

CMA magazine

L'AVENIR DE LA COMPTABILITÉ DE MANAGEMENT
WWW.CMAMAGAZINE.CA



NUMÉRO INAUGURAL

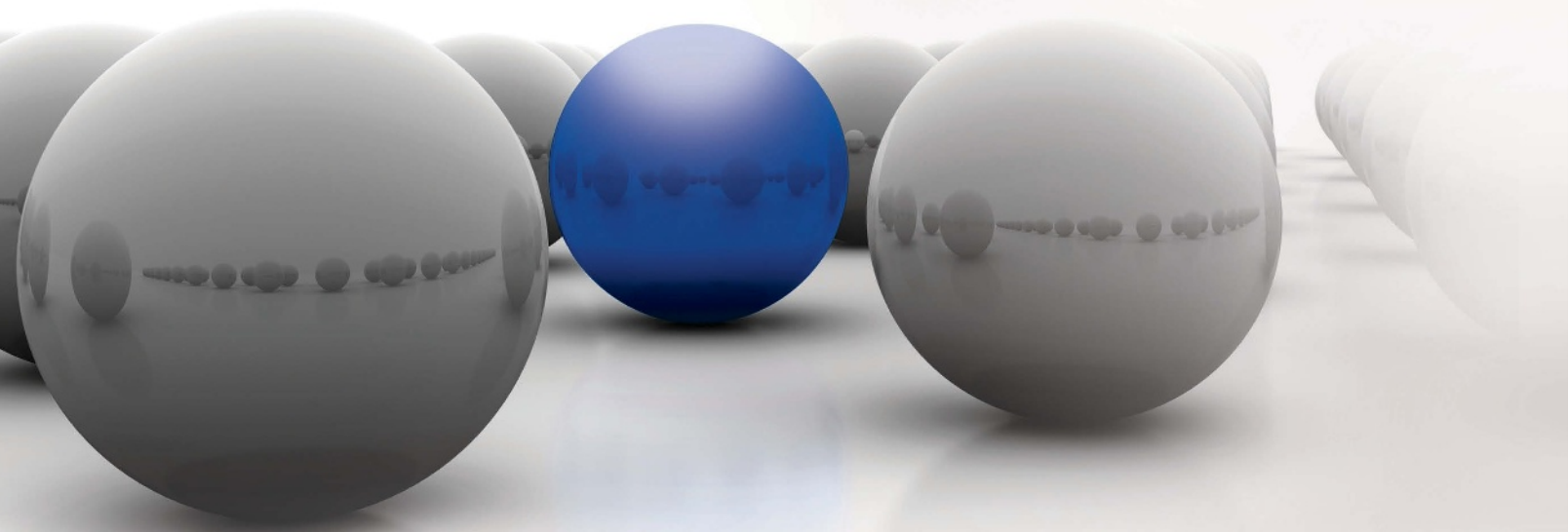
L'art de la rédaction commerciale
Le RCI des médias sociaux
Prévisions d'embauche pour 2011
Avantages sociaux : les risques

L'avenir prometteur de la gestion des risques





Prix d'excellence dans la
fonction de contrôle -
secteur public^{MC}



Joignez-vous à nous à l'occasion de la troisième cérémonie de remise du **Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public**

Le mardi 10 mai 2011

17 h 30 Cocktail

18 h 45 Dîner et remise des prix

Fairmont Château Laurier (Salle Laurier)

1, rue Rideau, Ottawa (Ontario)

BILLETS

Par personne = 120 \$ (taxes en sus)

Table de 10 convives = 1 100 \$ (taxes en sus)

www.prixfonctioncontrole.com



Comptables
en management
accrédités^{MC}



COMMANDITÉ PAR



Carlson Wagonlit Travel



**COMPTABLES EN MANAGEMENT
ACCREDITÉS DU CANADA**

1 Robert Speck Parkway, Suite 1400
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3

ÉDITRICE EN CHEF

Suzanne K. Godbehere
905 949-3106 ssgodbehere@cma-canada.org

RÉDACTRICE

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

DIRECTION ARTISTIQUE CONSEIL

Hambly & Woolley Inc.
416 504-2742

SERVICES DE TRADUCTION

Ruth Samson, Hélène Arseneault
514 878-1105

RÉDACTRICE, MARKETING ET COMMUNICATIONS

Cindy Mantione
905 949-3116 cmantione@cma-canada.org

NAYLOR CANADA INC.

1902-2 Bloor St. W.
Toronto (Ontario) M4W 3E2
1 800 461-4828

ÉDITEUR

Robert Phillips

RÉDACTRICES

Meredith Birchall-Spencer, Andrea Németh

DIRECTRICE ARTISTIQUE

Emma Law

DIRECTRICE DE LA CRÉATION PUBLICITAIRE

Christina O'Connor

DIRECTRICE DE PROJET

Kim Davies

DIRECTEUR DES VENTES

Bill McDougall

CHARGÉE DE PROJET AUX VENTES

Tracy Goltsman

CHARGÉS DE COMPTE

Angela Caroyannis, Candace Dyck, Meaghen Foden,
Tracy Goltsman, Sheryl Matheson, Lana Taylor

ORDRE D'INSERTION ET MATÉRIEL PUBLICITAIRE

Envoyer à Naylor Canada Inc.

TIRAGE ET ADMINISTRATION

Pour les demandes de renseignements et les avis de changement
d'adresse, prière de vous adresser à Suzanne Maunder par téléphone au
905 949-3127 ou par courriel à l'adresse smaunder@cma-caada.org

CMA magazine est publié six fois l'an par Comptables en management
accrédités du Canada (CMA Canada), 1 Robert Speck Parkway, Suite 1400,
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3, 905 949-4200 www.cma-canada.org, et
Naylor Canada Inc., 2 Bloor St. West, suite 2001, Toronto (Ontario), M4W 3E2,
1 800 665-2456 www.naylor.com. Les articles et les annonces publicitaires
publiés ne reflètent pas nécessairement les opinions de CMA Canada.

© La société des comptables en management du Canada, 2011. Tous
droits réservés. Aucun extrait de la présente 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 Comptables en management accrédité du Canada ou l'obtention
d'une licence d'Access Copyright. Pour obtenir une licence, visitez le
site à l'adresse www.accesscopyright.ca ou composez le 1 800 893-5777.

ABONNEMENTS

Membres : 15 \$ (taxes en sus)
Non-Membres : 15 \$ (taxes en sus)
États-Unis : 40 \$ (monnaie américaine seulement)
Répertorié dans l'Index de périodiques canadiens. ISSN 1490-4225

EXEMPLAIRES NON LIVRÉS

Postes Canada : retourner les exemplaires non livrés à Naylor Canada Inc.,
100 Sutherland Ave., Winnipeg (Manitoba) R3W 3C7, PM : 40064798

Les produits et services mentionnés dans CMA magazine ne sont ni
commandités ni parrainés par CMA Canada ou ses sociétés ou l'Ordre
affiliés. Pour obtenir plus de renseignements sur ces produits et services,
veuillez communiquer directement avec les annonceurs.

La présente publication est imprimée sur du papier recyclé, certifié FSC.
L'enveloppe de plastique contenant ce magazine est entièrement recyclable.

Envois de publications canadiennes - Convention de vente n° 40064798

Port payé à Winnipeg
Répertorié dans l'Index de périodiques canadiens. ISSN 1490-4225
Première publication de 2011/SMA-S1111/5334

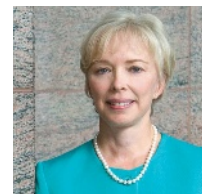
J'ai le plaisir de vous présenter le premier numéro de *CMA magazine*.

En 2010, au terme d'un exercice d'élaboration d'une grille stratégique, CMA Canada s'est fixé comme principal objectif de devenir la voix de la comptabilité de management. *CMA magazine* s'inscrit notamment dans cet objectif. Notre publication fait peau neuve : la ligne éditoriale a été revue et nous avons ajouté de nouvelles rubriques comme Recherches (« Éthique et comptabilité »), Capital humain (« Réduire les risques liés à votre programme d'avantages sociaux »), Questions de droit (« Une nouvelle loi pour les organisations à but non lucratif ») et Stratégie (« L'art de la rédaction commerciale »). Dans une nouvelle rubrique intitulée Entretien, *CMA magazine* interviewe Don Tapscott, gourou des médias et auteur de *Macrowikinomics*, qui nous parle de la meilleure façon dont les CMA peuvent se préparer à un avenir modelé par la « génération Internet » - interview qui ne manquera pas de nous éclairer tous.

Tant pour notre organisation que pour le magazine, la recherche demeure un élément essentiel. L'un de nos articles de fond, « L'avenir prometteur de la gestion des risques », s'appuie en partie sur les conclusions tirées d'un récent rapport de la Fondation de recherche de CMA Canada intitulé *2020 Vision: Forecasting the Future Role of the Management Accountant* (Vision 2020 : prévisions quant à l'avenir de la comptabilité de management). Dans cet article du rédacteur Eric Krell, un consultant interviewé affirme ceci : « Le risque entraîne les CMA hors du domaine financier, et cela nous permet de décrire les facteurs de risque et d'atténuation des risques en termes non financiers. »

Plusieurs personnes ont collaboré à la réalisation du présent numéro, alliant leurs compétences en marketing, en communications et en finance pour élaborer une publication améliorée. La maison de conception graphique Hambly & Woolley nous a aidés à redonner un nouveau visage au magazine, de la première à la dernière page. L'équipe de la rédaction a travaillé d'arrache-pied pour peaufiner le tout et aboutir à ce premier numéro, le premier de six numéros, au lieu des neuf publiés selon l'ancienne formule. Avons-nous su nous réinventer? À vous de juger. Vos lettres et commentaires sont toujours les bienvenus.

Joy Thomas, MBA, FCMA, C.Dir.
Présidente et chef de la direction



RÉDUCTION DE

30 %
POUR LES
CMA

Programmes de perfectionnement professionnel et de formation des cadres de l'Université Cornell

CMA Canada se réjouit de poursuivre sa collaboration avec EarningThroughLearning.com pour vous offrir un apprentissage en ligne de calibre supérieur grâce auquel votre carrière progressera. Les cours en ligne d'eCornell procurent aux CMA les avantages de l'apprentissage à toute heure et en tout temps, avec l'aide en ligne d'animateurs experts dans leur secteur et la collaboration interactive d'un groupe de pairs à l'échelle internationale.

Exemples de cours :

- Comment déterminer et mesurer le risque et le rendement, et comment intégrer ces paramètres aux décisions d'investissement
- La mobilisation de capitaux : processus, intervenants et considérations stratégiques
- Les principes du mentorat
- Cartographie du territoire politique des alliés et des opposants
- La prise de décisions de gestion
- Tactiques et compétences en négociation

(*Chacun des cours qui précèdent donne droit à un crédit de 7 heures de FCPP)

Voici comment **Joddi Goertzen**, CMA, chef des services comptables de DynaVenture Corporation, décrit son expérience d'apprentissage :

« Lorsque j'ai pris connaissance pour la première fois de l'existence du cours sur la **maîtrise de la valeur temporelle de l'argent**, j'ai interrogé des collègues CMA pour savoir ce qu'ils en pensaient et j'ai reçu des réponses positives enthousiastes. Je dois dire que le cours était clair et concis, et qu'il a comblé toutes mes attentes. Il portait sur des notions applicables tant à mes activités professionnelles qu'à mes activités personnelles. Je le recommande vivement! »

Pour voir la liste complète des cours et des programmes offerts par eCornell et pour vous inscrire, visitez le site à l'adresse :

www.cma-canada.org/ecornell

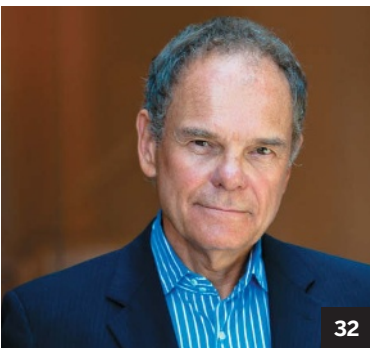


**Comptables
en management
accrédités^{MC}**





30



32



10

Table des matières

NUMÉRO INAUGURAL

ARTICLES DE FOND

10

L'avenir prometteur de la gestion des risques

se penche sur les formes de volatilité économique que l'on prévoit pour les dix prochaines années, et sur ce qu'elles signifient pour les comptables en management. Soyez prêts!

20

Comment sont les perspectives pour les postes en comptabilité et en finance?

Meilleures que vous ne le croyez.

22

La prise de décisions fondées sur les faits

est utilisée par des organisations de premier plan afin de s'assurer qu'elles recueillent l'information la plus pertinente à l'appui de leurs décisions clés. Bien que l'idée soit simple, la plupart des organisations ont du mal à recueillir ces données.

RUBRIQUES

6 DIGNE DE MENTION

8 NOUVEAUTÉS

27 POINT DE VUE

CHRONIQUES

16 STRATÉGIE
L'art de la rédaction commerciale

18 TECHNOLOGIES
Le RCI des médias sociaux

28 RECHERCHES Éthique et comptabilité

30 CAPITAL HUMAIN
Réduire les risques liés à votre programme d'avantages sociaux

32 ENTRETIEN
Don Tapscott répond à nos questions

34 ÉQUILIBRE La gestion du temps

35 QUESTIONS DE DROIT
Une nouvelle loi pour les organisations à but non lucratif

38 EN VEDETTE Une saine réorientation

Nouvelles récentes et dignes de mention

par **Andrea Civichino**

CONGRÈS MONDIAL :

6 000 comptables se réunissent

En novembre dernier, des délégués de 134 pays se sont rassemblés à Kuala Lumpur pour discuter des enjeux qui touchent la profession, à l'occasion du 18^e Congrès mondial des comptables, organisé par le Malaysian Institute of Accountants et l'International Federation of Accountants (IFAC).

Les comptables se sont penchés sur le rôle de la profession dans l'économie mondiale. Plus particulièrement, ils ont discuté de l'information intégrée et du développement durable, de la mutation des rôles et responsabilités des experts-comptables, du langage XBRL et de la communication de renseignements sur les entreprises, de la gouvernance et des normes internationales. Ils ont en outre examiné le rôle et les enjeux des cabinets de taille petite et moyenne, les IFRS et la convergence des normes comptables, ainsi que la finance dans un contexte islamique. Le congrès a été clôturé par une séance intitulée *Les comptables et la prochaine décennie : s'adapter au changement et saisir les occasions*. Les panélistes ont traité de la récente crise économique mondiale et de son incidence sur le milieu comptable, des effets de la mondialisation sur la profession, des compétences que devront posséder les comptables à l'avenir, et de l'attrait que présentera la profession pour les jeunes.

D'après Ian Ball, chef de la direction de l'IFAC, dans la foulée de la mondialisation et de la crise financière, tous les regards sont tournés vers la profession. Les experts-comptables jouent un rôle déterminant dans l'information financière et fournir un degré d'assurance constitue une responsabilité importante en cette période difficile. Le prochain congrès aura lieu à Rome en 2014.

OSBL :

Nouveau cadre d'information financière

À compter du 1^{er} janvier 2012, les organismes sans but lucratif canadiens du secteur privé devront se conformer à un nouveau cadre de présentation de l'information financière. Ces normes sont publiées dans la Partie III du *Manuel de l'ICCA – Comptabilité*. L'application anticipée de ces normes est autorisée. Étant donné la diversité du secteur privé, les organismes sans but lucratif auront également le choix de se préparer à l'adoption des normes internationales d'information financière (IFRS) le 1^{er} janvier 2012. Jusqu'au passage à un nouveau cadre de présentation de l'information financière, les organismes sans but lucratif devraient continuer à suivre les normes comptables énoncées dans le *Manuel de l'ICCA – Comptabilité* (que l'on appelle désormais Partie V). Les nouvelles options en matière de présentation de l'information financière ont été accordées dans le but de reconnaître les natures diverses des organismes et elles permettront de produire des états financiers utiles dans la prise de décisions pour les utilisateurs, soit les membres, conseils d'administration, collaborateurs, prêteurs, clients et le grand public. Pour en savoir plus, veuillez visiter le site suivant : www.acsbcana.org.

L'Ordre des CMA du Québec a maintenant le pouvoir de délivrer des permis de comptabilité publique : En mai 2010, le Conseil des ministres a avalisé la réglementation qui donne à l'Ordre des comptables en management accrédités (CMA) du Québec le pouvoir de délivrer des permis de comptabilité publique à ceux de ses membres qui respectent toutes les exigences réglementaires. Les CMA, tout comme les CA et les CGA, peuvent obtenir un permis de comptabilité publique une fois qu'ils ont répondu à des exigences communes aux trois ordres et associées aux compétences requises pour exercer la comptabilité publique.

D'après le *Règlement sur le permis de comptabilité publique*, les CMA qui souhaitent œuvrer dans ce domaine doivent détenir un permis de CMA et un permis de comptabilité publique. Pour obtenir ce dernier, ils doivent satisfaire aux exigences suivantes :

[1] Réussir le programme de postcertification en comptabilité publique établi par l'Ordre (programme de formation de 12 crédits au 2^e cycle en comptabilité financière, fiscalité et assurance, exigeant un préalable d'au moins 9 crédits de 1^{er} cycle en comptabilité financière, fiscalité et assurance), ou un programme qui remplit les critères prévus au *Règlement*



sur le permis de comptabilité publique et reconnu par le comité formé par le conseil d'administration;

[2] Compléter avec succès le stage de formation en comptabilité publique (d'une durée de 24 mois, ce stage d'au moins 2 500 heures de services professionnels offerts au public compte au moins 100 heures en fiscalité et 1 250 heures en comptabilité publique, dont 625 doivent être consacrées à la vérification d'états financiers et 625 à l'examen d'états financiers) ou un stage qui respecte les critères prévus au *Règlement sur le permis de comptabilité publique* et reconnu par le comité formé par le conseil d'administration;

[3] Réussir l'examen de comptabilité publique de l'Ordre ou un examen qui satisfait au *Règlement sur le permis de comptabilité publique* et reconnu par le comité formé par le conseil d'administration.

L'Ordre prend en considération l'expérience pertinente de tout membre qui présente une demande d'équivalence et chaque dossier est évalué au cas par cas par le comité de la comptabilité publique.

CMA Ontario met la dernière main à sa demande auprès du Conseil des comptes publics de l'Ontario en vue de devenir un organisme autorisé. Une fois cette autorisation obtenue, CMA Ontario sera en mesure de lancer son programme de comptabilité publique, qui créera une nouvelle option intéressante pour les CMA en Ontario, tout en protégeant l'intérêt public et en participant à la consolidation de l'économie provinciale.



Les conseils d'administration dans le collimateur

La conjoncture actuelle a attiré l'attention sur la gouvernance d'entreprise et l'efficacité des conseils d'administration. Plus particulièrement, la crise a donné l'impression que les conseils et les dirigeants de grandes sociétés industrielles et financières n'ont pas surveillé adéquatement leurs activités. On a jeté un regard critique sur la rémunération et les incitatifs versés aux dirigeants, lesquels ont peut-être mené à une piètre gestion des risques et à des conflits d'intérêts entre cadres et actionnaires. L'impact environnemental perçu des activités des sociétés a été dépeint sans complaisance dans les médias. En raison de ces exemples largement médiatisés, on s'est davantage attardé à l'efficacité de la surveillance des conseils d'administration des sociétés ouvertes.

Selon Alfred Page, chef national du groupe Valeurs mobilières et marchés financiers chez Borden Ladner Gervais S.R.L., S.E.N.C.R.L. (BLG), et David Surat, avocat-conseil chez BLG, à Toronto, en 2011, les dirigeants et les conseils d'administration se préoccupent surtout de l'activisme des actionnaires, du contexte évolutif de la réglementation et des nouvelles règles fiscales sur les options d'achat d'actions, de la collecte de fonds au Canada, et de l'adaptation aux lois sur les valeurs mobilières.

Tous deux sont d'avis que les conseils d'administration, qui doivent agir dans l'intérêt de l'entreprise, devraient s'attendre à des examens plus minutieux. Ils doivent prendre en compte tous les facteurs pertinents et les intérêts des parties prenantes potentielles d'une manière objective, équitable et équilibrée, traiter tout conflit potentiel, exercer une surveillance et une supervision adéquates de la gestion, et tenir un registre complet des délibérations et décisions relatives à ce qui précède. Les enjeux auxquels font face les conseils d'administration évoluent sans cesse.

« Dans l'ensemble, les conseils d'administration devraient avoir les mêmes préoccupations en 2011 qu'en 2010. Ainsi, les recours collectifs et la rémunération des heures supplémentaires exigent toujours autant d'attention de la part du conseil », explique Alfred Page. En plus des éléments figurant dans les « dossiers chauds » de BLG en 2010 et 2011, les conseils d'administration devront se pencher sur la transition aux IFRS et s'employer à augmenter la transparence des registres et des communications, que ce soit de leur propre chef ou sous l'impulsion des tribunaux ou de la loi.

David Surat ajoute que les conseils peuvent se préparer aux changements en élaborant un argumentaire cohérent touchant les plans d'expansion et leur efficacité, prévoir les réactions des activistes, des actionnaires et des parties prenantes, mettre en œuvre de saines politiques et procédures en matière environnementale et de rémunération des dirigeants, remettre en question les hypothèses antérieures relatives à l'incidence des politiques en place, et s'engager de façon proactive auprès des activistes, actionnaires et parties prenantes.

Tendances, faits et données par Andrea Civichino

La comptabilité dans les nuages

L'informatique en nuage figure parmi les technologies émergentes à surveiller en 2011, dans une liste dressée par le groupe Technologie, information, communications et divertissement de PwC. L'accès aux logiciels, systèmes et applications « en nuage » a débuté par le modèle SaaS (acronyme de Software as a Service) et s'étend rapidement, à mesure que la confiance s'accroît. Les entreprises ont recours à des solutions sensibles au temps et à la sécurité, à l'extérieur de leurs pare-feu. L'informatique mobile favorise grandement l'utilisation du « nuage », et les dispositifs mobiles polyvalents deviennent des « clients légers » omniprésents, qui sont tout indiqués pour accéder aux solutions d'hébergement en nuage, partout et en tout temps. Même si l'informatique mobile et en nuage suscite l'enthousiasme du grand public, de nombreux directeurs de TI hésitent à en promouvoir l'utilisation auprès de leur propre personnel, pour des questions de sécurité et de confidentialité. Dorénavant, les services de TI devront gérer la sécurité de l'informatique mobile et en nuage au moyen de techniques de chiffrement et de contrôles de gestion.



Les avantages du « gazouillage »

D'après une étude récente, les directeurs financiers craignent que leurs employés ne perdent du temps, pendant les heures de travail, à cause de réseaux sociaux comme Facebook et Twitter. Ils redoutent également que les membres de leur personnel ne se conduisent pas de façon professionnelle ou qu'ils affichent de l'information inappropriée. Cependant, à mesure que les réseaux sociaux investissent les milieux de travail, les dirigeants commencent à en voir les avantages potentiels.

Dans le sondage élaboré par Accountemps et administré par une maison de recherche indépendante, on a demandé à plus de 270 directeurs financiers : « Quel est le plus grand avantage que procure à votre entreprise l'utilisation des réseaux sociaux par vos employés? » Voici les principaux avantages cités : cela « étend les réseaux de contacts utiles » (24 %), « rehausse la réputation de l'entreprise » (22 %), « améliore le service à la clientèle » (18 %) et « permet de conclure de nouvelles affaires » (5 %).

Selon Kathryn Bolt, présidente de la division canadienne d'Accountemps, les employeurs craignent que les réseaux sociaux constituent une source de distractions dans les tâches quotidiennes des employés, ce qui peut se traduire par une baisse de la productivité et de l'efficacité.

Les blogueurs financiers s'affairent

Bloguer ou ne pas bloguer, telle est la question. Le cyberspace a enregistré une hausse vertigineuse du blogage depuis 2004.

Un blogue type allie du texte, des images et des liens vers d'autres blogues. Il incite les lecteurs à afficher des commentaires dans un format interactif. Pourquoi devriez-vous en tenir un?

- Avez-vous quelque chose à dire sur votre rôle de comptable en management? Un blogue fournit l'occasion d'exprimer votre opinion.
- Êtes-vous à votre compte? Le blogue est un excellent moyen de promouvoir vos services.
- Parfois, il vaut mieux donner que recevoir. Utilisez votre blogue pour aider vos pairs qui peuvent se trouver dans une situation que vous avez déjà vécue.
- Restez en contact avec le secteur d'activité. Tenez-vous au courant des tendances et des sujets de l'heure.
- Augmentez vos revenus. Si votre blogue suscite assez d'intérêt, recherchez des entreprises qui afficheront des publicités sur votre site ou y inséreront un lien.
- C'est un moyen d'exprimer votre créativité. Rompez avec le travail ordinaire et concentrez-vous sur d'autres compétences.

Vous ignorez par où commencer? Vous trouverez une liste de blogueurs du domaine de la finance à l'échelle mondiale à l'adresse www.goldenmarketing.typepad.com/weblog/accountingbloglist.html. Attention : cela pourrait vous inciter à créer votre blogue!

Les sujets les plus recherchés en finance sur Yahoo en 2010

Chômage
Entreprises de Wall Street
Rappels
Saisies hypothécaires
Loi sur l'assurance-maladie
Le Tea Party
Elizabeth Warren
Nouvelles lois sur les cartes de crédit
Krach éclair du Dow Jones
Grèves contre les mesures d'austérité

Réseaux antisociaux?

Comptant plus de 15 années d'expérience en consultation sur la stratégie et la veille concurrentielle, Richard Telofski lève le voile sur un nouvel adversaire – un progrès technologique d'Internet qui s'est transformé en un tueur silencieux d'entreprises : les réseaux sociaux.

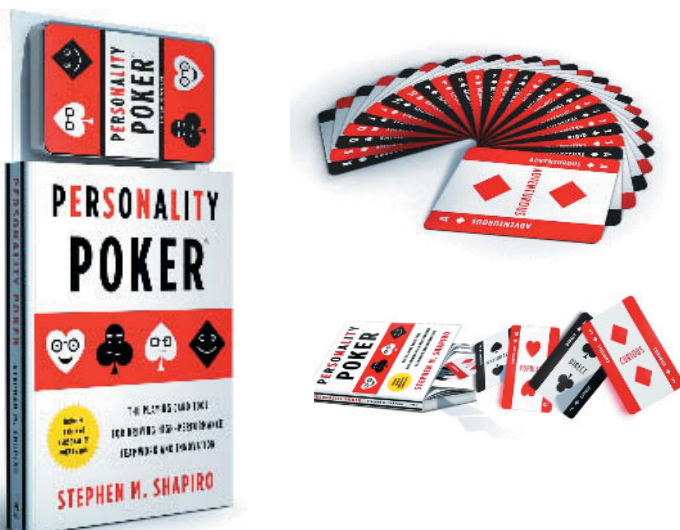
Dans son livre intitulé *Insidious Competition: The Battle for Meaning and the Corporate Image* (The Kahuna Content Company, Inc.), Richard Telofski soutient que si les réseaux sociaux peuvent être utilisés pour promouvoir des produits et services, ils peuvent aussi servir à en ternir l'image, et même ternir l'image de marque de l'entreprise. « La nouvelle popularité des réseaux sociaux dans le monde des affaires a créé un problème inédit », écrit-il.

L'ouvrage classe par catégories les groupes les plus menaçants, en expliquant la façon de les reconnaître et leur incidence sur l'image de l'entreprise. Il propose aussi des stratégies de défense. Il explore la façon dont les réseaux sociaux peuvent modifier la définition et la signification de l'image d'une entreprise, les types de « concurrents insidieux » comme les clients et les employés, les façons de répliquer et l'effet des concurrents insidieux sur les entreprises, les employés et la société.

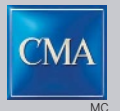
Un jeu de cartes selon votre personnalité

Vous cherchez une façon exceptionnelle de susciter l'innovation, d'optimiser la croissance et de former des équipes performantes? Réunissez-vous dans la salle de conférence et désignez un croupier. C'est l'heure du jeu *Personality Poker* (Penguin Group, 2010). L'auteur et créateur Stephen Shapiro a conçu un jeu de cartes spécial, compris avec le livre. Sur chaque carte figure un trait de caractère. Étant donné que ce jeu s'inspire du poker, les joueurs reçoivent cinq cartes au hasard et se les échangent jusqu'à ce qu'ils obtiennent une main contenant les mots décrivant le mieux leur personnalité.

Chaque marque représente l'un de quatre types de personnalité : le pique, ceux qui préfèrent les faits et les principes; le carreau, ceux qui préfèrent les idées et les expériences; le trèfle, ceux qui préfèrent les plans et l'action; et le cœur, ceux qui préfèrent les gens et les relations. La couleur (rouge ou noire) de la carte traduit la façon de penser du joueur : rationnel/analytique ou relationnel/créatif? La valeur de la carte indique d'où le joueur tire son énergie, la façon dont il l'obtient et s'il est introverti ou extraverti. Le livre contient une analyse approfondie des divers styles de personnalité révélés par les cartes. Pas prêt(e) à jouer avec vos collègues? Essayez la version interactive, à l'adresse Internet suivante : <http://game.personalitypokerbook.com/poker.php>.



Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.



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

Adresse de courriel :
letters.editor@cma-canada.org
Veuillez noter que nous pouvons modifier ces lettres par souci de clarté et de concision.

L'avenir prometteur de la gestion des risques

Les leaders du secteur portent leur regard sur le rôle du comptable en management en 2020.

par **Eric Krell**



À quoi ressemblera le rôle du comptable en management en 2020? À question complexe, réponse complexe. Et la gestion des risques est un élément important de cette réponse.

Prévoir l'évolution de la comptabilité de management au cours de la prochaine décennie est une tâche difficile, qui exige de déterminer les principales forces externes à l'origine de changements dans les entreprises, les enjeux que créeront ces forces au sein de ces entreprises, et ce que ces enjeux représentent pour les comptables en management. En 2020, la gestion de la complexité constituera une priorité en comptabilité de management.

Dans dix ans, les comptables en management offriront une grande valeur à l'entreprise en portant un regard prospectif dans un environnement complexe avec la rigueur, la précision et la préparation dont bon nombre de leurs collègues ont fait preuve par le passé pour suivre la performance de leur entreprise. Cette clairvoyance exigera que les CMA fassent appel à leurs aptitudes poussées en gestion des risques, en plaçant l'accent sur la création de scénarios, à l'échelle de l'entreprise.

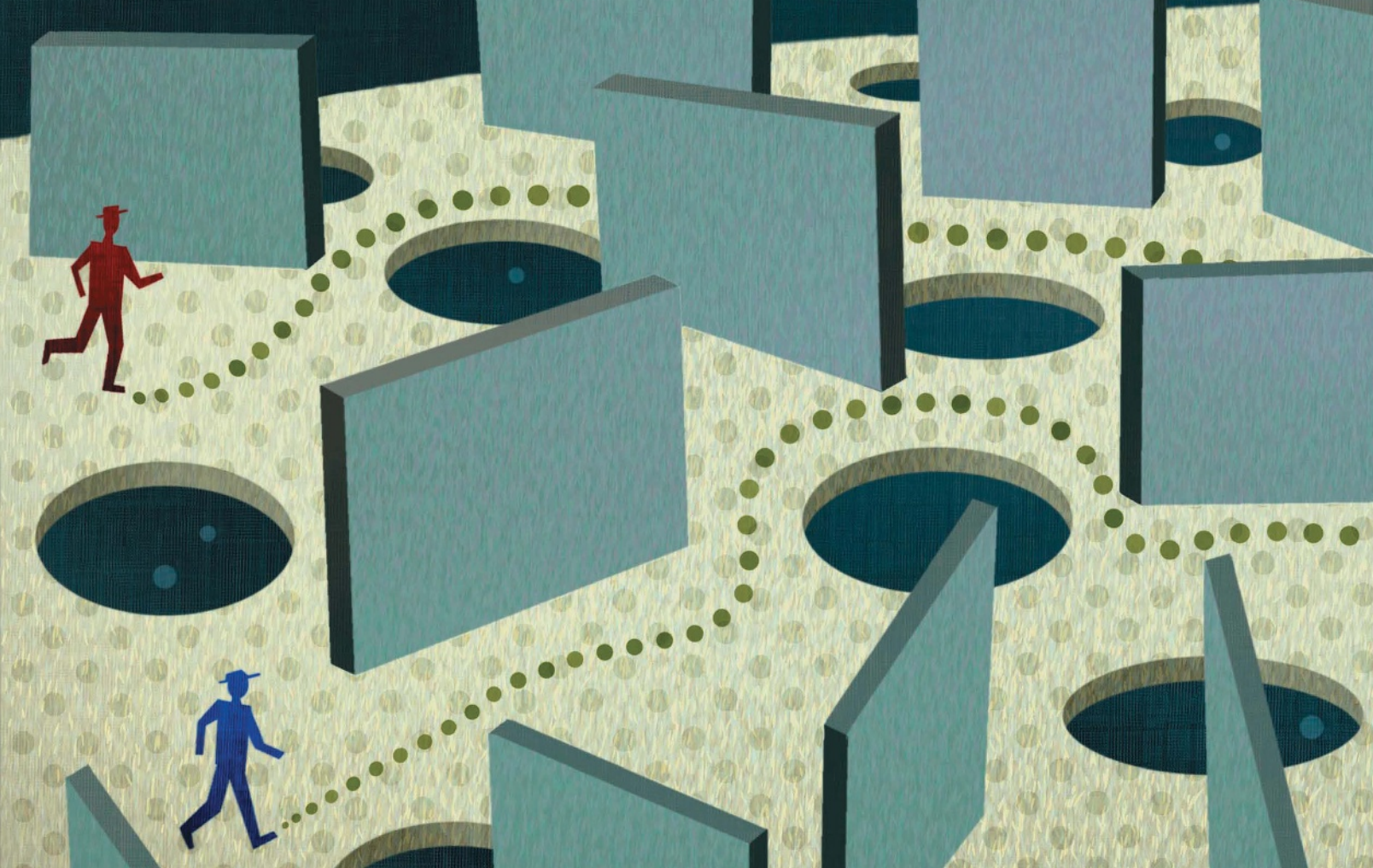


Illustration : Leo Acadia, theiSpot.com

« Comme notre monde devient de plus en plus complexe, remarque Anne-Marie Gammon, CMA, FCMA, présidente, La Fondation de recherche de CMA Canada, le comptable en management peut, s'il saisit les occasions qui lui sont offertes, se concentrer sur ce qui importe vraiment : les méthodes de gestion des entreprises et les indicateurs clés de performance que l'entreprise doit surveiller et gérer pour prospérer. »

Ces indicateurs devraient également couvrir les risques qui déterminent la qualité de la performance future, y compris les menaces et les occasions potentielles que les entreprises et les industries doivent mieux comprendre.

« Repérer les risques, puis tenter de les atténuer mieux que l'entreprise moyenne : voilà ce qui rapportera [en 2020], remarque Derrek Wong, CMA, vice-président principal et directeur financier à One Earth Farms Corp., à Calgary. Ce qui me préoccupe en tant que directeur financier, c'est de comprendre précisément quels sont les risques que je cours. »

La grande majorité des institutions dont la valeur a dégringolé pendant la crise de 2008-2009 n'a pas réussi à déterminer – et encore moins à comprendre – les risques qui ont causé d'énormes dommages financiers. Par exemple, le gouvernement de l'Islande n'a pas vu que le laxisme dans la sélection des risques hypothécaires sur le marché immobilier américain allié aux pratiques douteuses des agences de notation allait entraîner le pays vers l'insolvabilité.

Au sein des entreprises, les comptables en management veillent à ce que l'organisation soit prête à atténuer les menaces et à tirer pleinement parti des occasions. Cela tient, en grande partie, au fait que la profession a joué un rôle déterminant dans les initiatives de gestion de la performance et des risques qui ont proliféré au cours des cinq dernières années. « Le risque entraîne les CMA hors du domaine financier, explique Brett Knowles, fondateur de pm2 – Performance Measurement & Management, société d'experts-conseils ontarienne. Cela



nous permet de décrire les facteurs de risque et d'atténuation des risques en termes non financiers. »

Par le passé, les comptables en management traduisaient habituellement la plupart des défis et des enjeux commerciaux en termes quantifiables, c'est-à-dire en monnaie. Le vent tourne, observe Brett Knowles, en raison des nouveaux défis que pose aux entreprises la gestion des risques et de la performance. La nécessité de planifier des stratégies pour gérer les risques futurs et atténuer leur incidence sur le rendement « a permis aux CMA d'assumer des mandats les sortant du cadre financier, poursuit-il. C'est une occasion intéressante de tirer parti de nos compétences dans d'autres domaines. »

Parmi ces autres domaines, il y a notamment la création de scénarios, en fonction des priorités actuelles des comptables en management et des défis que les entreprises auront sans doute à relever, compte tenu des pressions que devraient exercer les forces externes dans les décennies à venir.

VARIATIONS SUR LA VOLATILITÉ

La volatilité, sous différentes formes, et les changements technologiques constituent deux des forces les plus importantes qui agiront sur les entreprises et, par extension, sur les comptables en management dans les dix prochaines années.

Dans son « schéma chronologique financier depuis 1998 » publié récemment, la société-conseil en gestion des risques Protiviti dégage 19 événements financiers mondiaux qui ont entraîné de fortes chutes dans les marchés boursiers depuis 2000. Selon le rapport, la leçon à tirer d'une décennie marquée par les bouleversements financiers caractérise également le contexte commercial global : « Les événements extrêmes se produisent plus fréquemment, et avec une ampleur croissante. »

Au chapitre de l'instabilité environnementale, plus de la moitié des entreprises mondiales déclarent s'affairer à régler les problèmes posés par une plus vive concurrence en matière de

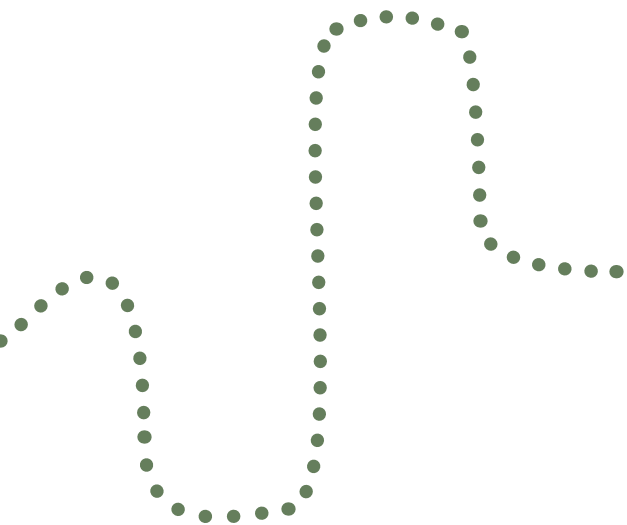
ressources naturelles, selon un rapport de 2010 de McKinsey & Company. Les perturbations environnementales présentent aussi des occasions. Par exemple, le réchauffement planétaire rend les routes de navigation de l'Arctique plus attrayantes, ce qui crée des occasions d'approvisionnement pour de nombreuses entreprises nord-américaines.

On pourrait également assister à une recrudescence des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement, étant donné la multiplication des guerres et des conflits connexes au XXI^e siècle. Plus du quart des 37 guerres en cours dans le monde ont débuté dans les dix dernières années. Pour désigner l'ensemble des pays où règne l'anarchie (comme la Somalie), où sévit le narcotrafic, ou qui sont perturbés par des conflits frontaliers (entre nations nucléaires) ou par une grande agitation (comme en Indonésie, en Thaïlande et en Turquie), Niall Ferguson, professeur d'histoire à l'Université Harvard, a inventé le terme « Axis of Upheaval », que l'on a traduit par « axe du bouleversement ».

HAUSSE DES EXIGENCES LIÉES AUX RISQUES

Les moteurs des changements susmentionnés menacent la capacité d'une entreprise à attirer et à fidéliser actionnaires, clients, employés et autres parties prenantes, grâce à des bénéfices raisonnables, d'excellents produits ou services, un effectif très actif et une action de proximité bien pensée. En vue d'atteindre ce développement durable en 2020, les entreprises devront relever de nombreux défis, y compris répondre aux besoins liés à la gestion des risques suivants :

Le besoin de redéfinir la gestion des risques, d'un outil qui atténue les problèmes à une approche exhaustive – englobant la gestion de la continuité des activités, les plans de lutte contre les pandémies, les programmes environnementaux, sociaux et de gouvernance et les programmes de conformité à la réglementation – et à la volonté d'évaluer, de prévoir et



« À titre de comptable en management, vous devez asseoir votre crédibilité sur de bonnes aptitudes techniques, puis élargir vos compétences. Vous ne pouvez pas vous contenter de produire des états financiers. Vous devez faire preuve d'une pensée stratégique et considérer l'ensemble de la situation. C'est ce que nous préconisons depuis des décennies. »



En rétrospective

Retour vers le futur?

Il y a dix ans, *CMA magazine* (auparavant *CMA Management*) publiait un article intitulé « Les nouvelles compétences du futur dirigeant mondial », qui cernait les compétences en leadership dont les CMA auraient besoin pour le nouveau millénaire. Rédigé d'après le livre *Leading beyond the Walls* (Jossey-Bass Inc., 1999), cet article énumérait les compétences suivantes :

Penser mondialement. Les leaders devront se considérer comme des citoyens du monde. Parmi les facteurs qui font de la « pensée mondiale » un élément clé pour l'avenir, on compte l'expansion spectaculaire prévue du commerce mondial et la technologie mondiale intégrée, tel le commerce électronique.

Comprendre l'importance de la diversité culturelle. Les leaders devront comprendre l'importance de la diversité culturelle, du genre d'activité, du sexe, de la race, des valeurs et des comportements individuels. Il ne s'agit pas que d'une saine pratique d'affaires : c'est aussi la clé de la compétitivité future.

Faire preuve de compétence en technologie. Les entreprises dont les leaders sont versés en technologie disposeront d'un avantage concurrentiel. Les autres devront comprendre en quoi l'utilisation de la technologie peut aider leur entreprise. De plus, sans compétence en technologie, l'avenir des partenariats et des réseaux mondiaux intégrés est inexistant. En juin 2003, voici ce qu'une communication de CMA Canada, intitulée *The future world of work* (L'avenir du monde du travail), établissait comme compétences nécessaires pour demeurer à l'avant-garde du changement en milieu de travail : le marché allait s'attendre à ce que les experts-comptables aient un intérêt marqué pour la gestion stratégique, qu'ils soient aptes à s'intégrer dans des équipes multidisciplinaires, compétents en gestion stratégique de la performance et qu'ils aient des connaissances dans les services de certification à valeur ajoutée.

— Andrea Civichino

Se préparer pour l'avenir

L'augmentation des responsabilités en matière de gestion des risques stratégiques n'est pas le seul aspect du rôle de comptable en management qui est appelé à changer. La complexité technologique et les changements démographiques iront croissant, ce qui posera également d'importants défis.

Par exemple, selon le magazine *CIO Insight*, 85 % de l'information non structurée des entreprises n'est pas gérée, ne faisant l'objet d'aucune politique officielle qui en régit l'utilisation.

En ce qui concerne les données démographiques, on compte actuellement cinq adultes en âge de travailler pour chaque personne de plus de 65 ans au Canada; d'ici 2040, cette proportion devrait diminuer de 50 %, selon *Canadian Business*. La baisse de ce ratio, constatée aussi dans bien d'autres pays développés, fait grimper les coûts des pensions et des soins de santé et diminuer les recettes fiscales.

Étant donné ces pressions et les défis qui en résultent pour les entreprises, quels genres d'activités, de projets et de responsabilités les comptables en management qui regardent vers l'avant devraient-ils entreprendre pour se perfectionner?

Les activités suivantes pourraient constituer un bon point de départ :

ACTIVITÉ	DESCRIPTION
Création de scénarios	Déterminer un éventail de conditions futures possibles des marchés, d'indicateurs clés qui préviennent les gestionnaires lorsque ces conditions se réalisent, et de plans d'affaires qui atténuent les menaces et optimisent les occasions que chaque scénario présente.
Information hybride	Intégrer la communication d'information environnementale, sociale et sur la gouvernance (ESG) à la présentation d'information financière, établir le lien entre la mesure de la performance ESG et la performance financière.
Mise en œuvre de prévisions à cycle continu	Remplacer ou compléter le processus annuel du budget par des projections plus fréquentes (p. ex., trimestrielles), moins intrusives et plus précises.
Analyse des investissements dans le capital humain	Déterminer la valeur de la formation, du mieux-être, du perfectionnement du leadership et de l'accroissement de l'engagement en termes financiers.

« La nécessité de planifier des stratégies pour gérer les risques futurs et atténuer leur incidence sur le rendement a permis aux CMA d'assumer des mandats sortant du cadre financier. »

d'exploiter les occasions, tout en continuant à dissiper les menaces et à relever les défis.

Le besoin de posséder des capacités de création de scénarios rigoureux, mis en œuvre à l'échelle de l'entreprise afin de parer aux perturbations dans les domaines économique, environnemental et géopolitique – y compris les changements apportés à la réglementation de l'économie et de l'environnement – et d'en aborder l'incidence sur la performance de l'entreprise.

Une structure de communication des risques souple et efficace (p. ex., comités du risque et signalement des risques) qui permet de transmettre les renseignements en mode ascendant, descendant ou latéral au sein de l'entreprise.

La plupart de ces besoins se sont déjà manifestés. Par exemple, le risque lié à la réglementation a été désigné comme le principal risque pour les entreprises en 2010, selon le sondage annuel qu'Ernst & Young réalise auprès de dirigeants à l'échelle mondiale. Cela dit, on peut s'attendre à ce que ces besoins s'amplifient au cours des années qui viennent.



LE CMA EN 2020

Étant donné les moteurs de changement et les défis dont nous venons de parler, il semble probable que les comptables en management joueront un rôle déterminant dans l'expansion et la consolidation des initiatives de gestion des risques d'entreprise.

Dans leur plan d'action personnel, les comptables en management devraient à s'attendre assumer les responsabilités suivantes en matière de gestion des risques :

S'assurer que les capacités de gestion des risques de l'entreprise sont globales (touchant les risques liés à la stratégie, aux opérations, à la communication de l'information financière, au crédit, à la marque et à la réputation) et étendues, de sorte qu'à chaque échelon de l'entreprise, on comprenne la façon de déterminer, d'évaluer, d'atténuer, de gérer ou d'exploiter les menaces, les défis et les occasions.

S'assurer que les renseignements sur le risque sont transmis rapidement et efficacement à l'échelle de l'entreprise, y compris au conseil d'administration et aux partenaires commerciaux concernés.

S'assurer que l'entreprise intègre les besoins et les capacités de gestion de risques précis, dont l'importance a tendance à fluctuer en fonction de l'instabilité externe (comme la durabilité de l'environnement, la gestion de la continuité des activités, la sécurité de la TI et la planification en cas de pandémie), au cœur même de la gestion des risques.

S'assurer que la fonction finance et comptabilité joue un rôle de premier plan au sein de l'équipe décisionnelle chargée de repérer les occasions de croissance des bénéficiaires.

S'assurer que les processus de création des scénarios sont mis en œuvre dans le cadre du flux normal des activités, d'une manière rigoureuse, imaginative et reproductible.

La nécessité d'établir la responsabilité ultime des éléments ci-dessus est devenue plus présente à la suite des crises financières mondiales, qui ont causé les dommages les plus importants aux entreprises dont les capacités en matière de création de scénarios étaient les moins rigoureuses et les moins imaginatives. L'imagination est nécessaire pour déterminer les deux côtés de la médaille, les menaces et les occasions, et pour s'y préparer.

Songez au réchauffement de la planète, lance Derrek Wong, qui a travaillé auparavant dans le secteur des services financiers. « Un tout nouveau domaine s'ouvre aux spéculateurs, qui sauront tirer profit du réchauffement planétaire », affirme-t-il. Ces instruments financiers et ces partenariats ainsi que d'autres occasions obligeront les entreprises et leurs comptables en management à bien cerner les risques de façon à pouvoir contrer les menaces et tirer parti de nouvelles occasions.

Ces occasions de fournir un apport précieux sont déjà en train de remodeler le rôle du comptable en management. Ces changements s'inscrivent dans le prolongement d'un subtil dosage auquel les comptables en management travaillent depuis des années.

« À titre de comptable en management, vous devez asseoir votre crédibilité sur de bonnes aptitudes techniques, puis élargir vos compétences, précise Anne-Marie Gammon. Vous ne pouvez pas vous contenter de produire des états financiers. Vous devez faire preuve d'une pensée stratégique et considérer l'ensemble de la situation, ce que nous préconisons depuis des décennies. » ■

Eric Krell est un rédacteur commercial établi à Austin (Texas).



L'art de la rédaction commerciale

Présenter ses idées avec force et clarté

par **Douglas Tindal**

« Il faut donner une vue d'ensemble en fournissant juste assez de détails pour rendre le texte vivant, sinon on fera perdre l'essentiel de vue. »

QUELLE EST LA COMPÉTENCE LA PLUS

susceptible de faire progresser votre carrière? Il est permis de penser qu'il s'agit de votre capacité à rédiger des textes clairs et efficaces.

Pensez-y bien : tous vos collègues CMA maîtrisent les aspects de la gestion qui font appel aux chiffres. Vous vous appuyez sur les mêmes notions et utilisez essentiellement les mêmes outils d'analyse qu'eux. Ainsi, si quelque chose vous permet de vous démarquer, ce n'est probablement pas la façon dont vous traitez les données.

Cependant, si vous êtes capable de traduire cette pléthore de données en une idée simple et porteuse, et si, en plus de brosser un tableau général de la situation, vous l'exprimez de façon à imprimer une orientation claire, vous ne vous contentez pas de mesurer la valeur, vous la créez.

Ce n'est pas facile. La rédaction d'un texte efficace est parsemée d'embûches. Souvent, le jargon alourdit des énoncés simples. Des tournures juridiques ou des considérations politiques viennent brouiller les messages au point de les rendre inintelligibles. Il faut donner une vue d'ensemble en fournissant juste assez de détails pour rendre le texte vivant, sinon on fera perdre l'essentiel de vue.

Heureusement, l'art de présenter ses idées avec force et clarté est une discipline comme toutes les autres : on parvient

à la maîtriser en étant attentif et en s'y exerçant.

Lancez une recherche sur Internet à l'aide des mots « rédaction efficace ». Vous trouverez une multitude de sites qui en traitent. Presque tous prodiguent les mêmes conseils – les mêmes depuis plusieurs décennies, mais qui n'ont rien perdu de leur pertinence (voir l'encadré). Ayez-les en mémoire chaque fois que vous rédigez un texte. Ce sont des principes intemporels.

Sur le plan stratégique, toutefois, le monde a changé. Jour après jour, nous subissons un véritable bombardement de communications créées par des professionnels; toutes, elles se disputent notre attention. (Des économistes estiment qu'à l'ère d'Internet, le nerf de la guerre réside dans la capacité de capter l'attention.) Voici deux règles incontournables pour rédiger des textes efficaces.

D'abord et avant tout, respectez le lecteur.

Imaginez-vous devant quelqu'un qui a droit de vie et de mort sur vous. Il y a une trappe sous vos pieds. Votre vis-à-vis vous a posé une question et, comme vous vous apprêtez à répondre, vous remarquez que sa main repose sur un levier...

Il se trouve que vous êtes dans une situation semblable chaque fois que vous rédigez un texte – que ce soit un rapport de

*La rédaction
d'un texte efficace
est parsemée
d'embûches.
Souvent, le jargon
alourdit des
énoncés simples.*

50 pages ou un courriel de 50 mots. Vous vous tenez sur une trappe, qui restera fermée tant que vous retiendrez l'attention du lecteur.

D'après des études réalisées par des professionnels du publi-postage, vous avez moins de 15 secondes pour convaincre le lecteur de poursuivre sa lecture. L'observation des mouvements oculaires des internautes révèle qu'ils sont encore plus impitoyables. La plupart d'entre eux ne prennent pas plus de trois secondes pour décider s'ils liront une page Web ou non.

Comment faire face à cette dure réalité?

Reconnaissez votre faiblesse devant le lecteur tout-puissant. Votre titre et votre statut n'y changeront rien. Si vous savez vous y prendre, vous capterez son attention, mais vous ne pouvez pas la forcer.

Suite à la page 36

La rédaction commerciale vous donne du fil à retordre?

Vous prenez trop de temps à rédiger vos documents? Même ceux qui font l'exercice depuis des années se plaignent souvent de ne pas obtenir les résultats escomptés. Répondez au sondage de *CMA magazine* sur la rédaction commerciale afin de voir si votre plume a de l'élan ou du plomb dans l'aile. Les résultats seront publiés dans un prochain numéro. <http://www.surveymonkey.com/s/cmabusinesswriting>



Pour un style efficace

Surtout connu pour ses romans *1984* et *La Ferme des animaux*, George Orwell était également un brillant essayiste. Dans son essai *Politics and the English Language*, qu'il a écrit en 1946, il énonce les six règles d'or de la rédaction; celles-ci s'appliquent encore de nos jours, en français comme en anglais.

1. N'utilisez jamais une métaphore, une comparaison ou toute autre figure de style que vous avez déjà lue à maintes reprises.
2. N'utilisez jamais un mot long si un mot court fait l'affaire.
3. S'il est possible de supprimer un mot, n'hésitez jamais à le faire.
4. N'utilisez jamais la forme passive si vous pouvez employer la forme active.
5. N'utilisez jamais une expression en langue étrangère, un terme scientifique ou du jargon si vous connaissez son équivalent dans la langue courante.
6. Enfreignez volontiers n'importe laquelle de ces règles plutôt que d'écrire quoi que ce soit de carrément barbare.

Bon nombre des principes de rédaction que vous trouverez en ligne, ou dont vous entendrez parler dans les cours universitaires, sont fortement inspirés de ceux de George Orwell.

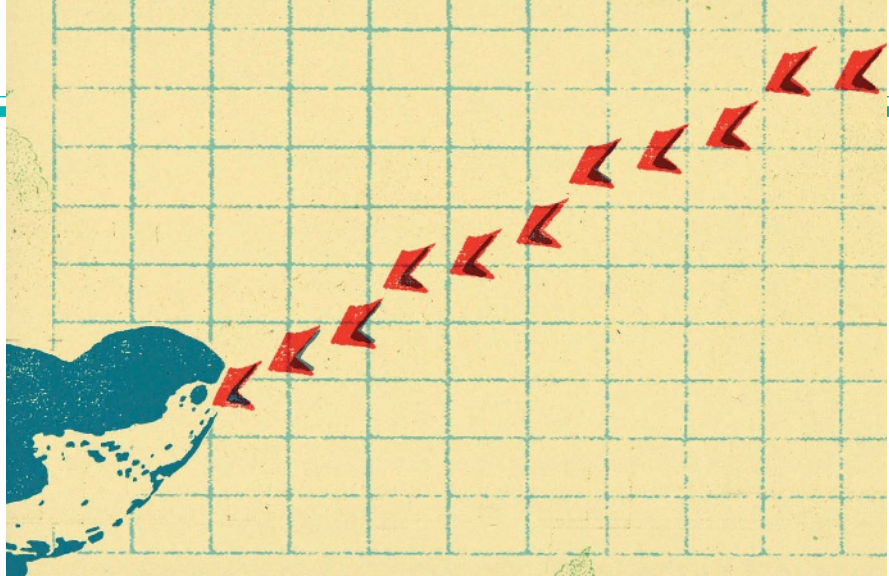
Voici quelques conseils supplémentaires :

FAITES D'ABORD UN PLAN. Jetez par écrit les deux ou trois principaux points que vous aborderez et les données probantes à l'appui de chacun. Cet exercice, qui permet de mettre de l'ordre dans vos idées, est essentiel pour rédiger un texte clair.

ÉCRIVEZ SUR LE TON DE LA CONVERSATION. Cela ne veut pas dire de faire fi des règles de grammaire ou de négliger de structurer vos idées, mais de rester simple et naturel. Faites comme si vous expliquiez quelque chose à un ami.

PRIVILÉGIEZ LES PHRASES SIMPLES. Utilisez le moins possible de propositions subordonnées.

ENFIN, COMME LE CONSEILLE SI JUDICIEUSEMENT GEORGE ORWELL, PRIVILÉGIEZ LA FORME ACTIVE. Rappelez-vous que l'on dit : « Il lance et compte! » et non « La rondelle est lancée et un but est compté! ». Pourquoi ne pas dire qui fait l'action dans la phrase? Avez-vous quelque chose à cacher?



Le RCI des médias sociaux

Un cadre comptable s'impose

Quelle est la valeur quantifiable des médias sociaux?

par **Ted Morris**

LA PLUPART DES ENTREPRISES SONT

désormais présentes sur les réseaux sociaux. Facebook, Twitter, YouTube, Groupon, Foursquare et LinkedIn sont rapidement devenus des médias grand public. Par exemple, Starbucks et Coca-Cola ont chacune quelque 17 millions d'adeptes sur Facebook. Plus de 500 millions de personnes ont un compte Facebook ou sont membres de la communauté Twitter, et la majorité des adolescents ont au moins un compte Facebook et reçoivent ou envoient une centaine de messages textes par jour au moyen de leur appareil mobile.

Les médias sociaux n'ont rien de nouveau. Depuis une décennie, les consommateurs dans les blogues et les groupes de discussion font connaître leurs opinions et leurs expériences par rapport aux marques. Déjà en 2001, les secteurs de l'automobile, du divertissement et des biens de consommation courante surveillaient le « contenu généré par les utilisateurs », que certains appellent le « buzz ». Les produits de ces industries suscitent une réponse émotionnelle chez les consommateurs et ces derniers trouvent sur Internet des espaces de rassemblement et de partage.

L'emploi de méthodes comptables pour mesurer la valeur des médias sociaux se présente comme un nouvel enjeu du management. Deux facteurs principaux justifient la nécessité d'une feuille de route comptable : la valeur du contenu généré par les consommateurs (le buzz) et les

risques liés à la fraude et à la sécurité des renseignements personnels du client.

Les médias sociaux ont-ils une valeur quantifiable? Syncapse, une entreprise torontoise spécialisée dans la gestion du contenu en ligne, a avancé le chiffre de 136,38 \$ US comme valeur moyenne d'un adepte sur Facebook. Elle a établi cette valeur en interrogeant 4 000 personnes au sujet de leurs habitudes d'achat.

Jusqu'à 40 % des adeptes d'une marque sur Facebook sont attirés par les offres de rabais et de promotion. D'autres aiment être des ambassadeurs de la marque. Dans un contexte élargi, les adeptes d'une marque fréquentent habituellement les magasins et sont exposés à la publicité télévisuelle. De plus en plus, l'expansion de la clientèle vient du mariage des médias classiques et des nouveaux médias. Les médias classiques emploient plusieurs mesures de type PCGR qui leur servent de normes sectorielles, tandis que les nouveaux médias (sociaux) n'ont pas encore acquis la légitimité d'un média de communication et de publicité, qui serait considéré comme un instrument capable de dégager un RCI clairement défini.

« Avec les budgets de marketing qui migrent des médias traditionnels vers les médias sociaux, il faut désormais justifier les sommes consacrées à la publicité en démontrant l'apport des médias sociaux aux résultats », explique Michael Scissons, président et chef de la direction de Syncapse. « Nous avons constaté que les

Une entreprise estime la valeur moyenne d'un adepte sur Facebook à 136,38 \$.

entreprises dont les activités de marketing dans les médias sociaux connaissent le plus de succès ont trouvé un moyen de quantifier les résultats, que ce soit en mesurant la valeur de l'espace média mérité, la part de voix, la valeur d'un adepte (exprimée en dollars) ou la qualité de l'intention d'achat. »

Il existe un rapport entre l'importance de la présence dans les médias sociaux et la maturité organisationnelle. Certaines entreprises voient dans le bouche à oreille un indicateur de la notoriété de la marque et de l'intention d'achat. Sans être un solide paramètre financier, le bouche à oreille incite les entreprises à continuer d'incorporer les médias sociaux dans leurs campagnes publicitaires. « Pour le moment, notre instrument de mesure demeure la qualité de l'engagement, explique Louis Payette, porte-parole de McDonald's. Les gens ont un rapport étroit et personnel avec McDonald's, et cela transparaît clairement dans nos interactions quotidiennes. Nous l'avons très bien vu lors de notre récente promotion de café gratuit d'une durée de deux semaines : nos adeptes ont appuyé la promotion avec énergie et enthousiasme, et généré une effervescence qui a accru l'achalandage dans nos restaurants. »

D'autres entreprises, notamment dans les services financiers, n'en sont qu'aux premiers stades de l'adoption, ce qui s'explique en partie par les questions de sécurité et de réglementation. « En règle générale, le secteur bancaire cherche encore à déterminer comment exploiter les médias sociaux pour améliorer les ventes et l'expérience client, observe Paul Meloche, CMA, directeur principal, Finances – Canaux directs, Banque TD. Nous savons comment utiliser ces médias pour fournir des renseignements, par exemple, les heures d'ouverture des succursales, mais peut-on s'en servir pour créer des messages ciblés dans un environnement non sécurisé? Comment peut-on mesurer cela et en déterminer la valeur correspondante? »

Les secteurs réglementés doivent user de prudence lorsqu'ils lancent des campagnes exposant leurs clients à un environnement ouvert comme le Web social, et les entreprises peu réglementées devraient suivre leur exemple. Après tout, les auteurs de délits informatiques, principalement le vol d'identité et la fraude, ont largement profité d'Internet et des médias sociaux en général.

« L'aspect sécurité (dans le secteur financier) est un élément clé du cyberspace élargi, poursuit Paul Meloche. Par exemple, la gestion des risques dans ce canal en évolution est cruciale, non seulement pour le maintien de la valeur actionnariale, mais aussi pour l'accroissement de la valeur future, et elle fait bon ménage avec le processus de reddition de comptes, notamment en ce qui a trait à l'estimation prévisionnelle de la valeur. »

Avec l'adoption de plus en plus répandue des médias sociaux, ne vous étonnez pas si la haute direction vous invite à jouer un rôle central dans la discussion. ■

Ted Morris est président de 4Squared, une société de marketing établie à Toronto.

COMMENT MESURER LES ACTIVITÉS DE MARKETING SUR INTERNET?

En 2007, CMA Canada a confié aux auteurs Mark J. Epstein, Ph. D., professeur de management réputé de l'Université Rice (Texas), et Kristi Yuthas, Ph. D., professeure agrégée de comptabilité à l'Université Portland State, la rédaction d'une politique de comptabilité de management (PCM)^{MD}. CMA Canada a reconnu l'importance du marketing sur Internet (MI), un volet du commerce électronique qui permet aux clients de faire des achats en ligne par le biais du site Web d'une entreprise ou d'un tiers, comme Amazon.com. Étant donné la popularité des médias sociaux et des outils de marketing du Web 2.0, la PCM de CMA Canada intitulée *Évaluation de l'efficacité des initiatives de marketing sur Internet* est devenue une ressource indispensable pour les professionnels comptables œuvrant en entreprise.

L'essor du MI entraîne des activités de marketing accrues, qui donnent lieu à l'acquisition de technologies et à l'adoption de nouveaux processus organisationnels. La ressource qui en résulte emploie une méthode visant à déterminer les retombées financières du MI, à apporter des arguments à l'appui des futures activités de MI et à établir l'apport de celui-ci à la chaîne de valeur.

Comme le MI évolue constamment, il faudra de nouveaux indicateurs de rendement centrés sur la valeur. L'émergence du commerce social, qui fait en ce moment l'objet d'attentes démesurées, ajoute à la complexité de l'évaluation des actifs et des flux financiers du marketing mix numérique.

Les CMA peuvent consulter la PCM en cliquant sur la section Ressources d'affaires dans le site www.cma-canada.org.



Comment sont les perspectives pour les postes en comptabilité et en finance?

En 2011, les entreprises chercheront à embaucher.

par **Andrea Civichino**

La stabilité de l'activité commerciale prenant peu à peu le pas sur l'incertitude économique, les perspectives d'emploi s'annoncent prometteuses pour les professionnels de la comptabilité et de la finance en 2011.

Même si la récession n'est peut-être pas totalement derrière nous, les entreprises canadiennes ont besoin de personnel à différents échelons. Elles repouvoient des postes éliminés pendant la crise et embauchent des cadres supérieurs en finance et en comptabilité pour faire face au rebond de leurs activités.

Selon le *Guide salarial 2011* de Robert Half International, les contrôleurs, les analystes de la performance et les analystes d'entreprise seront en forte demande en 2011. Le Guide prévoit que, pour la plupart des postes en comptabilité et en finance, les salaires de départ moyens seront en légère hausse. Par exemple, dans le secteur des services bancaires et financiers, les agents des services bancaires aux particuliers peuvent s'attendre à une hausse de 3,7 % du salaire de départ moyen, qui s'établira entre 53 250 \$ et 88 250 \$. Le Guide prévoit aussi que la rémunération moyenne des analystes de la performance affichera une croissance de 5,1 % – la plus forte d'entre toutes – pour se situer entre 56 250 \$ et 86 750 \$.

« Les contrôleurs seront toujours recherchés, estime Dianne Hunnam-Jones, directrice des activités canadiennes à Robert Half International. Les entreprises cherchent des contrôleurs capables d'occuper des postes supérieurs, mais également de gérer les affaires courantes. Alors que la récession tire à sa fin, elles veulent être plus efficaces, réduire leurs coûts et disposer de l'information voulue pour prendre des décisions, d'où l'importance accordée aux analystes. »

Selon Peter Jeewan, président et chef de la direction de Lannick Group of Companies, l'embauche sera relativement soutenue au premier trimestre de 2011, et il espère que cela se poursuivra pendant toute l'année.

« On voit à quel point ce secteur d'emploi est résilient, affirme-t-il. Tant qu'il y aura des entreprises, il faudra des gens pouvant aider à la prise de décisions. Sans entrevoir une augmentation annuelle aussi forte que l'an dernier pour ce genre de postes, nous prévoyons une demande soutenue et stable. »

En général, les sociétés canadiennes cherchent des candidats capables de réaliser des analyses financières détaillées, de comprendre les tendances et de trouver des façons de réduire les coûts. Les candidats spécialisés dans les domaines de la fiscalité, de la conformité réglementaire et de l'information

« Les candidats possédant des compétences technologiques, particulièrement une connaissance des solutions ERP, sont très recherchés. »

financière sont recherchés. Bon nombre d'employeurs mettent en outre beaucoup d'efforts à pourvoir les postes en comptabilité de gestion. Une solide connaissance des technologies, notamment des logiciels comme Microsoft Excel et des progiciels de gestion intégrés (systèmes ERP), est également prise.

« Les candidats possédant des compétences dans ce domaine, particulièrement une connaissance des solutions ERP, sont très recherchés, précise Dianne Hunnam-Jones. Un tel savoir et le fait d'avoir vécu de près ou de loin une conversion sont de précieux atouts. Les candidats ont tout avantage à mettre l'accent sur ces compétences dans leur curriculum vitae », ajoute-t-elle, ainsi que sur la formation continue, particulièrement sur les cours consacrés aux normes comptables, telles les normes internationales d'information financière (IFRS).

Peter Jeewan signale que bon nombre de ses clients cherchent des candidats possédant à la fois des compétences techniques et comportementales.

« Les employeurs veulent des professionnels de la finance capables d'interpréter les chiffres et de les mettre en contexte, observe-t-il. Ils insistent énormément sur les compétences comportementales; on en parle depuis de nombreuses années, mais elles sont maintenant à l'avant-plan. Les employeurs cherchent des candidats qui ont une bonne intelligence émotionnelle, de l'entregent, un bon esprit d'équipe, tout en étant d'excellents communicateurs. La différence entre un comptable en management qui réussit et un autre qui excelle réside en grande partie dans les compétences comportementales. » ■

.....
Andrea Civichino est rédactrice à CMA Canada.

Les postes en comptabilité et en finance parmi les plus prometteurs

Analyste de la performance : Le salaire de départ moyen devrait augmenter de 5,1 %, soit la plus forte hausse de toutes, et se situer entre 56 250 \$ et 86 750 \$. Les employeurs canadiens cherchent des professionnels pouvant préparer des analyses de portefeuilles, des analyses comparatives et des rapports statistiques; tenir et mettre à jour des bases de données sur la performance; et évaluer le rendement des investissements.

Contrôleur : Le salaire de départ moyen devrait grimper de 4,9 % pour se situer entre 85 500 \$ et 113 750 \$. Les entreprises cherchent des contrôleurs et des contrôleurs adjoints pour superviser les opérations comptables, améliorer les systèmes de comptabilité et de contrôle interne, et soutenir les projets de croissance.

Expert-comptable : Dans les PME, le salaire de base devrait progresser de 2,2 % pour s'établir entre 65 000 \$ et 84 250 \$. Les employeurs cherchent des professionnels capables d'exercer un large éventail d'activités en comptabilité, en audit, en fiscalité et en consultation.

Analyste ERP : La rémunération de base des professionnels qui adaptent les progiciels de gestion intégrés (systèmes ERP) devrait augmenter de 9,3 % pour se situer entre 80 000 \$ et 105 000 \$. Les entreprises chercheront des professionnels qui les aideront à améliorer leur processus décisionnel, à réduire les coûts et à évaluer leurs clients internes et externes.

Guide salarial 2011 de Robert Half

Vous voulez vous réorienter en 2011? Voici quelques conseils.

« Peu importe le changement envisagé, pensez à une formation dans le domaine des technologies. Embrassez le plus de technologies possible. Toutes les références que vous fournirez aux employeurs doivent être cohérentes et professionnelles. Sachez exactement ce que vous voulez et comment vous vous présenterez – que ce soit dans votre curriculum vitae, dans votre lettre d'accompagnement, dans votre profil LinkedIn, en entrevue ou dans votre lettre de suivi. Les employeurs persistent à croire qu'ils ont le choix entre de nombreux candidats et sont très difficiles. »

— **Dianne Hunnam-Jones**,
directrice des activités canadiennes,
Robert Half International

« J'estime le moment bien choisi pour opérer un changement de carrière et avoir l'œil ouvert. La souplesse et la capacité à sortir des sentiers battus sont des atouts indéniables. Par exemple, les nouveaux diplômés prêts à accepter un emploi temporaire ou un poste contractuel réussissent à dénicher des emplois. Les candidats devraient continuer à parfaire leurs talents de leader, leurs techniques de communication et leurs compétences en relations humaines. L'heure est à la collaboration, et les employeurs cherchent à optimiser la performance des équipes. Les qualités individuelles n'occupent plus toute la place. »

— **Peter Jeewan**,
président et chef de la direction,
Lannick Group of Companies

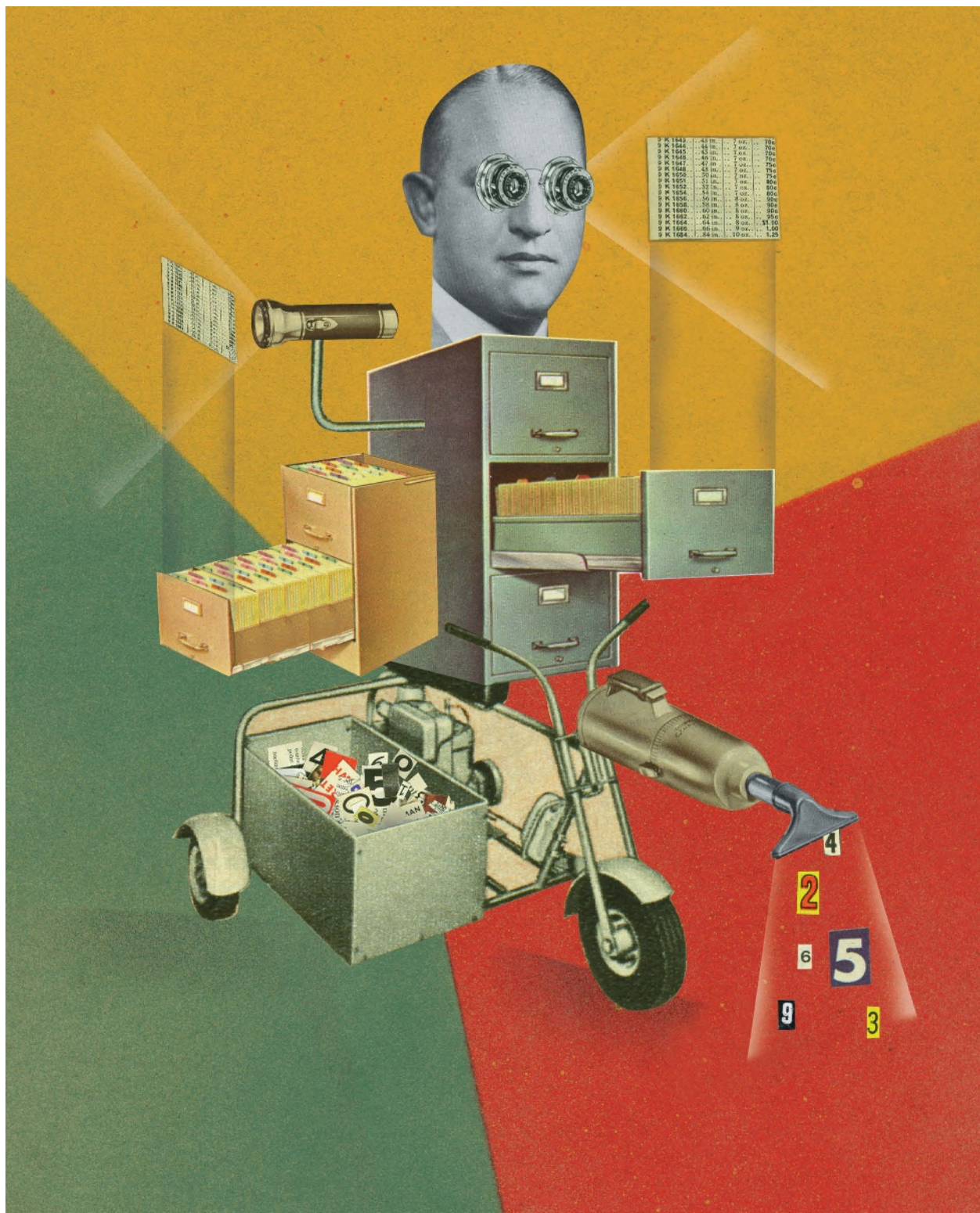


Illustration: David Plunkert. iSpot

La prise de décisions fondées sur les faits

**LA VEILLE STRATÉGIQUE COMME
INDUCTEUR DE VALEUR**



par **Bernard Marr**

Pour que nos décisions s'appuient sur l'information la plus pertinente qui soit, on n'a qu'à faire preuve de bon sens. Par exemple, lorsqu'on veut acheter une nouvelle voiture ou une maison, on effectue habituellement quelques recherches afin d'obtenir des renseignements essentiels avant de prendre sa décision. On lit les commentaires d'experts sur le véhicule qui nous intéresse, on parle à des conducteurs de ce modèle et on consulte les statistiques sur ses cotes de sécurité et de consommation de carburant ainsi que sur sa tenue de route. Avant d'acheter une maison, on parcourt les sites pertinents dans Internet pour voir quels prix sont payés pour des maisons comparables, on parle aux futurs voisins éventuels et l'on se renseigne sur la réputation des écoles du quartier et sur la criminalité dans la région.



Toutefois, en gestion, on semble obsédé par la collecte et l'accumulation de données, qu'on néglige ensuite de transformer en information pertinente et en décisions entraînant une meilleure gestion.

GRÂCE À UNE DÉCENNIE DE PROGRÈS DANS LE DOMAINE

des technologies de l'information et des communications, il est maintenant possible de recueillir et de stocker facilement et à peu de frais des quantités phénoménales de données. Pour bien comprendre, comparons un chef d'entreprise contemporain à un chercheur d'or du XIX^e siècle. À l'instar des orpailleurs, qui devaient laver à la batée des tonnes de sables aurifères pour dénicher quelques pépites, les chefs d'entreprise doivent de nos jours passer au crible quantité de données sans valeur pour trouver des bribes d'information pertinentes qui éclaireront la prise de décisions et, au bout du compte, déboucheront sur un avantage concurrentiel.

Maintes entreprises ne comprennent toujours pas la nécessité d'extraire systématiquement ces « pépites » d'information; elles se contentent plutôt d'accumuler des données. Croyant à tort que le seul fait de disposer de ces données crée de la valeur, elles laissent à chaque personne ayant une décision à prendre le soin de les passer au crible pour y trouver de l'information utile.

De nos jours, certaines des entreprises les plus prospères, y compris Google, géant de l'Internet, et le détaillant Tesco, veillent à ce que leur capacité de recueillir et d'utiliser systématiquement de l'information pertinente leur permette d'obtenir un réel avantage concurrentiel sur leurs rivales. En recourant à la gestion par les faits, elles utilisent l'information la meilleure et la plus pertinente qui soit pour orienter la prise de décisions et optimiser la valeur et l'avantage concurrentiel qu'elles retirent des données et de l'information dont elles disposent. Robert Sutton, professeur à l'Université Stanford, croit que la gestion par les faits est une idée toute simple : elle consiste tout bonnement à trouver les meilleurs faits possible, à y faire face et à agir en conséquence – plutôt que de faire ce que tout le monde fait, ce que vous avez toujours fait ou ce que vous considérez comme vrai.

Le déploiement efficace de la gestion par les faits comporte cinq étapes cruciales.

Étape 1 – Définir les objectifs et les besoins d'information.

Pour ce faire, il faut se demander : « Quels sont nos objectifs stratégiques? » et « Compte tenu de ces objectifs, qu'avons-nous besoin de savoir? » Cette première étape permet de définir clairement les véritables besoins d'information de l'entreprise et de préciser qui a besoin de savoir quoi, quand et pourquoi.

Étape 2 – Collecter les données. Ici, l'essentiel est de recueillir des données utiles et pertinentes pour répondre aux besoins d'information cernés à l'étape précédente. Il faut a) déterminer si les données nécessaires se trouvent déjà quelque part au sein de l'organisation ou b) établir la meilleure façon d'obtenir ces données.

Étape 3 – Analyser les données. Transformer les données pour qu'elles deviennent de l'information pertinente et éclairante. Il faut analyser les données et les mettre en contexte pour en extraire de l'information.

Étape 4 – Présenter l'information. Communiquer l'information extraite à l'étape précédente. Il faut s'employer principalement à communiquer l'information aux décideurs dans un format optimal.

Étape 5 – Prendre des décisions fondées sur les faits. Transformer l'information en savoir et en décisions. Ici, il faut utiliser les données probantes dont on dispose pour prendre les meilleures décisions possible. Il faut éviter le décalage entre le savoir et l'agir, qui est si courant au sein des entreprises, et instaurer une culture où les mesures prises reposent sur des faits avérés. Les cinq étapes de ce cadre servent de canevas à la prise de décisions. Toutefois, la logique d'une bonne prise de décision fondée sur les faits n'est pas strictement linéaire (de l'étape 1 à l'étape 5), car il y a une boucle de rétroaction entre la dernière étape et la première (de l'étape 5 à l'étape 1).

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION – UNE AIDE INDISPENSABLE

Malgré le rôle crucial que les technologies de l'information (TI) et la veille stratégique jouent dans la prise de décisions fondées sur les faits, elles ne se suffisent pas à elles-mêmes : elles doivent soutenir les cinq étapes que nous décrivons ici. L'infrastructure et les applications des TI sont essentielles à la collecte et à l'analyse des données ainsi qu'à la présentation et à la diffusion de l'information. En dépit de leur importance pour la prise de décisions, l'infrastructure des TI et les applications de veille stratégique ne constituent pas une étape en soi. Nous voulons surtout mettre en évidence les cinq étapes essentielles et éviter que les entreprises ne croient à tort qu'il leur suffit de se doter d'une infrastructure de veille stratégique à la fine pointe de la technologie.

ÉTAPE 1 : DÉFINIR LES OBJECTIFS ET LES BESOINS D'INFORMATION

Plutôt que de s'employer à recueillir toutes les données facilement mesurables et calculables, les organisations doivent adopter une approche plus sélective et plus systématique à l'égard de l'information recueillie. À cette fin, les gestionnaires doivent définir clairement les objectifs et les besoins d'information, en suivant les quatre étapes suivantes :

- i. **Définir les objectifs stratégiques et les besoins d'information :** Ici, nous faisons le lien entre les données recueillies et les principaux inducteurs de valeur et de performance. Cela permet de s'assurer que les analyses produites a) sont pertinentes et aident l'entreprise à renforcer sa position concurrentielle; b) répondent aux principaux besoins d'information; et c) ne s'attardent pas à des choses intéressantes, mais somme toute peu pertinentes. Par exemple, la carte stratégique est un outil puissant qui permet de cerner les objectifs de haut niveau et les principaux inducteurs de la performance.
- ii. **Déterminer qui a besoin de l'information :** Il est important de déterminer la clientèle cible, ou les destinataires de l'information. Il peut s'agir d'une seule personne ou d'un groupe, comme le conseil d'administration, l'équipe de direction, le service des ressources humaines ou les directeurs du marketing.
- iii. **Établir clairement à quelles questions il faut répondre :** L'objectif est de s'assurer que les analyses produisent un savoir grâce auquel les destinataires pourront prendre des décisions aussi judicieuses et ciblées que possible. Par exemple, pour orienter la collecte de ses données d'entreprise, l'équipe de direction de Google a cerné seulement 17 questions essentielles.
- iv. **Établir clairement quelles décisions doivent être prises :** Enfin, nous devons établir clairement quelles décisions importantes les données tendent à confirmer.



ÉTAPE 2 : COLLECTER LES DONNÉES PERTINENTES

Dans le cadre de la gestion par les faits, il est essentiel de disposer des données qui appuient la prise de décisions. Pour rassembler les faits probants, il faut méticuleusement recueillir les données appropriées. Ici encore, le sens du mot « données » est loin d'être toujours clair. Les gens croient souvent à tort qu'une donnée est nécessairement numérique. C'est faux. Une donnée peut prendre de multiples formes : des sons, du texte, des graphiques et des images sont des données au même titre que les chiffres. Nous devons recueillir de meilleures données et valider les données provenant de diverses sources avec une efficacité accrue, afin de rassembler davantage de faits probants. Le fait de demander l'opinion des gens constitue un excellent moyen de recueillir de meilleures données. Les forces policières nous fournissent un exemple de validation des données : elles voulaient mesurer le taux des crimes à l'arme blanche. Un sondage national sur la criminalité, qui consigne l'expérience et l'opinion des gens sur le taux de criminalité, constitue une source d'information importante. Toutefois, une vaste couverture médiatique des crimes à l'arme blanche peut hausser la perception du taux de certains crimes. Pour y remédier, les policiers recueillent maintenant les données fournies par les hôpitaux qui traitent les victimes de ces crimes; ainsi, leurs propres statistiques sont ramenées à leurs justes proportions et les faits sont présentés de façon plus réaliste.





ÉTAPE 3 :

ANALYSER LES DONNÉES POUR PRODUIRE L'INFORMATION

Pour mettre les données en contexte, il faut les analyser. L'analyse des données est une étape essentielle pour obtenir des données probantes sur lesquelles appuyer la prise de décisions. Pourtant, nombre d'études révèlent que la plupart des organisations mettent plus d'efforts à recueillir et à diffuser des données qu'à effectuer des analyses sérieuses.



ÉTAPE 4 :

COMMUNIQUER ET PRÉSENTER L'INFORMATION

Pour s'assurer que les décideurs comprennent l'information transmise, il importe que celle-ci soit présentée le plus efficacement possible. Une bonne communication demeure simple et centrée sur le message destiné à l'utilisateur. Or, nous fournissons trop de détails, ou nous détournons l'attention des gens en recourant à des graphiques tridimensionnels difficiles à lire et en faisant un usage abusif des couleurs d'accentuation (comme le jaune, l'orange, le vert et le rouge vifs). Nous utilisons aussi une trop grande variété de graphiques, ce qui ne simplifie pas l'analyse comparative des données.

De nos jours, certaines des entreprises les plus prospères, y compris Google, géant de l'Internet, et le détaillant Tesco, veillent à ce que leur capacité de recueillir et d'utiliser systématiquement de l'information pertinente leur permette d'obtenir un réel avantage concurrentiel sur leurs rivales.



L'infrastructure et les applications des TI sont essentielles à la collecte et à l'analyse des données ainsi qu'à la présentation et à la diffusion de l'information.

ÉTAPE 5 :

PRENDRE DES DÉCISIONS FONDÉES SUR LES FAITS

La dernière étape du modèle consiste a) à transformer l'information en savoir et b) à prendre de meilleures décisions servant de base à l'action. Les étapes que les entreprises peuvent suivre pour instaurer une culture où l'on passe du savoir à l'action sont les suivantes : a) susciter une passion d'apprendre et de s'améliorer; b) obtenir l'appui des dirigeants; c) développer des capacités d'analyse dans l'ensemble de l'organisation; d) user de jugement; e) communiquer l'information; f) récompenser la gestion par les faits; et g) se doter d'une infrastructure de TI appropriée.

Pour réussir sur les marchés compétitifs et imprévisibles actuels, les entreprises doivent être en mesure d'apprendre plus rapidement que leurs rivales et d'agir en s'appuyant sur toute information qui leur confère un avantage concurrentiel. Toutes les entreprises peuvent renforcer leur position concurrentielle en arrimant leurs activités de collecte de données à leurs inducteurs de valeur et en recueillant les meilleures données probantes possible, en les utilisant de manière à en tirer de précieux enseignements et en communiquant l'information de façon qu'elle serve de base à l'action. ■

.....
Bernard Marr est directeur général à l'Advanced Performance Institute. L'article qui précède s'inspire d'une politique de comptabilité de management^{SMC}.

Donner la parole aux CMA

Des témoignages qui illustrent ce que nous sommes

par **Suzanne Godbehere**

VISIONNAIRES DU SECTEUR DE

l'énergie, fonctionnaires avant-gardistes, leaders instigateurs de changements : nos membres créent des possibilités. Comme en a témoigné notre campagne de valorisation de la marque l'an dernier, la meilleure façon d'illustrer ce qu'est un CMA consiste à donner la parole à nos membres. C'est sur cette vérité toute simple que s'appuient les témoignages de cette année, qui révèlent des histoires de réussite convaincantes pour faire ressortir les avantages associés au titre de CMA.

Conçue en collaboration avec l'agence de publicité TBWA, la campagne Créez des possibilités^{MC} met en vedette des CMA qui se distinguent dans divers secteurs, dont l'énergie, l'administration publique, la mode, le commerce de détail, l'agriculture, le jeu, la distribution ainsi que les sports et le divertissement. Comme l'an dernier, nous présentons des capsules vidéo de style documentaire sur des membres, lesquelles se retrouvent sur le site de recrutement de CMA Canada (www.devenezcma.com) ainsi qu'à la télévision, dans la presse écrite et en ligne.

« Nous voulions continuer à présenter des CMA de tout le Canada qui œuvrent dans différents secteurs d'activité, déclare Joy Thomas, présidente et chef de la direction de CMA Canada. Leur fierté, leur passion et leurs réalisations font d'eux d'excellents ambassadeurs de l'accréditation des CMA et renforcent notre message. La multitude de CMA qui excellent dans différents domaines – de la

comptabilité à la gestion en passant par la stratégie – est impressionnante. »

Robert Thorsten, vice-président, Relations avec la collectivité et avec la clientèle à True North Sports and Entertainment, est l'un des membres faisant l'objet d'une capsule vidéo. Il a opté pour le titre de CMA parce qu'il embrasse des aspects de la gestion comme l'exploitation, le marketing et les communications. « L'étendue des connaissances fonctionnelles et stratégiques que le CMA acquiert lui permet de se démarquer », affirme-t-il.

La multitude de CMA qui excellent dans différents domaines – de la comptabilité à la gestion en passant par la stratégie – est impressionnante.

Pour sa part, Atul Mahajan, président et chef de la direction d'Oshawa Power and Utilities, a à cœur d'influencer l'avenir de son entreprise plutôt que d'en mesurer simplement la performance. « Le processus d'accréditation des CMA favorise le développement d'une vision, d'un leadership et de compétences stratégiques qui nous permettent de laisser

notre marque, explique-t-il. Oshawa Power cherchait quelqu'un qui amènerait l'entreprise à voir au-delà des chiffres. » Dans cette optique, son équipe de direction s'est interrogée sur l'avenir de l'électricité et sur la façon dont l'entreprise allait opérer le virage vert.

Tous ces témoignages intéresseront particulièrement les personnes en début de carrière qui se demandent ce que l'avenir leur réserve. Elles trouveront une source d'inspiration dans le témoignage de Marlène Lachance, directrice, Gestion de la performance au Groupe Dynamite, qui est fière de « participer à la mise en place d'initiatives stratégiques qui feront évoluer la mode »; de Martial Gagné, président de Lunetterie New Look, qui dirige une entreprise de produits pour la vue; et de George McClean, vice-président et directeur des affaires juridiques à Acklands-Grainger Inc., qui est avocat et CMA.

Qu'ils dirigent une entreprise de plusieurs milliards de dollars, qu'ils scrutent l'avenir du secteur de l'électricité ou qu'ils orientent la mode, les CMA s'appuient sur leurs compétences en comptabilité, en gestion et en stratégie pour favoriser la réussite de leur entreprise. Nous estimons qu'en donnant la parole à ces ambassadeurs brillants et passionnés, CMA Canada met en valeur les compétences fondamentales des CMA tout en inspirant les leaders d'aujourd'hui et de demain.

Suzanne Godbehere est vice-présidente, Marketing et communications, à CMA Canada.

Éthique et comptabilité

Les auteurs expliquent ce que les données révèlent sur le jugement éthique des comptables canadiens.

par **Linda Thorne** et **Dawn Massey**

LES ATTENTES SOCIALES ET PROFESSIONNELLES VONT

sans doute connaître une transformation majeure avec l'entrée en vigueur des normes internationales d'information financière (IFRS) au Canada cette année. Jusqu'à présent, la profession s'est préoccupée surtout des aspects techniques de l'adoption des IFRS; cependant, les normes internationales auront vraisemblablement aussi un effet sur l'aspect éthique du jugement professionnel des comptables, parce qu'en comparaison des PCGR du Canada, les IFRS sont davantage fondées sur des principes. De ce fait, l'aspect éthique du jugement professionnel prend une importance accrue.

La recherche semble indiquer que l'on peut classer le jugement éthique des comptables en trois catégories : préconventionnel, conventionnel et fondé sur des principes. Le comptable adopte un jugement préconventionnel lorsqu'il décide de ce qui est bien ou mal en tenant compte des conséquences et, souvent, de son intérêt personnel. Ainsi, on peut qualifier de préconventionnel le jugement d'un dirigeant qui décide de gonfler un budget parce qu'il recevra une prime si le budget est respecté. Le comptable adopte un jugement conventionnel lorsqu'un consensus social, par exemple, des pratiques, des lois et des règles reconnues, définit ce qui est bien

ou mal. À titre d'exemple de jugement conventionnel, pensons au dirigeant qui libelle un contrat (comme un contrat de location) uniquement pour obtenir un résultat comptable donné. Le comptable adopte un jugement fondé sur des principes lorsqu'il s'en remet à des principes universels de justice et d'intérêt commun pour déterminer ce qui est bien ou mal. Les dirigeants qui divulguent volontairement aux actionnaires les pratiques environnementales et sociales de l'entreprise, même si elles sont peu exemplaires, parce qu'il est bien ou juste de le faire, ont un jugement fondé sur des principes.

Nous avons interrogé 215 comptables canadiens travaillant en entreprise et en cabinet pour savoir, avant l'entrée en vigueur des IFRS, quelle forme prend leur jugement éthique. Nous avons constaté qu'ils adoptent pour la plupart (environ 55 %) un jugement conventionnel, que 40 % d'entre eux font appel à un jugement fondé sur des principes, et que 5 % d'entre eux environ adoptent plutôt un jugement préconventionnel. De plus, nous avons observé qu'il n'y a pratiquement aucune différence, à cet égard, entre les comptables canadiens qui travaillent en entreprise et ceux qui travaillent en cabinet.

TROIS TYPES DE JUGEMENT ÉTHIQUE

Type de jugement	Fondement de la décision	Exemple
1. PRÉCONVENTIONNEL	Récompenses et punitions	Gonfler un budget pour recevoir une prime
2. CONVENTIONNEL	Règles, lois et ordre	Libeller un contrat (p. ex., un contrat de location) de manière à obtenir un résultat comptable donné
3. FONDÉ SUR DES PRINCIPES	Principes de justice et d'intérêt commun	Divulguer des pratiques environnementales ou sociales peu exemplaires pour faire ce qui est bien et juste

Source : Adapté de L. Kohlberg, *Moral stages and moralization*.

« La formation et l'expérience de même que l'engagement envers la profession et l'organisation influencent la capacité des comptables d'adopter un jugement éthique fondé sur des principes. »

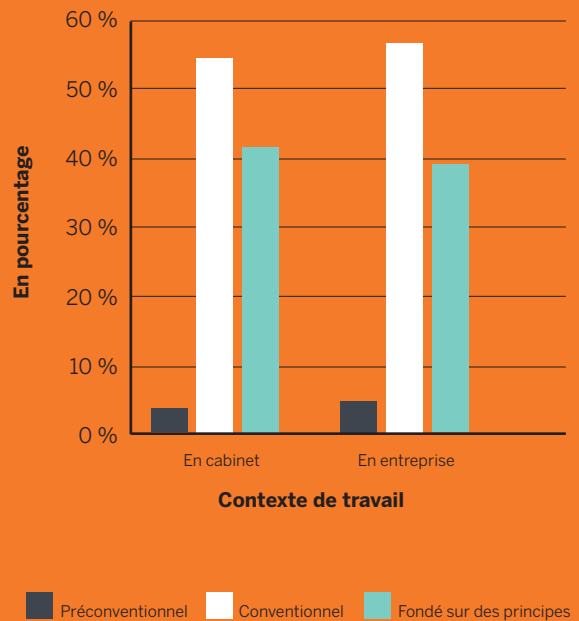
Que nous apprennent les résultats de notre sondage? Principalement, comme il fallait s'y attendre, que les comptables canadiens ont tendance à s'en remettre aux règles ou aux conventions pour déterminer ce qui est bien ou mal. À l'heure actuelle, le jugement éthique des comptables repose sur leur connaissance et leur application de codes de déontologie et de normes comptables justes et détaillés. En conséquence, comme le Canada fait la transition vers les IFRS, qui ne comportent pas autant de lignes de démarcation bien nettes mais qui s'appuient plutôt sur des principes généraux, les comptables canadiens doivent être encouragés à fonder l'exercice de leur jugement professionnel sur des principes, ce qui signifie qu'il faut veiller à ce que les comptables tiennent compte de ce qui est juste et bien dans l'exercice de leur jugement. Et surtout, lorsque les comptables adoptent un jugement fondé sur des principes, ils doivent être encouragés à poursuivre dans cette voie.

Dans cette optique, il est généralement admis que la formation et l'expérience de même que l'engagement envers la profession et l'organisation influencent la capacité des comptables d'adopter un jugement éthique fondé sur des principes.

La formation et l'expérience de même que des facteurs environnementaux comme les pressions budgétaires et les contraintes de temps influent sur la probabilité que les comptables fassent effectivement ce qui est juste. Aussi, dans un environnement IFRS, il faut examiner comment adapter la formation et le contexte de travail pour que les comptables puissent adopter un jugement fondé sur des principes et faire ce qui est juste.

La décision du Canada d'adopter les IFRS donne à penser que les attentes sociales et professionnelles vont connaître une transformation majeure. Avec l'adoption de normes comptables axées sur des principes, il importe d'encourager les comptables à fonder aussi l'exercice de leur jugement professionnel sur des principes. Les formateurs et les entreprises vont devoir aider les comptables à entrer dans le monde des IFRS en les encourageant à adopter un jugement fondé sur des principes et à faire ce qui est juste. ■

Type de jugement éthique adopté par les **comptables canadiens** selon le contexte de travail



Source : Jones, Massey et Thorne, 2003

Linda Thorne, Ph. D., CA, est professeure de comptabilité à l'École Schulich des hautes études commerciales de l'Université York; **Dawn Massey**, Ph. D., CPA, est professeure à l'Université Fairfield.

Réduire les risques liés à votre programme d'avantages sociaux

Cerner les lacunes de vos régimes

par **Brian Lindenberg**

Parmi les principales mesures à prendre pour réduire les risques de votre programme d'avantages sociaux figure l'élaboration d'un cadre décisionnel.

DANS LES PROGRAMMES D'AVANTAGES SOCIAUX des employés, on oublie souvent de tenir compte de la gestion des risques. Or, la haute direction devrait avoir ces risques à l'œil, car ils sont réels et coûteux.

Le programme d'avantages sociaux est un investissement et, à l'instar de tous les investissements, il comporte des risques : le rendement attendu pourrait ne pas se matérialiser; le produit obtenu pourrait ne pas correspondre à ce que vous pensiez avoir « acheté »; ou les frais de gestion

pourraient en réduire considérablement le rendement. Cependant, comme pour tout investissement, il est possible de réduire les risques de manière à optimiser le rendement de votre programme d'avantages sociaux.

Les risques sont multiples et ils peuvent varier en nombre et en importance d'une organisation à l'autre. En voici quelques-uns :

Couverture inadéquate — Le programme d'avantages sociaux vise à protéger les employés et leur famille en cas de maladie, d'invalidité ou de décès. Toutefois, une couverture mal conçue et inadéquate peut placer le répondant du régime dans une position difficile. Il existe de nombreux cas où une lacune de cette couverture a amené un employeur à prendre en charge un avantage simplement parce que cela lui semblait la chose à faire.

Promesses involontaires — Les avantages promis peuvent être décrits dans différents documents – contrat d'assurance collective, convention collective, guide de l'employé ou formulaire d'adhésion au programme. Malheureusement, ces informations sont souvent divergentes ou incomplètes, ce qui peut engendrer des promesses

involontaires. Parfois, la documentation, trop vague, ouvre la porte à différentes interprétations. Le répondant du régime peut se voir contraint de défendre son opinion devant les tribunaux, être l'objet d'un grief ou simplement avoir à verser une indemnité non prévue au contrat.

Coûts imprévus — Le contexte d'application des régimes peut occasionner des coûts imprévus. Les mesures prises par les gouvernements provinciaux pour réduire leurs dépenses en soins de santé pourraient se traduire par un transfert de certains coûts aux employeurs. Les répondants de régimes qui n'ont pas adopté des définitions claires et actualisées de ce que couvre – ou non – leur régime pourraient voir gonfler leurs coûts. Cet enjeu présente un risque considérable pour les programmes des employeurs dans l'avenir.

Coûts non contrôlables — Le coût de nombreux volets du programme continuera de grimper. On prévoit que le coût des régimes d'invalidité ne cessera de croître, et rares sont les répondants de régimes qui ont pris en compte les répercussions de médicaments coûteux sur leurs régimes d'assurance-maladie complémentaires.



Les coûts des régimes pourraient bientôt devenir exorbitants si des mesures ne sont pas prises dès maintenant pour protéger le régime contre ces coûts non contrôlables.

Coût des erreurs d'administration et de communication — Nul n'est à l'abri de l'erreur. Souvent d'innocentes fautes administratives, ces erreurs peuvent avoir des conséquences financières considérables. La perte ou le mauvais classement de formulaires d'adhésion sont une erreur fréquente. Quand une demande d'indemnisation est présentée par un employé qui n'est pas couvert, le plus souvent, le répondant paie de ses poches. Les erreurs de communication peuvent être tout aussi problématiques puisque la production de documents erronés ou incomplets risque d'entraîner une fausse déclaration des avantages promis aux employés.

Risques liés à la réputation — Un régime d'avantages sociaux bien conçu et exécuté correctement peut rehausser l'image d'un employeur auprès de ses employés et de leur famille. Le principe est généralement le même que pour le service-client : si l'employé perçoit le programme ou son exécution favorablement, il en parle à une

autre personne; mais si sa perception est négative, il en parle à dix personnes. Un programme mal conçu et dont l'exécution est problématique peut compromettre la crédibilité d'un employeur - à l'interne et à l'externe.

Mauvaise exécution — La plupart du temps, une organisation s'en remet à des tiers pour fournir les avantages promis aux employés et, du même coup, protéger l'organisation de bon nombre des risques décrits ici. Elle confie généralement à une société d'assurance le soin d'honorer une partie ou la totalité de l'obligation au titre des prestations et de verser les indemnités. On fait parfois appel à un conseiller en avantages sociaux pour faire des recommandations et protéger les intérêts de l'organisation et de ses employés. Comme dans tout secteur d'activité, les compétences varient considérablement et une organisation doit faire preuve de prudence et exercer la diligence requise. Les conséquences d'une exécution médiocre et de mauvais conseils peuvent être désastreuses.

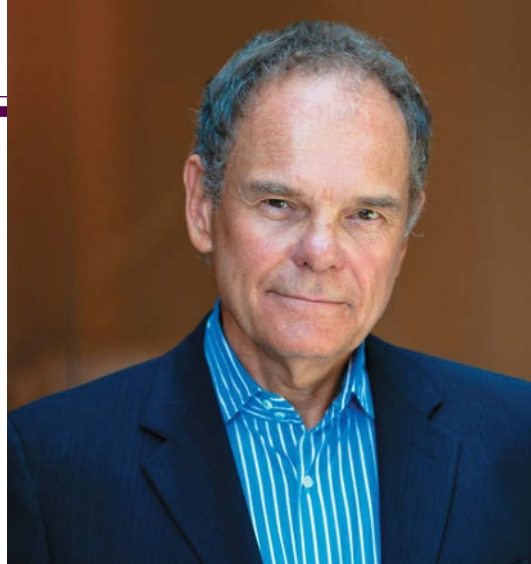
Pour réduire les risques de votre programme d'avantages sociaux, vous devez d'abord cerner les lacunes de vos régimes et

comprendre que vous pouvez y remédier. Vous devez établir des objectifs clairs pour le programme d'avantages sociaux ainsi qu'un cadre décisionnel pour la gestion des risques principaux qui comprend l'attribution de responsabilités et d'obligations redditionnelles. (Voir la figure.)

Beaucoup trop de répondants de régimes croient que leurs responsabilités sont couvertes par les primes qu'ils paient et qu'après tout, « il s'agit simplement d'assurance ». Les assureurs, par définition, sont des experts du risque. Aujourd'hui plus que jamais, soumis aux pressions économiques et aux exigences des actionnaires, ils exercent leur savoir-faire en matière de réduction des risques au mieux de leurs intérêts. Il revient donc au répondant du régime de comprendre ce que cela signifie pour lui et d'atténuer les risques associés à son régime.

Parmi les principales mesures à prendre pour réduire les risques de votre programme d'avantages sociaux figure l'élaboration d'un cadre décisionnel. La réduction des risques de votre programme d'avantages sociaux ne se fait pas d'un seul coup. Cette démarche doit s'inscrire dans la gestion courante des avantages sociaux

Suite à la page 37



Don Tapscott répond à nos questions

L'auteur Don Tapscott explique ce qui influence la façon dont les entreprises innovent et créent de la valeur.

Q ■ Dans votre ouvrage *Growing Up Digital*, vous parlez abondamment de la génération Internet et du fait que les jeunes adultes sont formés dans un environnement fortement influencé par le Web. Quel conseil donneriez-vous aux leaders appelés à gérer du personnel où ces jeunes sont de plus en plus nombreux?

R. Le modèle que l'on utilisait jusqu'ici pour recruter, former, superviser et fidéliser le personnel ne convient pas aux jeunes de l'ère numérique – à la « génération Internet ». Les entreprises doivent adopter un nouveau modèle pour les attirer et les fidéliser. Si l'on sait s'y prendre, ces jeunes sont parfaits pour les entreprises contemporaines. Ils sont intelligents, confiants, positifs, ouverts, créatifs et indépendants – autant de qualités qui les rendent toutefois difficiles à gérer.

Q. Parlons un peu d'innovation ouverte et de quelques-unes des idées soulevées dans votre ouvrage *Macrowikinomics: Rebooting Business and the World*, qui a fait couler beaucoup d'encre. *The Economist* y a même vu une « thèse sur la destruction créatrice d'inspiration schumpetérienne ». Quoi qu'il en soit, vous estimez que nombre d'institutions de l'ère industrielle arrivent à la fin de leur cycle de vie et se réinventent autour de nouveaux principes et d'un nouveau modèle axé sur les réseaux. Dans cette optique, pensons à un CMA à la tête d'une unité fonctionnelle ou au chef d'une entreprise canadienne; de quoi devrait-il s'inquiéter?

R. De bien des choses. Sur le plan économique, des deux décennies de marasme qui nous attendent si nous ne trouvons pas des moyens de « relancer » les entreprises et nos autres institutions, comme je l'explique dans mon livre. Les CMA et les chefs d'entreprise doivent non seulement modifier considérablement leur façon de diriger, mais également leur perception de ce qu'est une entreprise. Des changements fondamentaux s'opèrent dans la manière dont les entreprises orchestrent leur capacité d'innover et de créer de la valeur. Les entreprises intelligentes comprennent que l'innovation provient souvent de la périphérie. Les organisations hiérarchiques optent de plus en plus pour un modèle collaboratif où une multitude de consommateurs, d'employés, de fournisseurs, de partenaires commerciaux, voire de concurrents collaborent à la création de valeur sans supervision directe des gestionnaires. Une telle collaboration est rendue possible parce que les technologies numériques la rendent moins coûteuse.

Q. De plus en plus de dirigeants d'entreprise et de professionnels comptables se demandent comment mesurer la performance économique, sociale et environnementale et gérer ce « triple bilan ». Qu'est-ce qui a conduit les entreprises à une reddition de compte aussi pointue?

R. La transparence. De nos jours, les clients sont à même d'évaluer la véritable valeur des produits et des services. Les

employés ont accès à de l'information confidentielle sur la stratégie, la gestion et les difficultés de leur entreprise. Pour collaborer efficacement, les entreprises et leurs partenaires commerciaux sont obligés d'apprendre à bien se connaître mutuellement. Des investisseurs institutionnels puissants possèdent ou gèrent l'essentiel de la richesse, de sorte que rien ne leur échappe.

Q. Certaines entreprises considèrent l'utilisation des médias sociaux, du Web 2.0 et des plates-formes mobiles comme un avantage concurrentiel. Comment un CMA peut-il espérer calculer le rendement du capital investi dans les médias sociaux, comme sa formation l'y a préparé?

R. Il est toujours souhaitable de mesurer et de quantifier, notamment parce qu'il est difficile de modifier ce que l'on ne peut mesurer. Des données probantes sont toujours utiles pour justifier un changement. Toutefois, devant la révolution du Web participatif, la plupart des entreprises n'ont pas besoin d'un bulletin météo pour savoir d'où souffle le vent.

Q. Auriez-vous un conseil ou un message pour les jeunes qui entreprennent des études en comptabilité?

R. Travaillez fort pour apprendre votre métier. Travaillez encore plus fort pour acquérir les connaissances qui l'entourent : des connaissances sur les nouvelles stratégies d'affaires, sur les technologies émergentes, sur les possibilités qu'elles offrent et sur les changements profonds qui touchent l'économie et d'autres institutions. Auparavant, des connaissances aussi vastes n'étaient pas vraiment nécessaires, mais elles le sont devenues parce qu'une entreprise ne peut prospérer dans un monde qui s'enlise. ■

*Don Tapscott est l'auteur ou le coauteur de plus d'une dizaine d'ouvrages populaires sur les technologies et l'entreprise. Son plus récent livre, coécrit avec Anthony D. Williams, s'intitule *Macrowikinomics: Rebooting Business and the World*.*

La gestion du temps

Écourter les réunions

par **Jennifer Campbell**



AUPARAVANT, GAIL BANCROFT, CMA, QUITTAIT LE BUREAU ENTRE 19 H ET 20 H TOUS LES SOIRS. MAINTENANT, SA JOURNÉE DE TRAVAIL SE TERMINE À 18 H, GRÂCE À L'APPLICATION DE QUELQUES PRINCIPES ÉLÉMENTAIRES APPRIS LORS D'UN RÉCENT ATELIER SUR LA GESTION DU TEMPS.

L'astuce consiste à comprendre comment subdiviser sa journée et ses tâches en blocs horaires faciles à gérer, puis à établir un calendrier.

« À mon retour au bureau, j'ai examiné les projets que je devais réaliser, ce qu'il y avait à faire pour chacun et j'ai divisé mon travail en blocs horaires que j'ai inscrits à mon calendrier », affirme Gail Bancroft, contrôleuse chez Caledon Laboratories.

Elle ne parvient pas toujours à accomplir toutes les tâches prévues au calendrier, mais ce qu'elle n'arrive pas à faire, elle le reporte à une date ultérieure. Ainsi, elle sait toujours où elle en est.

Le concept a beau être simple, beaucoup de gens ne réussissent pas à le mettre en pratique. Nous avons demandé à Steve Prentice, animateur de l'atelier suivi par Gail Bancroft et auteur de *Cool Time: A Hands-on Plan for Managing Work and Balancing Time* (2005) et de *Cool Down: Getting Further by Going Slower* (2007), quels sont pour lui les 10 principes clés de la gestion du temps pour les CMA. Voici ses suggestions :

1 Tenir le courriel en bride. Steve Prentice suggère de réserver des moments précis à la consultation des courriels et, sinon, de ne pas s'en occuper. « Le courriel crée un faux sentiment d'urgence », indique-t-il.

2 Établir ses priorités. Déterminez vos tâches les plus urgentes de la journée et exécutez-les à des plages horaires que vous aurez fixées. « Réservez du temps – 20, 40 ou 60 minutes selon votre degré de concentration; vous améliorerez ainsi la qualité et la précision de votre travail. »

3 Proposer une option. Aux sollicitations immédiates, proposez des solutions de rechange claires. Au lieu de dire : « Je vous rappellerai cet après-midi », dites que vous appellerez à 15 h. Vous supprimerez les appréhensions causées par l'incertitude.

4 Planifier le plus possible. Au moment d'organiser votre journée, établissez l'ordre de vos activités de façon à éviter toute improvisation, sinon vous risquez de perdre beaucoup de temps sans même vous en rendre compte.

5 Utiliser le téléphone. « Souvent, il est beaucoup plus productif d'appeler les gens et de leur parler que d'utiliser le courriel. L'interaction humaine favorise la créativité, mais les gens ont parfois peur de perdre du temps au téléphone. » Proposez un appel de cinq minutes, assurez-vous que le sujet de la conversation est clair et évitez de parler de choses et d'autres.

6 Se laisser une marge de manœuvre. Dans un entrepôt, la moitié de l'espace est libre par nécessité – pour permettre la circulation des chariots élévateurs et la bonne marche des opérations. De même, laissez-vous du jeu dans votre journée. « On confond le fait d'être occupé et celui d'accomplir des choses, précise Steve Prentice. Prévoyez du temps entre

vos tâches pour vous déplacer, arriver à destination, prendre des notes au terme d'une activité et vous préparer à entreprendre la tâche suivante. »

7 Nourrir son cerveau. Beaucoup de gens ne consomment pas de protéines au petit déjeuner. Le taux de glycémie peut avoir une grande incidence sur la qualité de votre travail. Sans protéines le matin, votre métabolisme ne sera pas stimulé.

8 Matérialiser les tâches à accomplir. En consignait par écrit les tâches difficiles ou préoccupantes, vous aurez une vision plus claire et vous pourrez élaborer des solutions.

9 Respecter son rythme de travail. Nous avons tous des rythmes différents. Si vous travaillez mieux le matin, attaquez-vous d'abord aux tâches plus difficiles. Puis, quand votre concentration baisse, accomplissez des tâches moins exigeantes (passez des coups de fil ou vérifiez vos courriels).

10 Écourter les réunions. Dans les entreprises nord-américaines, les réunions sont la cause principale de perte de temps (le courriel arrive juste derrière). Limitez toujours vos réunions à 55 minutes. Quand les gens savent à quelle heure les réunions se terminent, ils sont plus enclins à arriver à l'heure. « C'est l'équivalent d'un produit vendu à 19,95 \$ plutôt qu'à 20 \$. La différence est seulement de cinq minutes, mais cela fonctionne. » ■

.....
Jennifer Campbell est une rédactrice indépendante d'Ottawa.

Une nouvelle loi pour les organisations à but non lucratif

Nouvelles exigences d'information financière

par **Adam Aptowitzer**

POUR LA PREMIÈRE FOIS DEPUIS

longtemps, les sociétés sans capital-actions de régime fédéral seront assujetties à un nouveau cadre législatif lorsque la *Loi sur les corporations canadiennes* (l'« ancienne loi ») de 1917 sera remplacée par la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (la « nouvelle loi »). Cette loi s'appliquera aux organisations à but non lucratif de régime fédéral et aux organismes de charité enregistrés qui ont été constitués en vertu de l'ancienne loi. Comme aucun de nos clients n'aura connu la mise en application de l'ancienne loi, c'est aux conseillers professionnels que nous sommes qu'il reviendra de les guider pendant la transition à la nouvelle.

Heureusement, la plupart des conseillers professionnels se sont familiarisés avec la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (la « LCSA ») et ses « cousines »

provinciales, dont s'inspire en grande partie la nouvelle loi. Au fond, cette dernière compte sur les différents mécanismes régulateurs que comporte la structure des organisations pour s'assurer qu'elles sont dirigées conformément aux désirs de leurs membres. Pour ce faire, elle donne aux administrateurs, aux membres, ainsi qu'aux créanciers de l'organisation un plus grand accès à l'information en général. De plus, par souci d'améliorer leur gouvernance, des règles particulières ont été définies pour les organisations qui acceptent des fonds publics, appelées les « organisations qui recourent à la sollicitation ».

Les organisations qui recourent à la sollicitation s'entendent de celles qui ont reçu plus de 10 000 \$ d'une source publique, selon une analyse réalisée à la fin de chaque exercice. Les fonds publics consistent essentiellement en dons provenant (directement ou indirectement) de la population et en subventions de l'État. Dans ce contexte, les conseillers devront être vigilants, car une organisation peut entrer dans cette catégorie une année et non l'année suivante. La distinction a des conséquences quant :

- aux exigences d'information financière;
- au nombre d'administrateurs requis;
- à la répartition des actifs en cas de liquidation;
- à l'adoption d'une convention unanime des membres.

La nouvelle loi a été promulguée, mais n'entrera en vigueur que lorsque le

règlement d'application, les formulaires et les frais auront été approuvés. Nous n'en connaissons pas encore exactement la date, mais il est généralement admis que le règlement sera sanctionné vers le milieu de 2011. La date d'entrée en vigueur de la nouvelle loi revêtira de l'importance, car les organisations régies par l'ancienne loi disposeront alors d'un délai de trois ans pour s'y conformer. Elles devront remettre leurs statuts et règlements administratifs à Corporations Canada dans ce délai.

Soulignons que la plupart des organisations auront intérêt à revoir leurs règlements administratifs de manière à pouvoir « se soustraire » à certaines dispositions du cadre réglementaire lorsque la nouvelle loi le permet. Les organisations qui ne soumettront pas les documents requis dans un délai de trois ans pourront être dissoutes; les organismes de charité enregistrés risquent aussi d'être radiés du registre.

Lorsqu'une organisation amorce ses activités, elle doit produire une déclaration annuelle, de même qu'informer le gouvernement de tout changement concernant l'adresse de son siège, le conseil d'administration et l'adresse des administrateurs dans les 15 jours qui suivent le changement.

*Le présent article vise à donner un aperçu de la loi. Certains termes et certaines définitions ont été simplifiés par rapport à leur définition juridique. ■

Adam Aptowitzer est associé de *Drache Aptowitzer LLP*.

Suite de la page 17

Vous devez donc penser au lecteur avant tout.

Qui est-il? Que veut-il savoir?

Quel genre d'information revêt le plus d'importance pour lui?



Vous devez donc penser au lecteur avant tout. Qui est-il? Que veut-il savoir? Quel genre d'information revêt le plus d'importance pour lui? Concentrez-vous sur ces trois questions.

Le temps du lecteur est précieux. Soyez aussi bref que possible. S'il y a lieu, indiquez au lecteur où il trouvera un complément d'information.

Puis, commencez par la conclusion. Quelle est votre idée maîtresse?

Quelle idée importante – une seule – souhaitez-vous véhiculer? Voilà votre point de départ.

Cette démarche va probablement à l'encontre de tout ce que vous avez appris à l'école, où l'on vous a enseigné à faire d'abord un survol du sujet, puis à en explorer les divers aspects en prenant soin de les appuyer par des données

probantes, pour finalement tirer une conclusion.

Oublions l'école. Commencez par la conclusion. Vous pourriez d'ailleurs en faire le titre de votre rapport ou l'objet de votre courriel.

À la lumière de ces deux grands conseils, lequel des titres suivants utiliseriez-vous pour présenter un rapport d'analyse ou un courriel : « Rapport et recommandations basées sur un examen des pratiques de gestion des comptes fournisseurs au cours de l'exercice 2009-2010 » ou « Trois petits changements qui pourraient nous faire économiser 150 000 \$ par année »? Lequel de ces documents liriez-vous en premier? ■

.....
Douglas Tindal est conseiller en communication à Toronto.

LISTE DES ANNONCEURS

Eki-Libra – Accompagnement et consultation

www.eki-libra.com 36

Fujitsu Canada, Inc.

www.fujitsu.com Deuxième de couverture

Meloche Monnex assurance et services financiers inc.

www.TDMelocheMonnex.com Quatrième de couverture

Padgett - Services aux entreprises

www.padgettfranchise.ca 36

Robert Half International - OfficeTeam

www.officeteam.com 37

Eki-Libra
Accompagnement & Consultation

Propulsez vos gestionnaires!
 Investissez & développez votre plus grande richesse, votre capital humain! Aider vos nouveaux gestionnaires à être rapidement performants.

Selon l'International Coach Federation, le coaching de gestionnaires procure un retour sur l'investissement moyen de 700 %.

Consultation gratuite.

Brigitte Pelletier, CMA
 514-889-4009

contact@eki-libra.com
 www.eki-libra.com

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, ou visitez www.smallbizpros.ca

Suite de la page 31

de l'organisation. Voici quelques étapes simples à suivre :

Révision de la documentation — Examinez tous les documents relatifs à votre programme d'avantages sociaux et évaluez ce que vous avez actuellement. Repérez les incohérences et les descriptions imprécises qui pourraient engendrer des promesses involontaires.

Révision du financement — Les répondants de régime devraient revoir régulièrement les modalités de capitalisation ou de souscription de leurs régimes. L'autoassurance de certaines obligations au titre des prestations était peut-être une bonne option il y a cinq ans, mais elle présente peut-être moins d'intérêt aujourd'hui. Les modalités de financement

du programme d'avantages sociaux doivent refléter la tolérance au risque de l'organisation ainsi que la capacité à assumer des coûts imprévus.

Définition des rôles et responsabilités

— Plusieurs personnes contribuent à la bonne gestion d'un programme d'avantages sociaux. Il faut définir clairement ces rôles ainsi que leurs responsabilités.

Révision de l'administration — Des processus administratifs clairement définis et des évaluations de l'efficacité des RH peuvent aider à limiter ces erreurs. S'il s'agit d'un problème de ressourcement, il existe des solutions.

Mécanismes d'information et de contrôle — Toute organisation doit se

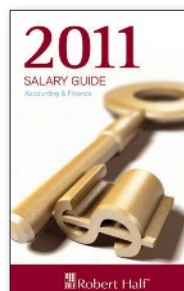
demander comment elle gère les risques inhérents à son programme d'avantages sociaux, notamment par l'adoption d'un processus officiel d'information et par une revue périodique de tous ceux qui participent à la prestation des avantages promis.

Il y aura toujours des risques liés à l'offre d'avantages sociaux aux employés. Toutefois, un programme bien conçu, bien capitalisé et bien géré peut réduire considérablement ces risques et maximiser le rendement de l'investissement d'un répondant de régimes. ■

.....
Brian Lindenberg est associé principal chez Mercer. Cet article a paru dans le numéro d'octobre 2010 du magazine *Benefits Canada*.



Voici la clé pour attirer et fidéliser les meilleurs talents financiers.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du Guide salarial 2011.

Robert Half est fière d'être commanditaire présentateur du Prix du Directeur financier canadien de l'année, qui rend hommage aux dirigeants financiers ayant joué un rôle de premier plan en matière de leadership financier au Canada en 2011.

1.800.803.8367
accountemps.ca

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca

 **Robert Half**[®]
L'excellence en recrutement spécialisé

Licious Living

Katie Rodgers, CMA, et sa saine réorientation

par **Arda Ocal**

LORSQUE KATIE RODGERS, CMA, PARLE D'APPLIQUER

la règle des 80/20 à ses tâches quotidiennes, elle ne fait pas exactement allusion au principe de Pareto.

« Avant de me lancer dans ce secteur d'activité, je ne mangeais pas sainement, explique-t-elle. Je triche encore, mais je préfère la règle des 80/20 : bien manger 80 % du temps, et garder 20 % du temps pour le plaisir. »

Par le passé, Katie ne songeait pas à intégrer une saine alimentation à sa vie, même lorsqu'elle étudiait à l'université et qu'elle travaillait comme cuisinière de camp pendant l'été pour des planteurs d'arbres.

Au cours de sa première année du Programme de leadership stratégique CMA^{MC} (PLS), Katie a accompli des tâches de marketing liées à un logiciel de chimie computationnelle. C'est pendant sa dernière année du PLS qu'elle a été embauchée par l'entreprise alors appelée « The Specialty Gourmet ».

Le plus grand défi de Katie jusqu'ici a été de faire face à des problèmes liés au partenariat, à une chute des ventes de 25 % et à l'ouverture d'un magasin un mois avant le début de la récession. Katie et son équipe ont dû se retrousser les manches pour maintenir le chiffre d'affaires. À ses yeux, si elle a réussi à traverser la récession, c'est grâce à sa polyvalence.

« Nous avions ouvert un magasin et nous nous étions concentrés sur la nouvelle stratégie de marque quand notre chiffre d'affaires a commencé à baisser. À l'époque, nous tirions nos produits d'exploitation du service de livraison de repas, qui allait plutôt bien : nous allions atteindre nos objectifs de vente cette année-là, puis la récession a frappé. Nous étions sur le point d'avoir notre propre cuisine; nous avons ouvert un magasin et lancé une marque que nous n'avions plus les moyens de soutenir. »

La grande leçon que Katie en a tirée est que « l'argent est roi ». ■

.....
Arda Ocal est un rédacteur indépendant de Toronto.

Photo : Erich Saide Photography

Employeur : Licious Living

Titre : Copropriétaire

Conseil le plus précieux :

Katie Rodgers affirme que l'un des conseils les plus précieux qu'on lui ait donnés est venu de sa mère, qui lui a dit un jour : « Prends soin d'aboutir à un bon endroit. » Elle a déménagé à Vancouver après avoir reçu le téléphone d'une amie qui avait besoin d'aide avec une petite entreprise. Elle est tombée amoureuse de la ville.





La formation en ligne fait de vous des gagnants!

Des cours de FCPP facilement accessibles

Profitez de cette offre

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

- Certificat en gestion stratégique
- Série Les clients d'abord
- Présentation sur la protection des renseignements personnels
- Introduction au commerce international

Maintenez votre avantage concurrentiel

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

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

Améliorez vos compétences

Chacun de ces cours de CMA Canada donne droit à un crédit de FCPP de 9 heures. Voici quelques-uns des cours conçus par CMA Canada :

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



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

Inscrivez-vous aux cours en ligne dès
aujourd'hui!
www.cma-canada.org/Formationenligne

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



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

| vubiz.com | 1 866 468-8249

L'assurance en 1, 2, 3 étapes faciles



pour les membres de CMA Canada

Pourquoi l'assurance devrait-elle être compliquée? En tant que membre de **CMA Canada**, vous méritez – et obtenez – une attention particulière en faisant affaire avec TD Assurance Meloche Monnex.

Premièrement, vous pourrez économiser grâce à nos tarifs de groupe avantageux.

Deuxièmement, vous bénéficierez d'une excellente couverture tout en ayant la possibilité de choisir le niveau de protection adapté à vos besoins.¹

Troisièmement, vous profiterez d'un service exceptionnel.

Chez TD Assurance Meloche Monnex, notre objectif est de vous simplifier la tâche afin que vous puissiez choisir votre couverture en toute confiance. Après tout, nous sommes à votre service depuis 60 ans!

VOUS POURRIEZ
GAGNER 1 DES 2
VOITURES
MINI COOPER

OU 30 000 \$
COMPTANT!*



Programme d'assurance recommandé par



**Comptables
en management
accrédités™**

1 866 269 1371

Lundi au vendredi, 8 h à 20 h

www.melochemonnex.com/cma

TD Assurance Meloche Monnex est le nom d'affaires de SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE, laquelle souscrit le programme d'assurances habitation et auto.

¹ Certaines conditions et restrictions s'appliquent. En raison des lois provinciales, notre programme d'assurance auto n'est pas offert en Colombie-Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan.

* Aucun achat requis. Le concours se termine le 13 janvier 2012. Au choix de chaque gagnant, le prix est une MINI Cooper Classique 2011 incluant les taxes applicables et les frais de transport et de préparation d'une valeur totale de 28 500 \$ ou un montant d'argent de 30 000 \$ canadien. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le gagnant devra répondre à une question d'habileté mathématique. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles de tous les groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui ont conclu un protocole d'entente avec les organisateurs et qui, par conséquent, bénéficient d'un tarif de groupe. Le règlement complet du concours, y compris les renseignements sur l'admissibilité, est accessible sur le site www.melochemonnex.com. Le prix peut différer de l'image montrée. MINI Cooper est une marque de commerce de BMW AG utilisée sous licence qui n'est pas associée à cette promotion et ne la commande d'aucune façon.

Meloche Monnex est une marque de commerce de Meloche Monnex inc., utilisée sous licence. TD Assurance est une marque de commerce de La Banque Toronto-Dominion, utilisée sous licence.



Assurance

Meloche Monnex