



DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

Management

www.managementmag.com

NOVEMBRE 2009 5,50 \$

La mesure de la performance des organismes sans but lucratif

L'automatisation du traitement des factures, source d'économies

Yves Lavigne, CMA, MBA

Prendre la bonne décision, à l'intérieur comme à l'extérieur du ring

Yves Lavigne, CMA, met à profit son expérience de comptable en management pour rendre des décisions en une fraction de seconde devant des milliers de fans des arts martiaux mixtes.

ASSURANCES HABITATION ET AUTO DE GROUPE

pour les membres de CMA Canada



SIMPLIFIEZ-VOUS LA VIE AVEC DE BONNES PROTECTIONS... ET ENCORE PLUS GRÂCE À DES TARIFS DE GROUPE!

En tant que membre de **CMA Canada**, vous pouvez économiser sur vos assurances habitation et auto grâce à des **tarifs de groupe avantageux**, tout en profitant de **produits de haute qualité** et d'un **service exceptionnel**.

En tant que chef de file de l'assurance habitation et auto de groupe, nous offrons un large éventail de produits innovateurs. Ainsi, vous obtenez à coup sûr les protections qui conviennent le mieux à vos besoins particuliers et en prime... la tranquillité d'esprit!

Programme d'assurance recommandé par :



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



Assurance
Meloche Monnex

Demandez une soumission et courez la chance de

GAGNER

1 DES 4 VOYAGES DE RÊVE*

vers la
destination de
votre choix!

(OU 15 000 \$ COMPTANT)



ÉCONOMISEZ GRÂCE À DES TARIFS DE GROUPE AVANTAGEUX

www.melochemonnex.com/smac

1 866 269 1371

(Du lundi au vendredi, de 8 h à 20 h)

Le programme d'assurances habitation et auto de TD Assurance Meloche Monnex est souscrit par SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE. Il 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. Le concours se termine le 16 janvier 2010. Réponse à une question d'habileté requise. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le règlement complet du concours est disponible sur le site www.melochemonnex.com.

Meloche Monnex est une marque de commerce de Meloche Monnex inc., utilisée sous licence.

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

Des ressources à portée de votre main

En période de ralentissement économique, les entreprises s'empressent de diminuer les coûts, de réduire le personnel et de rediriger leur attention vers leurs activités premières. Pour la plupart d'entre elles, le fait de survivre à la récession constitue un objectif raisonnable; mais ne s'agirait-il pas d'un objectif trop modeste? Pourquoi ne pas élaborer des stratégies qui aideront votre entreprise à prospérer et à ressortir plus forte d'une période de repli? Dans un article intitulé « Oser le changement malgré un contexte économique difficile », Susan Chesney, CMA, explique que les entreprises adeptes de la gestion stratégique profitent des périodes d'incertitude pour repenser leur exploitation. Elles peuvent ainsi mieux préparer leur personnel à relever rapidement les nouveaux défis qui se présenteront à mesure que l'économie se redressera. L'histoire nous enseigne que les entreprises qui prennent le risque de se réinventer ressortent souvent plus solides des périodes de repli. Susan Chesney donne plusieurs conseils qui vous aideront à transformer votre exploitation, et elle montre comment quelques changements pourraient se révéler bénéfiques à long terme.

Les Politiques de comptabilité de management^{MC} et les Pratiques de comptabilité de management^{MC} de CMA Canada constituent une précieuse ressource offerte à tous les CMA, car elles font état des plus récentes percées en comptabilité de management stratégique. Les membres peuvent télécharger gratuitement les PCM et les PrCM; pour ce faire, ils n'ont qu'à entrer leur nom d'utilisateur et leur mot de passe (matricule CMA). À l'occasion, *CMA Management* contient un article publié parallèlement à une PCM ou à une PrCM — et c'est justement le cas ce mois-ci. Dans le présent numéro, l'article intitulé « Améliorer la mesure de performance des organismes sans but lucratif », des auteurs Marc J. Epstein et Adriana Rejc Buhovac, porte sur les défis que pose la gestion d'un organisme sans but lucratif et sur ce qui les distingue de ceux du secteur à but lucratif. On y explique aussi pourquoi il est essentiel que les CMA et les cadres supérieurs qui participent activement à la gestion d'organismes sans but lucratif ou siègent à leurs conseils insistent sur l'élaboration de modèles et d'outils de mesure de la performance modernes dont l'emploi se généralise dans les milieux d'affaires. Cet article illustre un modèle que les CMA peuvent utiliser pour évaluer l'ensemble des efforts déployés par leur organisation; ce modèle peut aussi aider les gestionnaires à justifier leurs décisions liées aux programmes de l'organisation et leur fournir des éléments probants tangibles quant aux investissements responsables liés à la mission.

Par ailleurs, pour une deuxième année, CMA Canada et le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) lançaient récemment aux fonctionnaires fédéraux une invitation ouverte à poser leur propre candidature ou celle d'un collègue au Prix d'excellence pour la fonction de contrôle — secteur public. Ce prix comprend deux catégories : (1) l'innovation et (2) le leadership financier (direction des finances). En outre, des formulaires peuvent être soumis pour la nomination d'un candidat au Prix d'honneur pour l'ensemble de sa carrière, qui est décerné par le comité de sélection. Les candidatures doivent être reçues avant le vendredi 22 janvier 2010. La cérémonie de remise des prix se tiendra à Ottawa, au printemps 2010. Pour en savoir plus sur les prix, les critères révisés et les conditions d'admissibilité, allez à www.prixfonctioncontrôle.com.



Andrea Civichino
Rédactrice en chef



Directrice de la publication Suzanne K. Godbehere
Vice-présidente, Relations publiques et communications
905 949-3106
sgodbehere@cma-canada.org

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

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

Traduction et coordination Joanne Beauchamp et Héléne Arseneault
514 878-1105

Publicité

Ventes publicitaires

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

Chargées de compte

Beth Kukkonen
bkukkonen@dvetail.com

Présidente

Susan A. Browne
sbrowne@dvetail.com

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

Tirage et administration

Prrière d'envoyer les demandes de renseignements, les avis de changement d'adresse, etc. à :
Liliane Kenyon 1 877 262-6622

lkenyon@cma-canada.org

Abonnements

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

Exemplaires non livrés

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Canada





16 Améliorer la mesure de la performance des organismes sans but lucratif

La gestion d'un organisme sans but lucratif (OSBL) pose des défis souvent assez différents de ceux auxquels le secteur à but lucratif est confronté. Les dirigeants du monde des affaires qui participent activement à la gestion de tels organismes ou qui siègent à leurs conseils devraient insister sur l'élaboration des modèles et outils de mesure de la performance modernes dont l'emploi se généralise dans les milieux d'affaires.

par Marc J. Epstein et Adriana Rejc Buhovac

24 Une approche saine pour établir un budget : ni trop haut, ni trop bas, mais juste assez

Si les cibles budgétaires sont trop ambitieuses, le moral peut être miné par des échecs répétés — mais si elles sont trop modestes, on n'est pas incité à faire d'efforts.

par Mary Mindak, Jeri Ricketts et Jens Stephan



29 PORTRAIT Prendre la bonne décision, à l'intérieur comme à l'extérieur du ring

Le CMA montréalais Yves Lavigne, seul arbitre canadien de l'Ultimate Fighting Championship (UFC), explique comment il met à profit son expérience de comptable en management pour rendre des décisions en une fraction de seconde devant des milliers de fans des arts martiaux mixtes (AMM).

par Arda Ocal

10 Ressources humaines



Oser le changement malgré un contexte économique difficile. Même si la prudence semble de mise en période de repli économique, beaucoup d'entreprises en profitent pour redéfinir leurs priorités et se réinventer.

par Susan Chesney, CMA

12 Stratégies d'entreprise

L'automatisation du traitement des factures, source d'économies.

En sachant tirer parti d'Internet et de l'impartition Web, les entreprises peuvent réduire leur empreinte carbone.

par Catherine Dahl, CMA



32 Finances personnelles



Tirer un revenu de retraite de son portefeuille de placements. Il est important, en vue de la retraite, d'avoir un portefeuille de placements dont on tirera un revenu approprié. Ce portefeuille peut être composé de

certificats de placement garanti (CPG) et d'obligations, qui permettent d'obtenir un revenu prévisible.

par Michael Low, CMA

33 Technologie de l'information

La qualité des données : un vieux problème, de nouveaux défis.

Il existe en TI un principe selon lequel des données déficientes entraînent inmanquablement des résultats erronés. Ce principe a donné lieu à la création de l'un des plus anciens acronymes du domaine : GIGO (de l'anglais *garbage in, garbage out*). De nos jours, la qualité des données est un enjeu capital, car les entreprises s'en remettent de plus en plus à l'information à des fins opérationnelles et stratégiques.

par Jacob Stoller



37 Questions gouvernementales

Emprunteurs et créanciers ressentiront les effets de la refonte des règles sur l'insolvabilité.

Il y aura à la fois des retombées positives et négatives dans le cas d'entreprises qui doivent de l'argent ou qui fournissent des marchandises.

par Christopher Porter



Rubriques

6 Dans les revues

Prendre des décisions plus judicieuses

- Le cycle de valeur des acquisitions
- Le langage secret de l'argent
- Survivre dans un milieu de travail malsain



7 Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

- Le manque d'harmonisation et la fragmentation des fonctions de gestion des risques mettent en péril la performance des organisations
- Sauver des vies au travail grâce à de nouveaux jeux de simulation en ligne

Dans le prochain numéro

- La gestion de la chaîne d'approvisionnement



Prendre des décisions plus judicieuses

Le cycle de valeur des acquisitions



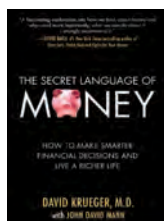
Dans son livre intitulé *The Acquisition Value Cycle*, Howard E. Johnson montre comment créer de la valeur actionnariale à toutes les étapes du processus d'acquisition, depuis l'élaboration de la stratégie d'entreprise, en passant par l'analyse de la société ciblée, l'évaluation, l'établissement du prix et le contrôle préalable, jusqu'à la conclusion de l'achat et à l'intégration.

Ce livre comporte des outils de planification stratégique, des lignes directrices sur la façon de réaliser une analyse approfondie de l'entreprise ciblée, des modèles complets d'évaluation et d'établissement des prix, ainsi que des stratégies de négociation pratiques; il présente également les problèmes courants liés au contrôle préalable et les clés d'une intégration réussie. Par ailleurs, il aborde des notions importantes telles que la fixation des prix en fonction de la valeur, ce qui aide à mettre en balance les risques et les avantages d'une occasion d'acquisition. Les lecteurs apprendront en outre à :

- déterminer les inducteurs de valeur clés dans l'acquisition ciblée;
- élaborer des modèles d'évaluation et d'établissement des prix complets pour appuyer la prise de décision de l'entreprise;
- obtenir de l'information sur la structuration d'une transaction afin d'atténuer les risques inhérents à une acquisition;
- utiliser des lignes directrices et des stratégies de négociation efficaces afin d'assurer la réussite de l'intégration;
- satisfaire aux attentes croissantes en matière de gouvernance d'entreprise.

Howard E. Johnson. Thomson Carswell.

Le langage secret de l'argent

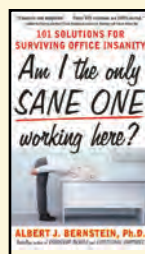


Alliant science et application, l'ex-psychiatre et actuel « mentor » financier David Krueger offre aux lecteurs une vue d'ensemble des significations subconscientes que nous donnons à l'argent, et de nos façons illogiques de nous en servir. Dans son livre intitulé *The Secret Language of Money*, il révèle les secrets financiers inédits les plus sombres et les plus profonds, et il

offre des suggestions permettant d'acquérir de meilleures habitudes. Étant donné l'état actuel de l'économie, le moment est on ne peut mieux choisi pour approfondir notre compréhension du rapport émotif que nous entretenons avec l'argent : cela pourrait faire la différence entre une retraite confortable et la faillite. Les lecteurs auront peut-être un choc en reconnaissant leur comportement dans la déconstruction opérée par D. Krueger par rapport à nos habitudes de dépense destructrices. Les cycles de l'endettement, les dépenses compulsives et de nature compétitive, le biais de disponibilité des expériences antérieures et les justifications des dépenses pourraient dégarnir votre portefeuille. En étant à l'écoute des messages subconscients que nous recevons à propos de l'argent, nous serons davantage en mesure de comprendre nos motivations et nos habitudes de dépense, et nous acquerrons les connaissances et le pouvoir nécessaires pour réécrire notre histoire financière.

David Krueger, en collaboration avec John David Mann. McGraw-Hill.

Survivre dans un milieu de travail malsain



Avez-vous déjà travaillé avec un microgestionnaire agaçant, un lèche-botte, un menteur pathologique, un narcissique, un paquet de nerfs ou un maniaque enragé toujours en train de déranger ses collègues? Avez-vous déjà eu à fournir une évaluation de rendement à peine passable à un employé? Avez-vous déjà apporté de l'eau au moulin des commérages ou en avez-vous été victime? Le monde des affaires est censé être rationnel et professionnel; cependant, la triste vérité est que la plupart des entreprises sont dysfonctionnelles. Dans son ouvrage *Am I the Only Sane One Working Here?*, Albert J. Bernstein révèle les secrets qui permettent de demeurer sain d'esprit dans un milieu de travail malsain; il présente des techniques qui permettent de rester détaché devant les comportements les plus horripilants et les collègues les plus pessimistes. Si vous nagez à contre-courant dans un milieu de collègues toqués, vous êtes probablement le seul bastion de santé mentale. Vous pouvez toujours gérer la situation en modifiant vos réactions, mais pas leur façon d'agir. Les conseils de l'auteur vous aideront à passer de la perplexité à la force, simplement en changeant votre attitude et votre compréhension de la folie du bureau.

Albert J. Bernstein. McGraw-Hill.

Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

Selon Ernst & Young, le manque d'harmonisation et la fragmentation des fonctions de gestion des risques mettent en péril la performance des organisations



À l'heure actuelle, 96 % des dirigeants d'organisations internationales disent avoir l'occasion d'améliorer leurs fonctions de gestion des risques. De plus, selon l'étude *Future of Risk* d'Ernst & Young, qui examine les attitudes des organisations envers la gestion des risques, près de la moitié des dirigeants déclarent que le fait d'affecter des ressources additionnelles à cette fonction pourrait créer un avantage concurrentiel. Cette étude effectuée auprès de plus de 500 cadres supérieurs, occupant principalement des postes de haut dirigeant et d'administrateur, révèle que le ralentissement économique incite les entreprises à gérer plus efficacement les risques.

« Même si de nombreuses organisations augmentent la taille et la portée de leurs fonctions de gestion des risques, déclare Norman Lonergan, leader mondial des services consultatifs d'Ernst & Young, cela ne se traduit pas toujours par un accroissement de l'efficacité. En fait, très peu d'organisations peuvent affirmer qu'il y a constamment communication d'information, échange de données et coordination entre leurs différentes fonctions de gestion des risques. Au bout du compte, cela a simplement comme conséquence de rendre l'organisation plus vulnérable aux menaces de risques. »

Malgré les améliorations apportées au cours des dernières années à la gestion des risques, les organisations doivent continuer de perfectionner leur approche, particulièrement dans les circonstances actuelles où la plupart d'entre elles doivent en faire plus avec les mêmes ressources ou avec des ressources supplémentaires limitées. En fait, même si seulement 2 % des répondants prévoient diminuer leurs investissements dans la gestion des risques, près des deux tiers (61 %) ne comptent pas y affecter plus de ressources au cours des 12 à 24 prochains mois.

L'étude montre également que le nombre de fonctions de gestion des risques des organisations mondiales a augmenté pour satisfaire aux exigences de conformité. Malgré cette augmentation, il est devenu de plus en plus difficile de gérer les tâches et les objectifs de ces fonctions qui, en plus, souffrent d'un manque d'harmonisation. Par exemple, 73 % des répondants ont indiqué que leur organisation compte sept fonctions de gestion des risques ou plus. Toutefois, deux de ces fonctions ou plus se chevauchent dans 67 % des organisations, et la moitié des répondants déclarent que leurs fonctions ne couvrent pas l'ensemble de la gestion des risques.

L'analyse d'Ernst & Young démontre que les entreprises cherchent une couverture des risques améliorée, mais aussi une diminution des coûts et une valeur accrue. Les organisations souhaitent que leurs activités en matière de risques et de contrôles soient harmonisées et coordonnées. Les répondants ont aussi affirmé que la clé pour y arriver est la coordination des fonctions de risques et de contrôles ainsi que des unités organisationnelles. Cela inclut l'harmonisation du mandat et du champ d'action de chaque groupe, la coordination des infrastructures et des personnes, l'élaboration de méthodes et de pratiques uniformes ainsi que le partage de l'information et de la technologie.

Selon les résultats de l'étude, les répondants reconnaissent clairement que la gestion des risques offre des avantages considérables à leur organisation, en plus de leur permettre de mieux déceler et comprendre les principaux risques. La plupart des répondants ont également indiqué que cette gestion avait pour effet d'accroître la performance de l'entreprise (99 %), de protéger la valeur de l'organisation (98 %) ainsi que d'améliorer la prise de décisions (98 %) et la conformité à la réglementation (98 %). L'étude intégrale est accessible sur le site www.ey.com.

Sauver des vies au travail grâce à de nouveaux jeux de simulation en ligne

L'Association canadienne de normalisation (CSA) a lancé une série de modules interactifs reposant sur la technologie de l'apprentissage en ligne par jeux de simulation pour enseigner des mesures de sécurité et de préparation par rapport aux situations d'urgence, ainsi qu'un éventail d'autres connaissances essentielles susceptibles de faire la différence entre la vie et la mort pour de nombreux Canadiens au travail.

Au Canada seulement, on signale chaque année plus de 315 000 blessures avec perte de temps et 1 055 décès liés au travail¹. Ces nouveaux outils offerts par la CSA aux entreprises visent à aider les employeurs, employés, étudiants et consommateurs à mieux se préparer à affronter tous genres de menaces et de situations d'urgence, en leur permettant d'en faire l'expérience dans des scénarios virtuels réalistes — avant que cela ne leur arrive dans la vie réelle.

« La formation en milieu de travail doit, pour contribuer à réduire les blessures, enseigner les meilleures pratiques en matière de sécurité et modifier les comportements, de dire Suzanne Kiraly, présidente de la CSA. Ces nouveaux modules interactifs dépassent le simple transfert de connaissances, car ils forcent les utilisateurs, mis en contexte de travail, à prendre des décisions liées à des normes et à des règles de sécurité réelles. Qu'il s'agisse de manipuler des matières dangereuses ou encore d'évaluer des risques pour prévenir des désastres majeurs, la préparation du personnel par l'apprentissage, en environnement virtuel, de mesures de sécurité et d'intervention en cas d'urgence pourrait faire la différence entre la vie et la mort au travail. »

Les nouveaux modules interactifs d'apprentissage en ligne de la CSA proposent des expériences dynamiques, divertissantes et éducatives pour aider les utilisateurs à mieux comprendre, retenir et appliquer les normes, codes, directives et politiques dans leur milieu de travail. Beaucoup de ces modules mettent l'accent sur la santé et la sécurité au travail, et mesurent la capacité à évaluer les risques, à adopter les mesures appropriées et à améliorer l'aptitude à prendre des décisions et à résoudre des problèmes lorsque le risque de si-



tuations dangereuses est très élevé. Les modules peuvent être utilisés en apprentissage autonome ou jumelés à des séances en classe afin de permettre aux utilisateurs d'apprendre au rythme qui leur convient. Certains scénarios réalistes peuvent également les aider à comprendre l'impact de leurs décisions sur leur travail en offrant un environnement d'apprentissage plus dynamique que la formation textuelle traditionnelle.

¹ Programme national de statistiques sur les accidents du travail et l'Association des commissions des accidents du travail du Canada, 2007.

Management

Groupe de réflexion éditorial

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

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

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

Todd Scaletta, FCMA
Directeur, Gestion du savoir
CMA Canada

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

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

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

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

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

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



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

Proposez une candidature dès maintenant et contribuez à célébrer l'excellence en gestion financière dans le secteur public.

Voici une belle occasion de souligner les succès d'un ou de plusieurs fonctionnaires qui ont apporté une contribution importante à la gestion financière ou à la fonction de contrôle au sein de l'administration publique canadienne.

Le Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public, qui en est cette année à sa deuxième édition, inclut maintenant deux catégories : Innovation et Leadership financier.

Les lauréats recevront une plaque, et un don de 1 000 \$ sera versé à l'organisme de bienfaisance enregistré ou au fonds de bourses d'études de leur choix.

Nous acceptons également vos suggestions de candidats pour le Prix CMA-CIPFA pour l'œuvre de toute une carrière.

Vous avez jusqu'au vendredi 22 janvier 2010 pour soumettre des candidatures.

Vous trouverez de plus amples renseignements sur ces prix, sur les nouveaux critères de sélection et sur les conditions d'admissibilité au www.prixfonctioncontrôle.com.



Nouvelle catégorie
réservée au leader-
ship financier



Oser le changement malgré un contexte économique difficile

Même si la prudence semble de mise en période de repli économique, beaucoup d'entreprises en profitent pour redéfinir leurs priorités et se réinventer.

par Susan Chesney, CMA

Les entreprises adeptes de la gestion stratégique profitent des périodes d'incertitude pour repenser leur exploitation. Elles peuvent ainsi mieux préparer leur personnel à relever rapidement les nouveaux défis qui se présenteront à mesure que l'économie se redressera. L'histoire nous enseigne que les entreprises qui prennent le risque de se réinventer ressortent souvent plus solides des périodes de repli.

Pourtant, de nombreux gestionnaires préfèrent attendre la reprise avant d'apporter des changements importants. Peut-être convaincus qu'une grande prudence est de mise pour protéger leur organisation et ses employés, ils s'en tiennent aux vieux modèles d'affaires même si ceux-ci ne conviennent plus au nouvel environnement. Or, loin d'être une stratégie d'affaires viable, une inaction prolongée risque de nuire à la capacité de l'organisation de survivre à la récession.

Les quelques conseils qui suivent vous aideront à transformer l'exploitation de votre entreprise durant une période de turbulence économique. À long terme, ces changements pourraient se révéler bénéfiques pour votre organisation et son personnel. Vous vous rendrez peut-être compte que vos employés attendaient impatiemment votre signal pour apporter dès maintenant des changements positifs et préparer l'avenir.

Encouragez les employés à exprimer leurs idées

Nul ne connaît mieux votre entreprise que vos employés. Encouragez-les à vous faire part régulièrement de leurs idées et de leurs expériences. Ceux qui travaillent en première ligne peuvent vous fournir de l'information précieuse sur l'évolution des besoins de la clientèle. Il y a en outre de fortes chances qu'ils sachent comment réduire les coûts, quelles tâches devraient être prioritaires et quelles compétences leur font défaut.

Afin de créer de l'enthousiasme et une vision commune autour du projet de « réinvention » de l'entre-



prise, organisez des séances de remue-méninges. Vous encouragerez ainsi les employés à mettre leurs idées en commun et à aller de l'avant en s'appuyant sur les idées des autres. Vous constaterez probablement que vos employés sont plus que jamais motivés à faire preuve de créativité et à proposer des solutions, car ils ne sont pas sans savoir que l'imagination et l'innovation jouent un rôle important dans le succès de l'entreprise. Prenez soin de faire un suivi auprès des employés qui formulent des suggestions. Vous ne serez peut-être pas capable de toutes les mettre en œuvre, mais elles ne doivent pas demeurer lettre morte : cela minerait le moral des troupes.

Renforcez votre bassin de talents

L'économie ne tourne peut-être pas à plein régime, mais ce sera tôt ou tard le cas. Les entreprises progressistes en sont conscientes et profitent des périodes « creuses » pour chercher de nouveaux talents. Elles grossissent les rangs de leur équipe de façon sélective en embauchant des professionnels possédant des compétences qui se font rares. Même si leur budget est serré, ces organisations savent qu'il est prudent de faire de l'embauche stratégique pour demeurer productives et concurrentielles maintenant — et quand la récession se résorbera.



Cherchez des professionnels aux talents multiples dont les connaissances couvrent plusieurs secteurs fonctionnels. Ces employés polyvalents pourront se charger de multiples projets et responsabilités, et s'adapteront à l'évolution rapide des besoins de l'entreprise. Toutefois, ne perdez pas de vue que même si le ralentissement économique a réduit des personnes très talentueuses au chômage, celles-ci ne sont pas nécessairement faciles à trouver. Pour vous aider à dénicher des employés qui possèdent les compétences, les qualités et l'expérience requises, faites appel à une agence de recrutement réputée. Vous passerez ainsi moins de temps à la recherche et à l'embauche de candidats, et vous réduirez les coûts de formation.

Préparez les leaders de demain

Les difficultés font parfois ressortir ce qu'il y a de meilleur chez les gens, particulièrement chez les personnes de talent. Vous devriez donc voir la récession comme un « terrain d'essai » où les étoiles montantes peuvent faire leurs preuves. Songez à réaménager certains postes pour les rendre plus intéressants et plus valorisants. Offrez des possibilités de mentorat et de formation par rotation de postes afin que les employés les plus performants acquièrent une vision plus globale de l'entreprise. Prenez dès maintenant un soin particulier à développer les employés qui, selon vous, sont susceptibles de jouer un rôle crucial au sein de l'organisation quand l'économie se redressera.

En confiant à votre équipe des affectations stimulantes et des responsabilités intéressantes, vous alimenterez sa motivation à bien faire les choses malgré l'incertitude ambiante. Les esprits brillants et créatifs ont besoin de savoir que leur employeur considère leur développement à long terme comme une priorité, peu importe les circonstances. Insistez sur les connaissances et l'expérience inestimables que votre équipe acquerra pendant cette période économique difficile. Les leaders de demain se rendront compte que c'est leur chance de se démarquer et chercheront à être un modèle pour leurs collègues.

Concoctez un judicieux mélange de talents

Une autre approche vous permettra de « réinventer » votre entreprise et de maintenir une équipe efficace et énergique : des pratiques de dotation en personnel plus souples. En ayant recours à du personnel temporaire pour prêter main-forte à votre équipe, vous pourrez de façon rapide et économique rajuster vos effectifs selon les besoins, et vous éviterez que vos meilleurs

employés ne soient distraits par des tâches secondaires ou ne soient victimes de surmenage. De plus, en analysant vos besoins en personnel de façon plus globale, vous pourrez déterminer à quelles périodes de l'année votre équipe travaille sous forte pression et être prêt à embaucher du personnel supplémentaire dès que c'est nécessaire. Les employés temporaires qui se révèlent très compétents et professionnels deviendront des candidats de choix pour les postes à temps plein lorsque vous pourrez embaucher à nouveau.

Misez sur les gains d'efficience

Le moment est tout indiqué pour remettre en question le statu quo et pour trouver, avec les membres de votre équipe, des façons d'aider tout le monde à travailler mieux et plus intelligemment. Par exemple, déterminez combien de processus clés le personnel effectue encore manuellement. En automatisant les tâches qui exigent beaucoup de main-d'œuvre, vous permettrez à vos employés de se concentrer sur d'autres activités et de faire un meilleur usage de leurs talents. Si vous parvenez à éliminer ces inefficiences maintenant, vous les empêcherez de nuire à d'autres priorités lorsque votre organisation reprendra le chemin de la croissance.

Le moment est tout indiqué pour remettre en question le statu quo et pour trouver, avec les membres de votre équipe, des façons d'aider tout le monde à travailler mieux et plus intelligemment.

Réévaluez en outre votre façon de communiquer avec les employés. Selon une étude de Robert Half, plus du quart des professionnels estiment que les réunions sont leur plus grande source de perte de temps au travail. Pensez à communiquer plutôt par courriel ou au moyen de notes de service — sauf, bien sûr, si une question requiert absolument une discussion en groupe ou si un message doit être livré en personne.

La récession oblige peut-être votre entreprise, comme beaucoup d'autres dans le monde, à relever des défis sans précédent. Il ne faut toutefois pas voir tout en noir. Les entreprises imperméables à la récession se distinguent par leur capacité à prendre des décisions avec un œil tourné vers l'avenir. Nul ne sait combien de temps il faudra attendre avant que l'activité économique revienne à son rythme normal, mais en apportant d'ores et déjà des changements stratégiques à son exploitation et en investissant dans le perfectionnement du personnel, votre entreprise sera mieux placée pour être une concurrente redoutable maintenant et dans l'avenir. ■

Susan Chesney, CMA, est directrice des placements permanents chez Robert Half Finance et Comptabilité à Calgary.



L'automatisation du traitement des factures, source d'économies

En sachant tirer parti d'Internet et de l'impartition Web, les entreprises peuvent réduire leur empreinte carbone.

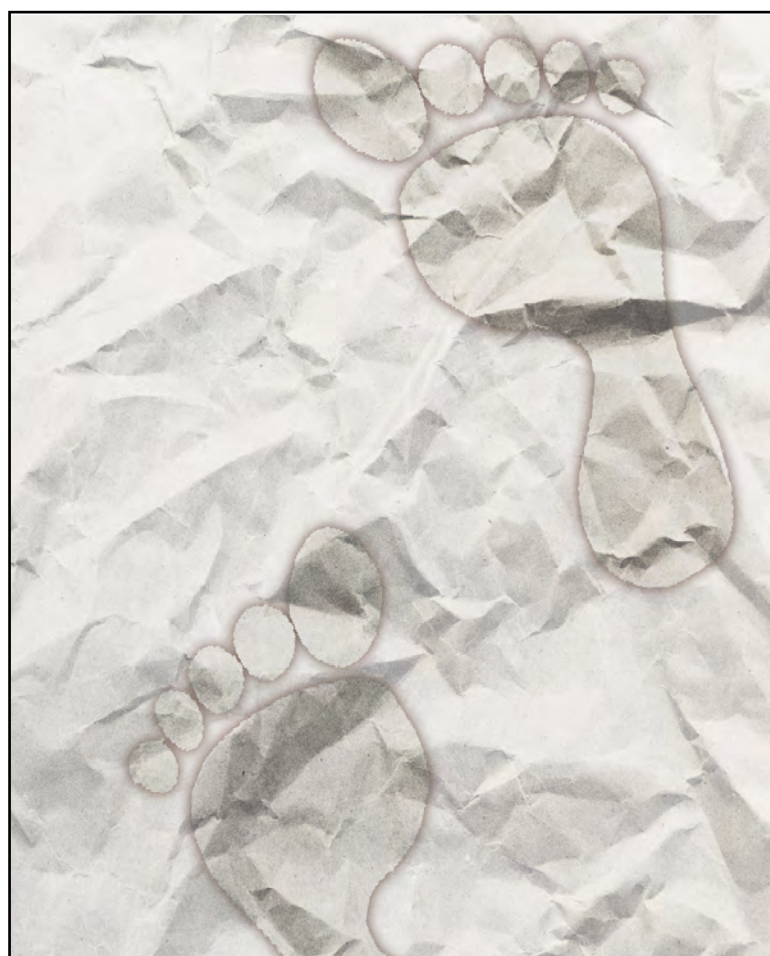
par Catherine Dahl, CMA

Est-il déjà arrivé, dans votre organisation, que la facture d'un fournisseur s'égaré sous une pile de papiers sur un bureau? Votre entreprise a-t-elle déjà payé deux fois une facture parce qu'elle avait été envoyée en double? Vos fichiers historiques de paiement sont-ils stockés dans des boîtes ailleurs que dans les locaux de l'entreprise ou dans une pièce éloignée? Devez-vous faire des copies des factures et les transmettre à plusieurs destinataires aux fins d'approbation par différents échelons de la direction?

Avec l'avènement de l'informatique « dans les nuages » et des nouvelles technologies, l'analyse des coûts et de l'efficacité du processus de traitement des factures obtient désormais toute l'attention qu'elle mérite dans les petites et moyennes entreprises.

Si vous avez répondu oui à au moins une de ces questions, votre organisation souffre du « mal des factures » et vous dépensez probablement de 12 à 20 \$ par facture pour traiter toute cette paperasse.

Mais ne vous inquiétez pas, il existe une solution. L'automatisation de votre processus de traitement des factures et du flux de travaux correspondant peut remédier à ce mal et permettre à votre organisation de faire par la même occasion des



économies non négligeables. Ces derniers temps, et particulièrement aux États-Unis et parmi les entreprises Fortune 1000 du monde entier, les services des comptes fournisseurs prennent de plus en plus d'importance dans le plan stratégique d'une organisation. Avec l'avènement de l'informatique « dans les nuages » et des nouvelles technologies, l'analyse des coûts et de l'efficacité du processus de traitement des factures obtient désormais toute l'attention qu'elle mérite dans les petites et moyennes entreprises.



Dans le domaine de la facturation, il se passe rarement quelque chose de véritablement révolutionnaire qui soit générateur d'économies mesurables, facile à réaliser et lié aux comptes fournisseurs. Mais c'est précisément le cas de l'automatisation du traitement des factures : il s'agit d'une solution nouvelle, efficace, source d'importantes économies en ressources (financières et non financières) — et, qui plus est, écologique.

Grâce à Internet et à l'impartition Web, n'importe quelle entreprise peut tirer parti de l'automatisation du processus de traitement des factures tout en réduisant son empreinte carbone.

En quoi consiste l'automatisation du traitement des factures?

L'automatisation du traitement des factures (ATF) est le seul territoire encore vierge en matière d'automatisation des processus. La plupart des entreprises effectuent encore le codage, l'approbation et le classement des factures de fournisseurs manuellement. L'ATF remplace ce traitement manuel par un processus numérique sans papier.

En d'autres termes, les factures sont converties de façon centralisée au format numérique par un logiciel de reconnaissance optique de caractères (ROC), acheminées par Internet et courriel aux fins de codage et d'approbation, puis importées dans un système comptable ou un progiciel de gestion de type ERP. Ce processus combine un logiciel-service (SaaS), et un système externe d'archivage de documents sécurisé. La composante ROC, intégrée au progiciel ERP, supprime la nécessité de saisie manuelle des données.

Selon une étude menée récemment par le groupe Aberdeen (*E-Payables Benchmark Series: Imaging and workflow 2009*), les coûts et les délais de traitement des factures s'échelonnent de 55,00 \$ par facture en 34,4 jours, au pire, à 4,60 \$ par facture en 4,4 jours, au mieux, avec une moyenne de 12,20 \$ en 14,4 jours. Les entreprises appartenant à la catégorie la plus performante avaient automatisé le processus de la réception jusqu'au paiement, à un degré ou à un autre. Quarante-quatre de ces entreprises étaient entièrement automatisées.

Avantages mesurables de l'automatisation

L'automatisation est source de nombreux avantages et économies de ressources qui peuvent être répercutés sur les résultats nets ou sur des activités génératrices de revenus. La main-d'œuvre en est un excellent exemple. L'automatisation peut réduire le temps de manipulation de 50 à 70 %. Dans une entreprise de construction, non seulement le commis aux comptes fournisseurs aura-t-il davantage de temps pour gérer de plus gros volumes, mais le temps économisé sur la gestion des comptes fournisseurs lui permettra également de prendre en charge d'autres projets et ainsi de réduire le coût par projet. Un autre bon exemple est le rabais pour paiement anticipé. Les entreprises cherchant à négocier des rabais auprès de leurs fournisseurs disposeront d'un levier de négociation plus important sur les modalités si elles peuvent s'engager sur un calendrier de paiement. Une analyse détaillée des coûts inhérents au traitement manuel des comptes fournisseurs dans chacun des domaines suivants peut donner des résultats surprenants.

Grâce à Internet et à l'impartition Web, n'importe quelle entreprise peut tirer parti de l'automatisation du processus de traitement des factures tout en réduisant son empreinte carbone.

- **Économies de main-d'œuvre.** La saisie par ROC et l'intégration dans des progiciels ERP tels que SAP ou dans un logiciel comptable comme QuickBooks peuvent réduire de façon importante le nombre de commis aux comptes fournisseurs équivalents temps plein dont une entreprise a besoin. De plus, cela permet d'accroître le volume de factures traitées sans ajout de personnel.
- **Utilisation accrue des escomptes de caisse.** La plupart des processus manuels sont trop lents pour maximiser ces opportunités ou offrir un pouvoir de négociation pour les rabais. Les modalités sont plus souvent fixées par l'acheteur que par le vendeur (source : *The Accounts Payable Network*).
- **Plus grande exactitude des paiements.** L'ATF élimine complètement les risques de paiement en double. Simplicité d'accès aux documents des comptes fournisseurs par triple rapprochement (bordereau — bon de commande — facture).
- **Récupération et stockage des documents facilités.** Sept pour cent des factures sont égarées (source : *The Accounts Payable Network*). Les meilleurs systèmes d'ATF sont des systèmes d'archivage de bases de données. Rechercher des documents est



aussi simple qu'ouvrir une page Web pour y chercher ces documents : extrêmement simple et rapide.

- **Frais d'exploitation réduits.** L'ATF peut éliminer la nécessité d'entreposer les papiers, puisque l'Agence du revenu du Canada accepte les copies électroniques pour les besoins de l'impôt. L'ATF réduit également les coûts d'acheminement des factures (par la poste ou par messenger) et le temps passé par le personnel à effectuer plusieurs copies des factures de fournisseurs.

Autres avantages intangibles de l'ATF :

- Résolution plus rapide des différends touchant la facturation : 75 % des appels aux services des comptes fournisseurs concernent l'état des paiements, et 80 % proviennent d'employés de l'entreprise (source : *The Accounts Payable Network*).
- Simplification du réacheminement ou du reconditionnement des pièces justificatives de facturation aux clients.
- Réduction des perturbations pour l'entreprise en cas de sinistre, puisque les documents ne sont pas sur place.
- Vérifications plus faciles.
- Meilleure conformité aux réglementations telles que la loi SOX, puisque l'acheminement des factures de fournisseurs dans des dépôts électroniques garantit que les données importantes sont enregistrées, correctement validées et facilement accessibles pour le processus de vérification, et que les informations d'approbation sont conservées avec les documents.

Avantages liés à l'utilisation d'applications SaaS plutôt qu'un logiciel propriétaire

Pourquoi préférer une solution Web (SaaS) à l'achat ou à la conception d'un logiciel maison? Généralement, un système de type client-serveur standard peut coûter jusqu'à 500 000 \$. Mais en mode SaaS, l'ATF est à la portée de plus petites entreprises.

- Coût de possession inférieur.
- Aucune installation ni maintenance de matériel ou de logiciel.
- Sécurité accrue des données : la plupart des fournisseurs de SaaS proposent un stockage des données sécurisé physiquement et électroniquement 24 h sur 24 et 7 jours sur 7, à un niveau que la majorité des petites et moyennes entreprises ne pourraient pas s'offrir.
- Bande passante abordable.
- Plan antisinistre et continuité des activités, puisque les données sont hébergées et sauvegardées hors site.
- Facilité de mise à niveau, qui est du ressort du fournisseur d'ATF.

- Accès continu aux nouvelles fonctions du programme.
- Fiabilité des niveaux de service : les fournisseurs de SaaS surveillent généralement leurs systèmes 24 h sur 24 et 7 jours sur 7 afin de cerner et de corriger de façon proactive tout problème éventuel.

Étude de cas : la facture grimpe rapidement

ABC Construction paye chaque année 12 000 000 \$ à ses fournisseurs, et quatre commis aux comptes fournisseurs traitent 1 500 factures par mois. Un commis moyen traite généralement jusqu'à 750 factures par mois avec un système de saisie manuelle des données (source : *By the Numbers Accounting*, recherche d'OSBC en 2005). Le salaire total d'un équivalent temps plein (ETP) est de 36 000 \$ par an, ou 3 000 \$ par mois. L'automatisation pourrait remplacer 3 de ces 4 commis.

ABC Construction pourrait négocier auprès de ses fournisseurs des rabais pour paiement anticipé de 1,5 % sur environ 54 % de ses factures, mais ne peut actuellement obtenir que 63 % des rabais disponibles (source : *étude de l'IOMA en 2005*). Cela représente

Tableau 1

Entreprise ABC	Par mois	Par an
Coût de main-d'œuvre divisé par quatre	9 000 \$	108 000 \$
Manque à gagner – rabais	2 997 \$	35 964 \$
Réduction des pertes liées aux doublons (estimation selon les moyennes du secteur)	1 000 \$	12 000 \$
Coûts de stockage des documents	500 \$	6 000 \$
Économies estimatives	13 497 \$	161 964 \$
Exemple de coût d'un service Web d'ATF :		
Frais d'utilisation pour 25 utilisateurs	750 \$	9 000 \$
Frais de saisie des factures (1 500 \$/facture/mois)	1 785 \$	21 420 \$
TOTAL	2 535 \$	30 420 \$
Économies nettes	10 962 \$	131 544 \$



chaque année un manque à gagner total de 34 964 \$ au titre des factures admissibles à des rabais pour paiement anticipé.

Selon les estimations, ABC Construction n'utilise pas de système efficace de bons de commande ni de système d'achats centralisés et perd ainsi 0,01 % des factures totales pour cause de paiements en double non recouverts (source : *étude d'étalonnage de l'IOMA en 2005*). Et l'entreprise paye également 500 \$ par mois pour un stockage hors site à long terme.

Un bon exercice pour une organisation consiste à mesurer le temps passé actuellement à traiter les factures de fournisseurs sur papier.

Le tableau 1 à la page précédente résume combien ABC pourrait économiser avec un système d'ATF.

Comme le montre cet exemple, un bon système d'ATF se rentabilise plusieurs fois. Il ne faut pas oublier que chaque entreprise a ses propres processus et ses problèmes spécifiques. Lorsqu'on envisage ce type d'automatisation, il est recommandé de procéder à une analyse détaillée qui pourra être effectuée par votre fournisseur d'ATF. En plus des économies facilement mesurables, une entreprise doit également prendre en compte les avantages tirés d'une réduction de la frustration et des « maux » générés en dehors du service des comptes fournisseurs. Un bon exercice pour une organisation consiste à mesurer le temps passé actuellement à traiter les factures de fournisseurs sur papier. Qui gère les

factures et les bons de commande? Combien de temps consacre-t-on à la gestion des demandes relatives aux comptes créditeurs? Que pourrait-on faire de ce temps s'il était disponible?

Trois clés pour une adoption réussie de l'ATF

Lorsqu'il s'agit d'automatiser le processus de facturation, trois éléments sont essentiels pour réussir et pour garantir des avantages optimaux :

1. **Planifiez.** Analysez votre processus, chiffrez l'inefficacité de votre système actuel, élaborer un plan de mise en œuvre et apprenez à connaître votre flux de travaux.
2. **Évaluez la capacité de votre organisation à s'adapter au changement.** Passer au tout numérique n'est pas aussi simple qu'on peut le croire, car nous sommes extrêmement habitués au papier.

Tableau 2

Papier	237 kg de papier économisés.
Eau	18 863 litres d'eaux usées qui ne seront pas déversées dans les lacs et les cours d'eau.
Carburant	1316 litres de carburant économisés en ne postant plus les factures, états de compte et paiements.
Gaz à effet de serre	6 tonnes de gaz à effets de serre évités.
*Cette quantité de gaz à effet de serre équivaut à :	21 263 km non parcourus en voiture. 156 arbres plantés (et qui ont poussé pendant 10 ans). 172 m ² de forêt préservés de la déforestation.

3. **Prévoyez un système d'acheminement centralisé pour toutes les factures de fournisseurs.** Pour récolter tous les fruits d'un système d'ATF, le papier doit être supprimé une fois numérisé. Ou alors, demandez à vos fournisseurs d'envoyer des factures électroniques.

Le facteur vert

Dans l'exemple précédent, ABC Construction pourrait économiser 237 kg de papier, soit un peu plus de 6 tonnes de gaz à effet de serre en automatisant ses processus de traitement des factures jusqu'aux virements électroniques de fonds.

Toute entreprise peut mesurer l'empreinte carbone de son système de traitement des factures papier en visitant le site

www.payitgreen.org/green-calculator et en entrant simplement deux chiffres : le volume mensuel total de ses factures de fournisseurs et le nombre de chèques papier. Dans l'exemple donné, on a utilisé la moyenne du secteur, soit trois factures pour un chèque.

En adoptant le format électronique pour les factures, les états de compte et les paiements, l'entreprise ABC pourrait préserver les ressources indiquées dans le Tableau 2 en un an. ■

*Source : Payitgreen Alliance. Cette coalition d'entreprises de services financiers, menée par NACHA, s'est engagée à sensibiliser les consommateurs et les entreprises à l'impact positif sur l'environnement du choix des paiements, factures et états de compte au format électronique plutôt que papier.

Catherine Dahl, CMA, est responsable du développement de la clientèle chez Bean Services inc. (www.beanservices.com), une entreprise de Vancouver qui propose un logiciel de facturation Web et un système d'ATF en mode SaaS.



Améliorer la mesure de la performance des organismes sans but lucratif

La gestion d'un organisme sans but lucratif (OSBL) pose des défis souvent assez différents de ceux auxquels le secteur à but lucratif est confronté. Les dirigeants du monde des affaires qui participent activement à la gestion de tels organismes ou qui siègent à leurs conseils devraient insister sur l'élaboration des modèles et outils de mesure de la performance modernes dont l'emploi se généralise dans les milieux d'affaires.

par Marc J. Epstein et Adriana Rejc Buhovac

Ces dernières années, l'urgence d'améliorer la mesure de la performance des OSBL s'est accentuée pour plusieurs raisons, dont la prise de décisions par la direction et la crédibilité de l'organisme sont les plus importantes. Les impacts sociaux et les avantages pour les membres sont beaucoup plus difficiles à mesurer que les résultats purement financiers, car ils sont souvent intangibles, difficiles à quantifier, peu commodes à attribuer à un organisme en particulier et mieux évalués dans une perspective future. Cela fait souvent obstacle à la prise de décisions de gestion optimales, en particulier sur l'investissement devant être consenti pour mener à bien une initiative de création de valeur. Elle complique également la production d'éléments probants convaincants sur les impacts et la réalisation de la mission.

Le principal défi que pose la mesure de la performance d'un OSBL consiste à formuler la mission de l'organisme de manière concise et mesurable. C'est ce qui permet de concevoir une stratégie appropriée, idéalement sous la forme d'une carte des liens de causalité, ainsi que des indicateurs centrés sur les impacts sociaux, sur les membres et sur d'autres aspects non financiers (en plus de mesures financières pertinentes) grâce auxquels on évalue la réussite de cette stratégie.

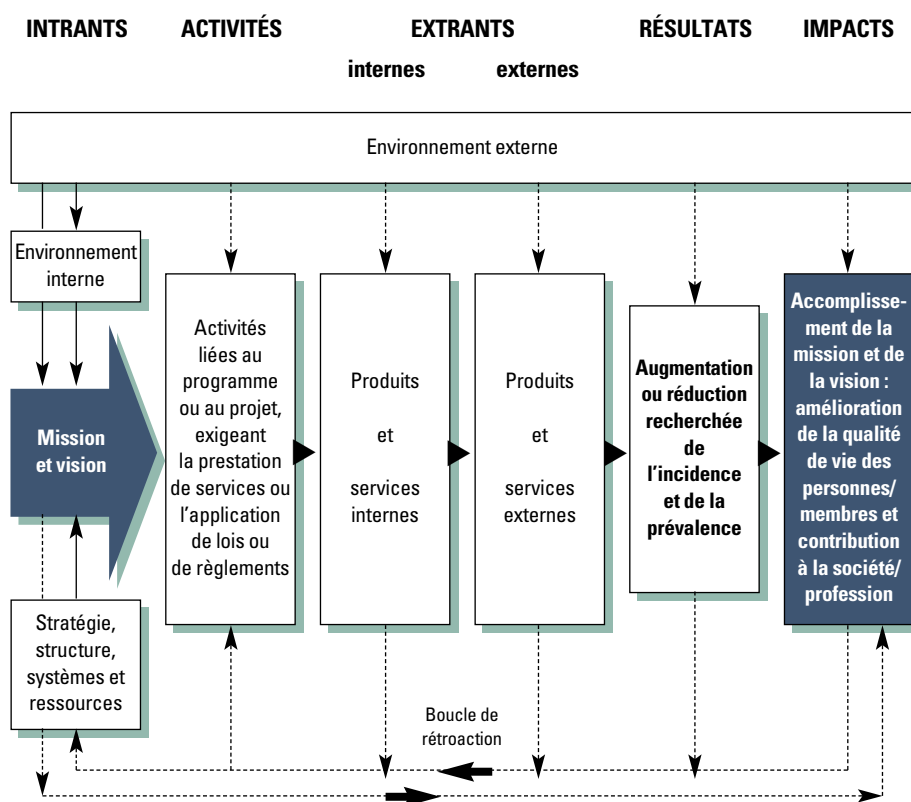
Le modèle d'impact des intrants pour améliorer la mesure de la performance des OSBL

La figure 1 présente un modèle générique d'impact des intrants qui met l'accent sur la mission et la vision, et classe la stratégie, la structure organisationnelle, les systèmes, les ressources ainsi que l'environnement interne parmi les intrants. La mission établit la raison d'être de l'organisme en décrivant qui en sont les bénéficiaires et ce qui est important pour eux. L'énoncé de vision doit préciser

les résultats ou les changements visés par l'organisme et l'échéancier pour y arriver. Une bonne stratégie décrit clairement la voie à suivre pour atteindre cet objectif fondamental. Les principales ressources utilisées pour la plupart des programmes comprennent le personnel, les installations physiques, l'équipement, les fournitures et les contrats de services. Pour réaliser ce qu'il a prévu, l'organisme doit avoir accès à ces ressources, les utiliser judicieusement

professionnelle, etc. Les extrants sont les produits et services immédiats offerts dans le cadre d'un programme. On peut les ranger en deux catégories — les extrants internes et les extrants externes —, car le plus souvent ils représentent la quantité de travail effectuée ou le volume d'activités exécutées (extrants internes), ou alors le nombre de clients servis ou de cas traités (extrants externes). Cette division est utile, mais elle n'est pas obligatoire. Les participants aux

Figure 1 : Modèle d'impact des intrants pour mesurer la performance des OSBL



et jouir de l'appui de la structure organisationnelle, des systèmes et d'un environnement sain. Les activités liées aux programmes exigent la prestation de services, l'application de lois ou de règlements ou les deux. Ces activités peuvent inclure l'analyse de la situation des clients, l'assistance, l'offre de conseils, la formation

programmes devraient bénéficier d'une manière ou d'une autre de ces activités (résultats), et, dans ce cas, on peut s'attendre à ce que des changements se produisent dans les collectivités ou dans la société (impacts). Tous les éléments du modèle d'impact des intrants, ainsi que les liens qui les unissent, sont influencés par

l'environnement externe. Il importe donc de déterminer les influences externes, parce qu'elles peuvent faciliter ou freiner la réussite de l'OSBL.

Tout programme doit être mesuré et évalué en fonction des cinq dimensions du modèle d'impact des intrants. D'où la nécessité d'avoir des liens de cause à effet clairement énoncés entre les intrants, les activités, les extrants, les résultats et les impacts. Une carte des liens de causalité des facteurs d'impact sera présentée à partir de deux exemples pratiques. Les liens logiques entre les différents facteurs de réussite d'un OSBL aident les gestionnaires à comprendre, à surveiller, à gérer et à présenter beaucoup d'autres relations de cause à effet, par exemple celles qui existent entre les extrants internes et externes, ou entre les extrants, les résultats et les impacts. Ils indiquent implicitement qu'il est utile de surveiller des mesures plus immédiates liées à des questions comme la quantité de travail accompli, la rapidité d'exécution et la qualité de ce travail, l'efficacité avec laquelle celui-ci est effectué, la

montrer plus généreux envers un OSBL qui connaît du succès.

Enfin, il faut des indicateurs de performance déterminants. Les indicateurs d'ordre financier ou ceux qui se rapportent à l'efficacité sont habituellement considérés comme des indicateurs intermédiaires importants, mais non comme les mesures définitives de la réussite d'un OSBL; toutefois, lorsqu'il est raisonnable et possible de le faire, les indicateurs de performance doivent être exprimés en argent. C'est souvent le cas des impacts sociaux ou des avantages pour les membres tels que l'augmentation des gains à vie des étudiants qui ont eu les moyens d'assumer les coûts de l'enseignement postsecondaire grâce à la prospérité de micro-entreprises. La diminution des prestations d'aide sociale qui découle du placement de chômeurs chroniques en constitue un autre exemple. Les indicateurs de performance exprimés en argent

facilitent également l'harmonisation et l'intégration des systèmes de gestion de la performance et des systèmes comptables. Ils favorisent aussi la communication avec les parties prenantes, en particulier les responsables des finances et de l'affectation des ressources, et les donateurs.

Des applications pratiques du modèle d'impact des intrants et de ses outils de soutien dans le secteur sans but lucratif

Certains OSBL sont considérés comme étant essentiellement axés sur les impacts sociaux, c'est le cas des organismes de bienfaisance, tandis que d'autres sont avant tout axés sur leurs membres, c'est le cas des associations professionnelles. Classifier les OSBL n'est cependant pas chose facile, car leurs caractéristiques se chevauchent souvent. Il est donc préférable d'envisager un continuum où les organismes entièrement axés sur les

Le principal défi que pose la mesure de la performance d'un OSBL consiste à formuler la mission de l'organisme de manière concise et mesurable.

mesure dans laquelle on juge qu'il répond aux besoins des clients et qu'il est réalisé dans le respect du budget. Il est également indispensable toutefois d'évaluer les résultats réels. Bien qu'ils soient difficiles à mesurer, les impacts revêtent une importance particulière, car les donateurs veulent de plus en plus s'assurer que leur argent est dépensé efficacement et ils peuvent se

Figure 2 : Modèle d'impact des intrants pour les OSBL offrant un refuge et d'autres services aux femmes victimes de violence et à leurs enfants

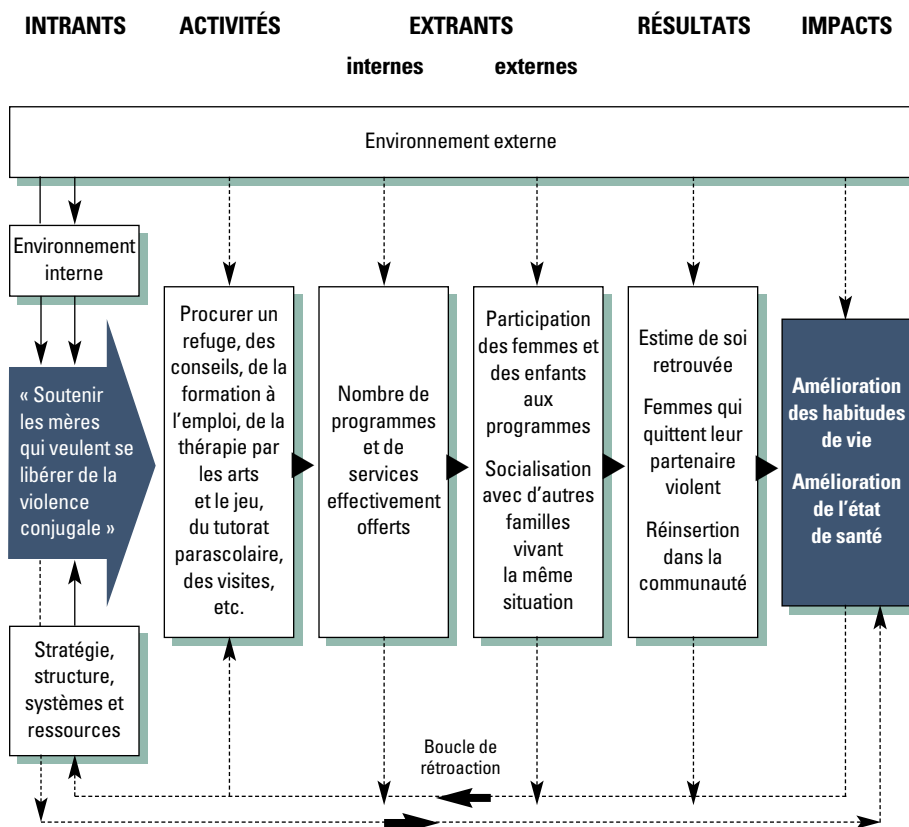
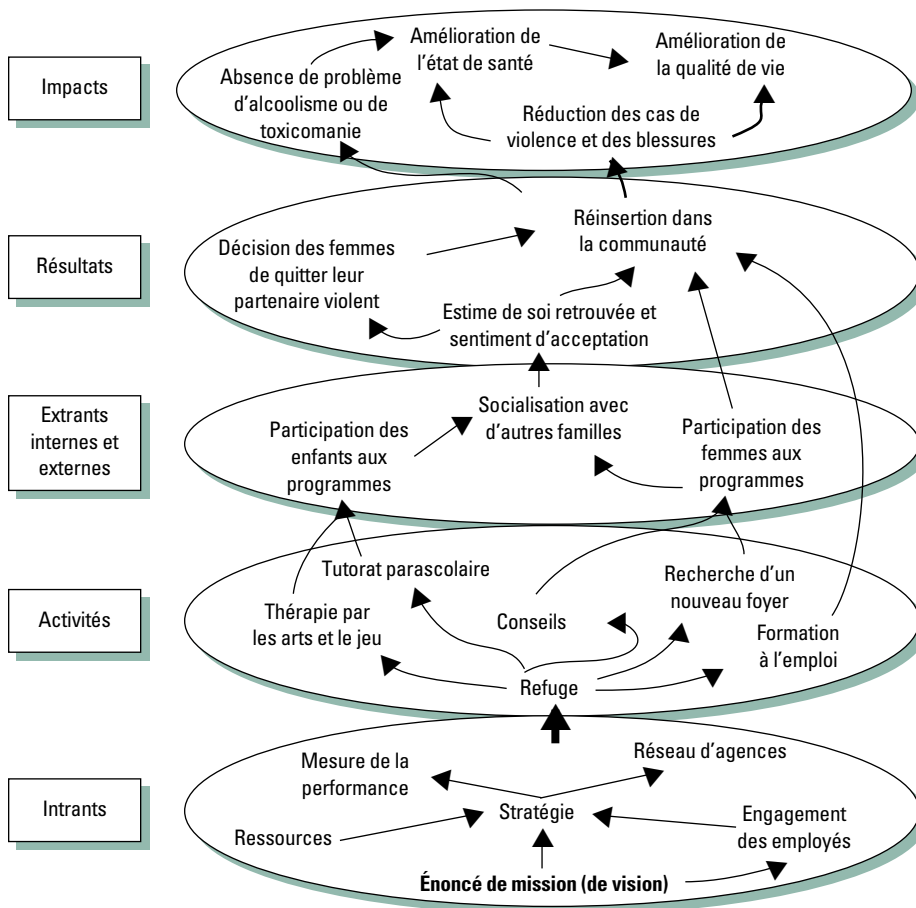


Figure 3 : Carte des liens de causalité pour les OSBL offrant un refuge et des services aux femmes victimes de violence et à leurs enfants



(figure 3) et les indicateurs de performance (figure 4) sont également présentés. Ce modèle et les outils qui l'accompagnent peuvent facilement être adaptés aux OSBL qui procurent un refuge aux sans-abri, ainsi qu'à beaucoup d'autres organismes.

Les activités et les programmes offerts généralement par ces OSBL comprennent des services de maison de refuge (un lieu sûr, des repas nourrissants et d'autres services élémentaires), des conseils individuels, un soutien thérapeutique et éducatif (par exemple la thérapie par les arts et le jeu et le tutorat parascolaire pour les enfants, des ateliers et des groupes pour les femmes), des activités récréatives, de la formation professionnelle et du soutien à l'emploi pour les femmes, de l'aide à la recherche de logements abordables, l'installation dans une nouvelle résidence, etc. Si ces activités sont réellement offertes (extrants internes) avec efficacité, on peut prévoir que les femmes et les

impacts sociaux se situent à un extrême et ceux entièrement axés sur les membres, à l'autre, et où on trouve aussi un grand nombre d'organismes qui ont la double mission de servir à la fois leurs membres et la société.

Les deux exemples qui suivent visent à donner des indications sur l'élaboration de systèmes généraux de mesure de la performance des deux types d'OSBL. Outre la définition des éléments essentiels du modèle, nous présentons, pour chacun de ces exemples, une carte des liens de causalité des facteurs d'impact qui fait ressortir les liens de cause à effet entre les facteurs, puis une sélection d'indicateurs appropriés pour les besoins du suivi de la performance des facteurs et de la communication de l'information s'y rapportant.

Certains OSBL sont considérés comme étant essentiellement axés sur les impacts sociaux, c'est le cas des organismes de bienfaisance, tandis que d'autres sont avant tout axés sur leurs membres, c'est le cas des associations professionnelles.

Exemple 1 : Application pratique du modèle d'impact des intrants aux organismes sans but lucratif axés sur les impacts sociaux

L'exemple présenté est celui d'un organisme offrant un refuge et des services accessibles aux femmes et à leurs enfants qui veulent se protéger de la violence conjugale. Le modèle d'impact des intrants reproduit à la figure 2 peut servir pour cet organisme. La carte des liens de causalité des facteurs d'impact

enfants participeront aux programmes offerts et commenceront également à socialiser avec des familles qui vivent la même situation. Ces extrants donnent lieu à un certain nombre de résultats, par exemple une estime de soi retrouvée, la décision par des femmes de quitter leur conjoint violent et la réinsertion des familles dans la collectivité. Enfin, l'amélioration des habitudes de vie et de l'état de santé de ces familles compte parmi les impacts sociaux.

Figure 4 : Exemples d'indicateurs de performance pour les OSBL offrant un refuge et des services aux femmes victimes de violence et à leurs enfants

CATÉGORIES	INDICATEURS DE PERFORMANCE
INTRANTS	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'harmonisation des priorités stratégiques et de l'énoncé de mission • Pourcentage des employés qui s'engagent envers la réalisation de la mission • Pourcentage d'augmentation du personnel à l'échelle de l'organisation • Viabilité opérationnelle (recettes d'exploitation en pourcentage des coûts) • Pourcentage d'amélioration de la viabilité financière
ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Budget consacré à la fourniture d'un refuge • Budget consacré aux activités pour les femmes • Budget consacré aux activités pour les enfants • Budget consacré aux activités pour les familles • Productivité des employés
EXTRANTS	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre (pourcentage) de femmes participant aux programmes offerts • Nombre (pourcentage) d'enfants participant aux programmes offerts • Pourcentage de familles qui socialisent avec des familles dans la même situation
RÉSULTATS	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de femmes qui quittent leur partenaire violent • Pourcentage de femmes qui réussissent à obtenir un nouvel emploi • Pourcentage de femmes victimes de violence qui s'installent dans un nouveau foyer • Pourcentage d'enfants qui se réinsèrent dans leur communauté
IMPACTS	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de bénéficiaires signalant une réduction des cas de violence • Pourcentage de bénéficiaires signalant une incidence réduite des blessures et des cas de violence • Pourcentage de bénéficiaires n'ayant pas de problème d'alcoolisme • Pourcentage de bénéficiaires d'âge mineur qui ne boivent pas • Pourcentage de bénéficiaires n'ayant pas de problème d'abus ni de consommation illégale de drogues • Pourcentage de bénéficiaires signalant une amélioration notable de leur qualité de vie

La figure 3 présente des exemples de facteurs pertinents des impacts sociaux pour ces catégories d'OSBL, ainsi que les liens qui les unissent.

Les éléments les plus difficiles à évaluer dans la carte des liens de causalité des facteurs d'impact ont trait aux impacts sociaux. Pour les OSBL qui offrent un refuge et d'autres services aux femmes victimes de violence et à leurs enfants, nous présentons un certain nombre d'indicateurs de performance des impacts sociaux. Par exemple, la figure 4 indique le pourcentage de bénéficiaires signalant une réduction des cas de violence et le pourcentage de bénéficiaires signalant une incidence réduite des cas de blessures

Les éléments les plus difficiles à évaluer dans la carte des liens de causalité des facteurs d'impact ont trait aux impacts sociaux.

et de violence. Dans les deux cas, il s'agit d'impacts sociaux à court terme des programmes d'un OSBL. Quant aux impacts à long terme, ils peuvent être mesurés en fonction du

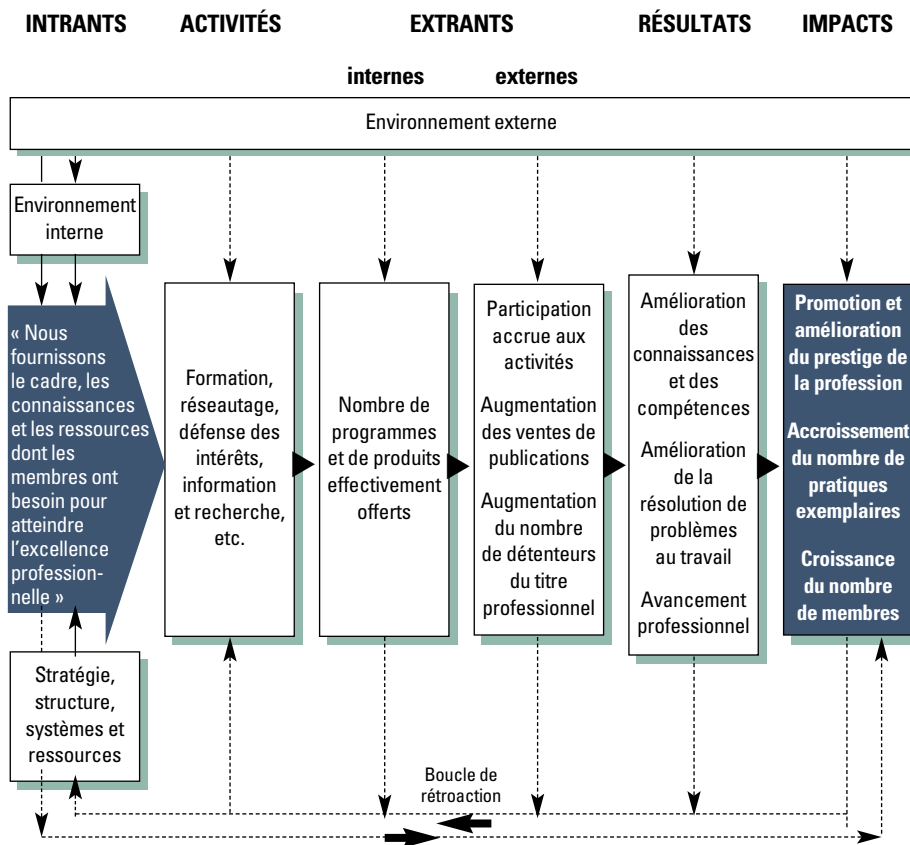
pourcentage de bénéficiaires d'âge mineur qui ne boivent pas (cet indicateur a trait aux enfants victimes d'abus), du pourcentage de bénéficiaires ne souffrant pas d'alcoolisme, du pourcentage de bénéficiaires n'ayant pas de problème d'abus ni de consommation illégale de drogues, ainsi que du pourcentage de bénéficiaires qui signalent une amélioration notable de leur qualité de vie. L'alcoolisme ainsi que l'abus et la consommation illégale de drogues peuvent encore une fois concerner des enfants victimes de violence à un stade ultérieur de leur vie.

La figure 4 donne des exemples d'indicateurs de performance à l'appui des éléments de la carte de liens de causalité ou du modèle logique du programme.

Exemple 2 : Application pratique du modèle d'impact des intrants aux organismes sans but lucratif axés sur les membres

Une liste type d'OSBL axés sur les membres peut comprendre les groupes suivants : organismes professionnels (syndicats, ordres, associations professionnelles, sectorielles ou commerciales, etc.), organismes du secteur des arts et de la culture, établissements d'enseignement (cégeps, écoles privées, universités, etc.), organismes de financement, partis politiques, organismes de recherche et de sciences, organisations de sports et de loisirs, etc. Ces organisations peuvent avoir été classées différemment, certaines ayant le double rôle de servir à la fois leurs membres et la société. Les indicateurs de performance recherchés comprendraient donc à la fois ceux axés sur les impacts sociaux, dont il vient d'être question, ainsi que ceux axés sur les membres. La figure 5 présente un exemple de l'application d'un modèle d'impact des intrants aux associations professionnelles, mais ce modèle peut aussi s'appliquer à d'autres organismes professionnels, notamment les syndicats. La figure 6 présente la carte des liens de

Figure 5 : Modèle d'impact des intrants pour les associations professionnelles



trait au nombre de programmes, de services et de produits effectivement offerts, par exemple la publication de bulletins et de magazines, à l'accès permanent aux bibliothèques de ressources et aux répertoires des membres en ligne, ainsi qu'aux séances d'information, aux cours et à d'autres activités organisées. Quant aux extrants externes, ils comprennent notamment la participation accrue des membres à ces activités, l'augmentation des ventes de publications, l'accroissement du nombre de titulaires du titre professionnel. Les résultats escomptés qui découlent de ces extrants comprennent normalement les avantages individuels suivants : accroissement des connaissances et des compétences, amélioration de la résolution de problèmes au travail, avancement professionnel. Dans certains cas, par exemple lorsque les membres obtiennent le titre professionnel, même un salaire

causalité des facteurs d'impact, tandis que la figure 7 dresse une liste des indicateurs de performance possibles.

Les activités offertes par les associations professionnelles et d'autres organismes professionnels sans but lucratif comprennent habituellement les services de formation, le réseautage, la défense des intérêts, l'information et la recherche. Les extrants internes ont

Les activités offertes par les associations professionnelles et d'autres organismes professionnels sans but lucratif comprennent habituellement les services de formation, le réseautage, la défense des intérêts, l'information et la recherche.

Figure 6 : Carte des liens de causalité des facteurs d'impact pour les associations professionnelles

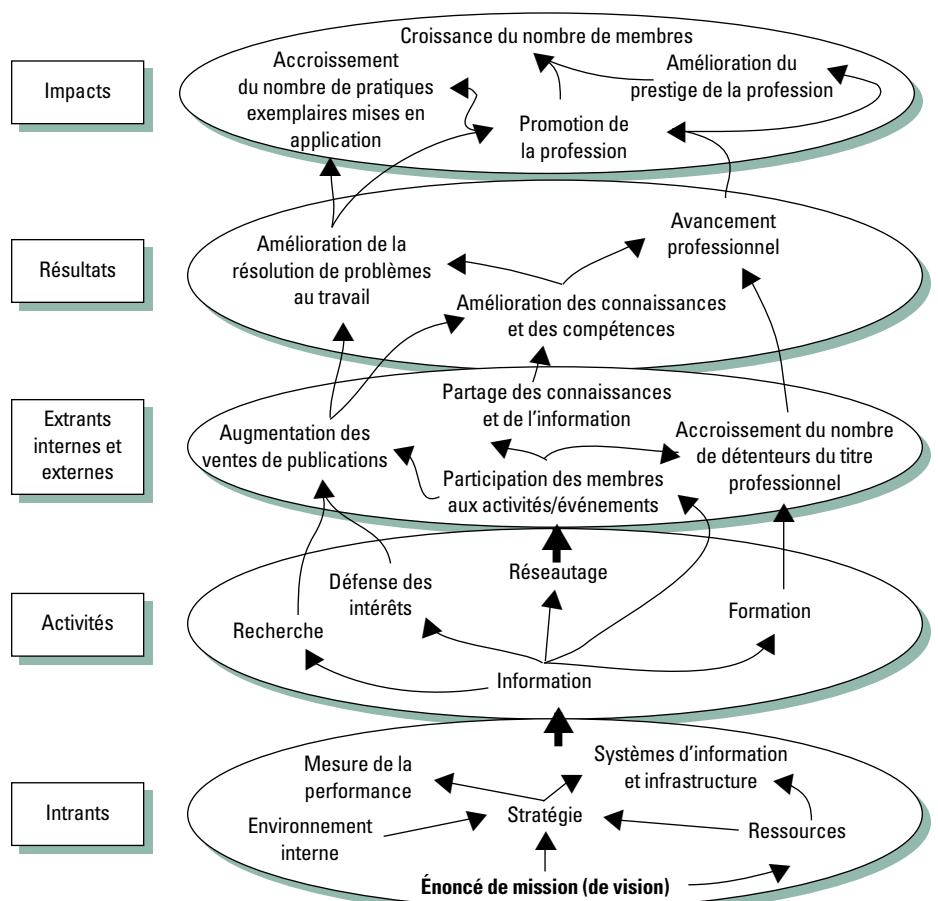


Figure 7 : Exemples d'indicateurs de performance pour les associations professionnelles

CATÉGORIES	INDICATEURS DE PERFORMANCE
INTRANTS	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'harmonisation des priorités stratégiques et de la mission (vision) • Pourcentage d'augmentation du nombre d'employés à temps plein • Engagement des employés envers la réalisation de la mission (vision) • Viabilité opérationnelle (recettes d'exploitation en pourcentage des coûts) • Budget disponible pour les investissements dans l'infrastructure de TI • Pourcentage des activités documentées et mesurées
ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de réalisation des activités prévues • Pourcentage d'accroissement du budget consacré aux diverses activités • Pourcentage d'employés participant aux activités
EXTRANTS	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'augmentation de la participation des membres aux activités/événements • Pourcentage de participants satisfaits de la qualité d'ensemble des activités offertes • Fréquentation (nombre de visites) et fonctionnalité du site Web (taux de clics ou attractivité) pour la bibliothèque de ressources, le répertoire des membres, etc. • Pourcentage d'augmentation des ventes de publications • Pourcentage d'augmentation des consultations du personnel et des initiatives de défense des intérêts • Pourcentage de membres utilisant des réseaux pour l'avancement de leur carrière • Pourcentage d'augmentation du nombre de détenteurs du titre professionnel
RÉSULTATS	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de membres dont la carrière a progressé compte tenu des titres professionnels obtenus • Pourcentage de membres qui indiquent que leur capacité de résolution de problèmes au travail s'est améliorée • Pourcentage de membres qui indiquent qu'ils ont acquis de nouvelles connaissances professionnelles importantes • Pourcentage de membres qui indiquent avoir acquis de nouvelles compétences utiles pour exercer leur profession
IMPACTS	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de membres qui ont mis en application des nouvelles pratiques dans leur organisation • Pourcentage de membres qui indiquent que la performance de leur organisation s'est améliorée grâce à la mise en œuvre des pratiques exemplaires • Nombre d'interventions fructueuses de membres de l'association professionnelle quant à l'adoption de nouvelles lois • Pourcentage d'augmentation du nombre de membres

supérieur peut être considéré comme un résultat. Enfin, les impacts liés à l'ensemble de la profession peuvent comprendre la promotion de celle-ci et l'amélioration de son prestige, la croissance du nombre de membres et un relèvement général de la qualité de

la pratique professionnelle.

La figure 6 présente une description visuelle et détaillée des liens de cause à effet entre ces éléments.

La carte des liens de causalité des facteurs d'impact de la figure 6

présente un certain nombre d'extrants potentiels découlant d'activités et de programmes bien structurés et bien exécutés, notamment l'amélioration du partage des connaissances et de l'information qui mène à son tour à un accroissement des connaissances et des compétences des membres de l'organisation. Tout comme il est prévu que la participation des membres aux programmes et aux cours de formation entraîne une augmentation du nombre de titulaires du titre professionnel, laquelle contribue à l'avancement individuel. Les impacts finaux reflètent, quant à eux, un accroissement du nombre de pratiques exemplaires mises en application dans les organisations, la promotion de la profession dans son ensemble, un respect accru de celle-ci et une amélioration de son prestige et, par voie de conséquence, l'augmentation du nombre de membres.

La figure 7 donne des exemples d'indicateurs de performance illustrant ces liens de cause à effet.

Par des efforts constants et rigoureux visant l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes modernes de mesure de la performance, comme ceux qui sont donnés en exemple dans le présent article, les gestionnaires d'OSBL pourront améliorer la performance de leur organisation. Ce modèle aidera également des OSBL à vocation analogue à créer des partenariats fructueux pour mettre au point des mesures comparatives précises ou informatives avec leurs pairs. Et, enfin, ces mesures peuvent contribuer à consolider et à documenter l'importance et l'impact des OSBL pour le législateur. ■

Marc J. Epstein (*Epstein@rice.edu*) est professeur de gestion à la Jones Graduate School of Management de l'Université Rice à Houston (Texas). Adriana Rejc Buhovac (*adriana.rejcbuhovac@ef.uni-lj.si*) est professeure adjointe à la Faculté des sciences économiques de l'Université de Ljubljana.

Le présent article est fondé sur une Politique de comptabilité de management publiée par La Société des comptables en management du Canada, l'American Institute of Certified Public Accountants et le Chartered Institute of Management Accountants.

La Fondation de recherche de CMA Canada

Clarifier des questions complexes et dégager des conclusions nouvelles : c'est notre spécialité.

La Fondation de recherche de CMA Canada élargit le cadre conceptuel de la comptabilité de management en proposant divers produits et services qui créent de la valeur pour les CMA et pour d'autres professionnels de la gestion. Vous êtes curieux de savoir comment vous pouvez favoriser votre propre réussite et celle de votre organisation? Rendez-vous au www.cma-canada.org/fondation.



**Comptables
en management
accrédités**



Une approche saine pour établir un budget : ni trop haut, ni trop bas, **mais juste assez**

Si les cibles budgétaires sont trop ambitieuses, le moral peut être miné par des échecs répétés — mais si elles sont trop modestes, on n'est pas incité à faire d'efforts.

par Mary Mindak, Jeri Ricketts et Jens Stephan

Dans tous les manuels de comptabilité de gestion, un chapitre sur les budgets explique leur utilité : ils contribuent à structurer les plans d'une organisation, favorisent la coordination et la communication du plan dans les différentes unités et servent d'outil pour encourager, évaluer et récompenser la performance des gestionnaires. S'il est beaucoup question des liens entre le budget et la stratégie de l'entreprise, on traite souvent davantage des comportements dysfonctionnels engendrés par les budgets. Par exemple, la création délibérée d'une grande marge budgétaire est citée comme un excellent exemple de comportement entraînant une performance insatisfaisante. Établir des objectifs au niveau adéquat semble aussi causer des tensions. Des expressions telles que « réaliste et raisonnable » ou « ambitieux mais réalisable » sont fréquentes. On parle aussi parfois d'objectifs très exigeants que des gestionnaires compétents réussissent à atteindre au prix d'efforts considérables ; les chances d'y parvenir sont inférieures à 50 %. Jack Welch, ancien chef de la direction de General Electric, décrivait les budgets ambitieux comme étant stimulants et satisfaisants pour les gestionnaires capables de sortir des sentiers battus. Mais des cibles budgétaires trop ambitieuses viennent souvent miner le moral des troupes en raison des échecs répétés qui en découlent ; et des objectifs trop modestes ne donnent pas envie de faire d'efforts. Dans un cas comme dans l'autre, la performance en souffre.

L'exemple utilisé dans le présent article aidera les organisations à mesurer les « chances de réussite » pour que leur budget d'exploitation soit ambitieux mais atteignable.

Les intrants seront les prévisions de variables clés de la performance telles que le volume, les prix et les coûts.

Les comptables en management pourront puiser dans leur connaissance de l'entreprise pour établir les interactions entre les variables clés — par exemple, des prix plus élevés réduisent les ventes ou une hausse de la production crée des économies d'échelle. Enfin, la technologie est assez facile d'emploi pour que tous les utilisateurs puissent comprendre comment les prévisions des variables dont ils sont responsables influencent la répartition du bénéfice d'exploitation. Cette transparence est indispensable pour obtenir la collaboration de tous les participants. La méthode de Monte-Carlo est un outil qui s'adapte facilement à ce problème.

Limites de l'analyse de scénarios

Presque tous les manuels de finance présentent l'analyse de scénarios (aussi appelée analyse de sensibilité ou analyse par simulation) comme la méthode traditionnelle pour faire face à l'incertitude. Le nombre de scénarios se limite habituellement à trois, soit le pire scénario (PS), le scénario le plus probable (SPP) et le meilleur scénario (MS). Les universitaires et les gestionnaires ont pu tirer quelques données utiles de cette méthode, qui comporte toutefois de sérieuses limites.

Premièrement, un budget d'exploitation incorpore habituellement plusieurs variables prévisionnelles : volume, prix et coûts. L'application intégrale de l'analyse de scénarios suppose que le scénario PS (SPP et MS) se produit simultanément pour toutes les variables, de sorte que les ventes et les prix sont au niveau le plus bas possible et les coûts, au niveau le plus élevé possible. S'il en découle trois estimations du bénéfice d'exploitation, la probabilité de résultats extrêmes (scénarios PS et MS) est si faible qu'elle est négligeable.

Deuxièmement, il est possible d'attribuer des probabilités à chaque scénario : par exemple, 20 % au scénario PS, 50 % au scénario SPP et 30 % au scénario MS. Selon la théorie financière classique, il convient de mesurer les résultats selon leur degré de probabilité pour produire la valeur « attendue » (moyenne). Le résultat, cependant, est une estimation ponctuelle du bénéfice d'exploitation qui n'est d'aucune utilité pour prévoir les chances de réussite — par exemple, la probabilité qu'un bénéfice d'exploitation cible soit atteint.

Troisièmement, on peut employer toutes les combinaisons possibles de ces trois scénarios pour chacune des variables. Mais à mesure que le nombre de variables prévisionnelles augmente, celui des scénarios s'accroît de façon exponentielle. Par exemple, le recours aux trois scénarios pour les volumes, les prix et les coûts variables crée 27 scénarios distincts possibles (3 pour le volume de ventes X 3 pour les prix X 3 pour les coûts variables). Si l'on ajoute l'incertitude liée à la gamme de produits et à la composition de la clientèle ainsi que les multiples coûts fixes et variables, le nombre de scénarios se compte par milliers. Même s'il s'agit d'une amélioration par rapport aux deux premières formules, le nombre limité de résultats demeure un problème : les valeurs des variables prévisionnelles se limitent à celles tirées des trois scénarios, les valeurs intermédiaires n'étant pas acceptables.

Figure 1 : Société XYZ

	Scénario <u>PS</u>	Scénario <u>SPP</u>	Scénario <u>MS</u>
Ventes	6 400	7 100	9 000
Prix de vente par unité	16,00 \$	18,00 \$	19,00 \$
Coût variable par unité	13,00 \$	9,50 \$	9,00 \$
Marge sur coûts variables	3,00 \$	8,50 \$	10,00 \$
Total des coûts	38 000 \$	38 000 \$	38 000 \$
Bénéfice d'exploitation total	(18 800 \$)	22 350 \$	52 000 \$
Probabilité	30 %	50 %	20 %
Bénéfice attendu		15 935 \$	

Méthode de Monte-Carlo

La méthode de Monte-Carlo permet de contourner les trois contraintes décrites plus haut. Les prévisions associées aux trois scénarios attribuent dans les faits une distribution triangulaire aux résultats possibles de chaque variable. Le programme effectue des échantillonnages aléatoires à partir de ces distributions (y compris les valeurs intermédiaires) et calcule le bénéfice d'exploitation. Par exemple, après 1 000 itérations (ou plus), une organisation dispose d'une distribution du bénéfice d'exploitation et peut déterminer que la probabilité que le bénéfice d'exploitation soit supérieur ou égal à X \$ est de Y %. C'est essentiellement ce qu'on entend par « chance de réussite ». Les deux outils de simulation les plus populaires sont Crystal Ball et @Risk, deux modules complémentaires Excel faciles à utiliser et à interpréter.

Exemple :

Le problème simple suivant, qui fait appel à une analyse de scénarios type, permet de constater les avantages de la simulation tout en assurant des calculs faisables et transparents. L'incertitude se limite aux éléments suivants : (1) le nombre d'unités vendues, (2) le prix de vente par unité et (3) les coûts variables par unité. Un budget d'exploitation hypothétique est présenté ci-après; les probabilités relatives à chaque scénario sont établies délibérément, et non de façon symétrique, en fonction du scénario SPP.

Comme le montre la figure 1, trois résultats sont possibles pour le bénéfice d'exploitation [52 000 \$, 22 350 \$ et (18 800 \$)]. Le résultat moyen (attendu) est 15 935 \$ [52 000 \$ X 20 % + 22 350 \$ X 50 % + (18 800 \$) X 30 %] et le résultat

le plus probable (celui qui se produit le plus souvent — par exemple, la moitié du temps) est 22 350 \$. On doit noter que le bénéfice d'exploitation moyen ne correspond à aucun des résultats possibles; il s'agit donc d'une abstraction mathématique. Cependant, la norme n° 7 du Financial Accounting Standards Board (FASB) recommande cette méthode lorsque les flux de trésorerie estimatifs servent à la prise de décisions financières. L'hypothèse sous-jacente, bien sûr, suppose que dans les seules options possibles, les trois variables ont simultanément les valeurs déterminées par les trois scénarios.

Tableau 1 : Analyse de scénarios

Scénario	Ventes (unités)	Prix de vente	Coût variable	Coût fixe	Marge sur coûts variables
1	6 400	16,00 \$	13,00 \$	38 000 \$	(18 800 \$)
2	7 100	16,00 \$	13,00 \$	38 000 \$	(16 700 \$)
3	9 000	16,00 \$	13,00 \$	38 000 \$	(11 000 \$)
4	6 400	18,00 \$	13,00 \$	38 000 \$	(6 000 \$)
5	7 100	18,00 \$	13,00 \$	38 000 \$	(2 500 \$)
6	6 400	19,00 \$	13,00 \$	38 000 \$	400 \$
7	6 400	16,00 \$	9,50 \$	38 000 \$	3 600 \$
8	7 100	16,00 \$	13,00 \$	38 000 \$	4 600 \$
9	6 400	19,00 \$	9,00 \$	38 000 \$	6 800 \$
10	9 000	18,00 \$	13,00 \$	38 000 \$	7 000 \$
11	7 100	16,00 \$	9,50 \$	38 000 \$	8 150 \$
12	7 100	16,00 \$	9,00 \$	38 000 \$	11 700 \$
13	9 000	19,00 \$	13,00 \$	38 000 \$	16 000 \$
14	6 400	18,00 \$	9,50 \$	38 000 \$	16 400 \$
15	6 400	18,00 \$	9,00 \$	38 000 \$	19 600 \$
16	9 000	18,00 \$	9,50 \$	38 000 \$	20 500 \$
17	7 100	18,00 \$	9,50 \$	38 000 \$	22 350 \$
18	6 400	19,00 \$	9,50 \$	38 000 \$	22 800 \$
19	9 000	16,00 \$	9,00 \$	38 000 \$	25 000 \$
20	7 100	18,00 \$	9,00 \$	38 000 \$	25 900 \$
21	6 400	19,00 \$	9,00 \$	38 000 \$	26 000 \$
22	7 100	19,00 \$	9,50 \$	38 000 \$	29 450 \$
23	7 100	19,00 \$	9,00 \$	38 000 \$	33 000 \$
24	9 000	18,00 \$	9,50 \$	38 000 \$	38 500 \$
25	9 000	18,00 \$	9,00 \$	38 000 \$	43 000 \$
26	9 000	19,00 \$	9,50 \$	38 000 \$	47 500 \$
27	9 000	19,00 \$	9,00 \$	38 000 \$	52 000 \$

Comment un gestionnaire peut-il interpréter ce budget? La probabilité d'atteindre ou de surpasser le scénario SPP pour le bénéfice d'exploitation est de 70 %. Ce résultat peut sembler excellent, mais si l'on tient compte des hypothèses plausibles, cette probabilité tombe à 18 %. Cette constatation est susceptible de soulever de sérieux doutes dans le cas d'une entreprise qui fixe un bénéfice d'exploitation cible ambitieux mais réalisable.

Le lecteur qui connaît les statistiques verra rapidement que cet exemple intègre plus que trois scénarios. En fait, on en trouve 27 (3 prévisions de ventes X 3 prévisions de marge sur coûts variables X 3 prévisions de coûts fixes). Le bénéfice d'exploitation a été calculé pour l'ensemble des 27 scénarios et trié en allant du minimum au maximum (voir le Tableau 1).

Comment interpréter ces données?

On pourrait supposer que les 27 scénarios ont une même probabilité et que la probabilité d'atteindre ou de surpasser un bénéfice d'exploitation de 22 350 \$ est de 11 fois sur 27, soit 41 %. C'est bien moins que l'analyse précédente qui donnait une

Figure 2

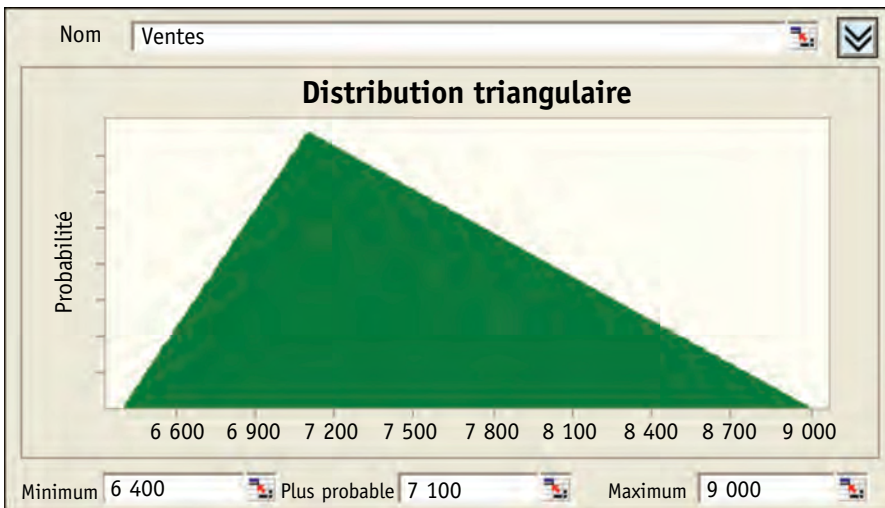
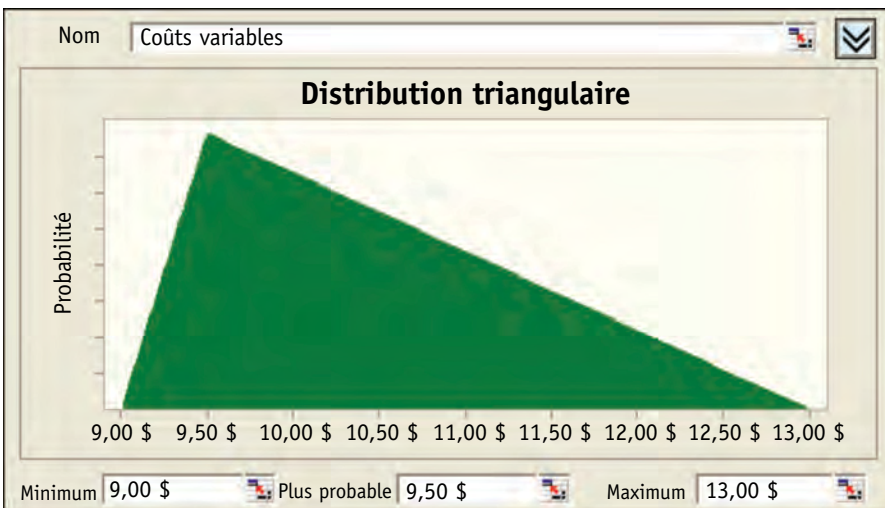
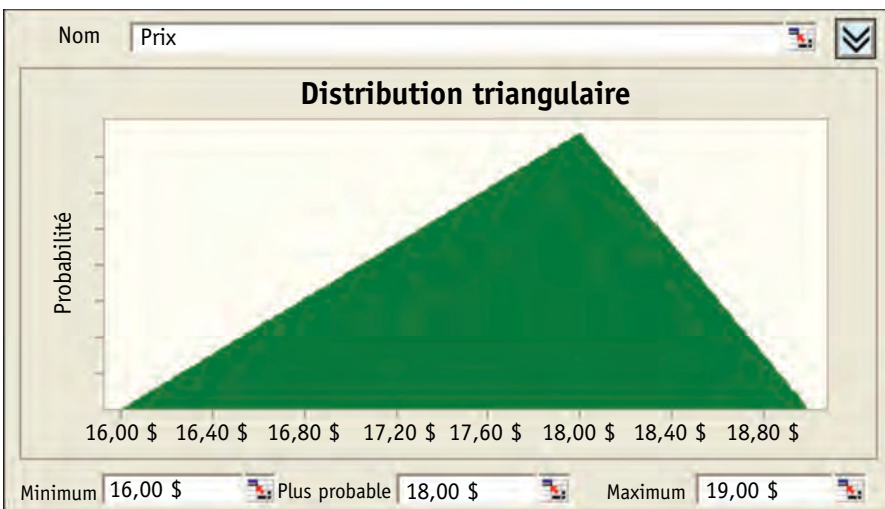


Figure 3



probabilité de 70 % d'atteindre ou de dépasser ce montant.

Même lorsque tous les scénarios sont pris en compte, les ventes, les prix et les coûts variables peuvent se chiffrer à n'importe quel montant entre les valeurs minimum et maximum (il n'y a aucune raison que les seuls résultats possibles pour les ventes soient 6 400, 7 100 ou 9 000 unités). C'est là que la simulation devient utile. Les prévisions relatives aux trois scénarios définissent en effet une distribution triangulaire à l'intérieur de laquelle il est très peu probable de retrouver les valeurs minimum et maximum (selon l'intuition de départ). La figure 2 expose la distribution des ventes selon Crystal Ball.

La valeur minimum est 6 400 unités, la valeur la plus probable est 7 100 unités, et la valeur maximum, 9 000 unités. De même, les distributions triangulaires des prix et des coûts variables sont illustrées à la figure 3.

Crystal Ball effectue un échantillonnage aléatoire (100 000 fois) à partir des distributions des trois variables et calcule le bénéfice d'exploitation pour chaque élément. La distribution du bénéfice d'exploitation qui en résulte est illustrée à la figure 4.

Le diagramme de la figure 4 indique que la probabilité d'atteindre un bénéfice d'exploitation égal ou supérieur à 22 350 \$ est de 23,7 %. Plus précisément, 23 700 des 100 000 échantillons aléatoires donnent un tel résultat. Selon cette méthode, toutes les valeurs comprises entre les valeurs minimum et maximum sont prises en compte dans l'analyse. Elle donne donc une description beaucoup plus précise de l'incertitude des estimations des ventes, des prix et des coûts variables futurs et, par conséquent, du bénéfice d'exploitation. Cette méthode peut également fournir une réponse quantitative à cette question fondamentale que se pose la direction : « À combien s'établirait un bénéfice d'exploitation ambitieux mais réalisable ? » Si la probabilité de réussite s'établit à 40 %, le bénéfice d'exploitation cible devrait être fixé à 18 170 \$.

Cependant, les volumes de ventes, les prix et les coûts variables ne sont pas nécessairement indépendants. Il est plausible, par exemple, qu'une augmentation des ventes découle d'une baisse des prix et,

par ricochet, d'une diminution des bénéfices. De même, une augmentation des ventes peut entraîner une hausse des coûts variables — par exemple, les heures supplémentaires, un deuxième quart de travail, etc. Crystal Ball permet au modélisateur financier d'imposer ces types de conditions. Imaginons dans cet exemple un coefficient de corrélation de $-0,50$ entre les ventes et les prix et de $+0,50$ entre les ventes et les coûts variables. En moyenne, donc, lorsque Crystal Ball sélectionne un chiffre élevé (bas) pour les ventes, il choisit un chiffre bas (élevé) pour les prix. Ces corrélations se traduisent par la distribution suivante du bénéfice d'exploitation : la probabilité de dépasser 22 350 \$ est maintenant tombée à 18,3 %. La détermination des corrélations entre les variables est souvent l'un des éléments les plus importants d'une bonne modélisation financière et peut avoir des effets importants sur les conclusions quant aux résultats.

On peut facilement imaginer une version plus complexe ou réaliste de ce problème en présence d'une vaste gamme de produits et d'incertitudes quant à la taille du marché, la part de marché, la combinaison de produits, les prix et les coûts variables. Une simple application des estimations PS, SPP et MS pour un budget d'exploitation comportant sept variables peut produire plus de 2 000 scénarios. Et ces résultats ne reflètent que les effets des combinaisons des trois estimations ponctuelles et non du nombre infini de combinaisons possibles des valeurs intermédiaires. La méthode de Monte-Carlo est un outil efficace pour gérer l'incertitude inhérente à l'établissement du budget d'une organisation. Dans l'exemple précédent, la probabilité de réussite est passée d'une estimation initiale de 70 % à une estimation beaucoup plus réaliste de 18 % environ, compte tenu d'hypothèses très plausibles. De plus, si l'objectif consiste à fixer une cible ambitieuse mais réalisable, soit une probabilité de réussite de 40 %, la méthode de Monte-Carlo permet de déterminer que le bénéfice d'exploitation cible devrait se situer à environ 18 170 \$.

Le professeur Mary Mindak, Ph. D., enseigne la vérification (audit) et la comptabilité intermédiaire à l'Université DePaul. Le professeur Jeri Ricketts, Ph. D., a enseigné la comptabilité générale et la vérification (audit) à l'Université de Cincinnati pendant plus de 25 ans. Jens A. Stephan est professeur de comptabilité et chef du département de comptabilité et de finance à l'Université Eastern Michigan.

Figure 4

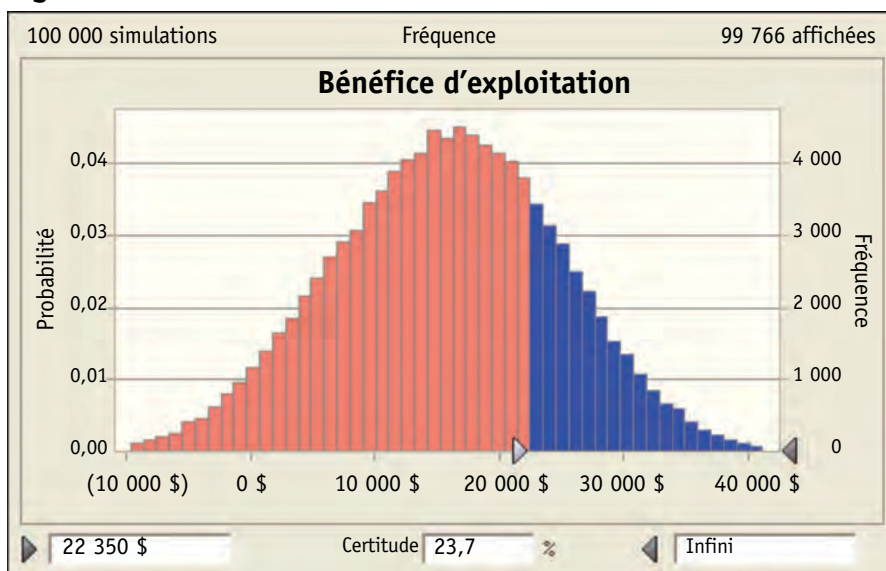


Figure 5

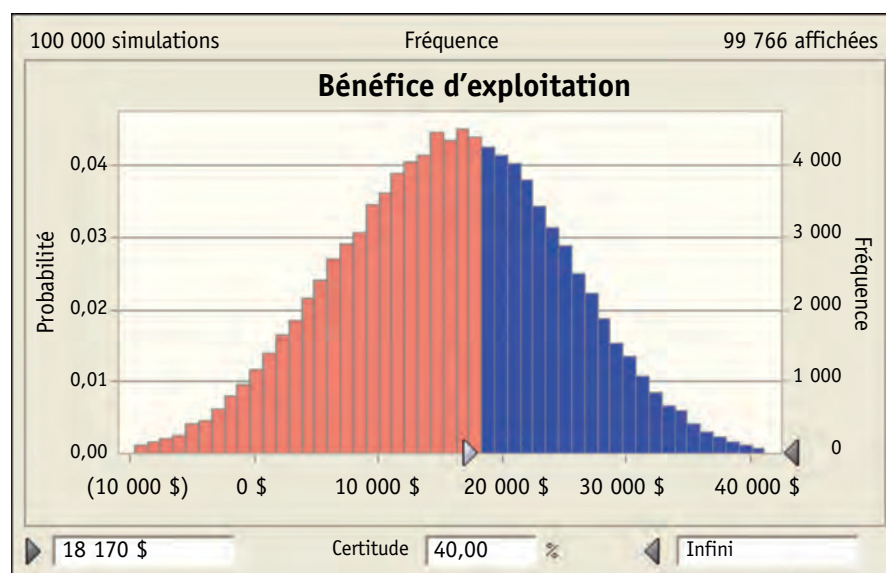
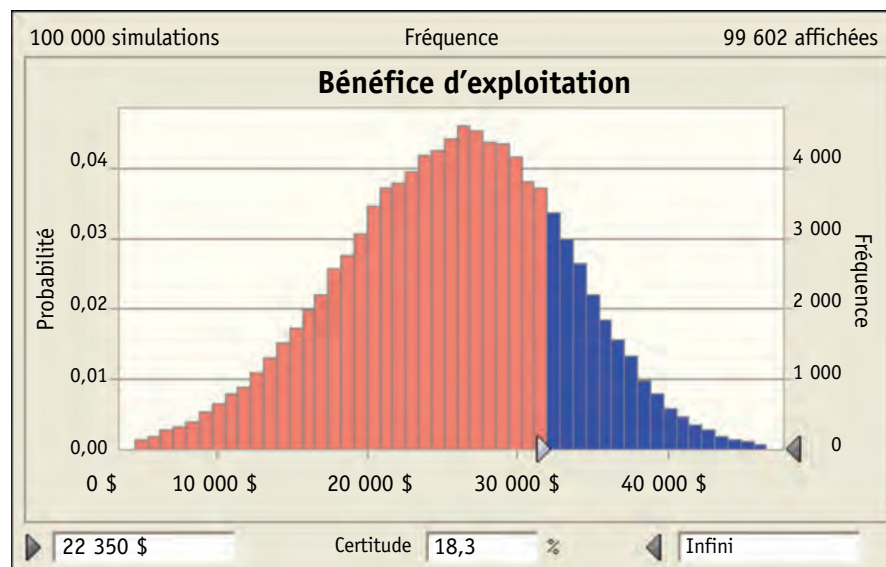


Figure 6



Prendre la bonne décision, à l'intérieur comme à l'extérieur du ring

Le CMA montréalais Yves Lavigne, seul arbitre canadien de l'Ultimate Fighting Championship (UFC), explique comment il met à profit son expérience de comptable en management pour rendre des décisions en une fraction de seconde devant des milliers de fans des arts martiaux mixtes (AMM).

par Arda Ocal

Arbitre ou comptable en management accrédité? Peu importe le rôle qu'il endosse, Yves Lavigne, CMA, MBA, doit s'efforcer de prendre de bonnes décisions. Comptable à son compte du lundi au vendredi, il devient, la fin de semaine (probablement à la surprise de bien des gens), le troisième homme de l'« octogone » à titre d'arbitre pour l'UFC, une association qui organise des combats d'arts martiaux mixtes et d'autres rencontres de sports de combat à l'échelle mondiale. Bien sûr, rares sont ceux qui pourraient soupçonner que ce CMA peut venir à bout d'une montagne de chiffres avec la même aisance qu'il triompherait d'un adversaire — il pratique lui-même les arts martiaux depuis longtemps.

Yves Lavigne s'intéresse aux sports de combat et à la comptabilité depuis sa jeunesse. Son père, lui aussi comptable, apportait souvent du travail à la maison et il prenait le temps d'enseigner certaines notions de base à son fils. « C'était un bon père », confie-t-il chaleureusement; c'est d'ailleurs à lui qu'il attribue son désir de faire carrière en comptabilité.

Avant de chercher à obtenir le titre de CMA, il a travaillé comme comptable pendant plusieurs années pour gagner sa vie tout en participant à des compétitions de karaté. Peu de temps après avoir abandonné les tournois au milieu des années 1990, Yves Lavigne tombe sur une annonce dans le journal concernant le Programme exécutif CMA-MBA de l'Université du Québec. Il s'inscrit au programme en 1999 et reçoit son titre en 2004.



Mais son retrait de la compétition et son titre de CMA ne le tiennent pas à l'écart du monde des sports de combat. Un ami lui apprend que la Commission athlétique du Québec cherche des personnes compétentes pour les former comme arbitres. Après avoir été retenu au terme du processus de sélection, il s'engage dans un parcours qui allait l'amener à devenir l'un des arbitres les plus réputés de l'UFC. L'apport d'Yves Lavigne à l'univers des AMM et à l'essor croissant de cette discipline au Canada ne se limite pas à son rôle d'arbitre. Il a aidé le Québec à devenir rapidement un chef de file de AMM, participant à l'élaboration des règlements qui ont plus tard été adoptés par d'autres provinces et pays, ainsi qu'aux audiences publiques concernant la légalisation des AMM. Il fut l'un des deux arbitres désignés pour la première soirée de combats légale au Canada. Même s'il ne travaille à l'UFC que depuis 2006, il arbitre des sports de combat depuis le début des années 1990 et souhaite continuer à en favoriser l'essor soutenu au Canada. Il est toujours disposé à faire tout ce qu'il peut pour que la popularité de la discipline grandisse en Ontario.

Autre similitude entre les arbitres et les CMA, fait observer Yves Lavigne : ils doivent souvent prendre des décisions à partir d'une information limitée.

À première vue, l'arbitrage et la comptabilité semblent peut-être appartenir à deux mondes complètement différents, mais Yves Lavigne note que certaines compétences sont communes aux deux champs d'activité; il ajoute même que l'arbitrage l'a parfois aidé dans son travail de comptable en management. Quand on lui demande lequel des deux est le plus facile, il réfléchit quelques secondes avant de répondre : « Je crois que les deux requièrent une certaine force de caractère. » Et en quoi son travail d'arbitre l'a-t-il aidé en tant que CMA? « Combien de fois dans votre vie vous êtes-vous retrouvé à travailler devant 10 000 personnes et une dizaine de caméras qui suivent et scrutent chacun de vos mouvements? C'est plutôt stressant, lance-t-il en riant. Comme comptable, si je fais une erreur en utilisant Excel ou, par exemple, en rédigeant des états financiers, je peux me reprendre et la corriger. Quand j'arbitre un combat, je n'ai pas cette marge de manœuvre... Dans le ring, je dois être totalement concentré pour pouvoir analyser beaucoup de données et prendre une décision en une fraction de seconde. » Faire face à de telles situations, à la pression, au stress l'a aidé à centrer son attention sur son travail.

Yves Lavigne est également réputé pour les recherches méticuleuses qu'il effectue sur tous les combattants qui participent aux rencontres qu'il est appelé à arbitrer. Cette attitude illustre avec quel sérieux il exerce son travail, à l'intérieur et à l'extérieur du ring. « Il est inconcevable pour moi d'accomplir un travail sans connaître les éléments en jeu », déclare-t-il. Selon lui, se ren-

seigner sur les concurrents avant le match fait de lui un meilleur arbitre. Tous les arbitres pourraient tirer avantage d'une telle démarche, explique-t-il. « C'est comme si on présentait un budget sans connaître l'information financière et la société dont il est question. Cela ne se fait pas. » Cette minutie et cette rigueur se révèlent des qualités inestimables pour un CMA, mais il semble s'agir également d'atouts précieux dans le domaine de l'arbitrage.

Autre similitude entre les arbitres et les CMA, fait observer Yves Lavigne : ils doivent souvent prendre des décisions à partir d'une information limitée. L'arbitre doit trancher sans attendre et le comptable en management n'a parfois tout simplement pas accès aux renseignements dont il a besoin. Dans les deux cas, on essaie de rendre le meilleur jugement possible en s'appuyant sur ce qu'on a vu et sur son expérience. Le programme CMA, affirme-t-il, l'a aidé dans le ring — puisqu'il lui a appris comment prendre des décisions avec une information fragmentaire. Malgré tout, ajoute-t-il en blaguant, cela ne signifie pas pour autant que tous les comptables sont de bons arbitres (« ni tous les arbitres, de bons comptables ») — il s'agit d'un talent que certains possèdent, d'autres non. « Ce n'est pas donné à tout le monde de pouvoir prendre des décisions rapidement et il y a une limite à ce qu'on peut apprendre. »

Yves Lavigne a un horaire bien rempli et pour concilier ses deux vies, il lui faut quasiment des capacités surhumaines. « En fait, j'essaie de dormir dans l'avion », poursuit-il en riant. Aujourd'hui, après quelques années de travail à l'UFC, il semble s'être trouvé une routine qui lui permet d'arbitrer des combats la fin de semaine tout en poursuivant sa carrière professionnelle de comptable durant la semaine. Les matches en Europe sont de plus en plus fréquents et il s'envole aussi régulièrement vers la côte Ouest. « Normalement, je prends l'avion le vendredi, précise-t-il, j'essaie de me reposer un peu le vendredi soir, je fais du jogging le samedi matin, je révise les règlements l'après-midi, puis je me rends au combat. » Si la rencontre commence à 19 h, il doit être sur place dès 16 h. La journée est longue, admet-il, mais il est nécessaire d'arriver tôt. Il y a toujours des détails à régler; il doit notamment rencontrer les concurrents. Avant la rencontre, il parle aux combattants et leur indique à quoi ils doivent s'attendre de sa part et ce qu'il attend d'eux. Une fois le combat terminé, « quand je le peux... j'essaie d'attraper le vol de nuit du samedi soir », de manière à arriver à Montréal de bonne heure le matin suivant et à pouvoir déjeuner avec sa femme. S'il lui faut travailler plus tard, alors il revient le dimanche soir, mange et va se coucher. Et le lundi matin, c'est le retour au travail. À l'occasion, on peut l'entendre à l'antenne de RDS (TSN), station télé spécialisée dans les sports, à titre d'analyste des combats d'AMM, ou encore à la radio, où il commente les résultats des matches de l'UFC.

Comme Yves Lavigne est un homme modeste, beaucoup de ses collègues ne sont pas au courant de la vie qu'il mène en dehors de sa profession de comptable en management. Adepte lui-même des AMM, il préfère qu'on lui parle du sport plutôt que de sa carrière d'arbitre. De nombreuses personnes ne reconnaissent pas non plus Yves Lavigne dans la rue. « Je discute avec des gens des arts martiaux mixtes et souvent, ils ne me reconnaissent pas, note-t-il. Probablement parce que le contexte est

différent et que je ne suis pas habillé en noir comme le sont habituellement les arbitres. De plus, je porte des lunettes le jour, mais pas dans l'octogone. Il faut croire que l'effet Clark Kent/Superman fonctionne! »

Yves Lavigne semble réussir à gérer harmonieusement un emploi du temps extrêmement chargé, même si, reconnaît-il, cela comporte certains inconvénients. Ainsi, il ne peut à l'heure actuelle occuper un poste qui lui permettrait véritablement de « mettre à profit toutes les compétences acquises dans le cadre du Programme exécutif CMA-MBA. Pendant que je consacre du temps aux sports de combat, je ne me concentre pas vraiment sur ma carrière. » En revanche, confie-t-il, « cela me permet de voyager autour du monde. Je rencontre plein de gens, [je vis] de nouvelles expériences » — et il y trouve beaucoup de plaisir. Il apprécie le fait que sa situation actuelle lui permette de se livrer à l'autre passion de sa vie. « Dans une grande entreprise, je pourrais aller beaucoup plus loin avec le bagage que j'ai. Mais il faut faire un choix. Si je travaillais pour une grande société, je ne pourrais probablement pas arbitrer la fin de semaine parce que mon emploi serait trop exigeant. » Avant de travailler à son compte, il a exercé la fonction de contrôleur dans une entreprise manufacturière de la Rive-Sud de Montréal.

En dépit de tout cela, Yves Lavigne n'a nullement l'intention de quitter la comptabilité de management pour le moment. « L'arbitrage, explique-t-il, n'est pas un travail à plein temps pour moi... C'est un passe-temps et ça doit le rester, puisque je ne sais

pas combien de temps cela va durer. » Quand « on est engagé par une commission d'athlétisme... c'est elle qui décide quand on travaille. Comme comptable en management, je peux choisir où je travaille et pour qui; j'ai une meilleure maîtrise de la situation. »

Yves Lavigne est fier de pouvoir dire qu'il est le seul arbitre canadien qui travaille actuellement sur la scène internationale et dans l'UFC. On l'a désigné comme l'un des cinq arbitres de référence et il a récemment été élu « meilleur arbitre de 2008 ». Malgré sa fiche impressionnante, il reste humble quant à son travail. Très critique à son propre égard, il compte aussi prendre sa retraite quand il ne se sentira plus à la hauteur, mais cela ne veut pas dire qu'il ne continuera pas d'être actif dans le monde des AMM. Il songe peut-être à devenir juge, ou à jouer un rôle plus important dans les efforts visant à implanter les AMM en Ontario. Il précise que son travail de jour et son titre de CMA lui ont aussi ouvert des portes dans les diverses commissions athlétiques avec lesquelles il a travaillé. En attendant, on lui a demandé de monter des cours d'arbitrage – son premier séminaire a eu lieu en mai. Peu importe ce que lui réserve l'avenir, il ne prévoit pas s'arrêter de sitôt. « Chaque fois que je songe à quitter les AMM, quelque chose m'y ramène. »

Alors, que ce soit pour traiter des colonnes de chiffres ou prendre des décisions, Yves Lavigne est prêt à se mettre au travail, à l'intérieur comme à l'extérieur du ring. ■

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

30 Stratégies de gestion en période de crise économique



Évitez les erreurs fréquentes que font des gestionnaires en période d'instabilité économique et améliorez le moral, la productivité et les stratégies d'innovation de votre entreprise.

Obtenez votre exemplaire gratuit dès aujourd'hui et contactez-nous au 1.800.803.8367.

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité et Robert Half Management Resources sont les chefs de file du recrutement spécialisé pour des postes en finance et comptabilité, respectivement au niveau temporaire, permanent, et contractuel dans le cadre de projets.

1.800.803.8367
accountemps.ca

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca

Robert Half International

 **Robert Half®**



Tirer un revenu de retraite de son portefeuille de placements

Il est important, en vue de la retraite, d'avoir un portefeuille de placements dont on tirera un revenu approprié. Ce portefeuille peut être composé de certificats de placement garanti (CPG) et d'obligations, qui permettent d'obtenir un revenu prévisible.

par Michael Low, CMA

Lorsque vous planifiez votre retraite, vous devez vous assurer que vous disposerez alors d'un revenu suffisant. Ce revenu peut provenir en partie de sources sûres : régime de retraite privé, prestations des régimes publics, rentes et même emploi à temps partiel. Pour le reste, il vous faudra peut-être compter sur votre épargne personnelle.

Comme la plupart des gens, vous ferez probablement des retraits de votre portefeuille, d'où l'intérêt d'avoir la bonne combinaison de placements produisant un revenu suffisant et présentant un bon potentiel de croissance. Vous pourriez aussi songer à regrouper vos comptes pour avoir une meilleure idée de votre épargne-retraite et des retraits que vous devrez faire de vos comptes enregistrés et non enregistrés.

Les CPG ne pourront probablement pas, à eux seuls, vous protéger contre l'inflation.

Divers facteurs comme l'âge, la tolérance au risque, les types de placements détenus et le désir de laisser un héritage ou non détermineront le montant des retraits. Tout le monde ne se trouve pas dans la même situation. Mais comme la retraite peut durer 20 ans et plus, un taux de retrait initial de 4 % paraît raisonnable. Un taux de retrait modéré confère davantage de souplesse, étant donné que les besoins de revenu peuvent varier. Par sa composition, votre portefeuille devrait vous assurer un revenu approprié. Des CPG et des obligations peuvent contribuer à vous



procurer un revenu prévisible. Certains préfèrent se limiter aux CPG, qui assurent un revenu sans risque. Toutefois, ce genre d'instrument ne pourra probablement pas, à lui seul, vous protéger contre l'inflation.

Pour ce qui est des actions et des fonds communs de placement, vous devriez choisir des sociétés qui ont toujours versé des dividendes et qui les augmentent régulièrement – en sachant toutefois que ces dividendes peuvent être relevés, réduits ou même éliminés n'importe quand, sans préavis. Les actions présentent plus de risque que les obligations, mais leur potentiel de croissance peut vous protéger contre l'inflation. Pour réduire le risque de votre portefeuille, il est bon d'acheter des titres de qualité que vous conserverez longtemps. Et ne négligez pas la diversification de vos placements : même si elle ne garantit pas un profit ni ne protège contre les pertes, il s'agit d'une stratégie de placement efficace à long terme.

Les rentes viagères et les produits assortis d'une prestation de retrait minimum peuvent être une autre option pour une partie de votre revenu de retraite. La formule, qui peut être adaptée à vos besoins, consiste à confier de l'argent à une compagnie d'assurance en échange d'un revenu qui vous sera versé votre vie durant et qui payera vos frais de subsistance. Pour établir une stratégie à long terme adaptée à vos besoins actuels et futurs, adressez-vous à votre conseiller financier. ■

Michael Low, CMA, CFP (michael.low@edwardjones.com), est conseiller financier chez Edward Jones à Toronto.



La qualité des données : un vieux problème, de nouveaux défis

Il existe en TI un principe selon lequel des données déficientes entraînent inmanquablement des résultats erronés. Ce principe a donné lieu à la création de l'un des plus anciens acronymes du domaine : GIGO (de l'anglais *garbage in, garbage out*). De nos jours, la qualité des données est un enjeu capital, car les entreprises s'en remettent de plus en plus à l'information à des fins opérationnelles et stratégiques.

par Jacob Stoller

Selon un sondage mené en 2008 et publié par Financial Executives International aux États-Unis, l'amélioration de la qualité et de l'intégrité des données vient dorénavant au premier rang des problèmes informatiques les plus courants. Or, le fait qu'un aussi grand nombre de gestionnaires non informaticiens aient ainsi pointé cet enjeu plutôt subtil témoigne clairement de l'urgence du problème.

La qualité des données est un enjeu à multiples facettes et difficile à cerner, car les symptômes d'une piètre qualité d'information sont très variables : adresses erronées qui se glissent régulièrement dans les bases de données, et qui resurgissent souvent même après qu'on les ait corrigées, fichiers manquants, données financières incorrectes ou non conformes, impossibilité de réunir des données actualisées pour éclairer la prise de décisions stratégiques.

Deux raisons principales expliquent la difficulté de contrôler la qualité des données. Premièrement, le volume des données augmente sans cesse : on estime en effet que dans bien des entreprises, les bases de données croissent à un rythme de plus de 40 % par an. Ensuite, l'interconnexion des systèmes de TI au moyen de réseaux d'entreprise, de systèmes de chaîne d'approvisionnement intégrée et de systèmes de veille stratégique se traduit par une accentuation de la mise en commun et de la combinaison des données. Par conséquent, les données stockées doivent être conformes aux spécifications non plus d'une seule application, mais de plusieurs.

Peu importe la taille de l'entreprise en cause, on observe un besoin croissant de mettre en commun l'information en provenance des divers secteurs d'ac-



tivité, qu'il s'agisse du service des finances, des RH ou du marketing — autant de groupes qui exploitent souvent des systèmes informatiques différents et utilisent des méthodes distinctes pour recueillir et stocker leurs données. Autrement dit, on ne peut plus s'en remettre aux procédures de contrôle interne ou aux « garde-fous » inhérents à un système particulier.

« Nous voulons combiner ces sources de données, explique George Goodall, analyste principal chez Info-Tech Research Group de London, en Ontario. Tous ces éléments jusqu'alors cloisonnés doivent dorénavant être rapprochés de plus en plus, d'où les principales préoccupations concernant l'intégrité et la qualité des données. Il faut, par exemple, se poser la question suivante : les unités opérationnelles recueillent-elles la même information ou des données distinctes? S'il s'agit de la même information, la recueillent-elles de façon différente? »

Les données sur les clients constituent un élément crucial. « Dans bien des cas, affirme George Goodall, le suivi des clients s'effectue différemment selon qu'il s'agit d'une fonction de marketing ou de finance, ou encore d'une fonction opérationnelle. Il se peut qu'il existe différents codes client



— par exemple, un code pour le service à la clientèle, un autre pour le compte — qu'il faudra ensuite jumeler au nom d'une entreprise ou d'une personne. Dans tous ces secteurs cloisonnés, il se peut que les choses se fassent de façon différente. Or, c'est lorsqu'on veut intégrer tous ces silos que la situation se corse. »

Les processus mal structurés sont souvent la source du problème. « Lorsqu'on utilise des systèmes manuels comme les feuilles de calcul et les courriels, il est impossible de connaître la provenance des données, et il arrive que des personnes fassent des erreurs, explique-t-il. Dans certains cas, on utilise des données périmées ou simplement des données différentes, ce qui entraîne bien des problèmes. »

Les détenteurs des bases de données doivent accomplir une foule de tâches correctement, car le reste de l'entreprise, ainsi que les vérificateurs, les clients et les partenaires commerciaux peuvent y avoir accès. La qualité des données va au delà de la correction de l'orthographe et des adresses; lorsque plusieurs systèmes sont en cause, diverses circonstances peuvent contribuer à enrayer une application ou à présenter à l'utilisateur de l'information erronée. Chez l'intégrateur de systèmes montréalais CGI, on utilise les sept critères suivants pour cerner la qualité des données :

- L'exactitude. Les données représentent-elles l'information correcte?
- L'intégrité. Les données sont-elles formatées correctement pour éviter de causer des erreurs lorsque les applications y ont accès?
- La cohérence. A-t-on une compréhension claire et commune de ce que signifient les données?
- L'exhaustivité. Tous les enregistrements sont-ils complets ou subsiste-t-il des lacunes?
- La validité. Les données sont-elles toutes dans la gamme des valeurs acceptables ou bien existe-t-il des entrées « interdites », comme la saisie d'un nombre négatif dans le champ du prix?
- L'actualité. Les données sont-elles à jour?
- L'accessibilité. Toutes les applications qui ont besoin des données y ont-elles facilement accès?

Selon Jean-Claude Chami, conseiller principal en renseignements d'affaires chez CGI, les problèmes de qualité des données sont fort répandus et passent souvent inaperçus. « Les entreprises ont tendance à s'accommoder des données boiteuses dont elles disposent », affirme-t-il.

Dans bien des cas, la question se présente lorsqu'on veut procéder à la mise en œuvre d'une nouvelle application. Toutefois, l'impulsion la plus significative semble souvent provenir de la haute direction. « Nous

commençons à observer une certaine demande pour une capacité de réaction et d'analyse à l'échelle de l'exploitation, ce qui n'était pas souvent le cas par le passé, fait remarquer George Goodall. Selon moi, le principal déclencheur correspond au moment où les cadres supérieurs veulent étudier certains aspects du changement stratégique. Dans certains cas, ils s'orientent vers des outils de gestion comme le tableau de bord équilibré, qui font appel à des indicateurs très précis. Les gestionnaires se demandent alors comment ils vont procéder pour produire ces indicateurs, et on leur répond souvent que la chose n'est pas possible pour le moment. »

Pour résoudre ces problèmes, notamment si l'on veut créer un nouveau type de rapport ou repérer de nouveaux indicateurs, il faut souvent adapter les données après coup — un processus généralement appelé « nettoyage de données ». Dans les faits, les programmeurs doivent rédiger des routines permettant de lire les données en cause et de les remettre en mémoire en fonction des caractéristiques voulues et en évitant d'en modifier le contenu par inadvertance. La démarche comporte de nombreuses étapes et nécessite beaucoup d'essais, de vérifications et, souvent, de recherches sur les conditions et les pratiques qui avaient cours dans le passé. Selon George Goodall : « Il s'agit d'un processus d'une complexité étonnante, qui tient autant de l'art que de la science. »

C'est aussi un processus très coûteux, comme l'explique M. Chami. « Vous devez préparer une analyse de rentabilité portant essentiellement sur la correction. Dans bien des cas, il n'est pas vraiment utile de nettoyer la totalité des données; une entreprise ayant des données de mauvaise qualité doit plutôt déterminer dans quel secteur le nettoyage lui sera le plus bénéfique. »

Jean-Claude Chami ajoute qu'il est également essentiel de mettre en place des mesures permettant d'éviter la réapparition de problèmes de qualité des données. Lorsque plusieurs systèmes sont en cause, il se peut que les modifications au système « A » ne soient pas prises en compte par le système « B », de sorte qu'il peut s'avérer nécessaire d'effectuer une évaluation globale de la cause fondamentale et des correctifs à apporter par la suite. Dans certains cas, il faudra reconfigurer ou reprogrammer les systèmes, ou encore adapter les procédés qu'utilisent les employés pour collecter et stocker les données.

Étant donné la nécessité croissante de combiner les données et le coût élevé de leur nettoyage, bon nombre d'entreprises mettent en place des normes de données applicables dans l'ensemble de l'exploitation, afin d'éviter que ne surviennent des problèmes de qualité des données. Pour mener à bien une telle démarche, appelée « régie des données », il faut que les parties prenantes et le service des TI de l'entreprise travaillent en étroite collaboration. « Toutes les entreprises doivent constamment relever de nouveaux défis, explique George Goodall. Qu'il s'agisse de questions liées à la conformité, au contentieux, aux défis commerciaux ou à la volonté du conseil ou du chef de la direction, la démarche introduit inmanquablement la nécessité d'obtenir encore plus d'information. Dans certains cas, il peut s'agir de données qui sont encore inexistantes ou fragmentaires. Bref, la question est de savoir comment faire pour identifier les problèmes de qualité des données et pour mettre en place des processus permettant de les régler avant même qu'ils ne surviennent. ■

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



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

Credo de CMA Canada

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

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



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

Beth Kukkonen (bkukkonen@dvtail.com) ou Sarah Vassos (svassos@dvtail.com)

CE QUE DEVRAIT ÊTRE LA COMPTABILITÉ

Postes de niveau intermédiaire à senior uniquement

www.jobwings.com^{MD}

FINANCE . COMPTABILITÉ . GESTION
1-888-JOBWINGS

PADGETT
LES PROS DE LA PETITE ENTREPRISE

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

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

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

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

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

Liste des annonceurs	
Meloche Monnex www.MelocheMonnex.com/smac	2^e couv. 866-269-1371
Purolator www.purolator.com	4^e couv. 888-SHIP-123
Robert Half Management Resources www.rhmr.com	31 888-400-7474



memberperks™

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



commencez à économiser

6COUOWI26L

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

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



Emprunteurs et créanciers ressentiront les effets de la refonte des règles sur l'insolvabilité

Il y aura à la fois des retombées positives et négatives dans le cas d'entreprises qui doivent de l'argent ou qui fournissent des marchandises.

par Christopher Porter

Le 18 septembre dernier, le gouvernement fédéral a mis en place les derniers aspects de la refonte tant attendue des règles sur l'insolvabilité, et presque toutes les entreprises au Canada devraient en ressentir les effets. Désormais, il y aura aussi bien des avantages que des inconvénients pour votre entreprise si elle doit de l'argent à un créancier ou si elle fournit des marchandises à d'autres entreprises.

Le gouvernement fédéral a modifié la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (LFI) et la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC) pour favoriser la restructuration des entreprises plutôt que leur liquidation et remettre ainsi davantage d'entreprises sur la voie de la rentabilité. Les modifications apportées harmonisent les procédures prévues par la LACC et la LFI, de façon à les rendre plus souples et plus accessibles et à donner à plus d'entreprises la possibilité de se restructurer de façon économique.

La LACC s'applique généralement à la restructuration de grandes entreprises, étant donné que la dette doit être d'au moins cinq millions de dollars. Les propositions concordataires prévues par la LFI visent généralement les plus petites entreprises. Elles consistent à offrir aux créanciers de rembourser une partie de ce qui leur est dû, et s'accompagnent souvent d'un plan de redressement. Ces propositions ne sont cependant pas aussi souples que les arrangements prévus par la LACC. Les plans



d'arrangement permettent, par exemple, à la société débitrice d'avoir accès à un financement provisoire, aussi appelé prêt débiteur-exploitant (PDE). Le prêteur qui accorde un PDE a priorité de droits sur les créanciers garantis. Cette règle vise à l'encourager à offrir le financement nécessaire à l'entreprise insolvable pour qu'elle puisse se restructurer. Les modifications législatives permettent désormais aux tribunaux d'autoriser un financement PDE dans le cas de propositions concordataires en vertu de la LFI, ce qui accroît le nombre d'entreprises pouvant procéder à une restructuration.

Les administrateurs et dirigeants des sociétés insolubles bénéficient d'une protection accrue au chapitre de la responsabilité personnelle. Cette mesure a pour but de les inciter à rester en poste pendant que l'entreprise se restructure. Les tribunaux peuvent désormais accorder un privilège prioritaire visant à protéger les administrateurs. Par ailleurs, s'ils jugent que certains administrateurs peuvent nuire à la restructuration, les tribunaux peuvent aussi les remplacer.

Bien que cette réforme des règles sur l'insolvabilité donne un coup de pouce à de nombreuses entreprises aux prises avec de sérieuses difficultés financières, elle comporte aussi un éventail varié d'avantages et de défis pour les emprunteurs et les fournisseurs.

Emprunteurs

Une partie de la réforme des règles sur l'insolvabilité est entrée en vigueur en juillet 2008 lorsque le Programme de protection du salaire (PPS) a pris force



de loi. Le PPS garantit le versement des salaires, commissions, vacances et indemnités de départ qui n'ont pas été payés aux employés d'une entreprise au cours des six mois qui précèdent la faillite ou la mise sous séquestre. D'un montant maximum de 3 253 \$ (en 2009), ces paiements – ainsi que les réclamations éventuelles en cas de non-versement des cotisations de retraite par l'employeur – sont garantis par l'actif à court terme de celui-ci et jouissent d'une super-priorité par rapport aux réclamations des créanciers garantis en cas de faillite ou de mise sous séquestre de l'employeur.

Comme ces paiements éventuels peuvent modifier la valeur de la garantie fournie aux prêteurs, ces derniers chercheront de nouvelles façons de protéger leurs investissements. Il faut donc s'attendre à ce qu'ils demandent aux actionnaires d'investir davantage de fonds ou de fournir une garantie supplémentaire. Ils pourraient aussi réduire les montants pouvant être empruntés, accroître la marge sur les prêts ou les lignes de crédit, ou intensifier la surveillance des emprunteurs particulièrement à risque.

D'autres dispositions législatives inciteront en outre les prêteurs à revoir les conditions des accords de financement afin de limiter le risque couru. Par exemple, un changement important a été apporté aux « droits de 30 jours sur la marchandise » en cas de faillite ou de mise sous séquestre. Avant l'entrée en vigueur de la nouvelle législation, une entreprise ne disposait que de 30 jours pour réclamer la marchandise impayée qui avait été livrée à un client. Comme il pouvait se passer des semaines avant qu'ils apprennent la faillite ou la mise sous séquestre d'un client, les fournisseurs n'avaient souvent que quelques jours, parfois même que quelques heures, pour faire leur réclamation.

Désormais, tout fournisseur impayé dispose de 15 jours après le début de la procédure d'insolvabilité pour faire valoir ses droits sur les marchandises livrées au cours des 30 jours qui ont précédé la déclaration d'insolvabilité, sous réserve de certaines conditions – d'où la probabilité accrue de récupérer les marchandises. Dans le cas d'un prêt garanti par des stocks, le prêteur peut en réduire le montant lorsqu'il estime probable qu'une partie des stocks sera réclamée par les fournisseurs.

Créanciers

Du côté positif, l'entreprise dont les clients font faillite ou sont mis sous séquestre jouit désormais d'une protection accrue à l'égard des marchandises impayées. La règle révisée des 30 jours laisse davantage de temps au fournisseur – 15 jours après le début de la procédure de mise en faillite – pour faire valoir ses droits sur les marchandises livrées au cours des 30 jours précédents et non entière-

ment payées. Ces marchandises doivent toutefois répondre aux mêmes critères qu'avant : être identifiables, être dans le même état que lorsqu'elles ont été livrées et ne pas avoir été revendues à une personne ayant un lien de dépendance ni avoir fait l'objet d'une promesse de vente.

Mais il existe aussi des inconvénients pour les fournisseurs. Si, pour se restructurer, l'entreprise doit résilier certains contrats comme des baux, des accords de vente ou d'approvisionnement, il est désormais possible de le faire en vertu de la LACC et de la LFI. En revanche, les fournisseurs liés par contrat devront disposer d'une réclamation pour pertes non garantie. Si, au contraire, l'entreprise doit maintenir certains contrats pour assurer sa restructuration, le fournisseur ne pourra ni résilier ni modifier un contrat quand l'acheteur est en cours de restructuration, même si le contrat contient une clause précisant que l'accord est frappé de nullité en cas d'insolvabilité.

Dans les faits, la nouvelle législation facilite encore davantage la restructuration en introduisant le concept de « fournisseur essentiel ». Si une entreprise en cours de restructuration doit pouvoir compter sur un fournisseur donné pour demeurer en activité, les tribunaux peuvent le déclarer « fournisseur essentiel ». Le vendeur est alors tenu de continuer de fournir des biens ou des services, en contrepartie d'une charge prioritaire sur l'actif de la société débitrice au titre des paiements à venir.

Comment tirer le meilleur parti de cette réforme

Bien que cette réforme des règles sur l'insolvabilité vise à établir un meilleur équilibre entre les intérêts du débiteur et ceux du créancier, c'est à chaque entreprise de prendre les moyens pour en profiter le plus.

Si les créanciers doivent, par exemple, continuer de maintenir leurs comptes clients à jour, l'entreprise doit apprendre à tirer parti de la règle révisée des « 30 jours ». En d'autres termes, elle doit vérifier si les marchandises qu'elle fournit peuvent être identifiées par une tierce partie. Est-il possible d'expédier les marchandises en consignation de façon à en demeurer le propriétaire tant qu'elles ne sont pas payées? Ou, si l'entrepreneur finance l'achat fait par le créancier, peut-elle enregistrer une sûreté en garantie du prix de vente?

Quant à l'emprunteur, comme les prêteurs réduisent l'accès au crédit, il doit vérifier la marge de manœuvre dont son entreprise dispose compte tenu de leurs exigences. Si l'entreprise approche du plafond de sa ligne de crédit d'exploitation, il y a lieu d'obtenir les conseils d'un conseiller financier professionnel pour déterminer les options qui s'offrent et élaborer les stratégies visant à renforcer la situation financière de l'entreprise.

Il est important aussi de s'assurer que les salaires des employés et les cotisations de retraite sont payés à temps et que les vacances accumulées sont comptabilisées régulièrement afin d'éviter que la responsabilité des administrateurs et des dirigeants d'une entreprise soit mise en cause. Et il faut prendre soin de bien verser les retenues à la source aux dates prévues.

Grâce à un examen et à une gestion fine de ces arrangements de financement et de ces politiques de crédit, l'entreprise peut désormais établir un juste équilibre pour protéger ses intérêts – aussi bien comme emprunteur que comme créancier. ■

Christopher Porter, MBA-CA, CAIRP, est vice-président de BDO Dunwoody Limited (www.bdo.ca); il travaille auprès de clients éprouvant des difficultés financières et de leurs créanciers pour mettre en œuvre des stratégies novatrices en cas de restructuration et d'insolvabilité. On peut le joindre par téléphone au 416 369-3062 ou par courriel à cporter@bdo.ca.



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

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

Profitez de cette offre...

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

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

Maintenez votre avantage concurrentiel...

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

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

Enrichissez vos compétences professionnelles...

Voici quelques-uns des cours conçus par CMA Canada :

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

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



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

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

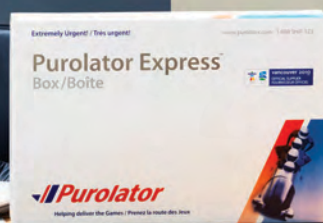
Il suffit d'une connexion Internet pour avoir accès aux cours en tout temps. Utilisez votre numéro matricule pour vous inscrire.

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

vubiz.com | 1 866 468-8249



De Montréal à Miami



Le Réseau de Purolator auquel vous faites confiance offre maintenant des services d'expédition à délais fixes garantis* vers les États-Unis. Oui.

Le réseau sur lequel vous comptez qui vous offre souplesse, fiabilité et choix vous présente les nouvelles options à délais fixes garantis* pour vos besoins d'expédition internationaux et vers les États-Unis. Cela signifie que lorsque vous choisissez Purolator, vous avez l'assurance d'une livraison garantie* pour 9 h, 10 h 30 ou en fin de journée aux États-Unis et dans plus de 215 pays. Plus que jamais, vous pouvez compter sur Purolator pour prendre la route des affaires. Pour en savoir plus, visitez purolator.com/usinternational/fr



*Certaines modalités, conditions et restrictions géographiques s'appliquent. Pour en savoir plus, consultez les modalités et conditions de Purolator sur purolator.com ou composez le 1 888 SHIP-123.