

# CMA magazine

LA VOIX DE LA COMPTABILITÉ DE MANAGEMENT  
WWW.CMAMAGAZINE.CA



MAI-JUIN 2012

Calendrier des activités du printemps  
Trucs de globe-trotters  
Financement des universités : l'énigme  
Cinq façons de gérer les risques

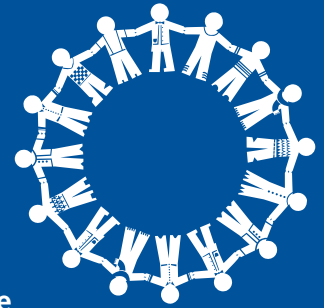


**Pour devenir  
une entreprise  
mondiale,  
la délocalisation  
ne suffit pas**

**Finance islamique :**  
Le Canada rate-t-il une  
occasion d'exploiter ce marché  
d'un billion de dollars?

Planifier à l'aide de  
scénarios dans un  
monde incertain





Pourquoi prenons-nous le temps de bien comprendre nos clients?  
Parce qu'il nous tient à cœur de vous accompagner dans vos projets, de partager vos défis et de vous voir réaliser vos rêves et vos ambitions.

## TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS

Par notre engagement, nous avons gagné la confiance de plus  
de 50 000 clients d'affaires à travers le Canada.

**BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.**



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils  
[www.bdo.ca](http://www.bdo.ca)

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L., une société canadienne à responsabilité limitée/société en nom collectif à responsabilité limitée, est membre de BDO International Limited, société de droit anglais, et fait partie du réseau international de sociétés membres indépendantes BDO. BDO est la marque utilisée pour désigner le réseau BDO et chacune de ses sociétés membres.





**LA SOCIÉTÉ DES COMPTABLES EN  
MANAGEMENT DU CANADA**

1400 – 1 Robert Speck Pky.  
Mississauga (Ontario) L4Z 3M3  
905 949-4200  
www.cma-canada.org

**DIRECTRICE DES PUBLICATIONS  
ET RÉDACTRICE EN CHEF**

Mara Gulens  
905 949-3126 mgulens@cma-canada.org

**ASSISTANTE D'ÉDITION**

Kim Pittaway

**RÉVISEUR**

R. Franklin Carter

**RÉDACTRICE, RECHERCHE**

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

**CONCEPTION GRAPHIQUE ET PRODUCTION**

Hambly & Woolley Inc. 416 504-2742  
hamblywoolley.com

**SERVICES DE TRADUCTION**

Hélène Arseneault, Michelle Gosselin, Ruth Samson  
514 878-1105 traduction@cma-canada.org

**MARKETING ET COMMUNICATIONS**

Cindy Ruocco  
905 949-3116 cruocco@cma-canada.org

**COLLABORATEURS**

Bharat Aggarwal, Sharon Aschaiek, Gabrielle Bauer,  
Patrick Buckley, Jennifer Dawson, Jaclyn Law,  
Barb McClintock, Joe Milstone, Naheed Mustafa,  
Graham F. Scott, Norman Sheehan, Jacob Stoller,  
Lorraine Wiseman

**CHARGÉS DE COMPTE**

Online Magazine Marketing  
473 Kingswood Rd., Toronto (Ontario) M4E 3P4  
Martin White  
416 726-7435 marty.white@sympatico.ca  
Gwen Dunant  
416 778-4954 gwendunant@rogers.com  
Télécopieur : 416 778-4954

**TIRAGE ET ADMINISTRATION**

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

CMA magazine est publié six fois l'an par La Société des comptables en  
management du Canada (CMA Canada). 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 La  
Société des comptables en management 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 \$ (TVH en sus)  
Non-membres : 15 \$ (TVH en sus)  
États-Unis : 40 \$ (monnaie américaine seulement)

**EXEMPLAIRES NON LIVRÉS**

Postes Canada : retourner les exemplaires non livrés à CMA magazine  
1400 – 1 Robert Speck Pky., Mississauga (Ontario) L4Z 3M3

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.

Imprimé au Canada par Ironstone Media.  
www.ironstonemedia.com

Envois de publications canadiennes – Convention de vente n° 40064728  
Port payé à Toronto  
Répertorié dans l'Index de périodiques canadiens. ISSN 1926-4550



### « À la conquête du monde » pourrait bien être le slogan, voire le thème de l'année.

Je pense à ma plus jeune qui colle de vieilles pièces de monnaie de pays européens sur un morceau de carton; je lui dis : « Elles ne valent plus rien; tous ces pays utilisent l'euro maintenant. »

Je pense à une photo parue dans le journal : un stand de limonade affiche ses prix en dollars, en euros et en renminbis. « Un jour, dit la publicité, même la plus petite entreprise sera multinationale. »

Je pense aux appels vidéo gratuits sur Skype que j'effectue en Australie. Ou au PDG du géant finlandais des télécommunications Nokia – qui est originaire de l'Ontario.

Je pense aussi à un billet paru dans le blogue de la *Harvard Business Review*. « Les frontières s'estompent, et le besoin de véritables citoyens du monde à la tête d'entreprises, d'organismes sans but lucratif ou publics se fait beaucoup plus sentir aujourd'hui », écrivent les lecteurs. Finie l'époque où l'on enrichissait son expérience par les études, le travail à l'étranger ou l'apprentissage d'une nouvelle langue seulement par plaisir.

La conquête du monde ne se résume pas à accumuler les milles aériens de grands voyageurs. (Marshall McLuhan l'avait prédit il y a une cinquantaine d'années.) Les événements qui se produisent dans un pays lointain, comme le tsunami au Japon, nous touchent autant que ce qui se passe tout près d'ici. De plus, ils perturbent la chaîne d'approvisionnement – dans le cas du Japon, ce fut la production de semi-conducteurs (qu'en est-il de nos iPad?).

À l'ère de la mondialisation, comment les individus, les entreprises, les pays – et les comptables en management – s'adaptent-ils?

Depuis que nous avons commencé à planifier le présent numéro, le projet de fusion des trois ordres comptables du Canada avance (p. 10). Et *The Accountant* a publié un sondage complet sur la mondialisation de la profession comptable (p. 28).

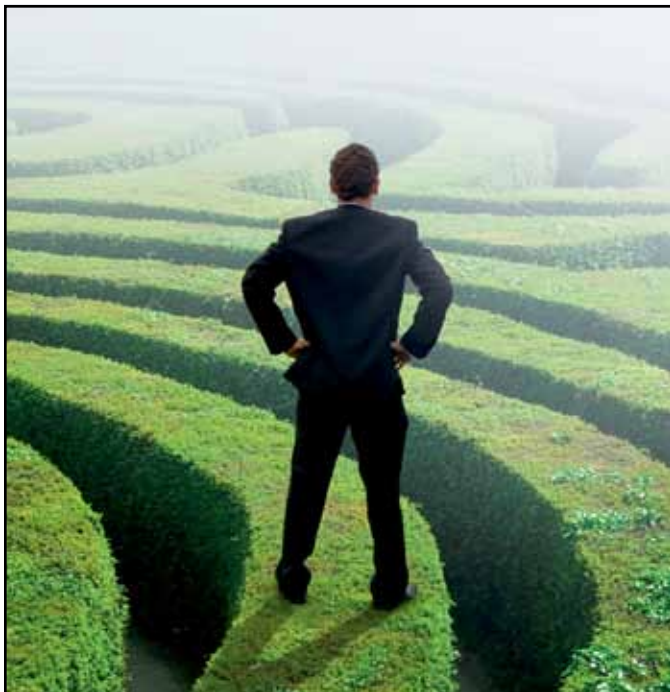
Ce numéro ne couvre qu'une infime fraction de la question de la mondialisation. En quoi cette question vous touche-t-elle? Comment vivre dans un monde dont les frontières se rapprochent ou s'éloignent sans cesse? Vos commentaires sont les bienvenus.

Bonne lecture!

**Mara Gulens**

Directrice des publications  
et rédactrice en chef  
mgulens@cma-canada.org





Nous voyons où les salaires financiers s'en vont avant qu'ils y arrivent.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du *Guide salarial 2012*.

[accountemps.ca](http://accountemps.ca)  
[roberthalffinance.ca](http://roberthalffinance.ca)  
[roberthalfmr.ca](http://roberthalfmr.ca)

1.800.803.8367

 **Robert Half**<sup>®</sup>  
L'excellence en recrutement spécialisé

© 2011 Robert Half. 0911-9011



# Table des matières

MAI-JUIN 2012

## ARTICLES DE FOND

**13** **CALENDRIER DU PRINTEMPS** Occasions pancanadiennes d'apprentissage et de réseautage. *Compilation de Mara Gulens*

**18** **CMA GLOBE-TROTTEURS** Des conseils pour voyager partout dans le monde. *Par Jaclyn Law*

**21** **L'AVENIR** Planifier à l'aide de scénarios peut vous aider à naviguer dans un monde incertain. *Par Graham F. Scott*

**24** **À LA CONQUÊTE DU MONDE**

**25 Quel est votre plan de match pour conquérir le monde?** Marquez des points en commerce international grâce à des conseils d'experts. *Par Sharon Aschaiek*

**27 Laissez-les travailler** Comment permettre aux étudiants étrangers de contribuer à l'économie. *Par Bharat Aggarwal, CMA*

**29 Un marché d'un billion de dollars** La finance islamique, non productive d'intérêts, suscite un intérêt croissant, mais le Canada rate-t-il une occasion d'exploiter ce marché important? *Par Naheed Mustafa*

**31 Mission possible** Comment Pervez Nasim a contribué à ouvrir aux musulmans pratiquants l'accès à la propriété au Canada. *Propos recueillis par Naheed Mustafa*

**32 Entreprise internationale ou mondiale?** Pour devenir une entreprise mondiale, la délocalisation ne suffit pas. *Par Lorraine Wiseman, CMA*

## RUBRIQUES

**6** RÉACTIONS

**8** DIGNE DE MENTION

## CHRONIQUES

**12** **ENTRETIEN** Roger Martin, doyen de l'École de gestion Rotman

**14** **RECHERCHES** Atténuez les risques d'entreprise

**16** **TECHNOLOGIES** Finie la chasse gardée des technophiles

**36** **QUESTIONS DE DROIT** Atténuer les risques sur la route du succès

**38** **EN VEDETTE** Question d'équilibre

# Avez-vous une histoire à raconter?

Nous sommes ravis lorsque des histoires ou des lettres font des petits, car elles alimentent le contenu rédactionnel et elles témoignent du lien privilégié qui unit les membres.

À ce propos, nous travaillons à des articles qui parleront des CMA qui offrent gracieusement leurs compétences en comptabilité et autres. Avez-vous une histoire à raconter? Écrivez-nous.

J'ai vu l'épisode de *Dragons' Den* auquel a participé 3twenty Solutions. J'ai été très impressionné par la performance et la prestation de l'équipe, et j'ai regardé l'épisode de nouveau pendant que je me préparais aux présentations de la session interactive de la 1<sup>re</sup> année du PLS de CMA Canada. Imaginez ma surprise lorsque j'ai appris, en lisant l'article « À la conquête des dragons » de *CMA magazine* de janvier-février 2012, que Bryan McCrea est CMA!

— Michael Chui  
Calgary (Alberta)



## Qu'en pensez-vous? Je crois que le perfectionnement professionnel

- a) est nécessaire pour être un excellent CMA.
- b) n'a pas besoin d'être réglementé, parce que les gens font l'effort d'apprendre ce qu'ils doivent apprendre.
- c) est une perte de temps; laissez-moi travailler.
- d) est une excellente expérience et une occasion de réseauter.
- e) est une excellente chose; j'aimerais seulement qu'on m'offre plus de choix dans ma province.

Répondez en ligne à [www.cmamagazine.ca](http://www.cmamagazine.ca).



## Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

Courriel : [lettres.redaction@cma-canada.org](mailto:lettres.redaction@cma-canada.org)  
Twitter : [Twitter@CMAMagazine](https://twitter.com/CMAMagazine)  
Groupe LinkedIn : « La Société des comptables en management du Canada »

Veuillez noter que nous pouvons modifier ces lettres par souci de clarté et de concision.

Les commentaires de Jacob Stoller sont pertinents (« Recruter grâce aux médias sociaux », janvier-février 2012), mais il faudrait en ajouter d'autres. Le niveau du poste à pourvoir a une incidence sur l'utilisation des médias sociaux. Ainsi, les hauts dirigeants sont occupés et n'utilisent habituellement pas Twitter ou Facebook; ils préfèrent une première communication verbale. Étant donné que les cadres cherchent des consultants, nous repérons souvent les candidats potentiels au moyen de LinkedIn.

Pour être efficaces, les médias sociaux doivent être déployés de façon stratégique dans le cadre d'un plan de communication officiel. J'abonde entièrement dans le sens de M. Stoller quant à la responsabilité personnelle et à ce que les gens affichent sur Internet. Cela a effectivement une influence sur la décision d'embauche.

— Mike Kerr, FCMA, Calgary (Alberta)

En réponse à la lettre de M. Fredericks, publiée dans le numéro de janvier-février 2012 et portant sur les possibilités d'apprentissage continu et de perfectionnement professionnel à faible coût, je peux en suggérer une dans la région du Grand Toronto.

Je suis un CMA travailleur autonome et l'actuel président de l'Association of Independent Consultants. Nos membres proviennent d'horizons très divers, allant de la comptabilité à la conception de sites Web, et nos activités permettent aux membres et aux invités de rencontrer d'autres travailleurs indépendants et d'acquérir de nouvelles compétences.

— Lawrence Fox, CMA, Thornhill (Ontario)

**Notre réponse :** Ne manquez pas les articles sur le perfectionnement professionnel dans notre numéro de septembre-octobre.

Récemment, je me disais que ce serait merveilleux de pouvoir lire *CMA magazine* sur mon iPad. Peut-être y a-t-il là un potentiel inexploité : le magazine pourrait atteindre plus de lecteurs et serait attrayant à lire sur un appareil mobile.

— Vishal Bhavsar, aspirant candidat CMA Toronto (Ontario)

**Notre réponse :** Nous songeons à développer la version numérique du magazine. Plus de détails suivront ici même dans cette rubrique!

## En ligne et hors ligne : nous sommes partout

D'après notre sondage, les CMA socialisent autant autour de la machine à café qu'au moyen de réseaux en ligne. Alors, écrivez-nous en ligne ou venez nous rencontrer à un des colloques prévus ce printemps (voir P. 13).

### Quel média social utilisez-vous le plus souvent?

- a) Facebook 31,5 %
- b) LinkedIn 14,1 %
- c) Twitter 6,7 %
- d) Je socialise en personne. 47,7 %





Tandis que toute notre attention se concentrait sur la croissance, nous avons négligé certaines étapes fondamentales qui précèdent le succès. En somme, nous sommes allés trop vite, nous avons ignoré certaines étapes fondamentales qui précèdent le succès.

En somme, nous avons ignoré certaines étapes fondamentales qui précèdent le succès. En somme, nous avons ignoré certaines étapes fondamentales qui précèdent le succès. En somme, nous avons ignoré certaines étapes fondamentales qui précèdent le succès.

En somme, nous avons ignoré certaines étapes fondamentales qui précèdent le succès. En somme, nous avons ignoré certaines étapes fondamentales qui précèdent le succès.

[www.lesfrancophones.ca/quebec/quebec.html](http://www.lesfrancophones.ca/quebec/quebec.html)

En somme, nous avons ignoré certaines étapes fondamentales qui précèdent le succès. En somme, nous avons ignoré certaines étapes fondamentales qui précèdent le succès.

## AYEZ LE CONTRÔLE



SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE  
DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

# Nouvelles récentes et d'intérêt

## SAGESSE AUTOUR DE LA MACHINE À CAFÉ

### La conciliation travail-vie personnelle vient en tête pour les employés

Près de quatre employés de bureau sur dix sont d'avis que la conciliation travail-vie personnelle est l'aspect de leur emploi le plus lié à la satisfaction.

L'option « occasions d'apprendre et de s'épanouir » a été cochée par 20 % des 210 répondants, alors que 16 % ont dit que la camaraderie avec leurs collègues était leur plus grande source de satisfaction. Au bas de la liste des éléments apportant de la satisfaction au travail, on retrouve « une bonne relation de travail avec le patron » et la « capacité de réaliser des objectifs ».

Les répondants devaient prendre en compte des éléments autres que le salaire.

Le sondage a été publié à la fin de janvier 2012 par OfficeTeam, un service de dotation spécialisé en professionnels de l'administration. — J.D.



## LES CMA DANS L'ACTUALITÉ

### Musique et finances au gala des prix Juno

Trois ans après avoir remis sa cravate et chaussé des chaussures de course, le CMA Brian Morcombe a été mis en nomination pour le prix Juno du meilleur album pour enfants de l'année.

Son groupe, Music with Brian, marie le hip-hop, le grunge, le big band, la samba et d'autres styles dans des chansons destinées aux enfants. Le groupe entreprendra une deuxième tournée pancanadienne en juillet.

L'ancien comptable fiscaliste attribue une partie de son succès au pays et à l'étranger au fait d'être CMA. « Écrire et se produire sur scène n'est que la pointe de l'iceberg, explique-t-il. Il faut aussi savoir se vendre et s'y connaître dans de nombreux domaines, comme les prix, les coûts, les achats, les impôts, les RH et les droits d'auteur. Je plains les artistes qui doivent se frayer un chemin dans le monde des affaires, mais qui n'ont à peu près aucune expérience. »

Brian Morcombe n'est pas le seul CMA relié aux prix Juno. Erin Kelly, CMA et directrice générale de la Chambre de commerce d'Ottawa, a présidé le comité des finances du gala de 2012. — J.D.

## TECHNOLOGIE

### Les tablettes ont la cote

Selon 77 % des répondants à un sondage In-Stat du groupe NPD, l'envoi de courriels est l'utilisation professionnelle la plus populaire des tablettes électroniques au travail, suivi de la prise de notes.

Lorsqu'on leur a demandé quelles étaient les utilisations les plus importantes de leur tablette, les 905 répondants ont cependant classé le courriel, la gestion de la relation client et l'intelligence en réseau TI devant la prise de notes.

Seulement 22 % des répondants ont dit que leur appareil avait été acheté par leur employeur. — J.D.

## AU TRAVAIL

### Pour remonter le moral

Près de trois millions de Canadiens seront atteints de dépression au cours de leur vie. Cette maladie frappe hommes et femmes de tout âge, de tout niveau d'instruction et de tout statut social.

Mais, selon le Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH), les employés qui souffrent de dépression et reçoivent un traitement sont plus susceptibles d'être très productifs.

D'après D<sup>re</sup> Carolyn Dewa, chef du Centre de recherche sur l'emploi et la santé en milieu de travail du CAMH, une étude a démontré que la dépression nuit à la compréhension, à la participation sociale et à la capacité d'effectuer les tâches quotidiennes.

« Les gens qui avaient subi une dépression modérée et reçu un traitement avaient 2,5 fois plus de chances d'être très productifs que ceux qui n'avaient pas eu de traitement », précise-t-elle.

De plus, ceux qui avaient souffert d'une dépression grave avaient sept fois plus de chances de fournir un rendement élevé s'ils avaient eu un traitement.

Autre tendance inquiétante : la plupart de ceux à qui l'on avait diagnostiqué une dépression grave n'ont pas reçu de traitement.

« Si les gens reçoivent un traitement assez tôt, les congés pour invalidité, qui coûtent aux entreprises 18 000 \$ en moyenne chacun, pourraient être évités », explique D<sup>re</sup> Dewa. — A.C.

## NOUVEAUX DIPLÔMÉS

### Expérience demandée

Des entreprises canadiennes s'attendent à ce que les nouveaux professionnels de la finance et de la comptabilité soient productifs dès leur embauche.

D'après un sondage d'Accountemps, 78 % des 210 directeurs financiers interrogés ont dit qu'il était « assez » ou « très important » que les professionnels débutants aient acquis de l'expérience pendant leurs études. Seulement 7 % d'entre eux estimaient que cette expérience n'était « pas très importante » ou « pas du tout importante ». — J.D.



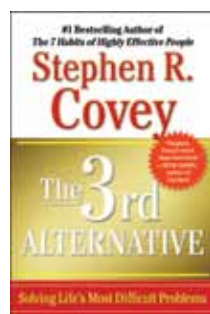
## RECHERCHE D'EMPLOI

### Faites ceci, ne faites pas cela

Selon l'entreprise de recrutement OfficeTeam, de nouvelles stratégies peuvent aider les professionnels à se démarquer dans un vaste bassin de candidats.

| À ÉVITER  | À FAIRE   |
|---|---|
| Ne réseautez pas seulement lorsque vous cherchez un emploi.                               | Utilisez régulièrement des outils comme LinkedIn, Facebook et Twitter pour communiquer avec des contacts professionnels. Soyez actif lors d'événements et au sein d'associations professionnelles.  |
| N'attendez pas qu'un poste soit affiché pour faire une demande d'emploi.                  | Parcourez les journaux locaux et les publications en ligne et utilisez les médias sociaux pour déterminer quelles entreprises sont en croissance. Communiquez avec les entreprises qui vous intéressent pour vous renseigner sur d'éventuels débouchés. |
| Ne vous limitez pas aux postes à temps plein.   | Considérez le travail temporaire comme une source de revenus, une occasion de réseauter et d'acquérir des compétences. Il pourrait vous mener à des offres d'emploi à temps plein.  |
| Ne présumez pas qu'ils ne sont pas intéressés.  | Dans les deux semaines suivant la remise de votre CV, faites un suivi pour réitérer votre intérêt et expliquer ce que vos compétences pourraient apporter à l'entreprise.   |
| En entrevue, ne parlez pas en termes généraux et ne donnez pas de réponses toutes faites. | Préparez-vous à conter des anecdotes qui mettront en valeur vos compétences et votre personnalité. Montrez comment vous avez contribué à améliorer les résultats.   |

Pour plus de conseils, consultez le site [www.officeteam.com/CareerAdvice](http://www.officeteam.com/CareerAdvice). — C.R.



#### COMPTE RENDU DE LIVRE

### Au-delà du compromis

L'un des moyens de résoudre un conflit consiste à accepter les compromis. Dans *The 3rd Alternative: Solving Life's Most Difficult Problems*, Stephen R. Covey recommande de dépasser cette solution banale pour atteindre des résultats synergiques avantageux pour tous.

Suivez ces quatre paradigmes :

- 1) **Soyez conscient de vous-même et de vos valeurs.**
- 2) **Connaissez votre adversaire.**
- 3) **Communiquez avec votre adversaire pour connaître son point de vue.**
- 4) **Trouvez le résultat qui vaut mieux que toute autre solution.**

Communiquer avec une autre personne, c'est acquérir une compréhension profonde et empathique de son point de vue, et non se contenter de le connaître juste assez pour porter un jugement. Pour découvrir la solution idéale, il faut commencer par demander à l'adversaire s'il est disposé à trouver une solution synergique. Il est plus probable d'obtenir une réponse positive à cette question lorsqu'on a mené à bien les trois premiers paradigmes.

Ce livre jette un œil nouveau sur la résolution de conflits, même si certains critiques déplorent qu'il reprenne plusieurs idées déjà exprimées par M. Covey et d'autres. On peut y lire, en guise de conclusion, des recommandations sur la façon de fournir un apport positif et d'atteindre le bien-être matériel et spirituel.

Auteur : **Stephen R. Covey** Éditeur : **Free Press** Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.



#### L'OPINION DES DIRIGEANTS

### Conseils budgétaires à l'administration fédérale

Des dirigeants canadiens veulent qu'Ottawa investisse dans la formation professionnelle et facilite l'embauche de travailleurs étrangers.

Dans un sondage réalisé par *The Globe and Mail* au début de mars, près de cinq dirigeants sur dix (47 %) ont soutenu que les investissements fédéraux dans la formation et l'apprentissage devraient constituer une priorité budgétaire.

Seule la réduction du déficit fédéral par la compression des dépenses a reçu un appui comparable (48 %).

Environ 30 % des répondants ont affirmé que le gouvernement devrait investir en priorité dans des programmes visant à accélérer l'embauche d'immigrants qualifiés. Près de 50 % des 151 dirigeants interrogés songeraient à faire appel à des travailleurs étrangers pour pallier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. — J.D.

#### RESSOURCES PROFESSIONNELLES

### Fixer la norme

Le Livre rouge des *Normes IFRS 2012*, publié par l'IFRS Foundation, est désormais disponible.

Cet ouvrage en deux volumes est l'édition imprimée officielle des prises de position de l'International Accounting Standard Board (IASB) au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Le volume 1 contient les normes et les interprétations, et le volume 2, des exemples, les fondements des conclusions de même que des opinions divergentes.

Visitez <http://shop.ifrs.org> pour en acheter des exemplaires. — J.D.

FUSION

## Le vent en poupe

Il y a déjà un an que les organisations comptables du Canada ont entrepris des discussions sur une éventuelle fusion, et maintenant, les CMA, les CA et les CGA se dirigent vers l'unification de leur profession. Voici le bilan de la situation au moment de mettre sous presse.

- Des propositions de fusion inspirées du *Cadre d'unification* et le nouveau programme d'agrément CPA\* canadien ont été lancés au Manitoba, en Colombie-Britannique, en Saskatchewan, à Terre-Neuve-et-Labrador et à l'Île-du-Prince-Édouard. D'autres propositions provinciales devraient être annoncées au cours des prochaines semaines.

Chaque proposition provinciale met en lumière la vision des instances comptables régionales et l'approche qu'elles proposent de la fusion – y compris la gouvernance, la formation et les processus réglementaires –, et précise comment le processus décisionnel relatif à la fusion se déroulera dans chaque province.

- Le 28 mars, le gouvernement du Québec a déposé un projet de loi relatif à l'unification de la profession comptable au Québec. Quand la loi sera promulguée en avril ou mai, les trois organismes comptables entameront le processus d'unification sous la bannière CPA.
- En mars, les organisations des CGA et des CMA de l'Alberta ont annoncé, dans un message à leurs membres, que leurs conseils respectifs avaient décidé d'aller de l'avant et de planifier une unification bipartite dans le contexte des pourparlers nationaux en vue d'une unification sous la bannière CPA.
- Les organisations provinciales des CMA et des CA du Manitoba ont annoncé le premier vote consultatif de leurs membres depuis la publication du *Cadre d'unification* et, d'après les résultats, la majorité des CA et des CMA de cette province appuient l'unification.
- **Pour obtenir le bilan et les détails des propositions provinciales et de la situation du Québec, allez à [www.CPACanada.ca/fr/](http://www.CPACanada.ca/fr/) et cliquez sur l'onglet « Nouvelles ».**

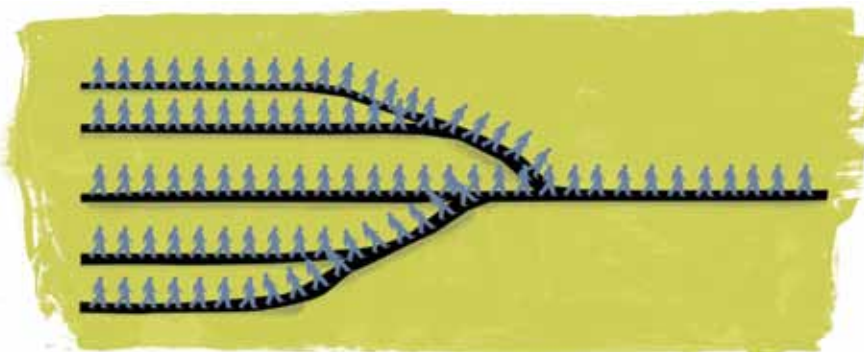
Le site Web de CPA Canada comporte dorénavant une section qui présente des détails sur le programme d'agrément CPA proposé, ainsi qu'un document « Questions et réponses » à l'intention des étudiants.

- **Vous pouvez en lire les détails à [www.CPACanada.ca/fr/](http://www.CPACanada.ca/fr/) sous l'onglet « Programme d'agrément ».**

L'information affichée sur le site Web de CPA Canada et provenant des instances comptables de partout au pays fait l'objet de mises à jour régulières.

- **Pour obtenir un calendrier du processus d'unification, allez à [www.CPACanada.ca/fr/](http://www.CPACanada.ca/fr/) et cliquez sur l'onglet « Événements clés ».** — M.G.

\* comptable professionnel agréé



COMPTE RENDU DE LIVRE

## Faciliter la communication

La troisième édition du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* est

maintenant disponible.

L'auteur Louis Ménard, FCA, et son équipe internationale ont consacré six années à harmoniser les termes du Canada, de la France et de la Belgique et à actualiser cet ouvrage faisant autorité dans les domaines de la comptabilité et de la gestion financière.

Le dictionnaire anglais-français est enrichi de 854 nouvelles entrées. Près de 40 % des entrées ont été révisées de façon à tenir compte des Normes internationales d'information financière (IFRS), des Normes canadiennes d'audit et des Normes canadiennes de contrôle qualité.

De plus, l'éditeur a obtenu l'autorisation d'y intégrer de l'information tirée du *Dictionnaire des dérivés et autres instruments financiers*. On peut donc maintenant trouver tous les termes financiers dans un seul ouvrage.

Cette troisième édition fait état de nombreux changements dans la terminologie. Ainsi, « audit » est maintenant le même terme en anglais et en français. Par conséquent, « vérificateur » est remplacé par « auditeur », et « audited financial statements » devient « états financiers audités ».

Étant donné que la traduction de « material » est dorénavant « significatif » et non « important », et que la traduction de « misstatement » est désormais « anomalie », l'expression « risk of material misstatement » se rend maintenant par « risque d'anomalies significatives ».

Ce dictionnaire constitue un ajout précieux à la bibliothèque de tout comptable qui travaille en français ou en anglais.

Auteur : **Louis Ménard**

Éditeur : **Institut Canadien des Comptables Agréés**

Critique : **Barb McClintock**

Compilation de Patrick Buckley, CMA, Andrea Civichino, Jennifer Dawson, Mara Gulens Barb McClintock et Cindy Ruocco.

« Mes tarifs de groupe  
m'ont permis  
d'économiser beaucoup. »

– Mireille Baron  
Cliente satisfaite depuis 2003

### Des soumissions qui font jaser.

Chez TD Assurance Meloche Monnex, nous connaissons l'importance d'économiser autant que possible. En tant que membre de **CMA Canada**, vous pourriez profiter de tarifs de groupe avantageux sur vos assurances habitation et auto et d'autres privilèges exclusifs, grâce à notre partenariat avec votre association. Vous bénéficiez également d'une excellente protection et d'un service exceptionnel. Nous sommes convaincus que nous pouvons rendre l'assurance d'une simplicité sans égale afin que vous puissiez choisir votre protection en toute confiance.



Demandez une soumission en ligne au  
**[www.melochemonnex.com/cma](http://www.melochemonnex.com/cma)**  
ou téléphonez au **1-866-269-1371**

Lundi au vendredi, de 8 h à 20 h  
Samedi, de 9 h à 16 h

Programme d'assurance recommandé par



Le programme d'assurances habitation et auto de TD Assurance Meloche Monnex est souscrit par **SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE**. Le programme est distribué par Meloche Monnex assurance et services financiers inc. au Québec et par Meloche Monnex services financiers inc. dans le reste du Canada.

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. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles appartenant aux 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 concours se termine le 31 janvier 2013. 1 prix à gagner. Le gagnant a le choix de son prix entre un Lexus RX 450h comprenant l'équipement standard de base incluant les frais de transport et de préparation d'une valeur totale de 60 000 \$ ou 60 000 \$ canadiens. Le gagnant sera responsable de payer les taxes de vente applicables au véhicule. Réponse à une question d'habileté mathématique requise. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Règlement complet du concours disponible au [www.melochemonnex.com/concours](http://www.melochemonnex.com/concours).

<sup>MD</sup>/Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion ou d'une filiale en propriété exclusive au Canada et/ou dans d'autres pays.



**Roger Martin**, de l'École de gestion Rotman, remet en question les idées reçues au sujet de l'innovation.

Par **Gabrielle Bauer**

**Q.** ■ ■ **On a dit que vous étiez le champion de la pensée intégrative. Parlez-nous de ce modèle de pensée et dites-nous en quoi il se distingue des modèles habituels.**

**R. :** En règle générale, pour résoudre un problème, on établit une liste de toutes les solutions possibles et on choisit la meilleure, comme s'il ne pouvait y en avoir plus d'une. On enseigne aux étudiants à analyser les problèmes comme suit : l'option A rapporte 2,8 millions de dollars, et l'option B, 3,4 millions; la seconde option est donc préférable. La pensée intégrative, elle, ouvre sur une nouvelle option, qui retient les meilleurs éléments des options A et B. C'est un processus créatif.

**Q. : Que faut-il pour innover? Et pourquoi dites-vous que la preuve est l'ennemie de l'innovation?**

**R. :** Pour innover, il faut d'abord écouter le client. L'innovation est suscitée par l'utilisateur, par ce qu'il veut, et non par la fantaisie de l'inventeur. Les gens qui exigent des preuves avant d'essayer une nouvelle idée tuent l'innovation dans l'œuf. Pour stimuler l'innovation dans votre organisation, vous devez interdire les mots « prouvez-le ». Évaluez plutôt les avantages et les coûts du mieux que vous pouvez. Si vous décidez de financer l'idée retenue, établissez un cadre de travail pour en surveiller l'exécution. Par exemple, vous pourriez d'abord demander à l'innovateur : « Si je surveille vos dépenses au cours des six prochains mois, est-ce que je pourrai avoir la certitude que vous ferez des progrès? »

**Q. : Innove-t-on assez au Canada? Sinon, qu'est-ce qui fait obstacle?**

**R. :** Non, et cela freine considérablement notre productivité. Nous sommes en déficit sur ce plan, parce que les marchés protégés ont diminué la capacité des consommateurs d'exiger que l'on fasse preuve d'innovation. Nous avons également créé une culture de gestion qui favorise une approche attentiste. Enfin, dans notre système d'éducation, on apprend à analyser, non à innover. J'aimerais que le Canada devienne le premier pays à offrir des études pour tous en innovation.

**Q. : Parlez-nous de votre ouvrage *Fixing the Game. Le capitalisme a-t-il vraiment une leçon à tirer de la NFL?***

**R. :** Le livre s'oppose à la rémunération en actions, car celle-ci amène les cadres à faire une fixation sur le marché des attentes – c'est-à-dire sur ce que les actionnaires sont prêts à payer pour des

actions, compte tenu de leurs attentes – plutôt que sur le vrai marché, déterminé par le consommateur. C'est comme la différence entre gagner le Super Bowl et gagner un pari sur le Super Bowl.

Il faut savoir que la National Football League a établi une nette distinction entre le vrai jeu et les paris. Un joueur pris à parier est banni à vie de la ligue. Dans le secteur privé, les incitatifs et les primes devraient refléter la vraie performance et la vraie part de marché. Si l'on se concentre sur la création d'une vraie valeur pour les consommateurs, le prix des actions sera à l'avenant.

**Q. : D'après vous, où la mondialisation nous mènera-t-elle?**

**R. :** La mondialisation est vivement critiquée. En général, les gens en bénéficient, mais certains pays se font exploiter. Que faire pour qu'elle avantage tous les pays? Nous devons y réfléchir.

**Q. : Que pensez-vous de la finance islamique?**

**R. :** Dans de nombreuses régions du globe, on a une perspective très différente de la nôtre sur ce qui constitue un bon comportement financier. Nous devons chercher à comprendre le problème, surtout si l'on songe aux immenses ressources financières du Moyen-Orient. Sinon, c'est l'efficacité de l'appareil financier mondial dans son ensemble qui en souffrira.

**Q. : Que pensez-vous de la fusion proposée des trois organismes comptables du Canada?**

**R. :** La comptabilité, les normes et l'information financière sont des éléments importants de l'infrastructure organisationnelle. Si les trois organismes peuvent s'unir pour établir des normes communes et dissiper la confusion, ce sera tant mieux. ■

*Roger Martin est doyen de l'École de gestion Rotman, de l'Université de Toronto. Ses publications portent sur la structure de l'entreprise, la responsabilité sociale des organisations et la compétitivité nationale. Son ouvrage intitulé *Fixing the Game* (Harvard Business Review Press, 2011) figure sur la liste des meilleurs vendeurs d'Amazon dans la catégorie Policy and Current Events (politique générale et actualité).*



## Célébrez la profession et améliorez vos compétences.

Compilation de **Mara Gulens**

Pour reprendre contact avec des CMA et vous renseigner sur les nouveautés en comptabilité de management, songez à participer à l'une des nombreuses activités printanières prévues à l'échelle du pays. Les CMA se voient offrir des occasions d'apprendre, de réseauter, d'échanger les meilleures pratiques et d'obtenir des crédits de FCPP (formation continue et perfectionnement professionnel).

# Calendrier des activités du printemps

## Occasions pancanadiennes d'apprentissage et de réseautage

**8 mai, Ottawa (Ontario)**

**Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public (CMA Canada et CIPFA)**

Souligne le travail de ceux qui se sont démarqués dans les fonctions de contrôle, de comptabilité et de gestion financière dans le secteur public. Conférenciers : James Ralston, contrôleur général du Canada, et Michelle d'Auray, secrétaire du Conseil du Trésor. [www.prixfonctioncontrole.com](http://www.prixfonctioncontrole.com)

**10 et 11 mai, Edmonton (Alberta)**  
**CMA Alberta Accountability Summit (CMA Alberta)**

Ateliers des plus intéressants. Conférenciers : l'athlète paralympique Jeff Adam et le cofondateur de WestJet, Don Bell. [www.cma-alberta.com](http://www.cma-alberta.com)

**11 mai, Toronto (Ontario)**  
**Not-for-Profit Symposium: 3C: Collaboration. Community. Change. (CMA Ontario)**

Inspirez-vous de vos pairs avisés et des leaders du secteur sans but lucratif, et apprenez les stratégies pour gérer une organisation durable. [www.pdi-cma.com/nfppartner](http://www.pdi-cma.com/nfppartner)

**25 mai, Ottawa (Ontario)**

**Public Sector Symposium: Shaping the Future: Managing the Public Sector in Times of Change (CMA Ontario)**

Apprenez à réunir des fonds pour des projets du secteur public, à les gérer en fonction de contraintes budgétaires et à comprendre l'importance d'en obtenir pour son argent. Allocution d'ouverture : Michael Ferguson, FCA, vérificateur général du Canada. [www.pdi-cma.com/pub](http://www.pdi-cma.com/pub)

**27 au 29 mai, Fredericton (Nouveau-Brunswick)**  
**Atelier sur la gestion du secteur public – 2012 : « Durabilité du secteur public – sécuriser le futur » (IGF Canada)**

Le rôle de l'État dans le développement durable en matière de communauté et infrastructure, durabilité financière, société, environnement, durabilité du secteur public. <http://tiny.ly/1RVN>

**29 et 30 mai, Vancouver (Colombie-Britannique)**  
**Strategic Innovation for Today's Leaders: 6th Annual CMA B.C. Leadership Conference (CMA C.-B.)**

Conférenciers : David Baxter, démographe, économiste et futuriste; Linda Edgecombe, auteure et conférencière primée; et Michelle Cederberg, auteure de *Energy Now!* [www.cmabc-pd.com/conference](http://www.cmabc-pd.com/conference)

**31 mai et 1<sup>er</sup> juin, Halifax (Nouvelle-Écosse)**  
**Congrès annuel et tournoi de golf de CMA (CMA Nouvelle-Écosse, Bermudes et Caraïbes)**

Conférencière : Lyn Heward, directrice de la création au Cirque du Soleil. Tournoi de golf au réputé terrain Glen Arbour. <http://tiny.ly/erSJ>

**31 mai au 3 juin, Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)**  
**Congrès annuel de 2012 de l'Association canadienne des professeurs de comptabilité (ACPC)**

Les enjeux de la profession comptable à l'ère de la mondialisation. <http://tiny.ly/orCb>

**6 au 8 juin, St. John's (Terre-Neuve)**  
**Financial Executives International Canada Conference: Rock Solid Success (FEI Canada)**

Forum destiné aux hauts dirigeants de la finance afin qu'ils échangent des idées et trouvent des solutions aux défis. Conférenciers : le général Rick Hillier, qui traitera du leadership en période difficile. <http://tiny.ly/6HI7>

**12 et 13 juin, Winnipeg (Manitoba)**  
**2012 CA and CMA Conference (CA Manitoba et CMA Manitoba)**

Conférenciers : Jim Ludlow, de True North Sports and Entertainment, Margaret Redmond, de l'Assiniboine Park Conservancy, Doug Brown (ancien joueur des Blue Bombers de Winnipeg) et Barry Rempel, de l'Administration aéroportuaire de Winnipeg. [www.cma-manitoba.com/conference](http://www.cma-manitoba.com/conference)

**14 juin, Regina (Saskatchewan)**  
**Building Business Relationships to Create Possibilities (CMA Saskatchewan)**

Conférenciers : Darrell Bricker et John Wright du secteur des sondages (*Canuckology: From Dollars to Donuts*), et Lee-Anne McAlear, directrice de programme au Schulich's Centre of Excellence in Innovation Management. [www.cma-saskatchewan.com](http://www.cma-saskatchewan.com)

**14 et 15 juin, Toronto (Ontario)**  
**Spring Strategic Management Accounting Conference (CMA Ontario)**

Occasion d'acquérir l'expertise technique nécessaire pour prendre des décisions éclairées et améliorer les résultats de votre organisation. <http://tiny.ly/4imi>

Si vous assistez à certains de ces colloques, nous aimerions que vous nous en fassiez part. Parlez-nous de vos expériences agréables, donnez-nous des conseils pour participer et dites-nous le message principal que vous en aurez retenu. Faites parvenir vos communications à [lettres.redaction@cma-canada.org](mailto:lettres.redaction@cma-canada.org).

# Atténuez les risques d'entreprise

## Cinq contrôles utiles à la gestion

PARTIE

3

### La mise en œuvre de la stratégie exige l'intégration des grilles stratégiques.

Par **Norman Sheehan**, CMA

**DANS LE PREMIER ARTICLE** de cette série (janvier-février 2012), nous avons décrit comment utiliser les grilles stratégiques de Kaplan et Norton pour présenter la stratégie d'une entreprise sur une seule page. **DANS LE DEUXIÈME ARTICLE** (mars-avril 2012), nous avons vu comment les gestionnaires peuvent s'approprier la grille stratégique pour cerner et évaluer les risques organisationnels. Dans ce troisième et dernier article de la série, nous voyons maintenant comment le système de contrôle de gestion d'une entreprise peut faciliter la gestion efficace des risques les plus susceptibles de nuire à la rentabilité.

#### Concevoir votre système

Le système de contrôle de gestion vise à ramener le degré de risque au niveau fixé par l'entreprise. Pour mieux concrétiser les stratégies, les gestionnaires peuvent recourir au cadre proposé par Robert Simons et formé des cinq leviers de contrôle suivants : contrôles de diagnostic, de délimitation, de croyances, contrôles internes et interactifs.

#### 1. Les systèmes de diagnostic

Les contrôles de diagnostic comme les budgets, les prévisions de trésorerie et les tableaux de bord indiquent aux employés ce qu'il faut faire pour mettre en œuvre la stratégie organisationnelle et livrent en retour aux gestionnaires de l'information sur la performance des employés.

Cette méthode est celle de la « gestion par les chiffres ». La direction communique ses attentes en fixant des objectifs pour chaque activité, en fournissant les ressources et en décrivant les interventions destinées à concrétiser les stratégies. Elle assure aussi régulièrement le suivi des progrès et rétribue les employés pour leurs succès.

**Faits observés.** La société aérienne JetBlue fait appel à deux indicateurs principaux : a) le coefficient d'occupation, soit le nombre de passagers par vol nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, et b) le coût par siège-mille offert (CSMO), soit le coût par mille du transport d'un passager.

JetBlue vise le CSMO le plus bas du secteur aéronautique. Au deuxième trimestre de 2009, le CSMO de JetBlue s'établissait à 8,9 cents, celui de Southwest, à 9,8 cents et celui des autres grandes lignes aériennes, à plus de 10 cents. L'emploi efficace de ces indicateurs permet à JetBlue de rivaliser efficacement dans le segment du transport aérien à faible coût.

#### 2. Les systèmes de délimitation

Les contrôles de délimitation – comme les codes de conduite des employés et les normes de fonctionnement – énoncent clairement aux employés quels agissements

sont inacceptables. Ils consistent, par exemple, en règles relatives à l'usage des biens de l'entreprise, à la communication d'information confidentielle, aux conflits d'intérêts et aux paiements à des employés de l'État.

**Faits observés.** Fluor Corporation est active sur le marché mondial de la construction où les pots-de-vin sont monnaie courante. Le chef de la direction, Alan Boeckmann, a instauré un programme qui englobe une formation individuelle et en ligne afin de réduire la corruption.

Un chef de la conformité a ensuite assuré le suivi de la formation. La société favorise en outre le signalement des cas possibles d'infraction aux politiques anticorruption et affiche une tolérance zéro à l'égard des contrevenants. Grâce à cette initiative, Fluor s'est vu décerner le titre de société d'ingénierie la plus admirée au monde.

#### 3. Les systèmes de croyances

Les contrôles de diagnostic et de délimitation visent à coordonner les activités organisationnelles et la stratégie en sollicitant la rationalité des employés. De leur côté, les contrôles de croyances font plutôt appel à leurs émotions. Ils ont pour but de mobiliser les employés et de faire en sorte qu'ils adhèrent à la raison d'être de l'entreprise.

Les contrôles de croyances reflètent les valeurs que prône l'entreprise; ils servent à motiver les employés. Les croyances de l'entreprise se manifestent dans sa culture, certes, mais elles peuvent aussi revêtir la forme d'énoncés de valeurs et de mission.

**Faits observés.** Zappos vend des chaussures en ligne. Son chef de la direction, Tony Hsieh, a consciemment investi dans les contrôles de croyances pour doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel au chapitre du service à la clientèle. Ces contrôles soulignent l'importance de la qualité du service offert.

Zappos a formulé un énoncé de valeurs et communique dans une publication annuelle les interprétations que ses employés donnent à ces valeurs. L'entreprise ne ménage pas ses efforts pour attirer et fidéliser les meilleurs éléments. Pour rappeler l'importance des croyances, elle détermine la moitié du salaire au mérite versé aux employés selon l'efficacité avec laquelle ils incarnent les valeurs de Zappos.

La stratégie de qualité supérieure du service à la clientèle que préconise Tony Hsieh a porté des fruits. En novembre 2009, Amazon a fait l'acquisition de Zappos au coût de 928 millions de dollars.

## La rentabilité d'une entreprise dépend de sa capacité à cerner et à gérer les risques.

### 4. Les contrôles internes

Les contrôles internes garantissent l'exactitude des comptes, protègent les actifs de l'entreprise et veillent au respect de l'ensemble des lois et des règlements pertinents.

À cette fin, les entreprises prennent plusieurs mesures, dont l'embauche de comptables compétents, le respect du droit du travail, l'application de pratiques exemplaires en gestion des ressources humaines, la création d'échelons d'autorité, l'adoption de mesures de sauvegarde matérielle, le respect des principes de sécurité des TI et la séparation des tâches.

**Faits observés.** L'établissement et l'application de contrôles internes rigoureux protègent l'entreprise contre les fraudes et l'information financière frauduleuse. Malheureusement, des employés de confiance détournent parfois des milliers de dollars en tirant profit de l'absence ou la

faiblesse des contrôles sur la trésorerie et les rapprochements bancaires, les factures et les paiements, les stocks ou la paie.

### 5. Les systèmes de contrôle interactifs

Les contrôles interactifs permettent de vérifier si la stratégie de l'entreprise demeure valide dans une conjoncture en mutation. Des 100 entreprises inscrites au palmarès *Fortune* en 1978, moins de 33 étaient toujours en affaires en 2012.

Les cadres supérieurs doivent recueillir en continu de l'information sur l'évolution de l'environnement. Ils doivent aussi s'interroger sur l'incidence qu'elle peut avoir sur la capacité de l'entreprise à concrétiser sa stratégie, pour ensuite l'adapter au besoin.

Un système efficace de contrôles interactifs amène toute l'organisation à s'interroger sur les principaux risques auxquels l'entreprise est exposée. Si un vendeur apprend qu'un concurrent projette de lancer un produit incessamment, l'information doit parvenir à la haute direction.

Si les gestionnaires de l'entreprise veulent connaître les signaux pertinents du marché, ils doivent s'assurer que tous les employés comprennent la grille stratégique de l'entreprise, savent comment mettre à contribution leurs idées et leurs observations, et sentent que le système de valeurs de l'entreprise encourage la communication de l'information.

**Faits observés.** Caterpillar a été durement touchée par la récession de 2001-2002. Pour éviter qu'une prochaine récession n'ait des conséquences financières aussi fortes, et sachant que les ventes de matériel lourd étaient étroitement liées aux fluctuations du PNB américain, les cadres supérieurs ont demandé aux économistes de Caterpillar de déterminer les indicateurs qui permettraient de prévoir ces fluctuations.

Selon l'édition du 23 mai 2011 de *Fortune*, voici ce que les économistes ont répondu : « Nous avons une bonne et une mauvaise nouvelle : il existe bien un indicateur permettant de prévoir les fluctuations du PNB des États-Unis de six à neuf mois à l'avance, mais il s'agit de nos propres chiffres de ventes. »

En utilisant cette mesure comme pivot de ses contrôles interactifs, « Caterpillar a

prévu la récession du troisième trimestre de 2007 aux États-Unis ». L'entreprise reconnaît en avoir mal calculé l'ampleur, mais des cadres supérieurs n'en ont pas moins utilisé l'information pour rationaliser les activités et réduire les stocks, et ainsi permis à Caterpillar de s'en tirer mieux que ses concurrents.

La rentabilité d'une entreprise dépend de sa capacité à cerner et à gérer les risques. La conception et l'application d'un système de contrôle de gestion doivent découler d'une évaluation des risques prévus dans la stratégie. Les gestionnaires doivent améliorer la mise en œuvre de leur stratégie grâce à la complète intégration des grilles stratégiques au contrôle, à la conformité et à la gestion des risques. Le principal avantage d'une stratégie fondée sur le risque est qu'elle permet aux gestionnaires, en temps réel, d'orienter l'entreprise vers les éléments positifs et de lui éviter les écueils. ■

.....  
**Norman Sheehan**, Ph. D., CGA, CMA, est professeur agrégé au Département de comptabilité de l'Edwards School of Business de l'Université de la Saskatchewan. Cet article est une adaptation d'un mémoire publié par l'équipe des affaires, de l'industrie et de l'administration publique de l'AICPA.

Ce texte est le troisième et dernier d'une série consacrée à l'exécution d'une stratégie fondée sur le risque.

Le **premier article** portait sur la cartographie de la stratégie, technique élaborée par Kaplan et Norton qui permet de présenter la stratégie d'une entreprise en une grille tenant sur une seule page.

Le **deuxième article** expliquait la façon d'utiliser une grille stratégique pour cerner et évaluer les principaux risques organisationnels.

Le **troisième article** traite des leviers de contrôle de Simons, un cadre de contrôle de gestion pouvant être utilisé pour mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise, gérer ses principaux risques et aborder le suivi continu et l'atténuation des risques.

# Finie la chasse gardée des technophiles

## Intégration de l'analytique Web dans la culture dominante

### Des données Web significantes

Par **Jacob Stoller**

**DANS LE NUMÉRO DE JANVIER 2012** du bulletin de la WAA (Web Analytics Association), son président fondateur, Jim Sterne, formule un engagement dans le domaine de l'analytique Web, mais en excluant le terme « Web » : « Je m'engage à dire aux gens que je travaille en analyse marketing, en analyse numérique et même en analytique d'affaires plutôt que de parler d'analytique Web », écrit Jim Sterne.

Ce commentaire rend compte de ce que le titre de Certified Web Analyst (analyste Web agréé), créé par la WAA en 2010, porte essentiellement sur la gestion plutôt que sur les technologies.

En effet, ces analystes remplissent, à bien des égards, des fonctions parallèles à celles des analystes CMA. Cela peut sembler surprenant pour ceux qui perçoivent les analystes Web comme des technophiles qui ne s'intéressent qu'au classement de sites, aux pages vues, aux taux de rebond et autres paramètres propres à la toile.

À l'instar des CMA, les analystes Web agréés sont formés pour utiliser les données disponibles en vue de répondre à des questions opérationnelles. Pour réussir l'examen d'agrément, ils doivent démontrer des compétences aussi bien en analytique qu'en gestion et communication. L'association recommande d'ailleurs aux candidats d'avoir acquis au préalable trois années d'expérience en analytique Web. Et l'examen comprend des études de cas dont la compréhension, selon un expert, exige un minimum d'expérience.

Comme l'explique June Li, directrice générale de la firme torontoise ClickInsight

Corporation et coprésidente du Conseil de certification de la WAA : « L'analytique Web n'est pas une technologie, mais un processus permettant de prendre des décisions plus éclairées. L'art de poser la question est plus important que l'outil comme tel. »

#### De nouveaux outils

On peut décrire l'analytique Web comme une spécialisation de l'analyse opérationnelle centrée sur les activités Internet de l'entreprise. Les données brutes proviennent principalement des clics effectués par les internautes sur les liens et les boutons du site qu'ils visitent. Des outils spécialisés aident les analystes à déterminer les pages visitées, la durée de la consultation, les choix de menu sélectionnés ou la destination des visiteurs lorsqu'ils quittent le site.

L'analyste Web se charge alors de traduire cette information en indicateurs clés de performance. Une séquence de clics peut lui indiquer qu'une page de traitement des commandes n'est pas facile à utiliser ou fonctionne trop lentement, qu'un site fournit trop peu d'information sur un produit ou qu'un nouveau produit risque d'être un échec à l'étranger.

Ce processus ne se limite pas à déterminer qui achète quoi. De plus en plus de clients utilisent Internet pour prendre des rendez-vous au service d'entretien, pour vérifier leurs comptes bancaires ou leurs polices d'assurance, ou pour s'assurer qu'un article est en stock avant de se rendre au magasin. Dans bien des secteurs d'activité, les analystes Web peuvent donner beaucoup d'information aux



## Le Web doit être traité de la même façon que le reste de l'entreprise.



décideurs au sujet de la qualité et de l'efficacité du service à la clientèle.

Il existe un vaste choix d'outils sur le marché. June Li recommande toutefois aux débutants de s'initier au moyen du populaire Google Analytics. Cet outil gratuit est facile à utiliser et propose une belle gamme de fonctions.

« La plupart des débutants en tireront profit à 80 %, sinon plus », explique June Li. Une fois qu'ils ont acquis de l'expérience à répondre à des questions opérationnelles, ils peuvent passer à des outils payants si Google Analytics leur paraît trop limité.

### Poser les bonnes questions

Si de nombreux praticiens emploient encore un jargon technique, leur travail devrait se fonder sur les mêmes principes de base de l'analyse que pour les aspects sans lien avec Internet.

« Le Web est maintenant normalisé, et on doit donc le traiter de la même façon que le reste de l'entreprise, explique Jacques Warren, chef de direction du cabinet montréalais WAO Marketing. Si l'on analyse le succès de l'entreprise ou la logique de gestion dans certains secteurs de l'exploitation, pourquoi ne pas appliquer la même approche pour nos activités sur la toile? »

Quelques mises en garde s'imposent cependant. Comme l'affirme Jacques Warren : « Il faut être prudent en ce qui concerne les outils, car ils peuvent influencer votre perception de la réalité. » Par exemple, on peut mettre trop l'accent sur des paramètres faciles à compiler, comme le taux de conversion, soit le

pourcentage de visiteurs qui deviennent des acheteurs. Dans un rapport, une hausse du taux de conversion peut s'avérer impressionnante, fait-il remarquer, mais elle le sera beaucoup moins s'il s'agit d'un afflux considérable de clients non profitables.

La capture des données doit être configurée d'avance et adaptée aux données à mesurer, sinon il sera impossible de créer une requête fondée sur les données historiques.

### L'avenir

Certes, pour analyser les données historiques, les outils d'analytique Web n'ont pas toute la puissance des logiciels de veille stratégique traditionnels, mais ils sont très utiles à la compréhension de l'avenir.

Les analystes Web peuvent utiliser la rétroaction immédiate et détaillée que les outils capturent afin d'aider l'organisation à mesurer la réceptivité du marché à l'égard d'un nouveau produit, à peaufiner un message marketing, à tester une nouvelle façon de fournir un service ou à évaluer une nouvelle politique de garantie. En d'autres termes, l'analytique Web est idéale pour créer un contexte qui permet aux entreprises de s'améliorer sans cesse, tout en atténuant les risques.

Toutefois, les analystes Web ne sont pas des experts en matière d'atténuation des risques d'entreprise, de formulation de stratégies, de mesure de la performance ni dans d'autres domaines de connaissances servant à faire le lien entre les données et le cadre global de l'entreprise. C'est là qu'entrent en jeu les CMA.

« Les analystes d'entreprise peuvent apporter beaucoup à l'analytique Web, explique Jacques Warren. [Ils peuvent] aider ces personnes à bien comprendre les défis opérationnels et à prendre en compte le cadre global. » ■

.....  
**Jacob Stoller** est rédacteur et chercheur à Toronto. Visitez le site [www.jacobstoller.com](http://www.jacobstoller.com).

### LES OUTILS DE TRAVAIL

Il existe des outils qui répondent à une vaste gamme de besoins. En voici quelques exemples :

- **Google Analytics** ([www.google.com/analytics](http://www.google.com/analytics)) est populaire, convivial et gratuit. Il offre les fonctions de base utiles à la plupart des utilisateurs.
- **Clicktale** ([www.clicktale.com](http://www.clicktale.com)) enregistre les clics, les mouvements de souris et de défilement. Il fournit une analyse complète des visites du site.
- **Adobe Omniture** ([www.omniture.com](http://www.omniture.com)) renferme des fonctions d'intégration qui permettent de synchroniser le contenu en fonction des données analytiques, ce qui réduit d'autant le travail de préparation des mesures.
- **SAS Web Analytics** ([www.sas.com/solutions/webanalytics](http://www.sas.com/solutions/webanalytics)) offre la compatibilité avec les outils analytiques SAS existants.
- **Compete.com** ([www.compete.com](http://www.compete.com)) sert à analyser les sites Web d'autres organisations.

# CMA GLOBE-TROTTEURS

## DES CONSEILS POUR VOYAGER PARTOUT DANS LE MONDE

Par **Jaclyn Law**

**D**e nombreux CMA mettent à profit leurs compétences et connaissances un peu partout dans le monde, y compris dans des régions reculées du Canada.

Nous avons demandé à des CMA qui sont souvent sur la route s'ils avaient des conseils de voyage à donner. De bagages égarés au déchaînement d'un blizzard, en passant par les contacts avec les gens du pays, ces grands voyageurs savent de quoi ils parlent.



**NOM**

JOY THOMAS

**TITRE DE POSTE**

Présidente et chef de la direction  
CMA Canada



### À QUELLE FRÉQUENCE VOUS DÉPLACEZ-VOUS POUR LE TRAVAIL?

Une semaine sur deux. Dernièrement, j'ai visité Berlin, Genève, Sydney, Kuala Lumpur et le Royaume-Uni. Je suis membre Air Canada Super Élite.

### COMMENT VOUS REMETTEZ-VOUS D'UN DÉCALAGE HORAIRE?

Quelle que soit l'heure de mon arrivée, je défais mes valises et je résiste à l'envie de m'allonger, car c'est la pire chose à faire. Nager ou marcher m'aide à rétablir mon horloge biologique.

### AVEZ-VOUS DES CONSEILS À DONNER À PROPOS DES BAGAGES?

Trouvez des chaussures qui vont avec plusieurs tenues. Et je porte beaucoup de noir et de vêtements sans repassage.

### À QUELLES DIFFÉRENCES CULTURELLES FAITES-VOUS ATTENTION?

En Amérique du Nord, il nous faut un espace vital plus grand que dans d'autres pays. On doit être conscient des nuances culturelles et en tenir compte. Il existe également une étiquette concernant la façon de manger et d'offrir des cadeaux. Dans certains pays, l'échange de cadeaux est régi par un protocole rigoureux; il est bon de prévoir des cadeaux dans ses bagages. Enfin, dans bien des pays, les femmes sont soumises aux hommes. Cela me donne du fil à retordre, mais j'essaie de vivre selon mes valeurs et de laisser les autres vivre selon les leurs – du moins, lorsque je voyage –, et j'essaie de garder l'esprit ouvert.



**NOM**

AJAH M. PANGARKAR

**TITRE DE POSTE**

Chef de la direction, stratège principal en matière de performance  
CentralKnowledge Inc.



### À QUELLE FRÉQUENCE VOUS DÉPLACEZ-VOUS POUR LE TRAVAIL?

Toutes les semaines, ou aux deux semaines, pour quelques jours. Surtout en Amérique du Nord.

### AVEZ-VOUS DES CONSEILS À DONNER À PROPOS DES BAGAGES?

L'enregistrement des bagages est pénible, alors j'emporte des bagages à main. Pour un voyage d'un jour ou deux, je porte des vêtements décontractés et j'emporte un complet. Pour un voyage plus long, j'emporte deux complets, et des chemises et cravates de rechange.

### QUEL EST LE PRINCIPAL ATOUT DES CMA QUI TRAVAILLENT À L'ÉTRANGER?

Les CMA comprennent la prise de décisions d'affaires, processus qui s'applique à toutes les entreprises. Je suis allé en Inde, et aussi différentes que soient nos cultures, la prise de décisions est identique dans bien des grandes entreprises.

### QUEL EST LE MEILLEUR CONSEIL PRATIQUE QUE VOUS DONNERIEZ À DES VOYAGEURS?

Pensez confort. Portez des vêtements confortables. Séjournez à un endroit où vous pourrez dormir toute la nuit. Vous n'économisez pas si vous n'êtes pas productif.





**NOM**

DAVID BRAND

**TITRE DE POSTE**

Directeur, Vérification interne  
The North West Company



**OÙ VOYAGEZ-VOUS POUR LE TRAVAIL?**

Partout. Villes canadiennes, Tokyo, Guam, Antilles. Au Canada, je visite nos magasins du nord : Moosonee, Attawapiskat et d'autres localités, parfois dans des avions monomoteurs. J'étais à Cordova, en Alaska, en janvier dernier, quand il est tombé 14 pieds de neige. Notre hôtel a été enseveli; j'ai dû sauter du premier étage pour nous débayer un passage.

**COMMENT VOUS REMETTEZ-VOUS D'UN DÉCALAGE HORAIRE?**

J'évite les aliments lourds et gras; je vais marcher ou courir. Quand on se nourrit mal et qu'on se contente de regarder la télévision dans sa chambre d'hôtel, on peut vraiment ruiner sa santé.

**QUEL EST LE MEILLEUR CONSEIL PRATIQUE QUE VOUS DONNERIEZ À DES VOYAGEURS?**

Comprenez bien les règles relatives aux visas. Je me procure un visa B1 et je demande au PDG ou au vice-président de le signer, au cas où les douaniers voudraient quelque chose par écrit.

**QU'EST-CE QU'IL FAUT AVOIR DANS L'AVION?**

Des écouteurs boutons Skullcandy®. Ils étouffent les bruits désagréables.

**QU'EST-CE QUE VOUS PRÉFÉREZ DANS LES VOYAGES D'AFFAIRES?**

Les nouveaux lieux, les nouvelles cultures. J'aime rencontrer les Inuits; ils sont très chaleureux et amicaux. J'ai les cheveux roux, fait rare dans leur entourage, alors ils me demandent : « Êtes-vous Viking? » Ça nous amuse beaucoup.



**NOM**

TAMMY TOWILL

**TITRE DE POSTE**

Présidente et fondatrice,  
TD Taylor and Associates  
Professeure, École de commerce,  
Université Capilano  
Professeure, École du tourisme et du plein air,  
Université Capilano



**À QUELLE FRÉQUENCE VOUS DÉPLACEZ-VOUS POUR LE TRAVAIL?**

Jusqu'à récemment, je me rendais aux États-Unis plusieurs fois par année. Cette année, j'enseigne en France.

**AVEZ-VOUS DES CONSEILS À DONNER À PROPOS DES BAGAGES?**

Désormais, j'évite d'enregistrer mes bagages. À mon premier voyage aux États-Unis pour le travail, je devais me rendre à Cincinnati. J'avais pris le vol de nuit au départ de Vancouver... et mes bagages ne sont jamais arrivés. Je n'avais même pas de brosse à cheveux. Je me suis présentée chez le client en jeans et en chandail molletonné.

**COMMENT VOUS PRÉPAREZ-VOUS AUX DIFFÉRENCES CULTURELLES?**

J'apprends les termes de base dans la langue locale, comme « s'il vous plaît » et « merci ». Quand on fait un effort, les gens sont très réceptifs.

**QUEL EST LE PRINCIPAL ATOUT DES CMA EN VOYAGE D'AFFAIRES?**

Le Programme de leadership stratégique entraîne les candidats à sortir de leur zone de confort. On doit travailler avec des gens que l'on ne connaît pas et chercher à comprendre des scénarios qui ne nous sont pas familiers. C'est comme les voyages d'affaires : on ne sait pas à quoi s'attendre.



**NOM**

CASSANDRA SIEMENS

**TITRE DE POSTE**

Comptable à l'échelle internationale  
Manitoba Hydro International Ltd.



**OÙ VOYAGEZ-VOUS POUR LE TRAVAIL?**

Je suis allée au Nigeria quatre fois, et en Tanzanie.

**EN QUOI LA FORMATION DE CMA VOUS A-T-ELLE ÉTÉ UTILE À L'ÉTRANGER?**

Elle m'a aidée à être prête à tout, à savoir réagir rapidement et à faire des présentations à l'improviste. C'est devenu une seconde nature que d'en préparer une en un rien de temps.

**QUEL EST LE MEILLEUR CONSEIL PRATIQUE QUE VOUS DONNERIEZ À DES VOYAGEURS?**

Être plein de ressources, se comporter comme les gens du pays. Cette attitude m'a souvent bien servie.

**QU'EST-CE QUE VOUS PRÉFÉREZ DANS LES VOYAGES D'AFFAIRES?**

Voir d'autres pays et des situations qui semblent parfois irréels. Constaté de visu comment nos projets changent la vie des gens – remettre en état une centrale électrique au milieu de la jungle, rencontrer une famille qui vient d'obtenir l'électricité chez elle – et réaliser à quel point nous sommes privilégiés de vivre au Canada.





Comptables  
en management  
accrédités<sup>MC</sup>

Financière   
Sun Life

## LES TAUX ONT BAISSÉ

# Protégez votre santé pour l'avenir grâce à CMA et la Financière Sun Life

### Assurance contre les maladies graves et assurance-vie temporaire

**Des gens dépendent de vous. Vous êtes leur parent, leur partenaire, la personne qui prend soin d'eux. Mais qu'arriverait-il aux membres de votre famille si vous tombiez malade ou si vous n'étiez plus là auprès d'eux?**

*Pourraient-ils continuer à vivre confortablement et régler les dépenses courantes de votre ménage?*

*Leurs projets d'avenir – comme la retraite ou des études universitaires – seraient-ils menacés?*

Personne ne souhaite tomber malade, avoir un accident ou que sa famille soit prise au dépourvu, pourtant ce sont des choses qui arrivent.

Protéger votre famille est une très grande responsabilité qui nécessite une planification minutieuse et les garanties que vous choisissez contribuent de façon importante à vous assurer, à vous et à votre famille, la protection dont vous avez besoin.

À titre de membre de CMA, vous et votre conjoint avez accès à l'assurance contre les maladies graves et l'assurance-vie temporaire dans le cadre d'un programme d'assurance complet – et maintenant à de nouveaux taux réduits!

Visitez le [www.sunlife.ca/CMAavantages](http://www.sunlife.ca/CMAavantages) pour en savoir plus sur votre programme d'assurance auprès de CMA et pour adhérer aux garanties.



# L'AVENIR

Dans un monde imprévisible,  
il faut avant tout envisager  
différentes situations.



## Comment planifier à l'aide de scénarios peut vous aider à naviguer dans un monde incertain

Par **Graham F. Scott**

### **Nous sommes le mardi 9 octobre 2007.**

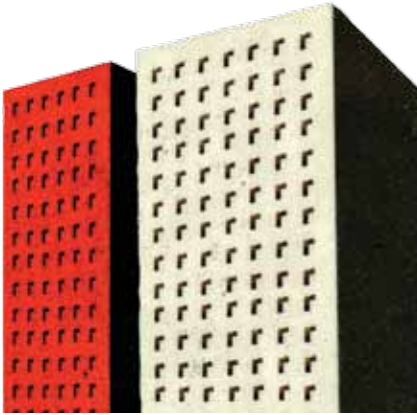
L'indice Dow Jones vient de clôturer à 14 164 points, un sommet. Le pétrole est à 80 \$ le baril. Le taux de chômage au Canada se situe à 5,8 % et n'a pas été plus bas depuis plus de trois décennies. Le tube « Stronger » de Kanye West domine le palmarès des chansons populaires du Billboard 100. Somme toute, l'ambiance est à la réjouissance.

La majorité des gestionnaires auraient-ils pu prédire l'état de l'économie un an plus tard à peine? Le 9 octobre 2008, le Dow Jones avait fléchi de 40 %, à 8 523 points. Le pétrole atteignait 140 \$ le baril pendant l'été. Bear Stearns et Merrill Lynch avaient été vendues à la casse, et Lehman Brothers s'avérait la plus grande faillite de l'histoire. Dans l'année écoulée, plus de 2,8 millions d'Américains avaient perdu leur emploi. Au sommet du Billboard trônait « So What » de Pink, chanson-thème de la colère et de l'indifférence.

« L'incertitude, l'instabilité et l'imprévisibilité caractérisent l'environnement dans lequel nous évoluons aujourd'hui, constate David Axson, directeur général à Accenture et auteur d'une nouvelle série en trois parties sur la planification à l'aide de scénarios. »

Les CMA semblent déjà bien au fait de cet environnement exigeant. Sondés récemment, 62 % prévoient que l'instabilité croîtra dans les années à venir.

Quelle solution préconise M. Axson? Planifier à l'aide de scénarios. Dans un webinar offert par la Fondation de recherche de CMA Canada, à l'adresse [www.comptabilitedemanagement.org](http://www.comptabilitedemanagement.org), il explique comment les CMA peuvent employer les techniques de planification à l'aide de scénarios pour prendre des décisions meilleures et plus éclairées et réagir plus rapidement à l'évolution de la situation.



## Ne tentez pas de prédire l'avenir, planifiez plutôt selon divers avènements.

### Qu'est-ce que la planification à l'aide de scénarios ?

La planification à l'aide de scénarios est une méthode d'élaboration de stratégies possibles adaptées à des circonstances éventuelles.

« La façon traditionnelle d'établir un plan ou un budget consistait à passer les deux ou trois derniers mois d'un exercice financier à planifier en détail ce que nous réserveraient les douze mois suivants, relate M. Axson. Malheureusement, notre boule de cristal a des ratés ! »

Selon lui, les entreprises ne doivent pas formuler un seul ensemble d'hypothèses mais plutôt envisager quelques scénarios éventuels, tester différentes stratégies et retenir la meilleure.

« Disons que vous travaillez pour une pétrolière, lance M. Axson. Vous devez comprendre comment votre entreprise doit affecter ses ressources différemment selon que le baril de pétrole se négocie à 140 \$, à 100 \$ ou à 60 \$. C'est vraiment de cela qu'il s'agit ici : comment amener votre organisation à entrevoir de quelle façon elle réagira à différentes situations. »

Le système de M. Axson, processus à six étapes, définit différents scénarios et élabore de multiples plans d'action à mesure qu'évolue la situation (voir l'encadré). La méthode des scénarios est suffisamment souple pour permettre des décisions binaires simples (p. ex., entrer ou pas sur le marché chinois), des possibilités multiples déclinées à l'horizontale (p. ex., hausse, baisse ou constance du chômage) ou une matrice plus large de possibilités (p. ex., la confiance du consommateur et la réglementation gouvernementale influencent l'investissement potentiel dans l'énergie renouvelable). Ne tentez pas de prédire l'avenir, planifiez plutôt selon divers avènements.

### Rassemblez-vous

« La méthode des scénarios peut être un outil très inclusif pour mobiliser les membres de l'équipe de direction, affirme M. Axson. En permettant un échange de points de vue, cet exercice de planification consolidera l'esprit d'équipe du simple fait que les participants débattront des transformations qu'ils entrevoient pour l'entreprise et sur le marché. »

L'exercice ne peut pas être mené seulement en marge des autres projets. Selon M. Axson, pour que la méthode des scénarios fonctionne dans votre entreprise, quelques éléments pratiques s'imposent.

### La planification à l'aide de scénarios consiste à amener votre organisation à entrevoir de quelle façon elle réagira à différentes situations.

D'abord, refaites vos budgets pour les adapter à vos différents scénarios. Comment les priorités en matière d'investissement changeraient-elles ?

Puis, déterminez quelles mesures particulières vous devez surveiller (p. ex., croissance du PIB, satisfaction de la clientèle), et surveillez-les réellement. C'est la seule façon de savoir exactement quel scénario se concrétise. « Il s'agit donc de réfléchir à la façon dont nous pouvons traduire des concepts un peu abstraits en une batterie d'outils, d'actions et

d'indicateurs très concrets qui permettent d'opérer des changements et d'infléchir les comportements au quotidien, soutient M. Axson. »

### Entreprise risquée

Planifier à l'aide des pires scénarios et des meilleurs scénarios n'est pas seulement une bonne façon d'atténuer le risque, c'est aussi une bonne façon de se prémunir contre la complaisance de la salle du Conseil ou, comme le formule M. Axson, de penser à tort que le passé est garant de l'avenir.

« Qui aurait dû créer le iPod?, demande-t-il. Ce n'est pas Apple, mais bien Sony. Le Walkman était le iPod de son temps. Sony a raté le virage. »

Il peut sembler fou aujourd'hui, mais inévitable a posteriori, de s'interroger sur l'éventuelle désuétude de son produit principal. (Demandez à Kodak.) « Les scénarios peuvent être bons ou mauvais, et l'atténuation des risques consiste à repérer les problèmes plus tôt pour être en mesure de changer le plan d'action, affirme M. Axson. Si vous avez envisagé un scénario possible qui n'est pas très intéressant et qu'il se concrétise, vous serez en mesure de réagir avec rapidité et confiance grâce à vos stratégies d'atténuation, conclut-il. »

### Établissement du bien-fondé

Il n'y a jamais eu de moment plus propice pour « vendre » à vos collègues la planification à l'aide de scénarios. « Servez-vous en effet des trois dernières années pour convaincre la direction de l'utilité de cette méthode pour votre organisation. L'année 2008 a été un terrible indicateur de 2009, et 2009 l'a été tout autant pour 2010. Il est plus facile que jamais de faire valoir qu'une vision unique de l'avenir basée sur

# Les six étapes de la planification à l'aide de scénarios

La méthode des scénarios de David Axson est un processus à six étapes. Cette politique de comptabilité de management (PCM) détaillée est accessible sur le site [www.comptabilitedemanagement.org](http://www.comptabilitedemanagement.org).

## 1. Définir les objectifs et la portée.

Choisissez un élément précis comme la prise d'une décision stratégique ou le budget d'un projet à venir.

## 2. Définir les principaux déterminants.

Quels facteurs allez-vous utiliser pour déterminer quel scénario se réalise? Dressez la liste des variables internes comme le volume des commandes, la qualité de la fabrication ou le dénombrement des effectifs, ainsi que des déterminants externes comme la croissance du PIB, la réglementation gouvernementale ou les taux de change.

## 3. Recueillir et analyser les données.

« Attachez-vous à déceler les relations entre les données, dit M. Axson. » Cherchez par exemple quelle est la corrélation entre les dépenses de consommation et le volume de commandes. Vous voulez déceler ce qui affecte vos extrants.

## 4. Élaborer des scénarios.

Exemple simple : l'économie est en expansion, en contraction ou stable. À l'aide de ce que vous avez appris à l'étape 3, déterminez les facteurs susceptibles d'influer sur vos décisions et l'évolution possible. Quatre ou cinq scénarios suffisent probablement.

## 5. Appliquer les scénarios.

Supposons que chaque scénario se concrétise à tour de rôle. Comment vos décisions différeront-elles? Si vous songez à construire une nouvelle usine de fabrication, que ferez-vous si les taux d'intérêt chutent, restent les mêmes ou montent?

## 6. Maintenir et mettre à jour les scénarios.

À l'étape 2, vous avez cerné les facteurs à surveiller. Mettez votre plan à jour à mesure que ceux-ci changent. Quel scénario semble le plus exact? Quelle stratégie votre réponse suggère-t-elle?

le passé ne convient plus pour prendre des décisions de gestion éclairées. »

Une bonne façon de commencer est de revenir sur les dernières années de votre entreprise et de voir comment la méthode des scénarios aurait pu changer une décision récente. Aurait-elle permis d'écourter le temps de réaction, d'améliorer la performance? La clé est de présenter la méthode de façon concrète.

« Les explications peuvent très facilement devenir obscures, met en garde M. Axson. Ce sont les applications

pratiques de la méthode des scénarios qui lui donnent toute sa crédibilité. »

### Des questions, pas des réponses

Bien sûr, la méthode des scénarios ne vous permettra pas de prédire l'avenir. C'est un outil. Mais, intégrée dans la pratique régulière d'une équipe de gestion, elle peut mener à de meilleures décisions et stratégies. Le pouvoir réel de la méthode est de bien souvent forcer les gestionnaires à poser de meilleures questions plutôt que de fournir des réponses.

« Tout ce que nous pouvons faire pour inciter les dirigeants à réfléchir à l'environnement opérationnel dans lequel ils prennent des décisions et dans lequel leur entreprise sert ses clients et vend ses produits est à notre avantage, car cela aide la direction à prendre de meilleures décisions, plus rapidement et avec plus d'assurance, atteste M. Axson. » C'est là un bel avenir! ■

**Graham F. Scott** est rédacteur pigiste et rédacteur en chef à Toronto ([www.gfscott.com](http://www.gfscott.com)).



# À la conquête du monde





# Quel est votre plan de match pour conquérir le monde?

## MARQUEZ DES POINTS À L'ÉTRANGER

### Conseils et savoir-faire de CMA qui ont réussi

Par **Sharon Aschaiek**



**L**es affaires investissent de plus en plus la scène mondiale, et les entreprises canadiennes ont l'occasion d'y jouer un rôle de premier plan. Grâce à l'élimination progressive des barrières commerciales, aux percées dans les technologies de l'information, des communications et du transport et à la demande accrue des pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), il est de plus en plus envisageable de faire des affaires à l'échelle mondiale.

Le savoir-faire des CMA est rendu plus essentiel que jamais étant donné que les bénéfices du commerce international s'accompagnent de risques. Si votre entreprise cherche actuellement à pénétrer les marchés étrangers, examinez les facteurs suivants pour optimiser les résultats et atténuer les risques financiers.

#### Un départ modeste, un créneau bien ciblé

Depuis quelques années, Prismaflex – la division ontarienne d'un fabricant de panneaux d'affichage et imprimeur numérique français – a intensifié ses activités aux États-Unis en prenant le virage vert. Ses produits écologiques uniques, appelés à remplacer les impressions papier, sont faits de bouteilles d'eau recyclées; ils sont très légers, moins chers à transporter et plus abordables.

Stéfane Comeau, CMA et vice-président de Prismaflex, a choisi d'orienter les efforts vers des clients américains très ciblés, à savoir des entreprises vertes situées dans le cœur commercial de New York.

« Il ne servait à rien de viser un marché plus vaste aux États-Unis, car nous étions battus d'avance sur le plan des prix. Il était plus logique de cibler des

entreprises axées sur la durabilité, qui seraient naturellement réceptives à nos produits », explique-t-il.

#### Connaître son marché et faire confiance aux experts locaux

Il y a quelques années, Derek Zapp, CMA, directeur de la planification et de l'analyse financières au service de Produits Kruger limitée, a contribué à l'établissement de l'entreprise au Mexique. Il s'est vite rendu compte que l'adaptation à la réglementation commerciale et à la fiscalité dans le nouveau pays allait entraîner des coûts. C'est pourquoi ce fabricant de produits de papier et d'essuie-tout, sous les marques Cashmere, Scotties et Sponge, a retenu les services de professionnels mexicains spécialisés dans l'implantation de sociétés étrangères.

Par exemple, un de ces professionnels se charge de garnir les rayons dans les magasins qui font affaire avec Kruger. Il faut savoir qu'au Mexique, contrairement à ce qui se fait au Canada, les détaillants s'attendent à ce que les fabricants remplissent eux-mêmes l'espace qui leur est réservé sur les rayons.

« C'est là un des éléments clés de notre succès, explique Derek Zapp. Quand on ne protège pas et n'occupe pas son espace sur les rayons, un compétiteur s'en empare aussitôt. »

#### Ne surtout pas s'isoler

Les CMA sont doués pour la planification stratégique des affaires et possèdent toutes les connaissances voulues en matière de principes comptables, de droit fiscal et de réglementation des activités commerciales,

## Optimiser ses résultats et atténuer les risques financiers

mais ils auront besoin d'un certain apprentissage ainsi que de soutien pour faire valoir ces compétences dans un contexte mondial, souligne Jeff Sholdice, CMA, vice-président et directeur financier de Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC), organisme qui représente des milliers d'entreprises canadiennes présentes sur les marchés mondiaux.

« Un CMA ayant peu d'expérience du commerce mondial doit pouvoir compter sur le savoir-faire d'un mentor qui a déjà conquis de nouveaux marchés », recommande Jeff Sholdice. Stéphane Comeau abonde dans le même sens : « Demandez l'avis de partenaires stratégiques. Un bon avocat, un bon expéditeur, un courtier en douane ou un directeur de banque saura vous conseiller. »

En outre, ajoute Jeff Sholdice, les CMA doivent se renseigner sur l'aide financière destinée aux entreprises exerçant leurs activités à l'étranger, notamment les programmes et autres options de financement des gouvernements et associations. Le programme SMART des MEC, par exemple, accorde du financement aux PME ontariennes désireuses de s'établir sur les marchés mondiaux. De même, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international offre des subventions par l'intermédiaire du Programme de soutien au commerce mondial.

### Une question d'économie

Même s'il est plus facile de faire des affaires aux États-Unis depuis l'ALENA, les différences entre les économies des deux pays ont des conséquences à la fois avantageuses et désavantageuses.

Derek Zapp suit de près le récent ralentissement économique aux États-Unis et la vigueur du dollar canadien. « Quand nous avons commencé à vendre nos produits chez nos voisins du sud en 2001, le huard valait environ 62 cents américains. Mais la dynamique de notre modèle financier a changé depuis qu'il est à parité avec le billet vert. Quand nous constatons que la tendance évolue dans le mauvais sens, nous devons en prendre acte et chercher à corriger le tir. »

Les difficultés économiques des États-Unis ont aussi exercé des pressions sur Prismaflex, surtout avec le retour en force de la politique d'achat chez nous » (Buy American). Mais, poursuit Stéphane Comeau, les

matières premières américaines ont coûté moins cher à l'entreprise en raison de la hausse du dollar canadien.

### Prévoir l'imprévu

De temps à autre, des événements inattendus viennent perturber le cours des affaires. Comme le relate Stéphane Comeau, Prismaflex ne s'était pas procuré le permis exigé pour l'installation du panneau d'un client de New York, et il a fallu quatre mois en plus de ressources financières et humaines considérables pour régler le problème. Les livraisons aux États-Unis ont été bloquées à la frontière américaine. Les retards ainsi causés sont plus fréquents depuis les attentats du 11 septembre et entraînent des coûts supplémentaires de réimpression, car l'entreprise doit remplacer les commandes des clients.

Pour expédier certains produits au Mexique, Kruger a dû utiliser une palette de bois au lieu de ses habituelles boîtes de carton ondulé. Mais la réglementation l'obligeait à désinfecter les boîtes par fumigation – ce qu'elle ne savait pas – pour empêcher toute contamination transfrontalière par des insectes indésirables. Or la livraison a été retardée à la douane mexicaine, le temps de trouver un fumigateur local.

« En règle générale, on peut prévoir 90 % ou 95 % des activités et, la plupart du temps, les choses se déroulent comme prévu, conclut Derek Zapp. Mais quand un événement particulier nous prend au dépourvu, il faut simplement réagir de son mieux. » ■

**Sharon Aschaiek** est rédactrice indépendante à Toronto. Voir [www.cocoamedia.ca](http://www.cocoamedia.ca)

### PRÉPARATIFS – LISTE DE CONTRÔLE

1. Quel est votre créneau? Dans quel segment d'un marché étranger irez-vous tenter votre chance?
2. Qui, dans votre réseau, connaît le marché que vous ciblez? Comment tirerez-vous parti de l'expérience de ces contacts?
3. Quelles ressources externes utiliserez-vous pour prendre de l'expansion? Quel type d'expertise vous faudra-t-il?
4. Jusqu'à quel point connaissez-vous les tendances économiques mondiales? Comment adapterez-vous votre stratégie à l'évolution des marchés et aux fluctuations du taux de change?
5. Quel est votre plan B? En cas d'imprévu, dans quelle mesure saurez-vous changer de cap efficacement?



# Laissez-les travailler

PERMETTRE AUX ÉTUDIANTS ÉTRANGERS DE CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE

Réveil brutal en vue au pays : les changements démographiques annoncent une pénurie de main-d'œuvre.

Par **Bharat Aggarwal**, CMA



**L**es enjeux de la mondialisation présentent un intérêt majeur, tant lorsque le Canada se lance à la conquête du monde que lorsque le monde se lance à la conquête du Canada. Que peut-on faire pour aider les étudiants étrangers à s'enraciner au pays et à s'intégrer au marché du travail? Voici la solution que propose un professeur de comptabilité.

La réduction des subventions de l'État a provoqué une crise dans les universités canadiennes qui, pour la plupart, ont vu les ressources financières par étudiant à temps plein diminuer progressivement depuis 1980. L'Association des universités et collèges du Canada (AUC) estime que la subvention accordée pour un étudiant inscrit à temps plein est passée de 21 000 \$ en 1980 à 15 000 \$ en 2007.

Il semble que les universités ont répondu à ces compressions en acceptant un plus grand nombre d'étudiants étrangers. Selon Statistique Canada, ce nombre a plus que doublé entre 1992 et 2008, passant de 36 822 à 87 798, et ce, malgré la forte concurrence livrée par les États-Unis, l'Australie et le Royaume-Uni. Au Canada, les étudiants étrangers de premier cycle paient des droits de scolarité qui sont en moyenne trois fois plus élevés que ceux qui sont payés par les étudiants du pays.

Comme le précise le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, les étudiants étrangers ont contribué pour plus de 6,5 milliards de dollars à l'économie canadienne en 2008 et créé quelque 83 000 emplois et versé plus de 291 millions de dollars dans les coffres de l'État.

Ils s'agit bien sûr d'une bonne nouvelle pour l'économie et les universités canadiennes, mais elle a entraîné des conséquences imprévues. Étant donné les obstacles auxquels les étudiants étrangers sont confrontés en matière d'emploi, peu d'entre eux comptent rester au pays.

Cette situation augure mal pour l'avenir. Les changements démographiques risquent de causer des pénuries

de main-d'œuvre et de diminuer la productivité. Un rapport de l'AUC sur l'éducation supérieure souligne que l'on manquera de travailleurs qualifiés et qu'il y aura des salles de classe vides en raison de la faiblesse du taux de natalité et du vieillissement de la population.

Recourir aux inscriptions d'étudiants étrangers pour combler les déficits budgétaires des universités posera un problème si une partie des fonds recueillis n'est pas réinvestie dans la formation des étudiants. Pour que les étudiants étrangers s'établissent ici et contribuent activement à la prospérité nationale, les universités devront s'efforcer davantage de leur fournir les compétences requises par les employeurs canadiens.

## Décoder le problème

Des études révèlent que plusieurs facteurs expliquent la difficulté pour les étudiants étrangers de se trouver un emploi ici – notamment le manque d'orientation professionnelle, une compétence insuffisante d'une des deux langues officielles du Canada, la difficulté d'acquérir de l'expérience au Canada et un réseau social limité.

Comment les universités peuvent-elles accroître le niveau d'employabilité des étudiants étrangers? Tout simplement en leur fournissant des occasions plus nombreuses d'améliorer leurs compétences linguistiques et d'élargir leur réseau social.

Cette solution va dans le sens d'une étude du professeur J. Paul Grayson publiée en 2008 dans la *Canadian Review of Sociology*, qui avait observé que le capital linguistique des étudiants étrangers ALS (anglais langue seconde) inscrits à l'Université York (Toronto) ne s'était pas amélioré après quatre années d'études. Autre constatation : seuls 11 % des étudiants locaux compartaient des étudiants étrangers dans leurs cercles d'amis. Il semble donc que peu d'étudiants canadiens profitent de rapports directs avec des étudiants étrangers.

Je crois que les professeurs d'université ont un rôle à jouer pour encourager des échanges constructifs

## Il semble que peu d'étudiants canadiens profitent de rapports directs avec des étudiants étrangers.

entre étudiants locaux et étrangers. Par exemple, en formant des équipes de travail, ils peuvent regrouper des étudiants de diverses nationalités et présenter les questions discutées en classe dans un contexte international, de manière que chacun puisse apporter sa contribution.

En étant appelés à résoudre des problèmes complexes au sein d'équipes interculturelles, les étudiants étrangers et locaux bénéficieront de plusieurs avantages. En voici trois exemples :

**Confiance en soi.** En traitant les étudiants internationaux comme des experts en la matière, on favorisera des communications enrichissantes pour tous les étudiants, et les étudiants étrangers prendront de l'assurance.

**Amélioration des compétences linguistiques.** Avec des étudiants locaux dans les équipes interculturelles, les communications se feront dans la langue d'enseignement, ce qui aidera les étudiants étrangers à développer leurs compétences linguistiques. L'équipe interculturelle leur permettra aussi d'établir des rapports sociaux avec des étudiants locaux.

**Sensibilisation culturelle.** Les étudiants locaux gagneront à côtoyer des étudiants étrangers en apprenant d'autres façons d'aborder les problèmes. Et les étudiants étrangers pourront acquérir des connaissances d'ordre culturel qui favoriseront leur intégration au marché du travail canadien.

Le résultat net? Les étudiants étrangers auront amélioré leurs compétences linguistiques et sociales, ce qui rehaussera leur attrait auprès des employeurs. Les étudiants locaux se sentiront plus à l'aise au contact d'étudiants étrangers et auront acquis une plus grande ouverture sur le monde – une nécessité dans une société canadienne de plus en plus multiethnique. ■

**Bharat Aggarwal, MBA, CMA, est le directeur des programmes professionnels de CMA Canada. Il a occupé des postes supérieurs dans les domaines de la comptabilité et de la finance au sein de plusieurs grandes organisations. Il a également enseigné la comptabilité dans des collèges communautaires de l'Ontario.**

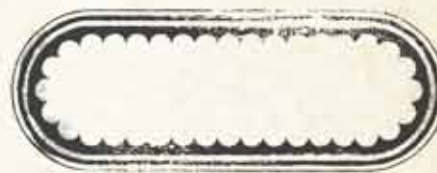
## L'INCIDENCE DE LA MONDIALISATION SUR LA PROFESSION

**Entreprises qui s'établissent dans d'autres pays, CMA qui parcourent le monde, débouchés qui s'offrent aux nouveaux arrivants : tout cela fait partie de la mondialisation de la profession comptable.**

Selon *The Accountant*, « la mondialisation de la profession s'accélère depuis deux ans : les instituts prennent de l'expansion à l'étranger et la mobilité des comptables prend de l'ampleur ».

Le sondage réalisé par *The Accountant* auprès de 44 organismes professionnels du monde entier aborde les tendances et les défis (mondialisation, réglementation, formation et fusions), et présente des tableaux et des cartes fort révélateurs sur les organismes comptables et leurs membres.

Consultez « Going global », sondage international sur le secteur de la comptabilité, en 2012 et sur le site [www.CPACanada.ca](http://www.CPACanada.ca), petit article daté du 23 mars sous l'onglet « Nouvelles ». — *Mara Gulens*



## PENSER, AGIR ET DIRIGER À L'ÉCHELLE MONDIALE

**Relations commerciales changeantes, nouvelles technologies et développement des économies mondiales : voilà autant de facteurs dont il faut tenir compte pour se lancer sur les marchés étrangers, toujours plus complexes et intégrés.**

Dans l'ouvrage *Being Global: How to Think, Act, and Lead in a Transformed World* (Harvard Business Review Press, 2012), les auteurs Ángel Cabrera et Gregory Unruh, de la Thunderbird School of Global Management, examinent les compétences nécessaires pour gérer une entreprise à l'étranger.

Rempli d'exemples informatifs, concis et pertinents tirés du monde des affaires, l'ouvrage porte sur l'état d'esprit à adopter pour devenir une entreprise mondiale. — *Sharon Aschaik*



# Un marché d'un billion de dollars

LA FINANCE ISLAMIQUE, NON PRODUCTIVE D'INTÉRÊTS, SUSCITE UN INTÉRÊT CROISSANT.

Le Canada rate-t-il une occasion d'exploiter ce marché important?

Par **Naheed Mustafa**

**L**e secteur financier islamique est en plein essor et l'on pense que les Canadiens sont bien placés pour obtenir une part de ce marché mondial de près d'un billion de dollars.

Le secteur financier islamique – dont le pôle d'échanges est la Malaisie – est fortement alimenté par les pays du Golfe, riches en pétrole. Selon un rapport de 2012 de l'Islamic Finance Working Group (IFWG) de la Toronto Financial Services Alliance, les actifs des 500 plus grandes banques islamiques ont crû de 33 % au cours des deux dernières années, pour atteindre 1,1 billion de dollars. Le rapport souligne également que si le Canada veut tirer parti des occasions offertes, y compris du programme d'obligations islamiques de 2 milliards de dollars de Goldman Sachs, il doit adapter son cadre fiscal de façon à imposer correctement les produits financiers islamiques.

« Je pense qu'il s'agit d'une occasion vraiment exceptionnelle pour le Canada », souligne Jeffrey Graham, avocat au cabinet Borden Ladner Gervais à Toronto. Il est également coprésident de l'IFWG, partenariat public-privé qui espère faire de Toronto le centre financier islamique de l'Amérique du Nord. Le groupe examine des modifications à apporter aux régimes fiscaux en vue de « garantir des conditions égales pour tous ». Même si la finance islamique n'en est qu'à ses premiers balbutiements ici, M. Graham affirme que notre secteur financier, ouvert et novateur, pourrait s'adapter sans compromettre la rigueur de la réglementation.

Plusieurs pays occidentaux, notamment la France, le Royaume-Uni et l'Australie, ont modifié leurs cadres de réglementation afin de faciliter la participation dans ce secteur. La France offre dorénavant deux programmes de maîtrise en finance islamique à l'Université de Paris, et en Grande-Bretagne, le CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) a mis au point un diplôme

avancé en finance islamique. Le Centennial College de Toronto offre, en affiliation avec le CIMA, un certificat en finance et investissements islamiques, et l'École de gestion Rotman de l'Université de Toronto a lancé un programme de trois jours en finance islamique.

## Résolution des questions réglementaires

Alors, qu'est-ce qui différencie ce secteur émergent des pratiques occidentales traditionnelles? En bref, la finance islamique autorise les particuliers et les entreprises à faire des investissements et à effectuer des transactions conformes à la foi islamique. Ces transactions doivent respecter un ensemble de principes tirés du droit islamique (la charia) qui rendent un investissement halal, ou permis.

Mais pour tirer parti du marché de la finance islamique, il faut résoudre certaines questions réglementaires, selon Jeffrey Graham. Par exemple, certaines transactions (comme une coentreprise liée à une propriété résidentielle nouvellement construite) comporteraient « considérablement plus » de complications relatives à la TPS que des transactions courantes. D'après l'IFWG, d'éventuelles modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à la *Loi sur les terres publiques* et à la *Loi sur les droits de cession immobilière* permettraient d'uniformiser les règles du jeu, de façon que les transactions financières islamiques demeurent concurrentielles.

En faisant une place à la finance islamique sur le marché canadien, le Canada pourrait attirer des investisseurs étrangers (et nationaux) qui possèdent des milliards de dollars, mais qui ne s'intéressent qu'aux occasions conformes à la charia. De plus, comme la finance islamique est ouverte à tous les particuliers, quelle que soit leur religion, le marché



potentiel est beaucoup plus vaste que la seule population musulmane du Canada. En fait, aux États-Unis et au Royaume-Uni, les investisseurs éthiques constituent une clientèle importante.

### La finance islamique au Canada

Il est difficile de trouver des données fiables quant à la valeur du secteur financier islamique au pays, essentiellement parce que les transactions s'effectuent à l'extérieur des structures financières officielles. S'il y a des acteurs plus modestes dans les secteurs de l'assurance et du prêt hypothécaire islamiques, ceux-ci ne sont à l'origine que d'une fraction des activités courantes. De plus, les grandes banques n'offrent aucun produit bancaire islamique et le cadre réglementaire du Canada ne les encourage pas. La *Loi sur les banques* restreint la capacité d'une banque à participer à un partenariat, mais dans le modèle islamique, la banque est toujours un partenaire et partage les bénéfices et les pertes.

Nauman Farooqi, professeur agrégé au département de commerce de l'Université Mount Allison au Nouveau-Brunswick, a étudié la finance islamique et ses diverses formes au Canada. Selon lui, la principale différence entre la finance occidentale traditionnelle et la finance islamique, c'est que le modèle islamique ne garantit pas de rendement. Pour enregistrer un gain, il faut prendre des risques.

« Avant de m'accorder un prêt, une banque ne se soucie guère de savoir si mon entreprise va survivre. Mais lorsqu'il s'agit d'une injection de fonds, alors (les banquiers) devront se demander s'ils sont disposés à prendre le risque en vue d'obtenir un rendement, explique-t-il. Ils devront s'assurer que je représente un bon investissement. » Ce genre d'investissement éviterait également le risque excessif, interdit par la charia. Si une entreprise fait faillite, tous les partenaires, y compris la banque, y perdent. Si l'entreprise prospère, tous en profitent. Les transactions conformes à la charia sont attrayantes « parce que tout le monde y gagne ».

M. Farooqi signale qu'au Canada, l'utilisation typique de la finance islamique consiste en des transactions simples, comme l'achat d'une voiture ou d'une maison. Par exemple, un de ses amis voulait acheter une maison, sans payer d'intérêt. Il s'est engagé avec le vendeur, qui n'était pas musulman, à payer un coût majoré pour la maison. Les versements ont été étalés sur plusieurs années. « Ils ont fait appel à quelques avocats pour rédiger le contrat de vente », précise-t-il.

Voici un bon exemple d'un modèle conforme à la charia qui est bien connu en Occident : une entreprise dans laquelle les investisseurs injectent des capitaux, mais dont ils possèdent également une participation. Si l'entreprise fait faillite, l'investisseur perd; si l'entreprise réussit, l'investisseur en profite.

« L'industrie du capital de risque est conforme à la charia, parce qu'elle est fondée sur le partage des risques, explique M. Farooqi. Nous n'appelons pas cela de la finance islamique, mais essentiellement, c'en est. »

### Changement radical d'état d'esprit

Jim Fischer est professeur agrégé à la Bissett School of Business de l'Université Mount Royal, à Calgary. Ayant enseigné les études commerciales durant plusieurs années aux Émirats arabes unis, il estime que les modèles de finance islamiques, même s'ils ne sont pas très difficiles à adapter au contexte canadien, exigent toutefois un changement d'attitude.

« Pour que les entreprises traditionnelles s'adaptent aux pratiques islamiques, elles devront s'efforcer de bien les comprendre, ce qui les entraînerait loin de leur zone de confort », soutient M. Fischer.

Mais selon lui, il importe de voir au-delà de cet inconfort initial, car les principes sous-jacents sont dans le droit fil des idées dominantes en Occident : libéralisme, marché libre, capitalisme. « L'entrepreneur est traité équitablement, au lieu de recevoir des bénéfices garantis, quels que soient les résultats. Voilà qui concorde beaucoup avec la pensée économique libérale classique. »

### TRANSACTIONS CONFORMES À LA CHARIA LES PLUS COURANTES AU CANADA

**Ijara** : bail, loyer ou salaire. Habituellement, une partie met un service ou un actif à la disposition d'une autre partie pour une période et un prix fixes, négociés au préalable.

**Moudaraba** : un partenariat avec participation aux bénéfices, mais un seul partenaire investit des fonds, alors que l'autre assure la gestion. Les bénéfices sont partagés selon un pourcentage négocié à l'avance, mais s'il y a des pertes, seul l'investisseur les assume.

## PRINCIPES DE LA FINANCE ISLAMIQUE

- Il est interdit de percevoir ou de verser des intérêts.
- Une entreprise financière ne peut garantir de bénéfice. Tous les bénéfices et les pertes doivent être partagés entre tous les partenaires de l'entreprise.

- Les transactions doivent être adossées à des actifs : l'argent en soi n'a aucune valeur.
- On ne peut investir que dans des produits et des pratiques autorisés par les enseignements islamiques, ce qui exclut l'alcool, le jeu, la pornographie, les produits du porc et les armes.
- Étant donné que l'incertitude extrême et la spéculation s'apparentent au jeu, elles sont interdites.

Si l'on fait abstraction des attitudes, selon M. Fischer, la pratique ne poserait pas nécessairement de problème. Par exemple, il n'y a pas de véritable différence entre la comptabilité des entreprises traditionnelles et celle des entreprises conformes à la charia.

« La tenue de livres reste la même, lance M. Farooqi. En ce qui concerne les systèmes purement comptables, il n'y aurait aucun problème. »

Un élément qui pourrait poser problème aux Canadiens est la complexité des règles techniques. Le système financier islamique est fondé sur des règles édictées par des érudits spécialistes de la charia, qui ont pour tâche d'accorder une sanction juridique et religieuse, et de déterminer si une transaction particulière est conforme aux préceptes religieux.

Si les normes relatives aux produits plus anciens sont plutôt stables, les innovations et les nouveaux produits financiers font toujours l'objet d'un examen par ces érudits. Les financiers canadiens devraient attendre la décision des hommes religieux quant à l'autorisation d'un produit.

Par ailleurs, la finance islamique pourrait être utile à la réglementation financière en général. Les pays du monde entier s'emploient déjà à resserrer les règles. Le Conseil de stabilité financière, présidé par Mark Carney, gouverneur de la Banque du Canada, a été créé en 2009, juste après le Sommet du G20 à Londres. Les principes de partage des risques propres à la finance islamique pourraient être les bienvenus dans le contexte canadien.

« Certains documents parus ces dernières années soutiennent que si le système bancaire avait été plus semblable à un système conforme à la charia, nous aurions évité la catastrophe financière que nous avons vécue », affirme M. Farooqi. ■

*Naheed Mustafa est un rédacteur indépendant de Toronto et un communicateur qui fait des reportages sur la finance islamique au Canada dans différents médias.*

## MISSION POSSIBLE

### TROIS PROBLÈMES, TROIS SOLUTIONS

Un groupe de bénévoles ouvre la voie aux investisseurs musulmans au Canada.

Par **Pervez Nasim**, CMA

Propos recueillis par **Naheed Mustafa**

Tout a débuté en 1982, quand des musulmans, dont bon nombre étaient venus faire leurs études au Canada, ont décidé de s'y établir. Nous avons trois importants défis à relever : certains d'entre nous avaient des économies, mais ne savaient qu'en faire parce qu'ils ne voulaient pas qu'elles rapportent d'intérêts, il nous fallait des maisons, mais nous ne voulions pas verser d'intérêts pour en faire l'achat et certains avaient de bons revenus, mais ne profitaient pas des REER parce que ces placements produisent des intérêts.

Cette année-là, quand j'ai obtenu mon titre de CMA, je me suis demandé ce que je pouvais faire, en tant que comptable, pour la communauté. Conscients des problèmes de cette communauté, un petit nombre d'entre nous avons mis sur pied une coopérative d'habitation islamique. Cette coopérative résoudrait les deux premières difficultés, en offrant aux musulmans un endroit où placer leurs économies et une façon d'acquérir une propriété. Quant au troisième défi, nous avons créé le REER al-Amin en 1985. À l'époque, j'occupais un poste au ministère des Finances et le week-end, je travaillais à ce projet bénévolement.

Au début, le groupe était très restreint : dix-sept personnes s'y étaient jointes en versant chacune 1 000 \$. Nous ne pouvions acheter que deux ou trois maisons par année. Aujourd'hui, avec plus de 4 000 membres, nous possédons des maisons dans tout le pays.

Maintenant, nous achetons deux ou trois maisons par mois. Il s'agit de travailler en tant que communauté et d'aider les autres. Alors les autres nous aident.

**Mourabaha** : une forme d'entente d'option d'achat.

La vente d'un actif comporte une marge de profit convenue par les deux parties au préalable. Le coût total peut ensuite être réparti en tranches à payer au fil du temps. Advenant un retard de paiement, le vendeur ne peut pas exiger de frais supplémentaires (c.-à-d. des intérêts), mais il peut conserver la propriété de l'actif jusqu'à ce que le paiement soit versé.

**Moucharaka** : une coentreprise. Au moins deux partenaires fournissent les fonds et se partagent les bénéfices en fonction de la participation de chacun. Advenant une perte, chaque partenaire en assume la part proportionnelle à son investissement. Les associés actifs obtiennent une plus grande part des bénéfices que les associés passifs.



# Entreprise internationale ou mondiale?

UNE QUESTION D'ÉTAT D'ESPRIT

Pour devenir une entreprise mondiale, la délocalisation ne suffit pas.

Par **Lorraine Wiseman**, CMA



**D**ans les conseils d'administration du monde entier, il est intéressant d'écouter les dirigeants parler de leur présence mondiale, de fabrication à faible coût, du taux de croissance à deux chiffres du PIB et des possibilités de stimuler la rentabilité.

Mais la première question à se poser est celle-ci : l'entreprise veut-elle être multinationale (entreprises partout dans le monde qui ne seront peut-être pas intégrées dans une culture d'entreprise unique) ou mondiale (entreprises partout dans le monde partageant une même culture d'entreprise)?

Le fait d'être une organisation mondiale envoie aux clients ou aux parties prenantes du monde entier le message suivant : nous comprenons notre entreprise et notre marché, et nous pouvons satisfaire vos besoins partout dans le monde avec la qualité, le service et l'engagement qui nous ont valu votre confiance.

Dans le cas des multinationales, la présence mondiale peut être réalisée en établissant un siège social et des satellites à des endroits stratégiques – par exemple, un siège social au Canada et des filiales en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie et sur la côte du Pacifique. Mais, bien souvent, la seule chose que les multinationales ont vraiment en commun est la direction générale. La filiale en Suisse est suisse et est exploitée comme une entreprise suisse. La dénomination sociale assure la reconnaissance de la marque et confirme la présence à l'échelle internationale, mais les employés font toujours partie intégrante de la culture locale.

Ce qui fait qu'une entreprise est vraiment mondiale, ce sont les employés. Alors, comme l'explique Peter Senge dans *La Cinquième discipline*, la vision partagée est poussée plus loin pour créer un état d'esprit

mondial. Lorsqu'on entre dans une authentique boutique Apple à Shanghai, on y parle chinois, les gens sont Chinois, mais la culture est Apple – ou plutôt, Apple mondiale.

Si les entreprises adoptent une stratégie de mondialisation, elles doivent tenir compte de trois points principaux :

- 1. Comprendre la culture locale.** À quel point l'entreprise comprend-elle la culture locale? Celle-ci peut-elle être harmonisée avec la culture mondiale de l'entreprise?
- 2. Respecter la diversité.** Comment l'entreprise peut-elle respecter la diversité tout en atteignant un état d'esprit mondial?
- 3. Savoir si l'objectif est international ou mondial.** Déterminez si la stratégie est la mondialisation ou la création d'une multinationale.

## Comprendre la culture locale

De nombreuses entreprises s'empressent de déplacer des usines au départ de pays aux coûts élevés à destination de pays à faibles coûts ou lancent des coentreprises dans des marchés comme la Chine, l'Inde ou la Russie. Les débouchés qu'offrent ces économies sont extraordinaires, et la nécessité d'agir rapidement pour s'imposer et engranger des bénéfices crée une énorme pression. Les entreprises étudient les données démographiques, les impôts locaux, les occasions d'affaires, la disponibilité de la chaîne d'approvisionnement et d'une main-d'œuvre qualifiée. Mais, outre ces éléments importants, les sociétés doivent comprendre la culture locale. Grâce à une feuille de travail sur la culture, elles peuvent s'assurer qu'elles se posent les bonnes



questions quand vient le temps d'évaluer leur degré de préparation à la mondialisation (voir l'encadré).

### Respecter la diversité

Comme le souligne Stephen Covey dans *Les sept habitudes des gens efficaces*, il importe de chercher d'abord à comprendre, et ensuite à être compris. L'état d'esprit reflète la façon de penser d'une personne, et les points de vue individuels influencent les comportements ou les actions des entreprises et leur mode d'exploitation dans un contexte mondial.

Un état d'esprit mondial prend en considération les différences géographiques et ethniques – normes, pratiques, traditions et comportements. C'est une convergence de préférences et d'attentes de consommateurs à l'échelle mondiale. Il s'agit d'une même façon de penser à propos de l'entreprise, quel que soit l'emplacement, mais pouvant se traduire par l'utilisation de différents moyens pour arriver au résultat désiré.

Une culture d'entreprise assortie d'une vision commune en harmonie avec l'effectif local et sa culture cherche à comprendre avant de chercher à être comprise, et souscrit à la façon de penser locale. Des sociétés comme Apple, dont le produit est reconnu mondialement, savent donner une couleur locale à celui-ci grâce à la langue, mais le produit et la culture d'entreprise sont en harmonie avec la vision commune mondiale.

### Savoir si l'objectif est international ou mondial

La mondialisation n'est pas un passage obligé. Il existe un créneau pour les entreprises internationales qui ont un même propriétaire, un même nom et les mêmes politiques, mais pas nécessairement la même culture.

Les entreprises qui veulent évoluer à l'échelle internationale peuvent tout de même tirer profit d'une feuille de travail sur la culture. Dans les décisions d'investissement, cet outil permet de constater si les pratiques de cette culture sont acceptables pour les propriétaires et si ces derniers sont disposés à s'établir dans cette culture. Ainsi, avant de prendre une décision d'investissement, on peut découvrir que le travail des enfants, acceptable dans la culture locale, n'est pas conforme à la politique sur la responsabilité de l'entreprise; cette donnée serait pertinente tant pour une entreprise mondiale qu'internationale.

La préservation de la culture locale peut aussi profiter grandement à une entreprise internationale.

## FEUILLE DE TRAVAIL SUR LA CULTURE

Questions susceptibles d'aider votre entreprise à atténuer les risques et à réussir sur la scène mondiale :

1. Quelle est la culture locale? Décrivez-la sur le plan des comportements (en société, en privé, dans un cadre officiel ou une ambiance décontractée). Quelle langue y parle-t-on? La culture est-elle matérialiste ou non matérialiste? Quelles sont les croyances et les pratiques religieuses?
2. Quelle est l'approche de la culture locale en matière d'affaires et de structure organisationnelle? Est-elle hiérarchique, informelle, collaborative ou communautaire?
3. Quelles sont les perspectives et les pratiques de la culture locale quant à la mixité et à la diversité ethnique au travail?
4. Des éléments de vos réponses précédentes entrent-elles en conflit avec la culture de votre entreprise?

## VOTRE VISION

Une fois que l'entreprise comprend la culture locale, elle doit élaborer une stratégie qui harmonise sa vision avec cette culture.

1. Élaborez une vision à laquelle les dirigeants et les employés peuvent souscrire et qui demeure fidèle à leurs valeurs personnelles.
2. Votre vision doit transcender les résultats financiers et cibler un but supérieur. Pour créer une culture, il faut que votre vision ait un effet positif sur les gens à l'échelle mondiale.
3. Pensez mondialement et agissez localement en célébrant la culture locale et en partageant vos célébrations à l'échelle mondiale, grâce aux réseaux de communication.

## La mondialisation n'est pas un passage obligé pour toutes les entreprises.

Elle va à l'encontre du besoin d'intégration et de mondialisation, mais peut soutenir l'objectif de l'entreprise d'être présente sur le marché mondial et de maximiser les avantages liés à la culture locale, sans qu'une assimilation ne soit nécessaire.

Une fois que les entreprises comprennent les différences culturelles et qu'elles poursuivent leur stratégie de mondialisation, elles doivent s'assurer que l'état d'esprit mondial est intégré à la culture d'entreprise. Cet esprit doit être profondément enraciné à tous les échelons de l'entreprise.

C'est par les gens et avec les gens que vient le succès. Comprendre l'état d'esprit mondial et reconnaître l'importance de diriger et de gérer la diversité tant à l'échelle mondiale que locale outille les entreprises pour la réussite, dans un monde dont les confins se rapprochent de jour en jour. Coca-Cola est Coke, partout. Donnez au monde un autre Coke en créant un état d'esprit mondial. ■

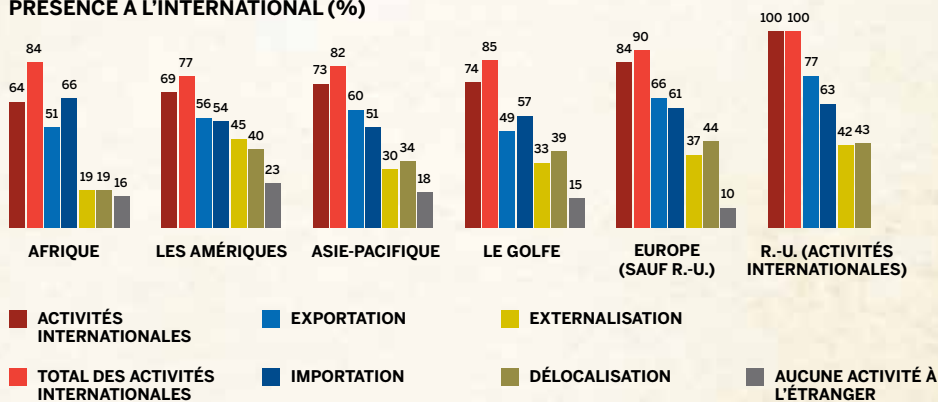
**Lorraine Wiseman**, CMA, MBA, est une leader mondiale qui a géré des entreprises au Canada, en Angleterre, en Suède, en République tchèque et en Suisse pendant d'importants changements et déploiements mondiaux. M<sup>me</sup> Wiseman siège à des conseils d'administration dans trois pays et est doctorante en leadership et gestion du changement.

### INCIDENCE COMMERCIALE PRÉVUE DE LA MONDIALISATION

| INCIDENCE POSITIVE %              | AUCUNE INCIDENCE GLOBALE % | INCIDENCE NÉGATIVE % |    |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------|----|
| AFRIQUE                           | 65                         | 21                   | 14 |
| LES AMÉRIQUES                     | 66                         | 26                   | 8  |
| ASIE-PACIFIQUE                    | 70                         | 19                   | 11 |
| LE GOLFE                          | 64                         | 26                   | 10 |
| EUROPE (SAUF R.-U.)               | 66                         | 21                   | 13 |
| R.-U. (ACTIVITÉS INTERNATIONALES) | 64                         | 25                   | 11 |

Les entreprises de partout sont optimistes à l'égard de la mondialisation. Les deux tiers (66 %) prévoient une incidence positive de la mondialisation sur leurs activités au cours des cinq prochaines années.

### PRÉSENCE À L'INTERNATIONAL (%)



Les entreprises actives à l'échelle mondiale élargissent leurs activités internationales de diverses manières : exportation, importation, externalisation et délocalisation. Les sociétés basées en Europe sont les plus susceptibles d'être actives à l'échelle mondiale.

L'information est tirée du *Global Enterprise Survey Report 2011*, sondage réalisé auprès de 1 649 comptables travaillant dans des entreprises actives dans le monde. Les répondants ont été interviewés par téléphone entre les 7 juin et 6 septembre 2011. Le sondage a été effectué par Kudos Research pour l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) et est consultable à l'adresse [www.icaew.com/SMEResearch](http://www.icaew.com/SMEResearch). ■



# La formation en ligne fait de vous un gagnant!

## 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™**

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

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



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](http://vubiz.com) | 1 866 468-8249

# Atténuer les risques sur la route du succès

## Maîtrisez les aspects juridiques de l'exploitation

Le contrôle diligent coupe court à bien des aventures.

Par **Joe Milstone**

### IL ÉTAIT UNE FOIS UNE ENTREPRISE

infaillible. Elle disposait d'une technologie et d'un produit exclusifs et bénéficiait d'importantes barrières à l'entrée dans son secteur. Ses résultats financiers étaient exceptionnels et les possibilités d'expansion mondiale semblaient infinies.

Puis vint une offre d'achat de presque 100 millions de dollars. Après des années de développement, des efforts inlassables, des moments où il était difficile de payer les employés – bref, après toutes les joies de l'entrepreneuriat, le trésor tant attendu se matérialisait enfin.

Mais le contrôle diligent transforma ce rêve en cauchemar. (Combien de problèmes imprévus surgissent lorsqu'il y a un trésor à partager?) Tout à coup se manifestent des actionnaires dont on avait perdu la trace et qui réclament leur dû, des développeurs de produit qui prétendent avoir conservé un droit de propriété sur la recette secrète, des consultants qui affirment avoir été en réalité des employés et, en conséquence, avoir droit à une indemnité de départ et à de nouveaux privilèges et avantages, ainsi que des « partenaires » d'affaires qui exigent, comme condition de conclusion de l'accord, leur part du gâteau pour céder leurs ententes respectives à la nouvelle entité.

Les acheteurs expérimentés détestent les pépins. Et avec autant de pépins, l'opération tomba à l'eau. Le bouc émissaire? Le directeur des finances, chargé de toutes ces questions depuis les premières années de l'entreprise et cerveau du projet.

### Directeur des finances : responsable de tout

Dans de nombreuses entreprises, le chef des finances devient le responsable de toutes les questions « générales et administratives », y compris les ressources humaines, les assurances, la gouvernance et les affaires juridiques. Aujourd'hui, avec le gel des effectifs et les compressions budgétaires, le directeur des finances se retrouve souvent, par surcroît, à exercer des fonctions de première ligne. Tant que le château de cartes ne s'écroule pas, les propriétaires ou le chef de la direction se contentent souvent de cette situation.

Or, cette délégation de responsabilité est imprudente. En cas de problème, ce modèle est, par nature, défensif et réactif. De plus, il ne tient pas compte de la possibilité d'améliorer les résultats en sollicitant l'avis de conseillers juridiques chevronnés et innovateurs sur des questions contractuelles et commerciales.

Les exemples qui suivent décrivent des trappes courantes que vous ne voulez pas voir s'ouvrir sous vos pieds au moment où se présente enfin votre gros financement ou votre importante acquisition.

**LE PROBLÈME :** De vagues promesses de primes, d'options, de titres de participation et autres sans documents écrits ni critères objectifs de réalisation. L'ironie de la chose, c'est que vous n'avez probablement rien à voir avec de telles promesses; il se peut très bien que le propriétaire et d'autres personnes en aient discuté dans un bar.



**CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE :** Insistez toujours pour obtenir un portrait complet de la situation ainsi que tous les renseignements pertinents de la part de l'initiateur de l'opération. Cherchez à voir si quelqu'un aurait dissimulé quelque chose pour faciliter l'avancement du dossier et insistez pour obtenir dès le départ une entente claire par écrit. Les conditions doivent être énoncées clairement. Posez-vous constamment la question suivante : « Qu'arriverait-il si... »

**LE PROBLÈME :** Mauvaise documentation des contrats d'emploi et de consultation, ou confusion entre les deux. L'un ou l'autre problème peut entraîner non seulement des obligations légales, mais aussi des obligations fiscales non voulues.

**CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE :** Évitez les modèles universels trouvés sur Internet ou provenant de votre ancien employeur. Comprenez les différences entre employé et consultant, et prenez soin de bien inclure les modalités applicables à chacun dans vos contrats. Mettez vos contrats à jour régulièrement et tenez-vous au fait de l'évolution du droit dans des domaines tels que la propriété intellectuelle, la cessation d'emploi et la non-concurrence.

**LE PROBLÈME :** Des contrats commerciaux simplifiés qui sont l'équivalent de bons de commande indiquant seulement le prix et la quantité. Êtes-vous certain de disposer de tous les droits dont vous avez besoin du côté de l'approvisionnement pour fournir ce que vous avez promis du

côté des ventes? Quels sont les droits de remboursement, les obligations de soutien et les garanties? Comment la responsabilité est-elle déclinée ou limitée? Et répétons-le : les volets approvisionnement et ventes s'apparient-ils? Les contrats sont-ils librement cessibles en cas de changement touchant l'entreprise?

**CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE :** Prenez le temps de bien comprendre vos contrats commerciaux. En réalité, les sous-questions dépassant les modalités du « bon de commande » de base ne sont pas des enjeux d'ordre juridique; il s'agit d'enjeux opérationnels qui, souvent, ne sont pas cernés ni réglés. Une bonne façon de commencer à couvrir les lacunes et à saisir les possibilités contractuelles est de recourir à une liste de contrôle s'inspirant de contrats plus complets.

Les entreprises qui omettent de traiter des questions juridiques touchant les opérations risquent d'en subir les conséquences. Si la transaction avorte, les répercussions seront probablement limitées. Mais si elle se concrétise, les propriétaires devront consacrer beaucoup de temps, d'argent et d'énergie à se débattre avec ces questions dans l'espoir de ne pas en venir à la conclusion qu'après toutes ces années, ce sont d'autres personnes qui récolteront le fruit de leur travail. ■

.....  
**Joe Milstone est cofondateur de Cognition LLP, organisation de services juridiques innovateurs qui offre aux entreprises des services de conseillers juridiques internes et d'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](http://www.smallbizpros.ca)

# Une question d'équilibre

## Rob Dargewitz, CMA, trouve le succès à sa façon.

Par **Jacklyn Law**

### ON NE S'ATTEND PAS À TROUVER LE TITRE DE

« capitaine à la retraite » dans le CV d'un CMA, mais l'armée canadienne n'est qu'une étape du riche parcours de Rob Dargewitz, auquel s'ajoutent les rôles d'entrepreneur et d'éducateur. Voilà un avant-goût de ses réalisations.

En 1992, après avoir obtenu son diplôme en économie et en commerce du Collège militaire royal du Canada, Rob Dargewitz a occupé divers postes de nature financière au ministère de la Défense nationale. Il a fait son MBA en cours du soir, puis a quitté la vie militaire en 1997. Il a ensuite travaillé pour Shell Canada, remplissant des fonctions exigeantes, la plus récente étant celle de chef des finances, fusions et acquisitions.

Il est devenu CMA pendant qu'il travaillait à Shell : « Je croyais qu'un titre supplémentaire m'ouvrirait des portes, et ce fut le cas. Je voulais la totale. Le titre de CMA offre une perspective bien équilibrée, et j'aimais l'aspect du management intégré. »

En 2010, après le décès de sa mère, Rob Dargewitz s'est trouvé à la croisée des chemins, sur le plan personnel et professionnel. « J'ai pris une pause pour voyager, dit-il. À mon retour, j'ai décidé d'utiliser les compétences que j'avais acquises pour lancer ma propre entreprise. »

Avec son ami Dan Forigo, il a fondé Fairmont Financial, un cabinet-conseil financier au service des entreprises en développement.

Soucieux de redonner au milieu professionnel un peu de ce qu'il a reçu, il est animateur pour le Programme de leadership stratégique de CMA Canada depuis 2001. Plus récemment, il a conçu le programme de certificat *Oil and Gas* de CMA Alberta, qu'il enseigne. « Le travail avec les étudiants me plaît beaucoup et m'oblige à suivre de près l'évolution du secteur. » ■

**Jacklyn Law** est rédactrice pigiste établie à Toronto.

**Entreprise :** Fairmont Financial

**Rôle :** Cofondateur et directeur général

**Conseil le plus précieux :**

« Nous avons tous reçu le cadeau de la vie. Il serait dommage de le retourner sans l'avoir ouvert. »

**Site Web :** [www.fairmontfinancialcorp.com](http://www.fairmontfinancialcorp.com)

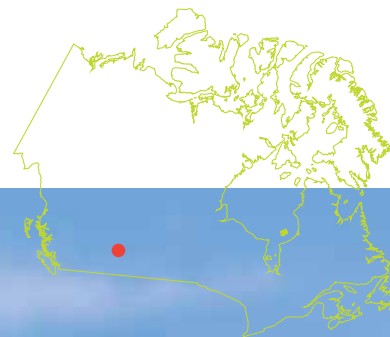


Photo : Kimberly Vincent

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

CMA Canada se réjouit de poursuivre sa collaboration avec EarningThroughLearning, société affiliée d'eCornell au Canada. Aux personnes soucieuses de leur carrière et pressées par le temps, eCornell offre :

- Des attestations d'études de l'Université Cornell reconnues dans le monde entier
- Des cours en ligne sur le leadership, les meilleurs de leur catégorie et gagnants de prix
- Un avancement de carrière accéléré
- Chacun des cours donne droit à un crédit de 7 heures de FCPP et le certificat, 42 heures de FCPP
- Les cours les plus populaires sont offerts en français ou en anglais
- Un prix abordable et des cours à suivre au moment qui vous convient

RÉDUCTION  
DE **20** %  
POUR LES  
CMA

## Le certificat Leadership du changement

- Élaboration d'un programme de changement
- Schématisation du terrain politique des alliés et des résistants
- Négociation de l'aide et de l'appui à votre programme
- Mobilisation de la coalition en vue de l'action
- Création d'une dynamique : gestion de la structure, des ressources et du rendement
- Maintien de la dynamique : motiver par la vision, la culture et l'agilité politique

## D'autres cours d'intérêt

- La prise de décision administrative
- Diriger à l'aide de la créativité
- Pensée stratégique
- Introduction au leadership de projet
- Équipes de projet : exploiter l'intelligence collective
- Leadership des ressources humaines

Les diplômés CMA d'eCornell attribuent à leur expérience d'apprentissage global la note de 4 sur 5. Voici ce qu'en dit l'un des participants :

*Excellentes, les discussions, la participation et la collaboration. J'ai apprécié les leçons tirées des exemples amenés par les membres de notre groupe aux antécédents divers. L'animateur a su stimuler le dialogue dans le forum de discussion et ses commentaires positifs à l'égard des travaux pratiques m'ont été très utiles. Le programme Leadership des cadres supérieurs m'a beaucoup apporté et fait vivre une riche expérience.*

Brenda Yackle, CMA  
Contrôleuse  
United Safety Ltd., Alberta  
Diplômée,  
Certificat en Leadership  
des cadres supérieurs



Comptables  
en management  
accrédités™



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



# memberperks®

Accédez à *perks* en ligne, n'importe quand, de n'importe où.

CMA MemberPerks® fournit une liste croissante de réductions provenant de plus de 800 marques et d'entreprises locales sur une foule de produits, allant de billets à des repas, en passant par des chaussures et des voyages.



Voyez comment vous et votre famille pouvez commencer à économiser - chaque jour. Commencez, c'est facile ! Tout ce dont vous avez besoin est votre numéro matricule - ensuite, visitez le site Web CMA MemberPerks® pour créer votre compte et commencer à économiser.

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