions de croissance résident dans les grands marchés émergents du monde soi-disant en développement, et s'il était possible de donner un pouvoir d'achat à des centaines de millions de consommateurs potentiels actuellement pauvres, ces occasions se multiplieraient. Par le passé, nous avons négligé ces débouchés, qui représentent un défi de taille mais qui sont susceptibles d'être plus rentables. » ■

John Cooper est rédacteur pigiste et il habite à Whitby, en Ontario.

Marché

Liste des annonceurs	
Accountemps www.rhi.com	15 800-803-8367
BDC www.bdc.ca	7
L'Association canadienne de la paie www.npw-snp.ca	29 416-487-3380
Loews Le Concorde www.loewshotels.com	13 866-605-5294
RH Management Resources www.roberthalfmr.ca	10 888-400-7474
Staedtler www.staedtler.ca	4 ^e couv. 800-448-4342



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



memberperks™

Comme membre, vous disposez d'un accès exclusif à un nombre toujours croissant de **rabais de la part de plus de 450 partenaires nationaux et locaux** sur différents produits et services allant des ordinateurs aux repas, en passant par les chaussures et les voyages. Ces entreprises sont:



commencez à économiser

6COUOWI26L

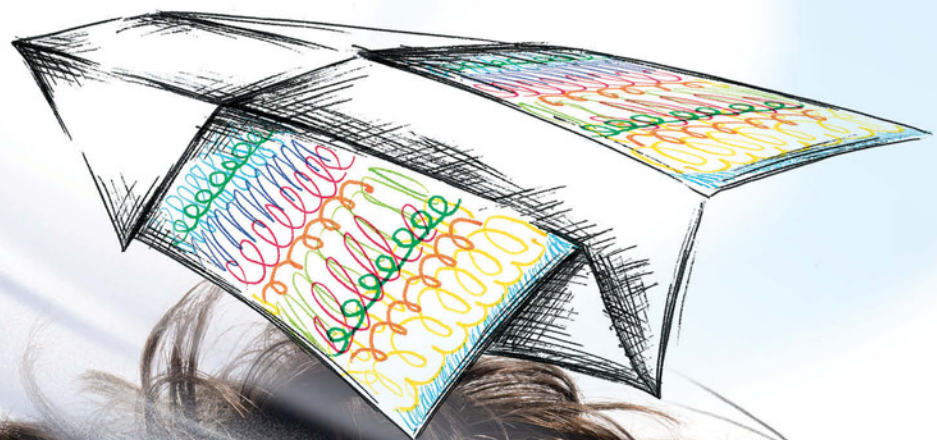
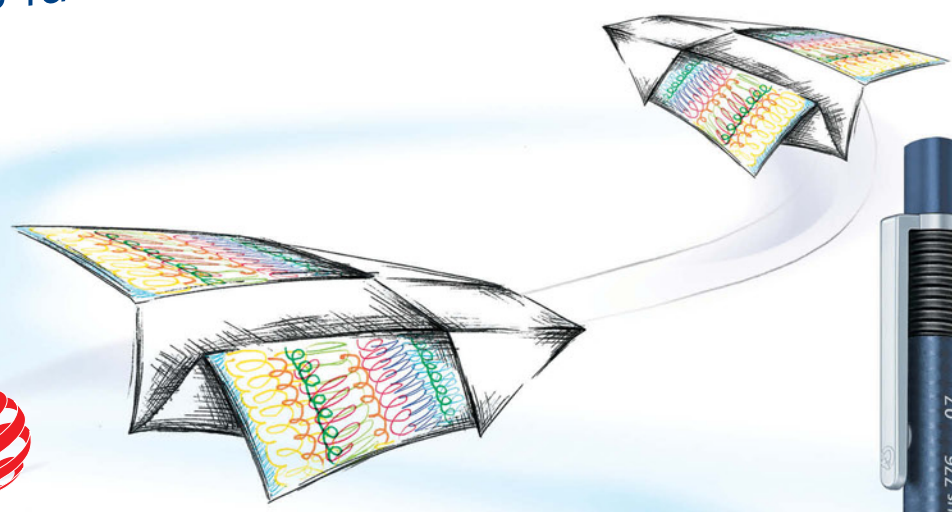
Commencez, c'est facile ! Tout ce dont vous avez besoin est votre numéro de membre CMA.

<http://cma-canada.venngo.com>

triplus®
des idées en vol



reddot design award



Les bonnes idées vont
main dans la main avec des
instruments d'écriture de qualité.

Des idées bien conçues, une technologie
intelligente, un confort fantastique
et une durée prolongée -
tous ces facteurs rend la gamme de
produits STAEDTLER, gagnante de prix
internationaux, une compagne pour
toutes vos idées, à tous les jours.

 **STAEDTLER®**
votre inspiration!

www.staedtler.ca

