



Management

DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

www.managementmag.com

FÉVRIER 2010 5,50 \$

Le tableau de bord financier : utile pour les soins de santé de première ligne

L'apport multidimensionnel du CMA : l'importance de redonner à la collectivité

Karine Benzacar, MBA, CMA
CPA (Del.), directrice générale
Knowledge Plus Corp.

Au diapason du milieu des affaires

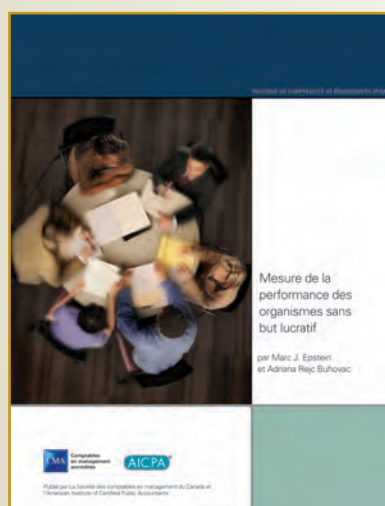
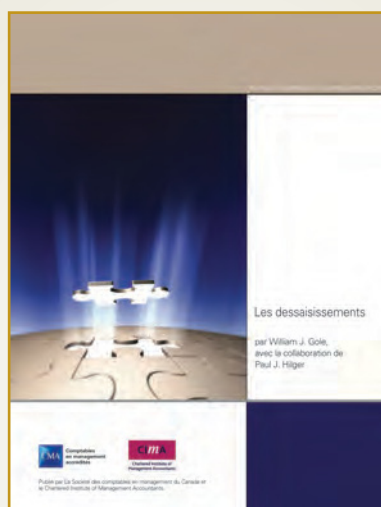
Karine Benzacar, CMA, aide les entreprises à perfectionner leurs compétences fondamentales de façon à pouvoir aller de l'avant dans une économie en pleine transformation.



Découvrez comment mettre en œuvre des pratiques reconnues dans le milieu des affaires grâce aux politiques de comptabilité de management de CMA Canada

Les politiques de comptabilité de management (PCM^{MD}) sont des documents qui préconisent l'application de pratiques appropriées dans des contextes de comptabilité de management bien précis. Chaque PCM porte sur des questions de gestion financière d'actualité et donne des conseils pratiques de mise en œuvre.

Les membres de CMA Canada peuvent télécharger les PCM gratuitement :



www.cma-canada.org/fondation



Comptables
en management
accrédités^{MC}

Il vaut mieux donner que recevoir

Non seulement les CMA laissent-ils leur marque dans leur milieu de travail, mais chaque année, beaucoup consacrent du temps et des compétences à soutenir divers organismes partout au Canada. Il y a de nombreuses raisons qui peuvent pousser quelqu'un à faire du bénévolat; le catalyseur peut être d'ordre personnel, professionnel, collectif ou sociétal. Et les motifs invoqués évoluent avec le temps.

Selon un sondage publié par le Groupe Investors, les organismes sans but lucratif du Canada devraient bénéficier de dons plus importants et d'un plus grand nombre d'heures de bénévolat en 2010. Le travail bénévole devrait connaître une hausse sans précédent, 29 % des Canadiens prévoyant donner plus de temps en 2010 aux causes qui leur tiennent à cœur. Toujours selon ce sondage, les dons en argent s'accroîtront eux aussi : 19 % des répondants affirment vouloir augmenter le montant de leurs dons. En 2009, les Canadiens ont, en moyenne, fait 13 heures de bénévolat par mois et versé 1 041 \$ à des organismes sans but lucratif. Bien que la conjoncture économique ait réduit les dons en argent (63 % des répondants disent ne pas avoir donné autant qu'ils le souhaitent), la moyenne estimative de ces dons pour l'année n'a rien à envier à la somme que les Canadiens ont dépensée en cadeaux pour la période des Fêtes (607 \$ cette année). Compte tenu des obligations familiales et professionnelles, il est toujours plus facile de donner de l'argent que du temps.

Bien que le bénévolat procure la plus grande satisfaction personnelle, un nombre plus élevé de Canadiens choisissent de donner de l'argent plutôt que de leur temps. Sept répondants sur dix (69 %) affirment qu'il est plus gratifiant de donner du temps, mais huit répondants sur dix (80 %) disent avoir donné de l'argent.

En ce début d'année, certains d'entre nous songent peut-être à ajouter le bénévolat à leur liste de résolutions pour 2010. Dans le présent numéro, vous ferez la connaissance de CMA qui contribuent à changer les choses au sein de leur collectivité. Non seulement y consacrent-ils du temps comme bénévoles, mais ils mettent aussi l'accent sur les trois piliers de la profession de CMA — la comptabilité, la gestion et la stratégie — dans diverses causes et organisations, autant ici qu'à l'étranger. Les pages qui suivent traitent de quelques-uns de ces CMA : Rocky Dwyer, CMA, Christine Newton, CMA, Peter Strum, FCMA et Cathy Snyder, FCMA; de nombreux autres œuvrent ailleurs au pays et, forts de leur titre, mettent leurs compétences au service de nos collectivités.

Dans le portrait de ce mois-ci, Karine Benzacar, CMA, nous explique son rôle auprès des entreprises de tout le pays qui s'emploient à se tenir au courant des plus récents enjeux et tendances du monde des affaires et à perfectionner leurs compétences fondamentales de façon à s'adapter à une économie en pleine transformation. L'an prochain à la même date, le Canada utilisera les mêmes principes comptables, les IFRS, que les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes aux États-Unis et dans quantité d'autres pays. Karine Benzacar raconte comment elle a aidé des entreprises à se préparer à l'entrée en vigueur des IFRS et parle de certaines difficultés auxquelles celles-ci sont confrontées. Êtes-vous prêts?



Andrea Civichino
Rédactrice en chef



Directrice de la publication Suzanne K. Godbehere
Vice-présidente, Relations publiques 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

Publicité

Ventes publicitaires

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

Présidente Susan A. Browne
sbrowne@dvetail.com

Responsable des ventes Beth Kukkonen
bkukkonen@dvetail.com

Chargée de compte Sarah Vassos
svassos@dvetail.com

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

Tirage et administration

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

Liliane Kenyon 1 877 262-6622

lkenyon@cma-canada.org

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

Exemplaires non livrés

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

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

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

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

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

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

Pour obtenir une licence d'Access Copyright, visitez le www.accesscopyright.ca ou composez sans frais le 1 800 893-5777.

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

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

Canada



14 Démarrage d'entreprise : six tactiques pour augmenter ses chances de réussite

Démarrer votre entreprise ou votre cabinet est risqué, dans le meilleur des cas, mais vous accroîtrez vos chances de réussite si vous prenez la peine de vous préparer.

par Samantha Jarman, CMA



18 Le tableau de bord financier : utile pour les soins de santé de première ligne

Étude de cas sur la mise en œuvre d'un nouveau système d'information financière destiné aux gestionnaires de première ligne et sur l'utilisation qu'en fait un groupe représentatif de directeurs des services infirmiers.

par Chris Duff et Brenda Liggett, CMA

22 Un apport multidimensionnel

Même si les CMA siègent bénévolement aux conseils d'administration des organismes sans but lucratif (OSBL) le font habituellement à titre de « spécialistes des finances », ces organismes se rendent compte que l'apport des CMA va bien au-delà de la gestion budgétaire et financière.

par Arda Ocal



25 PORTRAIT Au diapason du milieu des affaires

Karine Benzacar, CMA, aide les entreprises à perfectionner leurs compétences fondamentales de façon à pouvoir aller de l'avant dans une économie en pleine transformation.

par Andrea Civichino

Chroniques

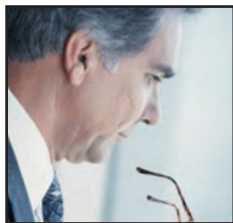
10 Instantané

Pauvreté et sida : l'apport d'un CMA. Christine Newton, CMA, a fait la preuve que les compétences en stratégie, en comptabilité et en gestion sont aussi utiles dans une situation humanitaire que dans un milieu de travail.

par Brenda Blakey, CMA



12 Ressources humaines



Comment mener avec succès cette conversation que vous tentez d'éviter. Derrière tout licenciement d'un employé pour rendement insatisfaisant, il y a habituellement un gestionnaire qui n'a pas fait ce qu'il devait faire. Il est facile de dire qu'un employé n'était pas assez

efficace, mais dans les faits, les actions de son supérieur sont souvent tout autant en cause.

par Sharon Bar-David

28 Finances personnelles



Investir dans l'immobilier après la récession : le retour aux sources.

Même inquiets, les gens continuent d'investir et de chercher de nouvelles occasions de placement. Ce qui a

changé, c'est ce qu'ils entendent par un « bon placement ».

par John Hare, CMA

30 Technologie de l'information

Impartition des services-conseils stratégiques en TI.

Il est relativement facile de sous-traiter certaines compétences en TI comme la programmation et la gestion de réseaux, mais il en va autrement du savoir-faire des cadres supérieurs des TI.

Lorsqu'une organisation possède des ressources de TI limitées, l'impartition peut être le seul moyen abordable d'obtenir des services-conseils de haut niveau dans ce domaine.

par Jacob Stoller



33 Questions gouvernementales

Gérer le risque, et non l'éviter. Daphne Meredith, dirigeante principale des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, explique que le gouver-

nement du Canada relève aujourd'hui les mêmes défis en matière de ressources humaines que de nombreuses entreprises.

par Alan Young



Rubriques

6 Dans les revues

La puissance de la marque

- Croître de l'intérieur
- Gagner au jeu des perdants
- Repositionnement



7 Échos et points de vue Faits récents et informations utiles

- De nombreuses sociétés canadiennes entendent réaliser l'essentiel de la conversion aux IFRS en 2010
- Les perspectives de rémunération s'améliorent, mais les Canadiens ne pourront rattraper le terrain perdu.

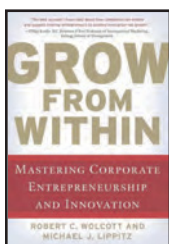
Dans le prochain numéro

- Perspectives d'embauche pour 2010



La puissance de la marque

Croître de l'intérieur



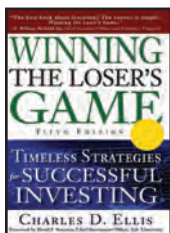
Deux experts de premier plan de la Kellogg School of Management expliquent comment les grandes entreprises créent des activités novatrices. Dans leur ouvrage *Grow From Within*, Robert C. Wolcott et Michael J. Lippitz présentent des façons pratiques de trouver la bonne approche pour stimuler la croissance d'une entreprise.

Les auteurs ont étudié plus de 30 entreprises de divers secteurs d'activité et ont établi avec elles un dialogue continu sur l'entrepreneuriat. Les études de cas citées dans l'ouvrage s'étendent des sociétés de biens de consommation préemballés, comme Kraft et Procter & Gamble, aux géantes technologiques, telles que Google et Cisco. Les auteurs ont découvert que les entreprises ne manquent pas de bonnes idées, mais ne disposent pas de la structure ni des processus nécessaires pour les développer, que les grandes entreprises ont un net avantage sur les sociétés naissantes, que l'innovation se traduit véritablement par une nouvelle conception de l'entreprise et devrait intégrer tous les aspects relatifs à la manière de faire des affaires, et que les innovations fructueuses visent seulement un ou deux objectifs à la fois.

En outre, les auteurs se sont aperçu qu'il n'existe pas d'approche unique à l'acquisition de compétences entrepreneuriales au sein d'une entreprise, mais plutôt quatre modèles de base – soit celui de l'opportuniste, du facilitateur, du défenseur et du producteur – autour desquels les entreprises peuvent concevoir de nouvelles activités fructueuses.

Robert C. Wolcott et Michael J. Lippitz. McGraw-Hill. ISBN : 978-0-07-159832-3

Gagner au jeu des perdants



Dans son ouvrage *Winning The Loser's Game*, Charles D. Ellis explique ce que signifie vraiment « gagner » en matière de placement et donne des conseils sur la façon de faire fructifier son argent à long terme. Avec franc parler et humour, il aide les investisseurs à rester maîtres de leur avenir financier.

L'auteur se pose la question suivante :

« Comment une personne peut-elle investir avec succès alors que la majorité ne cesse d'échouer ? » Il examine comment, dans

la gestion des placements, on privilégie maintenant l'approche du perdant plutôt que celle du gagnant (la clé de la réussite consistant désormais à faire le moins d'erreurs tactiques possible et à exploiter les forces du marché à long terme).

Grâce à *Winning The Loser's Game*, les lecteurs pourront également établir des objectifs réalistes et élaborer une stratégie réfléchie. Ils apprendront à créer un programme de placement axé sur les réalités du marché, à instituer un processus de révision annuelle afin de bien positionner leurs placements pour l'avenir et à maximiser la fructification des placements en cinq étapes (revenus, épargnes, investissement, planification successorale et dons).

Charles D. Ellis. McGraw-Hill. ISBN : 978-0-07-154549-5

Repositionnement



Sélectionné cette année parmi les *100 Best Business Books of All Time* (100 meilleurs livres sur les affaires de tous les temps), *Repositioning* de Jack Trout apporte une vision différente pour une époque différente. En ces temps de crise, de changement et de concurrence féroce, les titulaires de marques ne peuvent pas se permettre de rester inertes.

La réussite dépend maintenant du « repositionnement » et de la façon dont une société se perçoit par rapport à ses concurrents dans une nouvelle ère de communication effrénée, de choix excessifs pour les consommateurs, de banalisation dangereuse et de concurrence exponentielle.

À l'aide d'exemples réels provenant de divers secteurs d'activité, du tourisme aux magazines en passant par les produits ménagers et les vêtements, *Repositioning* passe en revue les résultats et les risques potentiels du repositionnement, les dangers et les pièges liés à la taille, le moment où il est indiqué de développer une marque et celui où il vaut mieux ne pas le faire, ainsi que la façon dont une crise peut changer la donne. Jack Trout affirme que pour maîtriser le repositionnement, il faut comprendre comment les consommateurs réfléchissent : plus une marque comporte de variantes, plus les consommateurs s'y perdent. Au fil du temps, même si vous ne pouvez pas changer leur opinion, vous pouvez influencer leur perception.

Jack Trout. McGraw-Hill. ISBN : 978-0-07-163559-2

Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

De nombreuses sociétés canadiennes entendent réaliser l'essentiel de la conversion aux IFRS en 2010

La moitié des sociétés canadiennes ayant participé à un sondage réalisé par la Canadian Financial Executives Research Foundation (CFERF), l'institut de recherche de FEI Canada, et commandité par PricewaterhouseCoopers (PwC), prévoient réaliser l'essentiel de la conversion aux IFRS en 2010.

Alors que pointe à l'horizon l'échéance du 1^{er} janvier 2011 pour le passage des sociétés canadiennes aux IFRS, de nombreuses entreprises affirment pourtant que les pénuries de personnel, les systèmes internes et la recension des changements que devront subir leurs états financiers soulèvent des difficultés.

Principales observations résultant du sondage

Incidence importante sur les états financiers

- 57 % des sociétés disent s'attendre à ce que l'adoption des IFRS ait une incidence sensible sur la valeur attribuée à leurs actifs. Cette proportion est plus élevée dans les secteurs des services publics (84 %), de la fabrication (78 %) et de l'exploitation minière et pétrolière (67 %).
- 25 % des sociétés s'attendent à un changement appréciable de la valeur attribuée à leur caisse de retraite.
- 20 % des sociétés prévoient un changement significatif de la valeur attribuée à leurs instruments financiers.
- 20 % des sociétés s'attendent à un changement notable de leurs produits d'exploitation.
- 20 % des sociétés s'attendent à un changement appréciable de la valeur de leur fonds commercial (*goodwill*).

Communication des répercussions prévues de la conversion aux IFRS en 2009

- 58 % des sociétés ouvertes présenteront une évaluation qualitative des répercussions de la conversion aux IFRS dans leur rapport de gestion de 2009.
- 25 % des sociétés présenteront une évaluation qualitative et quantitative des répercussions de la conversion aux IFRS.

Les systèmes internes sont-ils fin prêts?

- Alors que 55 % des sociétés ouvertes avouent ne pas avoir évalué jusqu'à maintenant ce que signifiera la

conversion pour leurs systèmes, 72 % affirment qu'elles prévoient faire usage en parallèle de systèmes manuels d'information financière basés sur les IFRS et les PCGR du Canada, tout au long de 2010.

Connaissances et formation des parties prenantes

- 40 % des sociétés interrogées ont dit ne pas avoir encore communiqué les répercussions prévues de l'application des IFRS sur la valeur de leurs actifs aux actionnaires, aux agences de notation ou aux analystes.
- 82 % des sociétés ouvertes disent avoir commencé à former leur personnel financier en ce qui a trait aux IFRS. Seulement 41 % des sociétés ouvertes indiquent cependant qu'elles ont commencé à former leur conseil d'administration.
- La conversion aux IFRS n'étant pas un simple exercice comptable, tous les employés, les conseils d'administration, les actionnaires et les principales parties prenantes se doivent de comprendre le processus de conversion et ses répercussions.

Les résultats complets du sondage peuvent être consultés (en anglais seulement) à l'adresse www.pwcifrs.ca.

Management

Groupe de réflexion éditorial

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

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

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

Todd Scaletta, FCMA
Directeur, Gestion du savoir
CMA Canada

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

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

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

Les perspectives de rémunération s'améliorent, mais les Canadiens ne pourront rattraper le terrain perdu

Les entreprises canadiennes ont pris davantage de mesures sévères qu'initialement prévu en 2009, dont des gels d'embauche et de rémunération ainsi que diverses mesures visant à contrôler les coûts dans un contexte de chute des revenus. Les entreprises entrevoient par ailleurs l'année 2010 avec un « optimisme prudent ». Les opinions sur le moment de la reprise sont partagées — un tiers considèrent qu'elle se produira au cours des huit prochains mois, un tiers prévoient une reprise pour la fin de 2010 et un tiers ne s'attendent pas à cette reprise avant 2011 ou plus tard. Toutefois, des signes modestes de reprise sont observés au niveau des pratiques de rémunération en 2010. Ces données proviennent de la plus récente étude de Towers Watson.

Malgré que près de la moitié des 143 entreprises canadiennes sondées aient décidé de geler les salaires en 2009 (une proportion nettement supérieure à ce que laissait entrevoir un sondage semblable mené en janvier 2009), seulement 11 % s'attendent à un gel généralisé des salaires pour 2010, même si le pourcentage s'élève à 18 % en ce qui concerne les cadres supérieurs. Les intentions de réduction des coûts de la main-d'œuvre dans d'autres domaines sont bien différentes de celles de 2009, moins d'entreprises s'attendant à compresser davantage les coûts pour ce qui est des salaires, de la formation, des avantages sociaux et des heures supplémentaires. De plus, le nombre d'entreprises planifiant des réductions significatives dans leur personnel en 2010 est bien inférieur à celui de 2009 (10 % plutôt que 34 %).

Il est possible qu'en raison des doutes qui entourent le moment de la reprise économique, les entreprises se fassent prudentes en ce qui concerne les budgets des salaires. La hausse salariale médiane des employés prévue pour 2010 est de 2,5 % — une augmentation comparative à 2009 pour de nombreuses entreprises, mais



une réduction d'environ 1 % par rapport à la situation observée généralement au Canada avant la crise.

« Dans le contexte actuel, il n'est pas surprenant de constater que les entreprises font preuve de prudence à propos des niveaux de rémunération de pré-crise, affirme Claude Boulanger, sociétaire chez Towers Watson. En effet, cette période pourrait signifier l'avènement d'une nouvelle approche sur les rémunérations dans leur ensemble, ainsi qu'une réévaluation par les entreprises de leurs politiques et budgets salariaux et l'établissement de meilleures bases de rémunération sur la performance à l'échelle de l'organisation, de façon non exclusive aux membres de la direction. »

Les salaires et les primes en 2010

Au niveau tant des cadres supérieurs que des employés, les pressions à la baisse qui s'exercent sur les primes (ou bonis) se maintiendront pour une deuxième année consécutive. Plus de la moitié des répondants prévoient des primes inférieures ou nulles pour 2009 : environ 10 % des entreprises n'accorderont aucune prime à leurs employés pour une deuxième année de suite, la moitié verseront des primes identiques ou légèrement inférieures

à celles de l'an dernier et, pour approximativement 25 % des entreprises, les primes versées seront sensiblement inférieures. Seulement 15 % des entreprises s'attendent à verser des primes plus élevées.

De façon générale, les salaires sont stables ou en légère augmentation, les niveaux des cibles demeurent inchangés et les primes réelles se maintiennent ou sont en baisse dans la plupart des cas. Le changement le plus important au niveau des gestionnaires a trait aux incitatifs à long terme, utilisés traditionnellement par les entreprises pour arrimer les intérêts de la direction de l'entreprise à ceux des actionnaires. L'enquête révèle que la valeur théorique de ces incitatifs à long terme octroyés en 2009 est inférieure à celle de 2008.

« La grande question à laquelle les entreprises tentent de répondre est de savoir si les baisses dont nous avons été témoins représentent des anomalies ou plutôt, que la rémunération destinée aux cadres supérieurs ne se soit ajustée à un nouveau niveau inférieur, souligne Claude Boulanger. Un indicateur clé pourrait résider dans le fait que les valeurs des versements d'incitatifs à long terme pour 2010 seront similaires à celles de 2009 — la moitié des entreprises prévoient offrir la même valeur, 30 % s'attendent à verser une valeur moindre et 20 % anticipent des valeurs supérieures. Ceci suggère que le modèle de rémunération sur la performance fonctionne, que les entreprises ont répondu à un environnement économique difficile par la gestion de leurs coûts de rémunération, et particulièrement en réduisant les niveaux d'incitatifs à long terme. »

Un intérêt renouvelé pour les talents clés

Près de 70 % des entreprises s'inquiètent de la rétention de leurs employés clés hautement performants en raison des compressions effectuées durant la récession, à plus forte raison au moment où les salaires stagnent pour une

deuxième année. L'inquiétude que suscite cet exode des talents paraît justifiée si l'on considère que les entreprises prévoient embaucher plus de personnel au cours de l'an prochain et qu'elles se tourneront fort probablement vers des organisations concurrentes de leur secteur d'activité ou de leur région, qui sont des sources potentielles de talents.

Les entreprises ont recours à des mesures particulières pour retenir les talents de haut niveau, notamment grâce à une différenciation accrue sur le plan de la rémunération au moyen d'augmentations salariales ciblées (55 %), de primes différenciées (21 %) et de primes de fidélisation en argent (29 %) ou en actions (25 %). De plus, 40 % des répondants réagissent à cet enjeu en améliorant leur programme de gestion des talents.

« Afin d'exécuter avec succès une stratégie de rémunération différenciée, les entreprises auront besoin d'un outil de gestion de la performance fort, intégré et bien compris par les exécutants, et potentiellement une initiative de gestion de changement pour aider les gestionnaires et employés à bien saisir l'importance du changement de mentalité. Les employés à tous les niveaux devront ajuster leurs attentes salariales, en reconnaissant que les ajustements de salaire automatiques ou en lien avec le coût de la vie peuvent devenir chose du passé. Certains pourront toutefois échapper à cette tendance s'ils ont réalisé des accomplissements ayant augmenté leur valeur aux yeux de l'organisation, explique Claude Boulanger. La bonne nouvelle pour les entreprises qui ont réduit ou gelé les rémunérations est qu'elles n'ont pas perdu autant de terrain d'une perspective concurrentielle qu'elles l'avaient anticipé. La mauvaise nouvelle réside dans le fait qu'il y a toujours un marché intéressant pour les meilleurs talents. »

Perspective globale

Le Canada ne fait pas cavalier seul. Dans de nombreux autres pays, les sociétés envisagent aussi l'année 2010 avec prudence, les hausses salariales médianes prévues devant s'établir à 3 % ou moins. À l'opposé du spectre, les employeurs des pays du bloc BRIC (le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine) et de certaines économies fortement inflationnistes prévoient une croissance plus rapide des salaires qui devrait atteindre 7 % ou plus en 2010, selon les résultats du sondage 2009–2010 mené par Towers Watson en été 2009 sur les perspectives de rémunération à l'échelle mondiale.

Nous encourageons les lecteurs à faire parvenir leurs commentaires ou leurs suggestions d'articles à la rédactrice en chef à :

CMA Canada
Mississauga Executive Centre
1 Robert Speck Parkway, Suite 1400
Mississauga (Ontario) Canada L4Z 3M3

Télé. : 905 949-0888
Courriel : acivichino@cma-canada.org



Pauvreté et sida : l'apport d'un CMA

par Brenda Blakey, CMA

Christine Newton, CMA, a fait la preuve que les compétences en stratégie, en comptabilité et en gestion sont aussi utiles dans une situation humanitaire que dans un milieu de travail.

À la suite de vacances prolongées en Afrique, M^{me} Newton et son mari Jim souhaitaient faire un geste pour atténuer un peu la misère et la souffrance dont ils avaient été témoins. En 2003, ils ont fondé un organisme de bienfaisance appelé Edzinkulu, qui se consacre aux enfants du sida, afin de venir en aide aux 5 000 personnes de la communauté isolée de Ndawana, en Afrique du Sud. Dévasté par le sida, le village de Ndawana n'avait ni électricité ni eau courante, et ne bénéficiait d'aucun service de transport public (ou privé) ni de services médicaux. En six ans, Edzinkulu (mot formé par la contraction d'Edmonton et d'Umzinkulu, le nom d'une rivière d'Afrique du Sud qui traverse la région) a réalisé des projets extraordinaires, et sa réussite est en grande partie attribuable à d'excellentes méthodes de gestion et à l'expérience de Christine Newton à titre de CMA.

De nombreux groupes d'aide internationale ont la réputation de proclamer : « Voilà, nous vous donnons ce dont vous avez besoin. » Reconnaisant l'importance d'une gouvernance efficace, ils commencent par demander aux dirigeants de la région : « Comment pouvons-nous vous aider? » De concert avec une équipe locale nommée par les dirigeants et grâce à des dons canadiens, les Newton ont grandement contribué à améliorer de façon durable l'infrastructure à Ndawana.

D'abord, ils ont construit un centre communautaire en ayant recours uniquement à la main-d'œuvre locale; ils ont fabriqué chaque bloc de construction et ramassé des herbes pour faire un toit de chaume. Alimenté par l'énergie solaire, le centre communautaire abrite une cuisine qui permet de préparer des repas destinés à quelque 150 orphelins du sida, une bibliothèque pour favoriser l'alphabétisme, un centre pour microentreprises, et une clinique médicale où les médecins et les infirmières peuvent recevoir des patients.

En raison de leur analphabétisme, de nombreux villageois de Ndawana ne possèdent pas de certificat de naissance ni de pièce d'identité, et ils ne savent pas comment faire une demande pour bénéficier de programmes et de subventions du gouvernement. Le



couple Newton a calculé que le revenu annuel du village doublerait si chaque personne obtenait les subventions auxquelles elle était admissible. Il a donc lancé un projet de documentation et fait le recensement de la population en vue de bénéficier des programmes gouvernementaux existants et d'obtenir les subventions pertinentes.

Voici quelques-uns des projets réalisés par Edzinkulu : création d'un jardin communautaire pour y cultiver des plantes, embauche de villageois à titre de membres d'équipe, de journaliers en construction et d'aidants à domicile, formation aux affaires pour les femmes entrepreneures, et promotion de la santé publique par le biais de séances d'information et de tests de dépistage du VIH/sida.

Grâce à ces projets, la qualité de vie s'est beaucoup améliorée à Ndawana. Les médecins et les infirmières viennent désormais régulièrement au village. On a également établi un processus de prise en charge et d'instruction des orphelins. Plus personne ne meurt dans la solitude grâce aux visites régulières des aidants. La hausse du revenu a rendu la vie des villageois plus facile. Chris Newton a noté dans un rapport que « le premier jour de paie a été différent de tout ce que j'ai connu. Chaque remise d'argent (les sommes variaient de 2 \$ à 48 \$) était accompagnée de chants, d'applaudissements et de rires. Le jour suivant, nous avons vu plusieurs femmes transporter sur leur tête de gros sacs de 'mealie meal' (de la semoule de maïs, l'aliment de base de la région). » La bénévoles albertaine a pris le temps d'aider les employés d'Edzinkulu à gérer leurs finances; s'il est bien de verser des salaires, encore faut-il aider ces personnes qui n'ont jamais possédé d'argent à planifier leurs besoins futurs, y compris leurs études.

L'importance du titre de CMA

Les donateurs, grands et petits, versent régulièrement des dons à Edzinkulu parce qu'ils savent que cet argent est utilisé à bon escient. Le ministère de la



Santé provincial de l'Afrique du Sud a reconnu les pratiques exemplaires d'Edzimbuku en matière de soins et de prévention du VIH/sida, et il a même embauché les membres de l'équipe Edzimbuku pour qu'ils enseignent ces méthodes aux habitants d'autres villages. La saine gestion d'Edzimbuku est d'ailleurs l'une des raisons principales de sa grande réussite.

L'expérience de Chris Newton à titre de CMA est importante parce qu'elle a contribué à l'adoption de bonnes méthodes de gouvernance. L'établissement de budgets détaillés et de rapports sur les écarts permet de fournir de l'information aux donateurs canadiens. Grâce à la communication efficace de l'information financière, Edzimbuku maintient son statut d'organisme de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada, et sa crédibilité auprès des organismes sud-africains. La gestion des stocks et d'autres mesures de contrôle interne adaptées à la situation permettent de s'assurer que la nourriture et les uniformes scolaires destinés aux orphelins arrivent à bon port. Des outils de planification, tel le graphique de Gantt, ont facilité

la construction du centre communautaire. Les résultats des tests de dépistage du VIH/sida ont fait l'objet d'analyses statistiques afin que l'on tire un meilleur parti des données aux fins de la planification du programme. M. et M^{me} Newton se sont constamment efforcés de fixer leurs objectifs en pensant à long terme, ils ont assuré le transfert des connaissances et des compétences aux habitants du village et ils ont établi une stratégie de sortie visant à préserver les améliorations acquises. Aujourd'hui, Edzimbuku doit relever un nouveau défi : un grave incendie a endommagé le centre communautaire en juin dernier, mais déjà, une clinique temporaire assure la continuité des services.

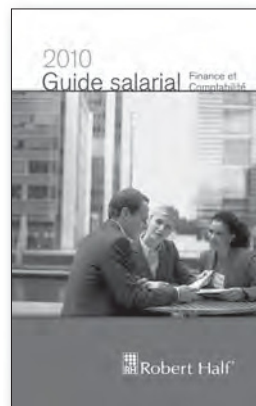
Le dossier de M^{me} Newton à titre de CMA est en règle, bien que rien ne l'y oblige à Ndawana, ce qui démontre sa fierté d'être CMA. En 2007, on a souligné son travail en lui décernant le prix d'excellence en leadership communautaire — CMA Alberta.

Les CMA peuvent assurément fournir un apport unique et crucial dans le cadre d'engagements humanitaires. Malgré des ressources limitées, une gestion et une stratégie judicieuses permettent d'accomplir de grandes réalisations à long terme. ■

Brenda Blakey, MBA, CMA, enseigne la comptabilité dans le cadre du programme de baccalauréat en commerce de l'université Grant MacEwan à Edmonton. Elle est comptable bénévole à Edzimbuku Canada.



En finance, le talent sera toujours votre meilleur investissement.



Appelez-nous pour obtenir votre exemplaire GRATUIT du Guide salarial 2010.

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité et Robert Half Management Resources sont les chefs de file en dotation de personnel spécialisé en finance et comptabilité, respectivement au niveau temporaire, permanent et dans le cadre de projets de consultation.

1.800.803.8367
accountemps.ca

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca



Robert Half®



Comment mener avec succès cette conversation que vous tentez d'éviter

Derrière tout licenciement d'un employé pour rendement insatisfaisant, il y a habituellement un gestionnaire qui n'a pas fait ce qu'il devait faire. Il est facile de dire qu'un employé n'était pas assez efficace, mais dans les faits, les actions de son supérieur sont souvent tout autant en cause.

par Sharon Bar-David

Les gestionnaires ont tendance à commettre deux erreurs critiques : ils ne s'attaquent pas aux problèmes de rendement dès leurs premières manifestations et, lorsqu'ils se décident finalement à le faire, ils s'y prennent mal. Par conséquent, des employés qui auraient pu donner un rendement acceptable deviennent à leur insu les victimes de ces supérieurs qui n'exercent pas une gestion responsable.

Piège n° 1 : Fermer les yeux

Trop souvent, le rendement d'un employé se dégrade durant des mois, voire des années sans que la direction intervienne. Paradoxalement, l'une des causes premières de cette inaction tient à la perception qu'a le supérieur de sa propre identité. Les gestionnaires sont des êtres humains qui veulent se voir comme des personnes gentilles et sensibles. À l'idée d'aborder de front la question d'un rendement insatisfaisant avec un employé, ils se disent : « Si je suis capable d'agir ainsi à l'endroit d'un autre être humain, cela signifie que je suis une mauvaise personne. » Comme cette pensée est intolérable pour la plupart d'entre eux, ils adoptent des comportements tels que l'évitement ou la procrastination. Ils ferment les yeux sur le rendement de l'employé en se disant que « ça finira par passer » ou que « ce n'est pas si grave ». Ou encore, ils se persuadent qu'ils ont des priorités plus pressantes. Dans de tels cas, l'image qu'a le gestionnaire de sa propre bienveillance et l'inconfort qu'il ressent à l'idée de placer l'employé dans une situation désagréable peuvent l'amener à se soustraire à ses responsabilités. Pendant ce temps, les choses empirent. Plutôt que d'aider l'employé, la procrastination de son supérieur exacerbe la situation.



Piège n° 2 : Bâcler la conversation

Une fois que le gestionnaire a décidé de s'attaquer au problème, il doit avoir une conversation avec l'employé. Cet entretien est difficile à mener, et l'une des erreurs les plus graves que l'on puisse faire est de ne pas tenir compte du fait que cette conversation suscitera des émotions — non seulement chez l'employé, mais aussi chez le gestionnaire. De fait, un nombre étonnant de gestionnaires disent ressentir un haut niveau de stress et d'angoisse avant et pendant ces conversations. La situation déclenche chez eux un réflexe naturel de lutte ou de fuite qui s'accompagne d'une décharge d'adrénaline et de cortisol. Ce phénomène compromet la performance du gestionnaire durant l'entretien.

Quant à l'employé, il est tout naturel qu'il ait une réaction émotionnelle lorsque son supérieur le convoque dans son bureau pour discuter



avec lui de problèmes de rendement. Lui aussi aura un réflexe de lutte ou de fuite. En fait, le gestionnaire doit s'attendre et se préparer à voir l'employé manifester l'une des réactions émotionnelles suivantes : silence, larmes, colère, agressivité, blâme, attitude défensive, amertume ou déni. Et si le gestionnaire n'est pas conscient de son propre état émotionnel, sa capacité à faire face aux réactions de l'employé avec efficacité s'en trouvera diminuée. Le processus risque alors de dérailler définitivement.

Mener la conversation avec succès

Souvent, les gestionnaires adoptent un comportement d'évitement ou éprouvent de l'angoisse parce qu'ils ne disposent pas d'un cadre solide sur lequel s'appuyer durant la conversation. Un bon programme de formation fournira aux gestionnaires les outils nécessaires pour mener cette tâche avec compétence et confiance. Par exemple, la méthode en six étapes qui suit les aidera à diriger la conversation avec sollicitude, fermeté et équité. Une telle approche peut favoriser un revirement total de la situation.

Étape 1 : Évoquez le bon rendement passé.

Commencez l'entretien en soulignant le bon rendement de l'employé dans le passé. En indiquant ainsi à l'employé que vous tiendrez compte de ses antécédents positifs dans la discussion, vous atténuerez son angoisse. Cela dit, n'exagérez pas les points positifs — demeurez réaliste. Soyez bref, puisque votre interlocuteur se doute que les « mauvaises nouvelles » s'en viennent.

Étape 2 : Faites part de vos observations. Décrivez les problèmes en vous appuyant sur des exemples précis. Tenez-vous-en à des observations concrètes et évitez de poser un diagnostic sans appel. Décrivez les comportements comme s'ils avaient été captés par une caméra vidéo. Ne dites pas : « Vous êtes sur la défensive », mais plutôt : « Quand Marie vous a posé des questions au sujet d'un rapport en retard, vous avez élevé la voix ». Après tout, si vous portez un jugement et que vous dites à Georges qu'il a été « agressif et peu coopératif », il y a de bonnes chances qu'il devienne aussitôt agressif et peu coopératif — et avec raison. En utilisant la « technique de la caméra vidéo », vous pourriez dire : « Au cours des six dernières semaines, il manquait des données essentielles dans quatre de vos rapports. Aussi, à deux occasions, vous avez dit à un collègue qui vous demandait de l'aide que s'il n'était pas capable de faire son travail correctement, il n'avait qu'à se trouver un autre emploi. »

Étape 3 : Passez en revue les attentes. Faites référence aux normes de conduite exigées afin que l'employé sache en quoi son rendement ne répond pas aux attentes. Par exemple : « Notre organisation s'attend à ce que les employés traitent les clients avec respect, même si ceux-ci les ont provoqués. »

Étape 4 : Faites preuve de sollicitude. Maintenant que vous avez décrit les problèmes, montrez que vous vous souciez du bien-être et de l'avenir de l'employé. Par exemple, une simple phrase comme : « Votre situation me préoccupe et je veux m'assurer que nous puissions unir nos efforts pour redresser la barre » peut s'avérer très efficace.

Étape 5 : Engagez le dialogue. Jusqu'ici, c'est vous qui avez pris la parole. Il est maintenant temps d'entendre le point de vue de l'employé au moyen d'un dialogue constructif qui vous permettra d'en arriver à un plan d'action réalisable. Durant cette étape, vous devez vous attendre à être témoin des diverses réactions émotionnelles mentionnées plus haut. Veillez à maîtriser vos propres réactions et à rester empathique. Une écoute attentive et une attitude objective sont d'excellents outils à ce stade.


Étape 6 : Élaborez un plan d'action. Il est maintenant temps de mettre au point des solutions réalisables à partir des renseignements glanés durant le dialogue. Vous devrez fixer des attentes très claires, convenir d'un plan avec l'employé, définir des responsabilités précises pour l'employé et le supérieur, déterminer des méthodes et des échéances pour faire le suivi des progrès, et énoncer très clairement quelles seront les conséquences si le rendement ne s'améliore pas. Il est important de fixer la date d'un prochain entretien et de manifester à l'employé votre confiance en sa capacité de s'améliorer.

Assurez-vous que la personne comprend bien les principaux aspects à améliorer et le plan d'action. Cette étape est cruciale puisque l'employé risque d'avoir un réflexe de lutte ou de fuite, qui risque de brouiller temporairement les cartes.

Beaucoup de gestionnaires s'en tirent relativement bien durant l'entretien, mais négligent d'assurer un suivi. Résultat : la situation ne s'améliore pas et, tôt ou tard, il faut prendre des mesures radicales qui auraient pu être évitées. Il est donc primordial de faire le suivi avec diligence et de veiller à ce que la situation évolue conformément au plan.

Soyons réalistes, la gestion du rendement fait certainement partie des tâches que détestent le plus les gestionnaires. Toutefois, en éliminant la procrastination et en menant avec compétence les conversations liées au rendement, les gestionnaires peuvent surmonter cette difficulté et aider leurs employés à redevenir des collaborateurs productifs au sein de l'organisation. ■


Sharon Bar-David est une conférencière, formatrice et consultante en motivation établie à Toronto; ses programmes sur le leadership contribuent à stimuler l'engagement et la productivité. Consultez son site Web et son blogue à www.sharonbardavid.com ou communiquez avec elle à sharon@sharonbardavid.com.



Démarrage d'entreprise : six tactiques pour augmenter ses chances de réussite

Démarrer votre entreprise ou votre cabinet est risqué, dans le meilleur des cas, mais vous accroîtrez vos chances de réussite si vous prenez la peine de vous préparer.

par Samantha Jarman, CMA



Avez-vous déjà songé à quitter le monde de la grande entreprise pour devenir votre propre patron? C'est un rêve bien répandu, mais qui comporte beaucoup de risques. D'après des études de Statistique Canada, environ la moitié des nouvelles entreprises de services professionnels fermeront leurs portes dans les quatre années suivant leur ouverture. Toutefois, aux dires de travailleurs indépendants interrogés dans le cadre d'un sondage sur les professionnels (dont de nombreux CMA) qui ont ouvert de petits cabinets de différents types, il existe des façons de mettre les chances de votre côté.

1. Établissez votre clientèle avant de monter votre entreprise.

La plupart des entrepreneurs ont confirmé qu'il leur a fallu de trois à cinq ans pour se bâtir une clientèle dont la quantité et la qualité correspondaient à ce qu'ils désiraient.

Par conséquent, il est fortement conseillé de faire votre possible pour vous constituer une clientèle avant de quitter votre emploi actuel. On peut notamment demander d'exercer des fonctions qui vous mettront en contact avec des clients, ou même passer à une autre entreprise, offrant davantage de possibilités de rencontrer des clients. Créer une clientèle à partir des clients de votre employeur peut sembler déloyal, mais, comme l'a souligné un comptable, en définitive, il revient au client de décider avec qui il veut faire affaire. Certains vous choisiront, d'autres, non; vous devez vous préparer à cette éventualité.

Vous pouvez également trouver de nouveaux clients par l'entremise d'associations communautaires ou professionnelles, même s'il ne suffira probablement pas d'assister aux événements qu'ils organisent. Concentrez-vous plutôt sur les occasions de faire montre de vos compétences, en vous chargeant de projets ou en vous joignant au conseil d'administration de ces associations. Les associations professionnelles sont considérées comme utiles en ce qui a trait à la formation continue et à l'accès à d'éventuels mentors; par contre, on risque d'y rencontrer autant de concurrents potentiels que de clients potentiels.

Les nouveaux entrepreneurs doivent s'attendre à consacrer non pas des mois, mais des années à se bâtir une clientèle, et les indications de clients issues d'emplois antérieurs auront un rôle à jouer dans leur compétitivité.

Les nouveaux entrepreneurs doivent s'attendre à consacrer non pas des mois, mais des années à se bâtir une clientèle, et les indications de clients issues d'emplois antérieurs auront un rôle à jouer dans leur compétitivité. Même si quelques-unes des personnes interrogées ont réussi à lancer une entreprise couronnée de succès dans une toute nouvelle profession, ce n'est pas conseillé. Comme l'a fait remarquer une personne qui était passée du domaine des technologies de l'information à l'orientation professionnelle et aux conférences sur la motivation : « Je n'avais aucune crédibilité et aucun contact. J'ai dû partir de zéro. » Si vous envisagez de changer complètement de carrière, songez à travailler pour quelqu'un d'autre pendant quelques années avant de faire cavalier seul.

Comment savoir si la clientèle que vous vous êtes bâtie suffira pour vous faire vivre? De nombreux entrepreneurs prospères suggèrent de continuer de travailler pour quelqu'un d'autre jusqu'à ce que vous ayez assez de clients et d'économies pour couvrir vos principales dépenses pendant au moins un an. Lorsque vous procédez à cette évaluation, vous devez également tenir compte du roulement de la clientèle.

2. Collectionnez les « lettres après votre nom ».

L'obtention de plusieurs titres professionnels est un outil puissant pour établir votre crédibilité auprès de clients potentiels. Parmi les propriétaires de petites entreprises qui ont dit détenir des titres professionnels, plus de la moitié en avaient plus d'un. Les titres professionnels multiples sont considérés comme un facteur de réussite en affaires, pour deux raisons : premièrement, ils paraissent bien sur une carte de visite et donnent un signe de compétence; deuxièmement, l'accréditation dans des secteurs qui se chevauchent permet aux entrepreneurs de se démarquer dans leur créneau particulier. Par exemple, conjuguer le titre de CMA et une accréditation en TI a permis à une entrepreneure de bien se positionner comme spécialiste de l'installation de systèmes comptables.

3. Prenez votre temps et laissez passer quelques cheveux gris.

Si l'idée de passer quelques années à vous bâtir une clientèle et à obtenir des titres professionnels avant d'échapper à la corvée du 9 à 5 vous semble démoralisante, encouragez-vous en vous disant que presque tous les entrepreneurs interrogés ont établi comme facteur de réussite le fait d'être à la fin de la quarantaine ou au début de la cinquantaine. D'abord, ils soutiennent qu'à cet âge, on est souvent plus solide financièrement : les prêts hypothécaires sont déjà remboursés et on s'est libéré d'autres obligations financières importantes. Il est donc un peu plus réaliste de penser disposer du capital nécessaire pour lancer une entreprise. En outre, les répondants ont confié que leurs années d'expérience en entreprise avaient été une source d'indications de clients et de contacts. Enfin, et ce qui est tout aussi important, ils ont signalé que l'âge confère une crédibilité. Comme l'un d'eux l'expliquait : « Personne ne croit qu'on est un expert si on n'a pas quelques cheveux gris. »

Tant les hommes que les femmes interrogés ont également conseillé d'attendre jusqu'à un peu plus tard dans la vie pour se lancer en affaires, car il est beaucoup plus difficile de démarrer une petite entreprise lorsqu'on élève de jeunes enfants. Citant les contraintes de temps et l'incapacité à prendre des risques financiers pendant que l'on prend soin de jeunes enfants, les hommes et les femmes interrogés ont recommandé d'attendre jusqu'à ce que les enfants aient quitté la maison avant de démarrer une entreprise.

4. Ayez le soutien de votre famille. Les répondants ont signalé que leur famille a été touchée principalement de deux façons par leur décision de démarrer une entreprise. D'abord, plusieurs d'entre eux ont révélé avoir compté sur le fait que les membres de leur famille assumeraient une plus grande part des tâches domestiques pendant qu'ils s'employaient à démarrer leur entreprise. En outre, de nombreuses familles ont dû accepter le fait que l'entrepreneur ne pourrait pas toujours être présent à l'heure des repas ou aux réunions de famille dans les débuts de l'entreprise. Les pressions supplémentaires exercées

sur la vie de famille par le lancement d'une entreprise peuvent sembler incompatibles avec le désir d'obtenir le meilleur équilibre travail-famille, si souvent évoqué par les propriétaires d'entreprise. Cela dit, la conciliation travail-famille s'améliore grandement une fois que le propriétaire de la petite entreprise a une clientèle assez importante pour pouvoir refuser les demandes d'un client trop insistant ou des échéances déraisonnables.

Enfin, les membres de la famille ont souvent dû accepter une baisse du revenu familial lorsque l'un d'entre eux a décidé d'être travailleur autonome. Pour certains répondants, le revenu a augmenté avec régularité au cours des premières années de l'entreprise, alors que d'autres ont confié n'avoir jamais pu obtenir l'équivalent de leur salaire antérieur. Il faut toutefois noter que même ces derniers n'avaient aucunement l'intention de retourner travailler pour quelqu'un d'autre, car leur satisfaction professionnelle accrue compensait largement la perte de revenus.

Si vous prévoyez vous associer avec votre conjoint ou un parent proche, tenez compte d'un constat fait lors d'études précédentes : un solide partenariat à l'extérieur du travail se traduit par une augmentation de la réussite professionnelle, mais l'inverse n'est pas vrai. Si la relation n'est pas solide, le stress que crée l'exploitation conjointe d'une entreprise peut être fatal pour la relation, et risque d'anéantir l'entreprise aussi.

5. Le sexe ne joue aucun rôle. Même si des études antérieures ont révélé que les femmes réussissaient moins que les hommes en raison de leur réticence à faire des heures supplémentaires et de leur tendance à se montrer moins gourmandes en matière de facturation, l'étude en question n'a pas permis de déceler un écart entre les hommes et les femmes. De même, on n'a pas constaté non plus de différences dans les motifs derrière le lancement de l'entreprise. La conciliation travail-famille était tout aussi importante pour les hommes que pour les femmes, et contrairement aux conclusions d'études antérieures, ce sont les femmes qui semblent les plus motivées par les bénéfices.

6. Ne sous-estimez pas les franchises. Lorsque les comptables songent aux franchises, ils ont tendance à penser uniquement à une grande entreprise dans le domaine des impôts. Cependant, il existe de grandes organisations qui répondent à la définition de « franchise » (même si elles se font souvent appeler « association » ou « agence ») et offrent un éventail de services financiers tels que les conseils relatifs aux investissements, au crédit et à la faillite, et qui cherchent des entrepreneurs instruits et motivés. Même si les propriétaires d'entreprise indépendants ont révélé avoir eu besoin de trois à cinq ans pour se constituer une clientèle, bien des franchisés se sont dits satisfaits de leur liste de clients et de leurs revenus obtenus en moins d'un an. Les franchises peuvent offrir de la formation et du marketing personnalisés et ciblés, et souvent, des indications de clients. Par contre, le franchisé doit payer des frais et des rede-

vances. Faites les calculs nécessaires et parlez à d'autres franchisés avant de signer un contrat.

Et même si vous n'avez pas envie d'acquérir une franchise, réfléchissez aux services offerts par le franchiseur et demandez-vous s'ils ne pourraient pas être intégrés à votre modèle d'affaires. Par exemple, une comptable fiscaliste a confié qu'elle reçoit régulièrement des indications de clients de la succursale H&R Block de son quartier et qu'elle lui en fournit également. Ce partenariat informel a permis à H&R Block de lui demander de préparer des déclarations de revenus qui étaient trop complexes pour être produites rapidement par les employés de la succursale et, en retour, la comptable autonome leur envoie des clients dont la déclaration de revenus est trop simple pour requérir ses services.

Bien sûr, ces suggestions sont toutes des « pratiques exemplaires ». Ne paniquez pas si vous avez déjà entrepris la grande aventure du travail autonome sans les avoir mises en pratique. La moitié des propriétaires de petites entreprises qui ont répondu au sondage ont avoué s'être jetés dans l'aventure sans aucune planification préalable. Que ce soit à la suite d'une mise à pied ou d'un conflit de trop avec leur patron, la décision de se lancer à leur compte a autant de chances d'être spontanée et émotive que planifiée et rationnelle. Fait intéressant, les circonstances motivant la décision ne semblent pas avoir une forte incidence sur la satisfaction de la personne par rapport à son entreprise.

Si vous songez à démarrer votre entreprise et que vous éprouvez quelques craintes, voici un autre fait à prendre en considération : même si la moitié des entreprises de services professionnels canadiennes n'atteignent pas leur quatrième anniversaire, il faut souligner que celles qui ont fermé leurs portes ne seraient pas nécessairement considérées comme des échecs par leur propriétaire. Malheureusement, il arrive souvent que les statistiques recueillies par des organismes tels que Statistique Canada ne fassent pas de distinction entre les entreprises qui ont fermé en raison d'une faillite et celles qui ont fermé pour des raisons plus « positives ». Une entreprise peut fermer ses portes parce que le propriétaire veut prendre sa retraite, ou parce qu'il a reçu d'un client une offre d'emploi qu'il ne peut pas refuser. Parmi les autres raisons de fermer une entreprise, on compte une fusion, ou une restructuration exigeant que l'entreprise soit enregistrée sous une nouvelle raison sociale et un nouveau numéro. Il est possible que les statistiques sur les faillites d'entreprise semblent plus sombres que la situation qu'elles dépeignent. Et il faut noter que, même parmi les propriétaires d'entreprise qui ont confié travailler davantage d'heures pour un revenu moindre, un fort pourcentage d'entre eux (plus de 80 % dans le cadre de cette étude) ont dit ne pas regretter de s'être lancés en affaires. ■

Samantha Jarman, CMA, est titulaire d'un doctorat de la Northcentral University en Arizona. Elle travaille actuellement dans la fonction publique canadienne, dans le secteur de l'efficacité organisationnelle. On peut la joindre à l'adresse suivante : sjarman@canada.com.

A blurred photograph of a hospital hallway. In the foreground, a person in a white lab coat is pushing a gurney. In the background, other people in white coats are walking. The hallway has white walls, a light-colored floor, and a framed picture on the wall. The overall scene is busy and fast-paced.

**LE TABLEAU DE BORD FINANCIER :
UTILE POUR LES SOINS DE SANTÉ
DE PREMIÈRE LIGNE**

ÉTUDE DE CAS SUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN NOUVEAU SYSTÈME D'INFORMATION FINANCIÈRE DESTINÉ AUX GESTIONNAIRES DE PREMIÈRE LIGNE ET SUR L'UTILISATION QU'EN FAIT UN GROUPE REPRÉSENTATIF DE DIRECTEURS DES SERVICES INFIRMIERS

PAR CHRIS DUFF ET BRENDA LIGGETT, CMA

Les gouvernements provinciaux du Canada subissent des pressions financières considérables cette année, la plupart d'entre eux se trouvant aux prises avec d'importants déficits. Comme toujours, les soins de santé représentent le principal poste de dépenses provinciales. En Colombie-Britannique, par exemple, le gouvernement y consacre 45 % de son budget et s'attend à un déficit de 2,8 milliards de dollars en 2009-2010 (Shaw et Kines, 2009); il demande donc aux six régies régionales de la santé d'éliminer leur déficit prévu pour cet exercice. Fraser Health Authority (FHA) est la plus grande régie régionale de la Colombie-Britannique¹; aux prises avec un déficit de 160 millions de dollars, elle s'emploie à réduire le nombre d'opérations chirurgicales non urgentes ainsi que les dépenses administratives (FHA, 2009). En raison du climat budgétaire difficile que nous connaissons actuellement, les gestionnaires de services de santé de première ligne doivent aussi gérer efficacement les questions financières.

IL EST NÉCESSAIRE D'ACCROÎTRE LES RESSOURCES CONSACRÉES À L'INFORMATION FINANCIÈRE, MAIS CE N'EST PAS SUFFISANT POUR RAMENER LE COÛT DES SOINS AUX PATIENTS À UN NIVEAU ABORDABLE POUR L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ.

FHA dirige un « système axé sur la santé » et offre des services de soins de prévention, de soins de courte durée, de soins en établissement, de soins de santé communautaire et de soins primaires à quelque 1,5 million de personnes représentant 30 % de la population de la province. Son budget de fonctionnement s'élève à 2,5 milliards de dollars pour 2009-2010. FHA compte plus de 26 000 employés et 2 000 médecins ayant des droits hospitaliers. Son territoire s'étend de Burnaby au canyon du Fraser, dans la vallée du Bas-Fraser.

Le secteur des soins de courte durée représente 1,2 milliard de dollars ou 47 % du budget de fonctionnement de FHA, et est desservi par douze hôpitaux possédant environ 2 400 lits dotés en personnel². Pour l'exercice 2008-2009, la régie régionale a fourni des services à environ 107 000 malades hospitalisés et à plus de 468 000 personnes en salle d'urgence.

Le groupe des finances de FHA compte une section de services à la clientèle professionnelle et d'affaires qui apporte de l'aide financière à tous les niveaux de gestion de la régie régionale. Cette équipe aide les gestionnaires à dresser leur budget annuel et à effectuer l'analyse courante des écarts.

L'étude

L'étude a porté sur quatre hôpitaux de soins de courte durée de FHA formant la division Fraser Nord : l'un d'entre eux est un établissement de soins tertiaires centré sur les cas graves, et les trois autres sont classés comme des hôpitaux communautaires. Des entrevues approfondies ont été menées avec la vice-présidente du réseau des soins de courte durée³, deux responsables principaux des services infirmiers en médecine-chirurgie et six directeurs des services infirmiers (en médecine-chirurgie) provenant de ces quatre hôpitaux. On a également interviewé le personnel des services financiers chargé de mettre en œuvre le nouveau système et d'apporter un soutien aux responsables des services infirmiers dans les hôpitaux. Les questions concernaient surtout la manière dont les systèmes financiers avaient aidé ces responsables à gérer leur charge de travail qui, dans tous les cas, comprenait des responsabilités en matière de budget et d'information financière.

Besoins relatifs au système

La décision de FHA de passer à un système de veille stratégique pour l'information financière était attribuable en grande partie au manque de souplesse et à la capacité limitée du système précédent. Même si ce dernier permettait d'accéder en ligne à l'information financière, il n'avait pas la fonctionnalité ni la capacité requise pour s'adapter à la croissance et au changement. Une réunion avec le développeur du logiciel en 2005 avait permis de confirmer qu'il ne restait que trois ou quatre ans de durée de vie au

système avant que celui-ci ne nécessite des investissements importants pour répondre aux besoins du moment et à venir.

Grâce à des groupes de discussion avec la clientèle et à des entretiens avec le groupe des services à la clientèle professionnelle et d'affaires, on a déterminé que le système devait posséder les caractéristiques suivantes :

- capacité d'effectuer des comparaisons ou de faire ressortir les tendances en temps réel;
- capacité de présenter l'information selon divers niveaux de détail (sommaire, par opération);
- capacité d'exploration des données (« zoom avant ») en vue d'une analyse approfondie;
- capacité de communiquer l'information sur les ratios ou les indicateurs clés;
- capacité d'archiver les données des cinq dernières années;
- niveaux de sécurité et d'autorisation en fonction des perspectives financières et du détail des données;
- capacité de produire des analyses dimensionnelles en fonction de divers facteurs comme les périodes ou les services semblables;
- accès à partir de l'intranet de FHA.

La mise en œuvre

La mise en œuvre du système d'information comprenait trois étapes échelonnées sur 2008 et 2009. La première étape, c'est-à-dire le préavis et les consultations, visait à informer l'organisation du changement à venir et à mettre en valeur les capacités du nouveau système. Des séances interactives se sont déroulées dans le cadre d'une réunion de la direction de FHA. La rétroaction obtenue de ces séances a été intégrée dans le plan de projet. On a aussi recueilli les observations de six groupes de discussion (25 participants) provenant de l'ensemble de l'organisme. De plus, 15 démonstrations interactives, adaptées aux besoins du service en matière d'information (soins de courte durée, imagerie diagnostique, etc.) ont eu lieu avant les séances de formation sur le nouveau système. Les séances visaient à montrer l'étendue et la profondeur du système, à faire participer le personnel au changement et à l'inciter à suivre la formation.

La deuxième étape consistait en des séances de formation individuelle à l'intention de 12 membres de l'équipe de direction de FHA. Après chaque séance de formation, les participants étaient invités à répondre à un questionnaire d'évaluation sur le cours et le système.

Rétroaction des responsables des services infirmiers

Dans les hôpitaux de FHA, les responsables des services infirmiers établissent le budget pour la plupart des coûts liés directement aux soins prodigués aux patients. Dans le modèle canadien, les médecins sont en grande partie des entrepreneurs indépendants qui jouissent d'une grande autonomie au niveau clinique et qui ont accès aux services

offerts par les hôpitaux. Ainsi, par exemple, ils font l'admission des patients, donnent à ceux-ci leur congé de l'hôpital et commandent les fournitures chirurgicales, les médicaments et le matériel annexe. Cependant, ils ne sont pas les employés de la régie qui embauche le personnel des hôpitaux et règle les factures de ces derniers. Cette situation pose problème quant à l'obligation de rendre compte des responsables des services infirmiers chargés de contrôler les dépenses relatives aux soins qui sont prodigués aux patients. Il ne s'agit pas d'un problème nouveau dans le système canadien des soins de santé. En effet, cette situation reflète les compromis consentis par les parties prenantes qui ont créé le régime d'assurance-maladie dans les années 1960 (Tuohy, 1999). Selon le groupe interrogé, il s'agit là d'un enjeu de taille puisque le système actuel de financement des services des médecins est fondé avant tout sur les frais demandés pour les services cliniques, sans moyen officiel de contrôler les coûts ni d'optimiser les ressources.

Les entrevues avec les responsables des services infirmiers ont révélé que ces derniers se souciaient grandement des soins des patients, tout en étant conscients des plafonds financiers imposés par la régie de la santé. Tous ont souligné l'importance d'avoir des outils efficaces pour limiter les coûts des services infirmiers, surtout ceux qui sont associés au temps supplémentaire et aux congés de maladie. Il existe une forte corrélation entre ces coûts et le nombre de postes à combler en soins infirmiers. Ce nombre était important dans les hôpitaux de FHA et dans d'autres hôpitaux de la province, et il découlait des compressions des dépenses des années 1990 qui ont entraîné un exode du personnel infirmier vers d'autres pays (Rachlis, 2004, Tuohy, 1999).

La capacité du nouveau système de faire un zoom avant dans l'information représente l'une de ses principales caractéristiques. Les responsables des services infirmiers ont tous souligné l'importance de pouvoir distinguer l'emploi du personnel d'après le titre professionnel (infirmière, infirmière auxiliaire, préposé aux soins) en raison de l'écart des coûts entre ces groupes, ainsi que la nécessité de mettre l'accent sur le temps supplémentaire et les congés de maladie. Le coût croissant du matériel des salles de chirurgie résultant en partie des nouvelles technologies et techniques chirurgicales est aussi perçu comme un facteur important. Le nouveau système permet à chaque responsable de créer différentes formes de rapports et de les sauvegarder pour s'en servir ultérieurement – une caractéristique importante aux yeux des participants de chaque groupe. Chaque directeur des services infirmiers en milieu hospitalier rencontre régulièrement le directeur financier responsable de l'unité Fraser Nord⁴. Tout le monde convient en général que le système facilite ces discussions et permet de traiter de problèmes de fonctionnement importants au lieu de s'attarder à la comptabilité.

Les membres du groupe interrogé ont pris part aux séances de formation organisées par l'un des auteurs de l'étude. Ils ont tous adopté le nouveau système et ils se sont

montrés particulièrement intéressés par sa capacité de produire des graphiques, étant donné l'importance de dégager les tendances et de pouvoir constamment prévoir les dépenses pour le reste de l'exercice. Dans ce groupe, et au sein de FHA, il est courant d'afficher des graphiques pour montrer les progrès accomplis par rapport aux objectifs et au budget.

« Le nouveau système s'avère une amélioration très importante. Il offre des graphiques et des données qui nous aident à communiquer avec le personnel de première ligne et à suivre les tendances, explique Carol McGrandles, directrice de l'hôpital Eagle Ridge. Les responsables des services infirmiers en aiment certains aspects. Je pense qu'ils sont en train de s'y habituer. J'aime la fonction des graphiques, parce qu'elle permet de faire ressortir les tendances. Une image vaut mille chiffres. Je propose souvent aux responsables des soins infirmiers de faire imprimer les graphiques et de les afficher. Les employés ont besoin de constater que les dépenses dépassent les rentrées de fonds. C'est une réalité que chacun est capable de comprendre. »

LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTÈME DÉCRITE DANS CETTE ÉTUDE DE CAS EST ENCOURAGEANTE, PARCE QU'ELLE A ÉTÉ RÉALISÉE SANS FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRE NI AUGMENTATION DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT.

Les personnes interrogées sont des gestionnaires possédant une expérience clinique de longue date. La plupart d'entre elles possèdent une maîtrise dans une discipline en gestion en plus de leur diplôme en soins infirmiers. Toutes connaissent très bien la terminologie comptable et savent s'en servir pour élaborer les analyses de rentabilisation et autres. Malgré tout, presque tous les participants ont trouvé que l'adoption du nouveau système exigeait des efforts de leur part. Cette constatation n'a rien de surprenant puisque l'autre système était en place depuis six ans environ et que son utilisation était très ancrée dans l'établissement. La majorité étaient d'avis qu'ils auraient besoin d'aide supplémentaire et de soutien du service des finances avant de pouvoir maîtriser le système. Après les entrevues, la plupart des directeurs des services infirmiers de l'unité Fraser Nord ont reçu au moins une séance de formation supplémentaire donnée par un analyste financier afin de pouvoir mieux se servir du nouveau système.

Il est nécessaire d'accroître les ressources consacrées à l'information financière, mais ce n'est pas suffisant pour

ramener le coût des soins aux patients à un niveau abordable pour l'ensemble de la société. La mise en œuvre du système décrite dans cette étude de cas est encourageante, parce qu'elle a été réalisée sans financement supplémentaire ni augmentation des coûts de fonctionnement. Le projet nous renseigne également sur la solidité des relations de travail établies entre le personnel clinique (infirmières) et un groupe des finances axé sur les services à la clientèle. De plus, il démontre que le personnel infirmier peut prendre part au processus d'information financière tout en remplissant ses obligations professionnelles envers les patients.

En plus de composer avec des pressions sur le plan financier, FHA a entrepris en septembre 2009 de passer d'une structure d'information financière axée sur le secteur ou l'établissement à une structure axée sur la gestion de programmes. Ce nouveau modèle d'affaires vise à promouvoir l'uniformisation des cheminements cliniques entre les unités et à renforcer le rôle de leadership des médecins et la responsabilité qui s'y rattache. Le nouveau modèle exigera des modèles financiers et des logiciels bien conçus pour aider efficacement les responsables. Le système et les mises à jour à venir⁵ représenteront un outil pratique pour l'équipe de direction de FHA, qui cherche toujours à prodiguer des soins de santé de qualité à un coût abordable. ■

Chris Duff, CA, est professeur de comptabilité à l'Université Royal Roads. Brenda Liggett, CMA, est directrice, Systèmes financiers et capital, à la régie régionale Fraser Health.

¹ D'après la population servie.

² Un budget de fonctionnement s'applique aux lits dotés en personnel.

³ Le réseau des soins de courte durée comprend des unités de soins de courte durée à chacun des 12 hôpitaux de FHA.

⁴ La répartition du travail de comptabilité de la régie s'effectue suivant 13 périodes de quatre semaines.

⁵ D'après MicroStrategy 9.

Bibliographie

FRASER HEALTH AUTHORITY, *Summary of the Public Meeting of the Board of Directors*. Surrey, Fraser Health Authority, 2009.

RACHLIS, M. M., *Prescription For Excellence*, Toronto, Harper Collins, 2004.

SHAW, R. et KINES, L., « BC predicts \$2.8 billion deficit ». Times Colonist. Victoria, Canwest Publishing, 2009.

TUOHY, C., *Accidental Logics*, New York, Oxford University Press, 1999.



Un apport multidimensionnel

par Arda Ocal

Même si les CMA siégeant bénévolement aux conseils d'administration des organismes sans but lucratif (OSBL) le font habituellement à titre de « spécialistes des finances », ces organismes se rendent compte que l'apport des CMA va bien au-delà de la gestion budgétaire et financière.

Nous vous présentons trois CMA qui ont des expériences, des emplois et des bagages très différents, et qui interviennent auprès d'organismes très divers. Cependant, en plus de leur formation de CMA, ils ont en commun la passion de leur métier.

« La principale raison pour laquelle je fais du bénévolat est que je veux rendre à la société une partie de ce qu'elle m'a donné, affirme Peter Strum, FCMA. Comme beaucoup de baby-boomers, j'ai profité des occasions qui m'ont été offertes durant mes études. » Il a travaillé durant 30 ans dans un cabinet international de conseil en gestion, où il a été associé pendant 20 ans. Comme il dispose d'un peu plus de temps à présent qu'il est semi-retraité, il sentait le désir de « redonner un petit quelque chose à la collectivité ». Il a obtenu son MBA de l'Université Western Ontario en 1970 et a œuvré dans l'industrie pétrolière. Peter Strum a été attiré par le processus d'accréditation des CMA parce que celui-ci « mettait résolument l'accent sur l'établissement du coût de revient, la répartition des coûts et l'établissement du budget. Dans les années 1970, la méthode du budget base zéro et les nouvelles techniques de planification financière commençaient à s'imposer. Outre le prestige rattaché au titre, le programme m'a donné une longueur d'avance dans le domaine de la planification financière. »

Ce désir de « redonner à la collectivité » est assurément partagé par Cathy Snyder, FCMA, chef des finances, United Way of Kitchener-Waterloo and Area. C'est d'ailleurs à son association avec cet organisme qu'elle doit son poste actuel. « Mon but était de travailler un jour dans le secteur des organismes sans but lucratif, et le bénévolat m'a permis de réaliser cet objectif », raconte M^{me} Snyder, qui a déjà été vice-présidente, Finances, d'une société d'assurance de Waterloo (Ontario).

Comme elle est très active dans son milieu depuis de nombreuses années, rares sont les causes qui n'ont pas bénéficié de son dévouement et de son travail acharné. Cathy Snyder explique qu'elle a décidé de devenir CMA parce qu'elle aimait l'idée de pouvoir travailler pour une entreprise plutôt que pour un cabinet d'experts-comptables. Elle s'est rendu compte qu'elle était « beaucoup plus intéressée par l'aspect "gestion" de la finance et de la comptabilité que par la préparation d'états financiers ». « Le plus important, ajoute-t-elle, c'est de savoir ce qui se cache derrière les chiffres... et de prévoir les événements futurs en fonction des événements passés. »

Si Peter Strum et Cathy Snyder consacrent leur temps et leurs efforts à des œuvres locales, Rocky Dwyer, CMA, est actif dans son pays et à l'étranger, tant pour son travail qu'à titre de bénévole. Il est directeur de l'évaluation, chef — Service d'examen à la Défense nationale du gouvernement du Canada. Ses fonctions l'amènent à travailler à une grande variété de projets qui ont trait « à la conception et à la prestation de programmes complexes tels que le développement des forces intégrées, le maintien de la paix et d'autres initiatives ministérielles »; à ce titre, il a siégé à des comités tant interministériels qu'internationaux. Après avoir décroché un doctorat en gestion, il a décidé de suivre la formation menant au titre de CMA pour élargir et diversifier son expérience théorique, et compléter son expérience en gestion stratégique dans le secteur public. Il trouvait le processus d'accréditation des CMA tout indiqué, car il lui permettait de « repousser les limites de la formation menant vers un titre comptable traditionnel ». Bon nombre de ses activités bénévoles ont rapport à l'enseignement et possèdent une dimension internationale — par exemple, la scolarisation des jeunes en Arménie.

« Le défi du bénévolat, souligne Peter Strum, consiste à trouver une activité intéressante et à s'assurer que le bagage qu'on possède sera mis à profit de la meilleure façon qui soit. » Nos trois CMA ont trouvé différents créneaux où appliquer leurs compétences et leurs connaissances, mais ont en commun d'avoir tous siégé au conseil d'administration de divers organismes.

Cathy Snyder est très active dans la collectivité depuis de nombreuses années. La liste des organismes auxquels elle a apporté son concours est impressionnante : United Way, la chambre de commerce de Kitchener-Waterloo, St. Monica House, Grands Frères Grandes Sœurs de Kitchener-Waterloo, et divers comités pour la ville de Waterloo. En 2003, CMA Ontario lui a remis le prix du service communautaire pour son engagement bénévole exemplaire auprès de la collectivité et de CMA Canada. Si les groupes avec lesquels elle a travaillé sont fort diversifiés, on ne peut en dire autant des fonctions qu'elle a remplies. « À cause de mon titre, je suis habituellement trésorière des organismes dans lesquels je fais du bénévolat, précise-t-elle. Cela dit, j'exerce ce rôle de façon élargie grâce à ma compréhension de la stratégie, des risques et de la gestion de la performance. J'ai l'occasion de mettre à profit mes connaissances et mon expérience dans ces domaines aussi. » Dernièrement, Cathy et son mari ont animé une séance sur la planification stratégique à l'intention de membres du conseil et des employés de Grands Frères Grandes Sœurs de Kitchener-Waterloo et de la région.

Au-delà de la finance

Peter Strum a occupé divers postes à titre de bénévole au fil des ans, mais c'est — sans surprise — presque toujours à titre de membre du comité de vérification qu'il contribue aux travaux de conseils d'administration. Il ne considère pas pour autant son rôle comme unidimensionnel, puisqu'il a exercé une grande partie de ses activités bénévoles après une carrière placée sous le signe de la diversité. Il admet pourtant que « d'après les discussions tenues au sein des conseils d'administration sur les nouveaux membres potentiels », il est juste de dire qu'un CMA est « d'emblée considéré comme un "spécialiste des finances" et, souvent, automatiquement destiné à siéger au comité de vérification ».

Il souligne également que « l'évolution du rôle du comité de vérification en fait un endroit de choix pour les CMA ». Aujourd'hui, ces comités s'occupent d'un vaste éventail d'activités, notamment « la gestion du risque d'entreprise dans l'ensemble des activités de l'organisme, l'établissement de divers cadres éthiques, les mécanismes de reddition de comptes, de même que la vérification financière traditionnelle ». Par conséquent, le comité de vérification constitue « un cadre idéal dans lequel les divers talents des CMA peuvent être mis à profit » et « que beaucoup de CMA jugeraient valorisant ».

Depuis qu'il est CMA, Rocky Dwyer a participé comme bénévole à divers projets dans l'entreprise privée, dans l'administration publique et dans le milieu des OSBL. Chaque année, il y consacre quatre ou cinq de ses six semaines de vacances; son bénévolat l'a amené jusqu'à maintenant aux États-Unis, en Amérique du Sud, en Russie et dans divers pays d'Europe, et ici-même au Canada. Son travail bénévole au pays ressemble à celui de Cathy Snyder et de Peter Strum. Ici, explique-t-il, « mes

activités consistent notamment à siéger au comité des finances et au comité de vérification du conseil d'administration de l'Université Saint-Paul, ainsi qu'à divers comités de rédaction; je continue également de donner diverses conférences, tant au Canada qu'à l'étranger. » Il ajoute que, grâce au recours au mentorat et à l'accompagnement, les organismes peuvent créer un noyau d'employés professionnels par transfert de connaissances. Il a l'occasion de perfectionner ses compétences en accompagnement et en mentorat, tout en gagnant davantage d'ouverture et de perspective dans ses tâches habituelles de fonctionnaire.

Alors que Rocky Dwyer parle de l'apport des CMA en termes de compétences et de connaissances, Peter Strum insiste sur un autre aspect un peu moins concret mais tout aussi précieux. Les CMA, constate-t-il, possèdent une perspective unique, une certaine façon de penser qui peut représenter une contribution essentielle, et ils sont particulièrement bien taillés pour certains rôles, tel celui d'administrateur.

« Le processus d'accréditation des CMA intègre plusieurs enjeux liés à la gestion, ce qui force et habitue une personne à penser de façon structurée, affirme Peter Strum. Les CMA peuvent ensuite appliquer ces structures mentales à diverses questions. » Il juge que sa formation lui a été d'une aide inestimable pour affronter les nombreuses complexités du secteur de la santé. Selon lui, la « capacité d'envisager les problèmes et les occasions de façon structurée est un atout précieux pour n'importe quel conseil d'administration ».

Un des rôles clés d'un administrateur consiste à « poser de bonnes questions ». Pour Peter Strum, « une bonne question incite la direction à se remettre en cause, peut ajouter de la valeur à son raisonnement et suscite d'autres questions chez les autres membres du conseil. » La curiosité et la capacité de poser des questions qui poussent à la réflexion sont des compétences inestimables dont le développement est favorisé par le processus d'accréditation des CMA. Peter Strum indique par ailleurs qu'un membre du conseil d'administration a trois grandes responsabilités : surveiller, clarifier et prévoir les enjeux, les défis et les changements auxquels un organisme est confronté. Or, les CMA, affirme-t-il, sont bien armés pour remplir ce genre de rôle.

Cathy Snyder admet que le fait d'être CMA l'a peut-être cantonnée à certaines fonctions au début, mais « le volet "gestion" de notre formation ouvre également des portes. Afin de pouvoir comprendre un organisme sur le plan financier, je crois qu'il faut le comprendre sur tous les plans. » C'est ainsi qu'elle a pu diversifier ses activités et « participer au marketing et à d'autres activités sortant du cadre comptable ».

Au cours d'une journée type, elle peut faire une foule de choses, comme « s'occuper de la comptabilité de l'organisme, rédiger des politiques organisationnelles, faire des prévisions financières, produire des documents pour les ressources humaines, travailler avec le chef de la direction et le conseil au plan stratégique et aux évaluations de rendement, rédiger une politique en matière d'éthique ou encore œuvrer à titre de responsable de la protection de la vie privée ou de la gestion des risques ». Elle ne s'ennuie jamais et ne manque jamais de boulot. « Mes journées n'ont rien de routinier, elles sont davantage axées sur les projets, explique-t-elle. Il y a toujours quelque chose de différent à faire.

Déjà nombreuses, les responsabilités de Cathy Snyder, qui comprennent la comptabilité, les RH, l'administration, les technologies de l'information, la gestion des installations et la gestion des risques, continuent de s'étendre. Elle mentionne qu'on lui a récemment demandé de participer à des activités de planification stratégique, de gestion du risque et de gouvernance d'entreprise. On a, croit-elle, de plus en plus besoin de personnes aptes à remplir ce genre de rôle. « Autrefois "souhaitable", ce type d'exercice est devenu "prioritaire" pour les OSBL, qui doivent veiller à ce que le conseil s'acquitte de ses responsabilités fiduciaires », affirme-t-elle. En fait, Cathy Snyder prévoit même que, « pour les OSBL, ces enjeux deviendront tout aussi importants que les enjeux financiers ».

Créer des occasions

Dans le cadre de ses fonctions courantes et de ses activités bénévoles, tant au Canada qu'à l'étranger, Rocky Dwyer a pu « mettre à profit [son] expertise et [ses] contacts dans le milieu des CMA pour aider les organismes à développer leurs activités ». Par exemple, il décrit fièrement comment, par l'intermédiaire du SACO, organisme qui aide des collectivités à devenir indépendantes, il a pu « fournir à l'Université ASUIR, en Arménie, l'appui nécessaire pour élaborer un programme d'études, du matériel d'enseignement et des outils d'apprentissage destinés à élargir et à améliorer les compétences et les aptitudes des étudiants dans le domaine de la formation en gestion ». Même si bon nombre des responsabilités de Rocky Dwyer ont trait à l'enseignement, il a eu la possibilité de travailler dans d'autres domaines. En Bolivie, il a ainsi « aidé la *Superintendencia de Transportes* du gouvernement à mettre sur pied un système d'information durable sur la mesure du rendement et la reddition de comptes basé sur le tableau de bord équilibré ».

Quant à Peter Strum, il a consacré son travail bénévole des dernières années au secteur de la santé, dans lequel il était convaincu de pouvoir jouer un rôle vraiment utile — rôle qu'il a principalement exercé en présidant le conseil d'administration de l'hôpital Queensway Carleton, hôpital de soins de courte durée « dont les installations et les services ont connu une expansion spectaculaire, qui est appelée à se poursuivre », et en assumant diverses fonctions au sein du conseil d'administration du Centre de santé Perley et Rideau pour anciens combattants, l'un des plus importants établissements de soins de longue durée au Canada, comptant 500 pensionnaires.

Quelles que soient les activités auxquelles on consacre ses efforts ou les raisons pour lesquelles on décide de faire du bénévolat, il y a souvent beaucoup à faire... et encore plus à gagner. C'est un fait acquis. Mais comme l'ont montré Cathy Snyder, Peter Strum et Rocky Dwyer, les CMA ont les compétences, l'expérience et les connaissances voulues pour apporter une contribution utile à presque tous les organismes, et pas seulement à titre de « spécialistes des finances ». La question est de trouver le rôle pour lequel on est le mieux taillé. Les possibilités d'apprentissage, de leadership et de perfectionnement suivront d'elles-mêmes. ■

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



Au diapason du milieu des affaires

par **Andrea Civichino**

Karine Benzacar sait qu'il importe de tenir ses connaissances à jour afin d'éviter de se laisser distancer par l'évolution du milieu des affaires. Il n'est donc pas étonnant que son travail consiste aujourd'hui à aider des gens et des entreprises de partout en Amérique du Nord à perfectionner leurs compétences fondamentales de façon à pouvoir aller de l'avant dans une économie en pleine transformation.

À la fin de ses études, Karine Benzacar s'est trouvé un emploi dans le secteur technico-financier, auprès de l'un des plus grands spécialistes du marketing de produits et services alimentaires au pays, comme analyste en planification et analyse financière. À ce titre, elle préparait les budgets et les rapports mensuels et annuels, et assumait des fonctions qu'elle décrit comme « des tâches financières typiques d'un poste de débutant en finance ».

Lorsqu'elle s'est rendu compte qu'elle était la seule personne de son service à ne pas détenir de titre professionnel en comptabilité, elle a pensé à celui de CMA.

« J'ai opté pour le titre de CMA parce que j'étais fascinée par l'aspect de la comptabilité qui était en lien plus étroit avec les affaires et la gestion, explique-t-elle. Je n'avais jamais songé à me diriger vers la comptabilité, voire acquérir un titre professionnel. J'avais déjà suivi des cours de comptabilité et je ne me voyais pas comptable. Après l'université, il se trouve que mon premier emploi a été en comptabilité, alors que l'économie était profondément en récession, ajoute-t-elle. Finalement, ce fut un bon poste dans une bonne entreprise, même si ce n'était pas ce qui me convenait le mieux. Une personne de l'équipe, qui m'a servi de mentor et de source d'inspiration, était candidate au titre de CMA. C'était le choix le plus judicieux pour moi, parce que ce titre était axé sur les affaires — le volet du travail qui m'intéressait le plus. »

À l'époque, Karine Benzacar, qui poursuivait parallèlement des études menant au MBA, en était venue à la conclusion qu'étant donné qu'elle suivait déjà des cours, « il était logique d'être candidate au MBA et au titre de CMA simultanément ». Selon elle, le fait de détenir ces deux titres constitue une combinaison gagnante, en raison de la priorité accordée aux affaires et à la comptabilité.

« À ce stade de ma carrière, je n'avais pas de responsabilités familiales ni d'attaches, explique-t-elle. C'est plus difficile lorsqu'on vieillit et qu'on a des obligations familiales ou qu'on atteint des échelons plus élevés dans sa carrière. Je me suis inscrite au programme de CMA pour suivre les traces de mes collègues. À l'époque, je n'en faisais pas grand cas et je n'étais pas consciente du fait que ce titre me serait très précieux. »

Après avoir travaillé dans l'industrie alimentaire, Karine Benzacar a été recrutée par la filiale canadienne d'une grande société américaine. À titre de chef de la reddition des comptes, elle devait notamment évaluer la rentabilité de l'entreprise ainsi que ses principaux produits et projets. En outre, elle collaborait étroitement, au quotidien, avec ses homologues américains. Elle raconte que même si ses com-

pétences étaient très respectées aux États-Unis, elle a décidé de décrocher le titre de CPA, afin de mieux comprendre les besoins de ses collègues américains.

« Je ne voulais pas me trouver dans une situation où le titre de CPA est hautement estimé sans que je ne le détiens », précise-t-elle.

Karine Benzacar a ensuite accepté un poste auprès d'une grande institution financière. Ses fonctions consistaient à évaluer la rentabilité et les coûts de divers produits et services, et à déterminer l'orientation stratégique qui permettrait à la banque de devenir plus rentable. Après une carrière couronnée de succès dans le secteur bancaire, Karine Benzacar a décidé qu'il était temps de travailler à son compte.

« Aux points de vue professionnel et personnel, c'est une chose à laquelle je songeais depuis longtemps, mais il est très difficile de quitter une grande société pour se lancer à son compte quand on occupe un poste cadre et qu'on gagne un salaire élevé, confie-t-elle. Cela implique tellement de risques. Cependant, j'ai été très chanceuse de faire le saut il y a sept ans, et je ne l'ai jamais regretté. La plupart des postes que j'ai occupés au cours de mes dix années de carrière dans la grande entreprise avaient trait à la consultation interne, et c'est le genre de fonction qui m'a toujours plu. Par contre, dans le secteur financier, j'étais toujours ramenée à des fonctions essentiellement financières, comme produire des chiffres et établir des budgets, et cela ne me plaisait pas. Je devais toujours sortir du cadre de ces fonctions pour obtenir des mandats de consultation. Il était donc naturel que je démarre ma propre entreprise de services-conseils. »

Partager ses connaissances

« J'adore donner de la formation, ajoute-t-elle. J'agis comme animatrice dans le cadre du Programme de leadership stratégique (PLS) de CMA Canada, et j'ai enseigné pendant plus de dix ans dans des programmes des premier et deuxième cycles de plusieurs universités, dont l'Université Concordia à Montréal, l'Université Ryerson et l'Université de Toronto. »

L'entreprise de Karine Benzacar, Knowledge Plus, compte un éventail de professionnels aux parcours divers. Elle-même et son équipe répondent aux besoins des entreprises en matière de comptabilité, de finance ou de stratégie, par exemple en mettant en œuvre un nouveau système informatique, en évaluant la rentabilité d'une entreprise, en examinant les circuits de distribution et en déterminant ce qu'il y a de mieux à faire sur le plan stratégique. Par ailleurs, elle offre des cours en finance à des professionnels tant financiers que non financiers. L'un des domaines de la formation qui a connu une forte expansion est celui des Normes internationales d'information financière (IFRS). C'est en 2004 que Karine Benzacar a eu son premier contact avec les IFRS, auprès d'une grande entreprise cliente, filiale d'une société européenne.

« J'ai été très chanceuse de vivre cette expérience et de pouvoir l'intégrer à mon modèle d'affaires, précise-t-elle.

Knowledge Plus a toujours offert un vaste programme de formation en finance et, étant donné l'entrée en vigueur des IFRS au Canada, il était naturel d'en traiter dans notre programme. Nous possédons le bagage et l'expertise nécessaires pour élaborer et donner des cours dans ce domaine, et je suis très fière de pouvoir dire que nous sommes parmi les chefs de file en matière de formation sur les IFRS au Canada; nous avons établi divers partenariats avec des organismes professionnels au Canada et aux États-Unis, y compris CMA Canada. »

Au cours des six derniers mois, Karine Benzacar et son équipe ont donné de la formation sur les IFRS à des milliers de professionnels. Elle précise que les cours offerts ont remporté beaucoup de succès, car ils répondent aux exigences des clients et les dépassent.

« Tous nos cours ont suscité des commentaires élogieux, essentiellement parce que nous offrons à nos clients exactement ce qu'ils recherchent, d'une manière interactive et intéressante — ce qui n'est pas évident avec un sujet comme les IFRS. Il est très satisfaisant de pouvoir donner de la formation à autant de gens sur un sujet de pointe comme celui-là. »

Karine Benzacar et son équipe ont aidé de grandes sociétés dans leur processus de mise en œuvre; elle constate cependant que dans la plupart des entreprises, les IFRS ne sont pas encore à l'ordre du jour.

« Dans un monde idéal, les entreprises emploieraient les IFRS en même temps que les PCGR pour leurs rapports financiers en 2010. Or, la plupart des entreprises n'étaient pas prêtes au 1^{er} janvier 2010. C'était pourtant le meilleur moment d'adopter ces normes et de les mettre à l'essai pour un exercice complet, avant l'échéance du 1^{er} janvier 2011, explique-t-elle. Beaucoup d'entreprises vont probablement tenter d'embrocher le pas après coup et retraiter leurs résultats, probablement parce que le passage aux IFRS a coïncidé avec l'une des pires récessions que nous ayons connues depuis des décennies, ajoute-t-elle. Lorsque la récession a frappé, les entreprises ont mis les IFRS en suspens. Il est logique, en période de récession, de se concentrer sur les affaires plutôt que sur les modifications apportées aux conventions comptables. Mais maintenant, les entreprises constatent que l'échéance approche et qu'elles ne peuvent plus reporter cette question bien longtemps. Certaines sont prêtes pour 2010, mais beaucoup ne le sont pas. »

Karine Benzacar confie que le titre de CMA a joué un rôle crucial dans la prospérité de son entreprise, car il lui confère beaucoup de crédibilité.

« Il s'agit d'un titre professionnel. Je détiens d'autres titres, mais celui de CMA possède quelque chose que les autres titres n'offrent pas : une aura de professionnalisme. Si on n'agit pas avec professionnalisme, on peut perdre son titre de CMA... ce qui n'est pas le cas d'un diplôme universitaire. Cela m'a donné beaucoup de crédibilité dans le domaine comptable. Cela m'a également procuré beaucoup de transférabilité : ma carrière a été très diversifiée, j'ai abattu beaucoup de travail, tant au Canada qu'aux États-Unis, et je ne sais pas si j'aurais eu toutes ces occasions sans ce titre. »

De toute évidence, Karine Benzacar est très fière de son titre de CMA. En tant qu'animatrice au PLS, elle communique volontiers ses expériences et ses pratiques exemplaires aux candidats.

« Le programme est bien différent de celui que j'ai suivi, précise-t-elle. Le PLS évolue d'année en année et s'adapte aux transformations du marché. C'est également stimulant pour moi, car je dois essentiellement me tenir au courant des changements apportés et du nouveau programme qui est offert à nos candidats. Je crois que si l'on peut comprendre comment se sentent les candidats et voir les choses de leur point de vue, on devient plus efficace comme animateur. On sait ce qu'ils recherchent dans ce programme, et l'on connaît leurs objectifs et leurs frustrations, ce qui en fait un processus beaucoup plus dynamique et intéressant pour eux. »

L'un des messages qu'elle se plaît à transmettre porte sur l'importance de se bâtir une solide clientèle, particulièrement dans le cas de ceux qui songent à se lancer à leur compte.

« J'ai appris que les clients constituent le pivot de toute entreprise, affirme-t-elle. Au début de ma carrière, dans des fonctions financières traditionnelles, j'étais tellement loin du client final qu'il m'était très difficile de constater la pertinence de ce que je faisais pour lui — ce qui est typique des fonctions dans le domaine financier. Il est important, en finance, de comprendre que tout ce qu'on fait a une incidence sur le client, qu'on le voie ou non. Si quelqu'un exerce des fonctions dans lesquelles il n'a pas de contact avec le client, il doit pouvoir observer quelqu'un d'autre qui en a, de façon à pouvoir cerner directement les besoins et les perceptions des clients. Cela nous aide à faire un meilleur travail. Mais dans le cadre du travail que j'effectue aujourd'hui, je rencontre le client final tous les jours, et je peux voir par moi-même l'incidence que le travail de toute l'entreprise a sur le client. »

En tant que propriétaire d'entreprise, Karine Benzacar dit qu'elle n'a pas été touchée par la récession, contrairement à bien des entreprises canadiennes. En fait, elle confie que 2009 a été une année « plus occupée que les trois précédentes réunies ».

« Lorsque l'économie ralentit, les besoins en matière d'expertise financière se font plus pressants, qu'il s'agisse de consultations ou de formation... Et si l'on ajoute à cela l'entrée en scène de nouvelles normes comptables, on obtient une combinaison gagnante. »

Même si M^{me} Benzacar admet travailler plus d'heures que lorsqu'elle œuvrait au sein de grandes sociétés, elle croit tout de même fermement à l'équilibre travail-famille. Mère de deux jeunes enfants, elle incorpore toujours les besoins de sa famille à son horaire chargé.

« Mon horaire est souple, alors je peux prendre un après-midi de congé pour passer du temps avec mes enfants — par exemple, pour aller cueillir des fraises avec la garderie de mon fils ou faire du bénévolat dans la classe de ma fille, précise-t-elle. Et si je fais un voyage d'affaires qui peut comporter quelque chose d'intéressant pour les enfants, j'essaie de les emmener. Cela en fait de meilleures personnes, parce qu'ils sont exposés à des situations concrètes. » ■

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



Investir dans l'immobilier après la récession : le retour aux sources

Même inquiets, les gens continuent d'investir et de chercher de nouvelles occasions de placement. Ce qui a changé, c'est ce qu'ils entendent par un « bon placement ».

par John Hare, CMA

À mesure que l'économie remonte la pente, l'incertitude des investisseurs diminue. Les maisons de courtage institutionnel et de détail (notamment Pope and Company, à Toronto) constatent un retour prudent des investisseurs sur les marchés financiers. La différence, affirment-elles, c'est que de nombreux investisseurs ont maintenant une tolérance moindre au risque et qu'ils recherchent des instruments de placement plus sûrs.

« Beaucoup de gens envisagent par exemple d'accorder plus de place aux obligations et aux titres immobiliers dans leur portefeuille », explique Russell Starr, responsable des ventes et des opérations institutionnelles chez Pope and Company. « Ces instruments sont considérés plus sûrs que les placements traditionnels comme les fonds communs de placement et les produits génériques axés sur les actions, qui avaient la faveur du public ces dernières années. L'immobilier présente à cet égard un intérêt particulier. En effet, au moment même où les investisseurs semblent se souvenir que l'immobilier constitue une valeur refuge par excellence, ils se demandent quoi — et comment — acheter sur le marché.

Les gens qui veulent investir dans l'immobilier doivent savoir qu'il existe plusieurs stratégies. La première est la plus directe : l'achat pur et simple d'un bien immobilier. L'investisseur achète alors une maison ou un petit immeuble résidentiel situé près de chez lui ou dans un secteur qu'il connaît. Il assume le rôle de propriétaire-bailleur en espérant que le revenu locatif couvrira ses remboursements hypothécaires. Au fil des ans, il rembourse son emprunt hypothécaire, après quoi le bien lui appar-



tient en propre. Le revenu contrebalance les coûts, et le bénéfice tiré de la vente du bien est traité comme un gain en capital.

Cette stratégie procure à l'investisseur un contrôle direct sur son placement. Elle comporte toutefois un niveau de risque généralement considéré comme élevé, car peu de gens ont les compétences voulues pour exercer les responsabilités d'un propriétaire-bailleur. Si l'investisseur est conscient de ses limites et décide d'embaucher un gestionnaire immobilier, le risque potentiel est réduit, mais le rendement l'est aussi. Autre inconvénient : les immeubles sont rarement situés dans un secteur qui offre un potentiel de croissance maximale; l'investisseur risque donc de ne pas obtenir le taux de rendement maximal.

Une deuxième stratégie consiste à investir dans des prêts hypothécaires privés. Le taux de rendement de ce type de placement est connu d'avance; il est donc facile d'en prévoir la croissance et de gérer les fonds. Qui plus est, l'investisseur n'a pas à devenir propriétaire-bailleur. Cette stratégie com-



porte toutefois un risque. Les montages hypothécaires réalisés par l'intermédiaire de courtiers indépendants sont souvent subordonnés aux fonds provenant de la banque. Si le débiteur hypothécaire éprouve des difficultés à payer, le deuxième créancier hypothécaire court un risque plus important que le bailleur de fonds principal.

La fiducie de placement immobilier (FPI) cotée en Bourse représente une troisième stratégie. Ce type d'instrument, bien établi sur le marché canadien, continue de trouver preneur en cette période post-récession. Les FPI offrent un rendement raisonnable sous forme de distributions régulières, ainsi qu'une plus-value du capital. Leur attrait s'explique aussi par le traitement fiscal favorable du revenu gagné. Cependant, comme nous l'avons constaté au cours des 12 à 18 derniers mois, les FPI peuvent souffrir de la volatilité du marché boursier. Le principal problème lié aux FPI cotées en Bourse tient à l'écart entre l'opinion des investisseurs et la valeur de l'actif. Les parts de FPI étant négociées sur le marché libre, leurs prix peuvent être très volatils même si l'actif sous-jacent produit de bons résultats. Notons qu'il existe aussi des FPI fermées, qui offrent une certaine protection contre la volatilité du marché; toutefois, comme les investisseurs peuvent faire racheter leurs parts, les prix montent et descendent.

Une quatrième stratégie, de plus en plus populaire, est la société en commandite. Il s'agit en fait d'une stratégie beaucoup plus ancienne qu'on ne le croit généralement. Des structures semblables existent en effet depuis des milliers d'années.

La Grèce et la Rome antiques avaient déjà leur propre version de la société en commandite. Elles utilisaient toutes deux ce genre de structure pour les entreprises comptant un grand nombre d'investisseurs. Ces anciennes structures, tout comme les modernes, prévoyaient deux catégories d'associés : ce que nous appelons aujourd'hui l'associé commandité était chargé d'établir les contrats et de conduire les affaires, tandis que les associés commanditaires investissaient dans l'entreprise et touchaient une part des bénéfices.

Dans l'Italie médiévale, il existait un genre de société en commandite appelée *commenda*. Il s'agissait d'une unité opérationnelle qui servait généralement à financer le commerce maritime. Le négociant voyageant par bateau avait une responsabilité illimitée, mais ses associés demeurés à terre étaient protégés et assumaient une

responsabilité limitée, tout comme dans les sociétés en commandite modernes. Aujourd'hui, la plupart des économies occidentales font appel aux sociétés en commandite dans toutes sortes d'activités commerciales, y compris dans le domaine immobilier.

Les fondements d'une société en commandite immobilière sont simples. La société achète plusieurs immeubles à revenu dans des régions du pays où la valeur des propriétés est le plus susceptible de s'apprécier. Les immeubles produisent des revenus sous forme de loyers, puis sont vendus à une date stipulée dans le contrat de société. Les profits ou pertes sont transférés aux associés commanditaires en tant que revenu d'activité. L'associé commandité est responsable de la gestion courante et assume l'entière responsabilité du portefeuille.

Craig Bentham, avocat de Calgary spécialiste des sociétés en commandite, y voit un avantage. « Il s'agit d'une entité intermédiaire, explique-t-il. Les profits et pertes sont transférés aux associés commanditaires; par conséquent, les avantages fiscaux liés aux revenus et, le cas échéant, aux pertes, leur reviennent personnellement. Dans une société par actions, les bénéfices non répartis peuvent être distribués sous forme de dividendes et les pertes ne sont pas partagées avec les actionnaires. La société en commandite comporte un autre avantage : elle est régie par un contrat que les associés peuvent invoquer pour faire valoir leurs droits, alors que dans une société par actions, en l'absence de convention entre actionnaires, l'actionnaire n'a rien. Dans une société par actions, il n'y a pas d'instrument qui régit la conduite des affaires et les relations entre les parties. »

Certains émetteurs ont par ailleurs créé une structure permettant d'investir indirectement dans une société en commandite immobilière par l'intermédiaire d'un RER ou d'un CELI. La structure juridique est un peu plus complexe.

Craig Bentham précise que les titres du marché non réglementé ne sont pas exempts de risque. L'investisseur doit savoir « qui est l'émetteur, quel est son plan stratégique et si ses antécédents donnent à penser que ce plan portera fruit ».

Certaines sociétés en commandite immobilières détiennent des biens à l'étranger, ce qui crée des risques additionnels. Ceux qui investissent dans une société en commandite étrangère doivent tenir compte des variations des taux de change et sont susceptibles de payer des impôts additionnels.

Les leçons de la crise économique ayant été tirées, il est clair que l'immobilier en tant que placement suscitera un intérêt croissant. La bonne nouvelle, c'est que plusieurs options s'offrent aux personnes pour qui l'immobilier représente un gage de prévisibilité parce que leur placement s'appuie sur un actif réel. ■

John Hare, CMA, MBA, est chef des finances et cofondateur de Right Side Capital Corp. Il est responsable de la planification et du développement stratégiques. Il est CMA et titulaire d'un MBA de la Ivey School of Business de l'Université Western Ontario. On peut le joindre à l'adresse john.hare@rightsidecapitalcorp.com.



Impartition des services-conseils stratégiques en TI

Il est relativement facile de sous-traiter certaines compétences en TI comme la programmation et la gestion de réseaux, mais il en va autrement du savoir-faire des cadres supérieurs des TI. Lorsqu'une organisation possède des ressources de TI limitées, l'impartition peut être le seul moyen abordable d'obtenir des services-conseils de haut niveau dans ce domaine.

par Jacob Stoller

Les chefs des services informatiques (CSI) ne sont pas bon marché. D'après des chiffres de la CIO Association of Canada, la rémunération moyenne des CSI, primes comprises, s'élève à près de 190 000 \$; or, un salaire de cet ordre n'est pas à la portée d'une organisation ayant un personnel de TI modeste, surtout quand on sait que le CSI type n'accomplit pas de tâches concrètes comme la mise à jour de serveurs et la restauration de réseaux.

Cela dit, il y a un besoin croissant de services-conseils stratégiques en TI dans les PME (petites et moyennes entreprises) dont la fonction TI participe à des activités cruciales, comme la gestion des relations avec la clientèle, le commerce électronique et la conformité réglementaire. N'ayant pas les moyens d'embaucher un CSI à temps plein, de plus en plus de ces PME font appel à des fournisseurs de services de TI, à des impartiteurs et à des consultants individuels qui peuvent se permettre de « louer » les compétences d'un CSI temporaire ou à temps partiel.

Le CSI peut mettre à la disposition d'une organisation diverses compétences et aptitudes que les techniciens ayant une expertise technique spécifique ne possèdent habituellement pas. Sur le plan technique, le CSI se soucie de l'architecture de TI de l'organisation, examinant de près les interrelations entre les principales composantes — applications, plateformes, bases de données, réseaux, personnel et groupes d'utilisateurs — et s'interrogeant sur l'optimisation de leur agencement. Le CSI type peut aussi être versé en planification des affaires et en questions contractuelles, être capable d'évaluer, de gérer et d'encadrer du personnel technique, et posséder une connaissance de la conformité et des pratiques exemplaires propres au secteur d'activité.



Beaucoup de personnes remplissant le rôle de CSI virtuel sont des spécialistes au fait des exigences de secteurs d'activité en particulier.

Financièrement parlant, il est tout à fait judicieux de recourir à un expert externe, qu'il s'agisse d'un CSI virtuel, d'un CSI à temps partiel ou d'un conseiller de confiance. Au lieu de payer un salaire entier, une organisation peut, pour une fraction du coût, retenir les services d'un spécialiste des TI aguerri, exactement comme elle le ferait pour un conseiller juridique externe, et ainsi tirer parti de son expertise et de son expérience.

Les formules varient. Parfois, le CSI virtuel est une personne — peut-être un dirigeant des TI à la retraite — qui possède des compétences comparables à celles d'un CSI et qui offre des services-conseils. Souvent, cette personne est



un employé d'un impartiteur ou d'une entreprise de services de TI; dans ce dernier cas, les services font souvent partie d'un forfait ou sont fournis de concert avec des services de TI bien précis, comme un service d'assistance, la gestion de réseaux ou la réalisation de projets.

La prestation de conseils stratégiques par un « étranger » n'est pas idéale; il vaut toujours mieux s'en remettre à quelqu'un qui se consacre exclusivement à l'entreprise. Cependant, un CSI virtuel est de loin préférable à l'absence de CSI, et cette façon de faire a prouvé son utilité dans plusieurs secteurs clés, dont les suivants.

- **Planification technologique :** Il est impératif de concevoir et de gérer un plan technologique global tenant compte des coûts projetés; cette exigence fondamentale est souvent négligée dans les petites organisations. « Il est sage de consulter chaque année un CSI virtuel pour s'assurer que l'organisation est sur la bonne voie », estime Carl Giles, consultant principal au sein du cabinet torontois Quartet Service Inc.

Outre l'établissement d'un budget, un CSI peut prendre part à la planification à court et à long terme en aidant l'organisation à emprunter une trajectoire qui préservera les options les plus avantageuses.

Un CSI virtuel peut aussi jeter un regard plus large sur des enjeux immédiats, comme la planification d'un éventuel passage à Windows 7 de Microsoft. « Beaucoup de spécialistes des TI ne s'intéressent qu'aux questions concrètes — ce qu'ils ont devant les yeux — et ne comprennent pas certains des projets plus vastes qu'ils peuvent aussi réaliser », ajoute Carl Giles.

- **Conformité réglementaire et autres questions relatives au secteur :** Beaucoup de personnes remplissant le rôle de CSI virtuel sont des spécialistes au fait des exigences de secteurs d'activité en particulier. James Moutsos, président de Dynamix Solutions, impartiteur établi à Markham (Ontario), donne l'exemple suivant : « Nous avons des gens dans le domaine médical qui travaillent tous les jours avec des clients et qui comprennent leurs besoins, ce qui importe pour eux et les impératifs de leur organisation. »
- **Supervision de projets :** Dans beaucoup de petites organisations, des personnes travaillent à de longs projets en étant peu ou pas supervisées. « Dans certains cas, nous prenons les choses en main, lorsque le client a du personnel de TI

interne qui n'est pas nécessairement encadré pour que les choses progressent, explique Carl Giles. Nous les aidons à bien définir leurs priorités et à exploiter pleinement leurs capacités. »

- **Gestion des fournisseurs :** Il est difficile pour des non-techniciens de comprendre ce que les fournisseurs de TI leur proposent. « Nous assumons souvent la gestion des approvisionnements en technologie pour nos clients, déclare James Moutsos. Nous négocions des contrats en leur nom et veillons à ce que les services soient bel et bien fournis. »
- **Écoute des besoins :** Par-dessus tout, les CSI sont formés pour écouter les utilisateurs et les parties prenantes, et pour transformer leurs commentaires en mesures correctives ou en stratégies révisées. Il faut beaucoup plus de temps pour choisir la personne qui va remplir ce rôle qu'il n'en faut pour choisir un administrateur de réseaux ou un responsable du soutien. La personne ou l'entreprise qui va prodiguer des conseils de haut niveau doit non seulement posséder des compétences techniques, mais aussi une expertise pertinente dans le domaine d'activité de l'organisation et un style de gestion qui convient à cette dernière.

Souvent, les services d'un CSI virtuel sont nécessaires de façon temporaire; par contre, quand le besoin est permanent, on doit définir des critères précis. « Il ne faut pas seulement trouver quelqu'un qui peut faire le travail, mais aussi repérer quelques fournisseurs différents, d'ajouter James Moutsos. Prenez votre temps lorsque vous faites un choix, car en définitive, tout repose sur la confiance : vous devez vous assurer que vous pouvez travailler avec la personne et l'entreprise. » ■

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

Liste des annonceurs

Robert Half Management Resources www.rhmr.com	11 888-400-7474
--	---------------------------

Marché



PADGETT
LES PROS DE LA PETITE ENTREPRISE

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

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

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

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

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



Améliorez vos aptitudes à la réflexion stratégique grâce à la formation en ligne proposée par l'Université Laval

CMA Canada est heureuse de faire équipe avec la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval pour offrir, en français, aux membres de CMA Canada des possibilités de formation en ligne propres à favoriser leur avancement professionnel.

Stratégie : création de valeur et interdépendances

Date : 15 au 28 mars 2010

Coût : Membres de CMA Canada : 395 \$ Non-membres : 445 \$

Les CMA veillent activement à ce que la création de valeur soit maximisée pour les parties prenantes en assurant le maintien de l'équilibre des facteurs stratégiques et en exerçant une influence sur ces facteurs. La stratégie, l'un des piliers de la profession de CMA, suppose à la fois l'utilisation des données quantitatives associées à la comptabilité et la connaissance des forces externes et internes pour gérer les stratégies existantes et en générer de nouvelles. Le module de formation proposé s'appuie sur la grille de compétences des CMA et s'adresse aux gestionnaires d'expérience qui souhaitent développer de nouvelles stratégies pour leur organisation.

NOTA : Ce cours donne droit à un crédit de 8 heures de FCPP.

www.cma-canada.org/ulaval



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



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

**Faculté des sciences
de l'administration**

La Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval se réserve le droit de reporter ou d'annuler le cours si le nombre d'inscriptions est inférieur au minimum requis pour assurer la viabilité de la prestation (soit 10 participants). Le cas échéant, les participants seront remboursés.



Gérer le risque, et non l'éviter

Daphne Meredith, dirigeante principale des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, explique que le gouvernement du Canada relève aujourd'hui les mêmes défis en matière de ressources humaines que de nombreuses entreprises.

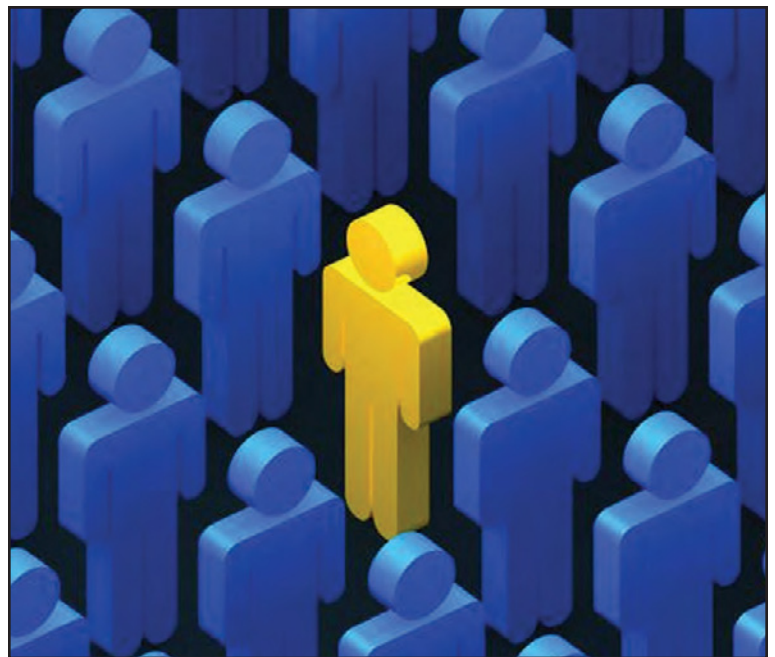
par Alan Young

C'est un mastodonte complexe, qui emploie quelque 400 000 Canadiens d'un océan à l'autre et à l'échelle mondiale, et qui compte davantage de branches d'activité et de points de service au Canada et à l'étranger que n'importe quelle entreprise canadienne du secteur privé. En dépit de sa taille, de sa robustesse et de sa maturité, le gouvernement du Canada est loin d'être imperméable aux mutations rapides et tumultueuses auxquelles doivent faire face aujourd'hui tous les employeurs, grands et petits. Comment composer avec les réalités démographiques d'une main-d'œuvre vieillissante? Comment recruter et fidéliser les candidats les plus brillants? Comment gérer judicieusement et efficacement le risque dans un monde où celui-ci est de plus en plus présent? Comment réviser les pratiques d'emploi de façon qu'elles soient actualisées et pertinentes? Vu le rôle de premier plan que joue la fonction publique dans la réussite économique et sociale du Canada, il est encore plus important de répondre correctement à ces questions difficiles.

Embaucher et fidéliser des employés de talent n'a jamais été aussi important, étant donné le vieillissement des fonctionnaires.

Afin de nous éclairer sur la façon dont le gouvernement fédéral réussit à faire face aux défis que posent les ressources humaines, Daphne Meredith, dirigeante principale des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, nommée à ce poste par le greffier du Conseil privé en août 2009, nous présente le rôle et le mandat de son organisme.

Le programme de planification stratégique des ressources humaines du gouvernement du Canada se



résume en deux grandes priorités : (a) décentraliser la prise de décisions en matière de ressources humaines et (b) renouveler la politique. Ces deux priorités constituent une réaction motivée à l'« écheveau de règles » qui s'étend sans cesse et étouffe la créativité, lequel a été imposé aux fonctionnaires au cours de la dernière décennie à la suite d'échecs importants, fort médiatisés, en matière de gestion.

La succession de nouvelles règles et responsabilités, imposées par les organismes centraux du gouvernement, mais souvent alourdies par une série de règles ministérielles auto-imposées, a mené le Comité consultatif sur la fonction publique du Canada établi par le Premier ministre à déclarer ce qui suit, dans son rapport de 2009 : « La capacité de la fonction publique fédérale en matière de gestion du risque a diminué au cours des dernières années. Les ministères et les organismes sont plutôt passés en mode d'évitement du risque... ». Et le nouveau greffier du Conseil privé, Wayne Wouters, fonctionnaire ayant le plus haut rang au Canada, disait récemment, dans une allocution : « ... nous sommes préoccupés par les règles et nous essayons d'éviter les erreurs... Pour tout dire, c'est une aversion pure et simple pour le risque que le message de tolérance zéro a déclenchée. » De toute évidence, la haute direction de la fonction



publique incite les fonctionnaires à « sortir de leur tanière » et à se sentir à l'aise de présenter des idées novatrices dans les services offerts aux Canadiens.

L'une des approches favorisant un environnement novateur pour les employés consiste en la décentralisation des responsabilités liées à la gestion des ressources humaines. Cela exige de restreindre le rôle normatif des organismes centraux tels que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et de confier davantage de responsabilités aux sous-ministres. L'autonomisation des sous-ministres devrait stimuler la créativité et l'innovation, étant donné que chacun des ministères est bien placé pour expérimenter davantage et pour attirer et fidéliser les candidats qui conviennent le mieux à son environnement de ressources humaines.

Bien que le Secrétariat du Conseil du Trésor vise à être moins normatif et attaché aux règles lorsqu'il s'agit de politiques en matière de RH, il ne cédera pas le pouvoir lui permettant d'exiger une solide gestion de la performance à l'échelle de l'administration publique.

Mais l'attribution de plus de responsabilités en matière de ressources humaines oblige les sous-ministres à intégrer la planification des ressources humaines à la planification des activités. La délégation doit également s'accompagner du renforcement des capacités à l'intérieur des ministères et des organismes gouvernementaux. Le milieu des ressources humaines, dans toute l'administration publique, doit mieux s'outiller pour conseiller les sous-ministres et pour soutenir le modèle décentralisé. Le renforcement des capacités est l'un des rôles clés joués par le bureau des ressources humaines du SCT. De plus, le bureau sert davantage de catalyseur, en ce qui a trait au rassemblement et à la communication des pratiques exemplaires à l'échelle gouvernementale, que d'organisme de normalisation quant à ce que ces pratiques devraient être.

La détermination du gouvernement à modifier sa structure de gouvernance et à déléguer la responsabilité des ressources humaines aux sous-ministres a été démontrée par la rationalisation de la fonction des ressources humaines au sein du SCT. Le personnel affecté à cette fonction a été réduit de 17 %, et le budget à cet égard a été fortement comprimé (de 40 millions de dollars).

Renouveler la politique en matière de RH est la deuxième grande priorité du bureau des ressources humaines. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a défini quelque 60 politiques relatives aux ressources humaines. Ces politiques font partie de l'« écheveau de règles » qui ont vu le jour en réaction aux scandales qui ont éclaboussé le gouvernement. Une telle profusion de règles normatives peut freiner l'innovation et la créativité, et mener à la mentalité d'aversion au risque que le greffier du Conseil privé désire éliminer.

Les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor examinent la série de politiques en matière de ressources humaines afin de déterminer celles qui sont pertinentes et celles qui sont obsolètes. En plus d'examiner les règles déjà en place, les cadres supérieurs de la fonction publique tentent d'instaurer la mentalité de « gérer le risque de façon judicieuse ». Cependant, personne ne devrait sous-estimer la difficulté de subir la pression intense exercée en vue de réagir aux scandales futurs par un plus grand nombre de règles améliorées.

Bien que le Secrétariat du Conseil du Trésor vise à être moins normatif et attaché aux règles lorsqu'il s'agit de politiques en matière de RH, il ne cédera pas le pouvoir lui permettant d'exiger une solide gestion de la performance de l'administration publique. Il dispose d'outils pour mesurer la performance, et s'assurera que des programmes et des ententes relatives au rendement sont en place à l'intention du personnel. Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), créé en 2003 en tant qu'outil de gestion intégrée, comporte dix éléments qui définissent la gestion dans l'administration fédérale et établit les critères de la saine gestion d'un ministère ou d'un organisme. Par exemple, les sous-ministres doivent s'assurer que leur ministère joue un rôle actif dans le renforcement des capacités de leur personnel et la promotion du leadership au sein de ses rangs.

En tout temps, le gouvernement du Canada cherche à recruter d'excellents candidats. Embaucher et fidéliser des employés de talent n'a jamais été aussi important, étant donné le vieillissement des fonctionnaires. Faciliter la prise de risques éclairée et l'innovation, déléguer davantage de responsabilités aux cadres supérieurs et démêler l'enchevêtrement de règles : telles sont les initiatives visant à attirer des candidats talentueux. Et en matière de talent, CMA Canada est reconnue, au sein du secteur public, pour son solide programme et son titre professionnel. Les CMA sont invités à faire carrière dans la fonction publique du Canada. Qui pourrait réussir mieux qu'un CMA dans un milieu de travail favorisant la gestion du risque et la pensée innovatrice? ■

Alan Young (young@tactix.ca) est co-président de Tactix Government Consulting Inc.



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

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

Profitez de cette offre...

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

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

Maintenez votre avantage concurrentiel...

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

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

Enrichissez vos compétences professionnelles...

Voici quelques-uns des cours conçus par CMA Canada :

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

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



**Comptables
en management
accrédités^{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





memberperks™

MC

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

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

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