

DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

www.managementmag.com



Management

NOVEMBRE 2010 5,50 \$

Angela Lockridge, CMA, vice-présidente des ressources humaines et de la planification organisationnelle, Georgian College

Investir dans une formation supérieure

A photograph showing a person lying in a hospital bed, wearing a blue hospital gown. A caregiver in a white coat is holding their hand. The person in the bed has a white identification band on their wrist. The background is a blurred hospital room.

Elles travaillent quand vous ne le pouvez pas

Les nouvelles prestations de maladie et de compassion du régime d'assurance-emploi pour les **travailleurs autonomes** peuvent vous aider.

Si vous travaillez à votre compte, renseignez-vous sur les prestations de **maladie**, de **compassion**, de **maternité** et **parentales** auxquelles vous pourriez maintenant avoir droit.

Visitez **servicecanada.gc.ca** ou composez le **1 800 O-Canada** afin de vérifier si ces prestations vous conviennent.

*Les travailleurs autonomes du Québec peuvent déjà présenter une demande de prestations de maternité et parentales dans le cadre du Régime québécois d'assurance parentale.



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada

L'heure du changement

La création de valeur est essentielle pour assurer la survie d'une organisation. La capacité d'une entreprise à gérer avec compétence la performance, c'est-à-dire à mesurer ce qui est important et à prendre des décisions qui favoriseront l'amélioration de la performance, est un facteur clé de l'évaluation de la création de valeur. Ainsi, la mesure de la performance vient appuyer la gestion de la performance dans la poursuite des objectifs stratégiques, opérationnels et financiers. Dans le numéro de *CMA Management* de ce mois-ci, Maurice Gosselin, FCMA, nous propose un article publié parallèlement à la Politique de comptabilité de management intitulée *La conception et la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance*.

Dans cette politique, les gestionnaires trouveront un cadre pour la sélection des indicateurs de performance, qui a comme point de départ une analyse de l'environnement externe de l'organisation ainsi que de ses forces et faiblesses internes. Cette analyse fait partie intégrante des mesures de planification stratégique qui débouchent sur les décisions en matière de financement, de tarification, d'investissement et de gestion des coûts. En vertu de ce cadre, des décisions sont prises pour améliorer certains inducteurs de performance comme la qualité, la rapidité, l'apprentissage et les coûts. L'incidence de ces décisions sur les inducteurs de performance est évaluée au moyen d'un ensemble d'indicateurs, qui peuvent varier selon le niveau hiérarchique des gestionnaires. Enfin, l'effet des décisions sur les inducteurs de performance se répercutera sur la création de valeur économique et sociale.

Au seuil de l'année 2011, les organisations pourraient chercher à tirer parti des avantages de la mesure de la performance, parce que celle-ci joue un rôle clé dans le déploiement de la stratégie, l'atteinte des objectifs organisationnels et la création de valeur. Les notions de « facteur clé de succès », d'« inducteur de performance », d'« indicateur de performance », de « tableau de bord équilibré » et de « carte stratégique » ont permis aux gestionnaires de mieux comprendre comment l'élaboration et l'utilisation d'un ensemble complet d'indicateurs pouvaient les aider à gérer plus efficacement la performance de leur organisation. Les gestionnaires savent maintenant qu'ils doivent se concentrer sur un ensemble exhaustif d'indicateurs, plutôt que de prendre en compte uniquement les mesures financières et les résultats obtenus.

On associe souvent le début d'une nouvelle année au changement et à un nouveau départ. Vous avez en main le dernier numéro de *CMA Management* de 2010 — et le dernier où j'ai le plaisir d'agir à titre de rédactrice en chef. Au cours des derniers mois, l'équipe de *CMA Management* et moi avons travaillé d'arrache-pied pour apporter des changements remarquables au magazine. Le prochain numéro, que vous recevrez au début de février 2011, se démarquera par une nouvelle présentation graphique et un contenu d'actualité que vous proposera votre nouveau rédacteur en chef. J'occuperai au sein de CMA Canada un rôle différent : celui de rédactrice-rechercheuse pour une nouvelle section du magazine axée sur la recherche. De plus, je gérerai le processus d'édition des politiques et des pratiques en comptabilité de management et chercherai de nouveaux moyens de transmettre le fruit des recherches à nos membres et aux autres comptables professionnels. J'aimerais remercier le personnel de *CMA Management* ainsi que vous, chers lecteurs, pour votre soutien durant mes trois années en tant que rédactrice en chef du magazine.



Andrea Civichino
Rédactrice en chef



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

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

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

Traduction et coordination Joanne Beauchamp, Ruth Samson
Hélène Arseneault
514 878-1105

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

Présidente Susan A. Browne
sbrowne@dvetail.com

Responsable des ventes Beth Kukkonen
bkukkonen@dvetail.com

Chargée de compte Jacquie Rankin
jrankin@dvetail.com

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

Tirage et administration

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

lkenyon@cma-canada.org

Abonnements Membres : 15 \$ (TPS en sus)
Non-membres : 15 \$ (TPS en sus)
États-Unis et outre-mer : 40 \$
(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 : Novembre 2010

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

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

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

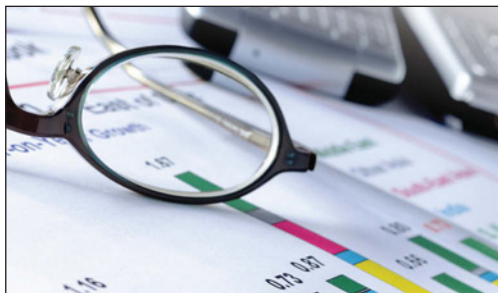
Les opinions exprimées n'engagent pas la responsabilité de CMA Canada. Tous droits réservés. Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, sauvegardé dans un système de recherche documentaire ou transmis par quelque procédé que ce soit sans le consentement préalable écrit de l'éditeur ou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

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

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

Canada





12 Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de mesure de la performance

Comment utiliser un système de mesure de la performance pour aider une organisation à définir et à mesurer ses progrès, et à réaliser sa vision.
par **Maurice Gosselin, FCMA**



18 Gérer les coûts de fabrication et la marge brute

Maintes organisations s'abstiennent de recourir à la comptabilité par activités en raison de sa complexité. Voyez comment une entreprise de fabrication de haute technologie utilise la comptabilité par activités comme modèle d'application moins onéreuse pour établir les coûts des produits.
par **Rajkumar Haldar, CMA**



25 PORTRAIT
Investir dans une formation supérieure

Angela Lockridge travaille dans la fonction publique depuis 20 ans, parce qu'elle veut contribuer à améliorer la vie des citoyens. Ses valeurs personnelles, explique-t-elle, sont très proches de celles du service public.
par **Arda Ocal**

Chroniques

10 Ressources humaines



Instaurer l'apprentissage en ligne dans une petite entreprise. Des systèmes économiques et à faible technologie sont accessibles.
par Arupa L. Tesolin

32 Perspectives planétaires

C'est écrit noir sur blanc. En milieu de travail, les compétences en littératie permettent de réaliser des économies — et même de sauver des vies.
par John Cooper



27 Questions gouvernementales

Un meilleur accueil aux interventions de l'État.

Autrefois réfractaires au contexte réglementaire canadien, les chefs d'entreprises commencent à faire preuve d'ouverture.

par Amin Mawani, FCMA, Alan Middleton et Dave Scholz



Rubriques

6 Dans les revues

Comment transformer une organisation

- La révolution orange
- Accroître ses bénéfiques

29 Commentaire sur le risque

Gestion des risques : au directeur financier de démêler l'écheveau. De nos jours, pour bon nombre d'entreprises, l'une des grandes priorités est de bien composer avec les risques d'exploitation dans une conjoncture turbulente.

par Stephen Mallory

7 Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

- Les directeurs financiers assument désormais un rôle de leadership stratégique dans les programmes de gestion du carbone
- Un sondage sur l'emploi dans le secteur financier mondial présente des signes d'optimisme
- Fiel et miel

30 Technologie de l'information

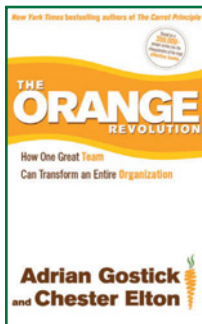


Les outils d'information comptable : au-delà de la feuille de calcul. Dans un monde des affaires centré sur les indicateurs de performance, la visualisation des données devient une compétence essentielle.
par Jacob Stoller



Comment transformer une organisation

La révolution orange



Comment une équipe composée de membres compétents et solidaires parvient-elle à se démarquer et à obtenir d'excellents résultats commerciaux? Au terme d'études approfondies sur le travail d'équipe auprès d'un large éventail d'entreprises dont le Groupe d'embouteillage Pepsi, le Madison Square Garden et American Express, les auteurs Adrian Gostick et Chester Elton ont dégagé un ensemble de caractéristiques communes. Les membres de ces équipes

exceptionnelles poursuivent des objectifs vraiment ambitieux; ils croient en leurs capacités respectives et en ce qu'ils peuvent accomplir ensemble; ils prennent des risques calculés, mais mesurent attentivement leurs résultats; ils persévèrent en dépit des problèmes ou des conflits, et ils ont la charmante habitude de raconter des histoires qui illustrent ce qu'ils essaient de réaliser.

L'ouvrage *The Orange Revolution* décrit comment les membres de ces équipes novatrices interagissent ensemble au travail (et à l'extérieur) et comment ils s'y prennent pour tenir le cap. Il présente des stratégies éprouvées et des conseils pratiques sur la formation, la gestion et la motivation d'une équipe hautement performante.

Vous souhaitez commencer à appliquer les principes de la révolution orange dans votre milieu de travail? Selon les auteurs, inviter les membres de votre équipe à participer à la définition d'une cause commune constitue un bon point de départ. Déterminez d'abord dans quel domaine vous souhaitez atteindre un calibre mondial, discutez-en avec franchise, puis commencez à vous prêter appui et à vous encourager mutuellement. Cet aspect est à lui seul le moyen le plus efficace de créer une équipe soudée et productive.

Adrian Gostick et Chester Elton. Free Press. ISBN : 978:1:4391-8245-1

Accroître ses bénéfices



La réglementation commerciale ainsi que la demande pour des produits à faible prix de la part des détaillants et des clients sont en train de créer une économie à trois vitesses en Amérique du Nord : les pauvres, la classe moyenne à court de liquidités et les super nantis. Les détaillants et les entreprises poussent les fournisseurs à réduire leurs coûts, les amenant à sous-traiter à l'étranger tandis que les banques continuent à offrir davantage de crédit.

Dans son livre *Grow Your Profits*, l'auteur Chris Provost présente le modèle VBridge — un modèle d'exploitation stratégique conçu pour accroître la création de nouveaux produits, rationaliser les procédés et augmenter l'efficacité des employés de même que la transparence de l'ensemble des systèmes opérationnels. Le modèle VBridge vise principalement la hausse des bénéfices, l'augmentation des emplois et le respect de l'environnement par la mise en œuvre de procédés durables.

Grow Your Profits explique comment une entreprise doit envisager l'avenir, prévoir des solutions de rechange et accroître son intelligence stratégique et écologique afin de laisser une empreinte rentable, durable, sociale et environnementale. L'ouvrage résume les principales menaces et tendances futures auxquelles font face les gouvernements, les organisations mondiales et les petites et moyennes entreprises. Il propose aussi différents modèles commerciaux et gouvernementaux pour aider les entreprises à rentabiliser leurs innovations, à réaliser une croissance durable et à atteindre des marges plus élevées.

Chris Provost. iUniverse.com. ISBN : 978-1450244190

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., administra-
teur, Fondation de recherche
de CMA Canada
Montréal (Québec)

Todd Scaletta, FCMA
Vice-président, Recherche et
innovation
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.)

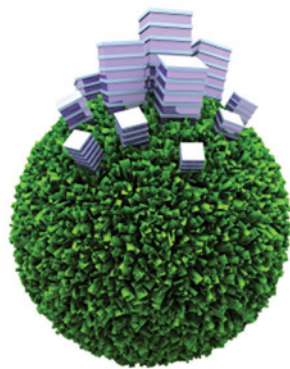
Darcy Verhun, MBA, CMC, FCMA
Associé, Conroy Ross Partners
Calgary (Alberta)

Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

Les directeurs financiers assument désormais un rôle de leadership stratégique dans les programmes de gestion du carbone

Face aux exigences grandissantes des organismes de réglementation en matière de divulgation de l'information, les entreprises investissent maintenant dans la réduction des gaz à effet de serre et dans la création d'unités fonctionnelles qui se spécialisent dans les stratégies et programmes environnementaux. *Carbon Management : Critical Issues For Strategic Finance (Gestion du carbone : enjeux cruciaux d'une stratégie financière)*, la toute dernière étude réalisée par la Fondation de recherche des dirigeants financiers canadiens (FRDFC), révèle que près de la moitié (46 %) des entreprises qui émettent le plus de gaz carbonique (CO₂) ont déclaré que le rôle de leur directeur financier dans l'élaboration stratégique de programmes de gestion du carbone prenait de plus en plus d'importance. On observe le même phénomène



au sein de plus petites entreprises, ouvertes ou fermées, qui n'émettent que de faibles quantités de CO₂.

« Tandis que les préoccupations environnementales ne cessent de croître, les entreprises, particulièrement les plus gros émetteurs de CO₂, réalisent l'importance d'une gestion stratégique du carbone, a déclaré M. Michael Conway, directeur et président national de DFI Canada. Quarante-sept pour cent des plus gros émetteurs sont déjà à mettre en œuvre de tels programmes à des fins d'établissement de rapports destinés au public. Il s'agit d'une étape importante dans la gestion globale du carbone au Canada. »

Cinquante-six pour cent des plus gros émetteurs et 72 % des plus faibles ont déclaré ne pas avoir encore produit de rapports



DU PROJET DE VIE À LA RÉFÉRENCE D'UNE INDUSTRIE

À la BDC, nous sommes déterminés à aider les entrepreneurs à réussir. C'est pourquoi nous vous offrons des solutions flexibles de financement garanti et des services de consultation adaptés aux besoins réels de votre entreprise. À la BDC, c'est l'entrepreneur d'abord.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

bdc.ca

Canada

publics sur leurs émissions. Cependant, 34 % des plus gros émetteurs présentent de l'information dans le cadre des rapports sur le développement durable de l'entreprise et 19 % ont intégré ce type d'information dans des rapports destinés à leurs actionnaires, comparativement à des pourcentages de 13 % et de 9 % respectivement dans le cas des sociétés à l'origine des plus faibles émissions.

Outre le leadership dont font preuve les directeurs financiers, l'étude a révélé une participation accrue des conseils d'administration (CA) dans la gestion des émissions de carbone et la divulgation d'information à ce sujet. Le degré de participation des membres du CA serait plus élevé dans le cas des gros émetteurs, qui déclaraient, dans une proportion de 25 %, que cette participation du CA avait contribué à l'élaboration d'un plan structuré de gestion et de divulgation des émissions. Seulement 15 % des entreprises à faibles émissions ont fait état d'un tel résultat. De même, 19 % des gros émetteurs ont affirmé que la participation de leur CA avait aussi conduit à l'attribution de la responsabilité de la gestion des émissions à un cadre responsable au sein de leur organisation. Dans la plupart des cas, ce responsable était le directeur financier.

L'étude intégrale est accessible sur les sites suivants : http://www.feicanada.org/cferf/cferf_research_papers.html et www.energyadvantage.com.

Un sondage sur l'emploi dans le secteur financier mondial présente des signes d'optimisme



Les cadres financiers sont plus optimistes aujourd'hui qu'ils ne l'étaient à pareille date l'année dernière, selon l'enquête annuelle *Global Financial Employment Monitor*, de Robert Half. La grande majorité (83 %) des

dirigeants financiers interrogés à l'échelle mondiale se disent au moins relativement confiants dans les perspectives de croissance de leurs entreprises, 30 % d'entre eux se déclarant même très confiants. Les répondants ont aussi indiqué qu'il était parfois difficile de recruter des professionnels qualifiés pour certains postes.

Toutefois, si le contexte commercial plus favorable et les difficultés de recrutement accrues laissent entrevoir

une reprise du marché de l'emploi dans les secteurs de la comptabilité et des finances, les employeurs semblent aujourd'hui moins inquiets qu'il y a un an devant l'éventualité de perdre leurs employés les plus performants. Quarante-cinq pour cent des cadres sondés ont affirmé être au moins quelque peu inquiets quant à leur capacité à retenir leur personnel fonctionnel au cours de l'année à venir, ce qui représente une baisse par rapport au 53 % enregistré en 2009.

Les dirigeants financiers sont optimistes à l'égard de l'avenir de leurs entreprises. Quarante-trois pour cent des sondés se sont déclarés confiants dans leurs perspectives de croissance. Les employeurs ont dit cependant avoir de la difficulté à trouver des candidats qualifiés pour certains secteurs fonctionnels. Les répondants ont souligné qu'il était particulièrement difficile de combler les postes en finance, en comptabilité et de soutien opérationnel. Ils s'attendent à ce que les efforts de recrutement les plus intenses se rapportent aux emplois de premier échelon et aux emplois fonctionnels. Les craintes liées au maintien de l'effectif se sont atténuées. Quarante-cinq pour cent des répondants ont affirmé être inquiets quant à leur capacité à retenir leurs employés hautement performants, ce qui représente une baisse par rapport au 53 % enregistré en 2009.

« Malgré une prudence encore palpable des entreprises, certains signes semblent annoncer des jours plus favorables au chapitre de l'emploi, a indiqué Max Messmer, président du CA et chef de la direction de Robert Half International. La confiance des milieux d'affaires et, dans certains cas, la demande sont en hausse, et les organisations auront besoin d'équipes financières et comptables hautement qualifiées pour les appuyer dans leur nouvel élan et soutenir leurs initiatives de croissance. »

Le rapport intégral est accessible sur le site www.roberthalf.com/GFEM.

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



J'ai aimé lire l'article *Un monde d'occasions* (*CMA Management*, juin-juillet 2010), qui décrit l'impressionnant parcours professionnel de Rob Harding et son ascension au poste de vice-président et chef de la direction financière d'Athabasca Oil Sands Corp. Les

CMA ont en effet des occasions uniques d'influencer les orientations stratégiques des entreprises. Il est intéressant de retrouver dans le même numéro du magazine un compte rendu du livre *The Sustainable MBA* — qui propose des façons pour les entreprises d'équilibrer leur « triple bilan », c.-à-d. les résultats financiers, l'équité sociale et la protection de l'environnement — et un article de fond fort à propos sur la mesure des coûts environnementaux. Les produits et les procédés employés pour l'extraction des sables bitumineux ont des effets extrêmement néfastes sur l'environnement de notre planète. On peut penser qu'au sein d'une société comme Athabasca Oil Sands Corp., les possibilités pour un CMA de guider l'entreprise « sur la voie de la durabilité écologique » sont nombreuses.

Peter Hlavats, MBA, CMA

Je ne crois pas que les régimes de retraite à prestations déterminées soient le meilleur instrument (*Les régimes de retraite à prestations déterminées : quelle est la capitalisation idéale?* *CMA Management*, août-septembre 2010). Ce concept repose sur deux hypothèses :

1) une croissance future, et 2) un âge moyen des employés qui reste stable. À l'époque où j'étais chef comptable de la fonderie de Massey-Ferguson à Brantford, j'ai été témoin de la fin du régime de retraite à prestations déterminées. Les effectifs sont passés de 500 employés en 1979 à 90 en 1986, avant l'arrêt des activités de la fonderie. En raison de la compression de la main-d'œuvre, les gens qui comptaient le moins d'années d'ancienneté ont été licenciés et l'âge moyen des employés a augmenté considérablement. Le taux horaire du régime, qui représentait 15 % du taux horaire de main-d'œuvre directe, est passé à 100 % du taux horaire de main-d'œuvre directe, parce que nous avons un nombre réduit d'employés et une main-d'œuvre plus âgée, et que nous devons continuer à financer le passif non capitalisé et un passif à court terme élevé. En période de ralentissement économique, beaucoup d'entreprises dotées de régimes de retraite à prestations déterminées ayant d'énormes passifs non capitalisés se retrouvent en mauvaise posture. Le régime à cotisations déterminées est plus avantageux, tant pour l'employeur que pour l'employé.

Hank Jager, CMA



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

FORTUNE
WORLD'S MOST
ADMIRED
COMPANIES
2010

Nous satisfaisons toutes vos exigences en embauche et recrutement spécialisé.



Robert Half
International

Accountemps • Robert Half Finance et Comptabilité
Robert Half Management Resources

1.800.803.8367 rhi.com



Instaurer l'apprentissage en ligne dans une petite entreprise

Des systèmes économiques et à faible technologie sont accessibles.

par Arupa L. Tesolin

Même si, dans les grandes entreprises, l'apprentissage en ligne ne permet pas une formation économique en raison des difficultés et des coûts d'intégration de la technologie, dans les petites entreprises, ce serait plutôt le contraire. Or, selon un sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, près des deux tiers des petites entreprises n'offrent pas encore l'apprentissage en ligne.

Il se trouve que des systèmes d'apprentissage économiques, à faible technologie, sont à la portée des petites entreprises. Celles-ci doivent cependant reconnaître les liens entre une meilleure performance de l'entreprise et la formation, et elles doivent posséder les connaissances nécessaires pour réussir la mise en place d'un système d'apprentissage en ligne.

La plupart des coûts de formation sont récupérables, en raison de l'amélioration de la performance. C'est pourquoi il faut considérer la formation comme un investissement, et non comme une charge. D'après les rapports sectoriels, le RCI moyen touchant la formation en classe est de 45 %. Grâce à l'apprentissage en ligne, de nombreuses entreprises ont enregistré une diminution de 50 % à 75 % de leurs frais de formation, par rapport à la formation en classe.

Les entreprises de toute taille s'accordent à dire que l'apprentissage en ligne constitue une solution de rechange efficace à la formation en classe, en vue d'accroître les connaissances et les compétences des employés. Cela vient donc trancher le débat quant à la possibilité de créer un bon contexte d'apprentissage en alliant ressources humaines et technologie. D'après l'expérience dans le secteur, les deux méthodes produisent des résultats positifs en matière d'apprentissage.

Offrir de la formation présente d'autres avantages. Les occasions d'apprentissage profitent tant aux gestionnaires qu'aux employés et aux entreprises. Non seulement l'entreprise peut-elle s'attendre à rehausser sa performance, mais elle peut également prévoir une amélioration des relations avec ses employés.



Parmi les meilleurs programmes destinés aux petites entreprises offerts sur le marché aujourd'hui, on compte des séries d'au moins 30 cours groupés pour moins de 1 \$ par jour, par employé, et le contenu spécialisé destiné aux gestionnaires est à peine plus coûteux. D'autres cours peuvent être achetés module par module, les prix s'échelonnant de 60 \$ à 150 \$ l'unité, ou davantage dans le cas des programmes de formation spécialisée ou technologique. En comparaison, le coût moyen de la formation en classe peut coûter de 300 \$ à 600 \$ par jour, s'il s'agit d'un programme interne ou d'un séminaire public moyen portant sur un seul sujet.

Dans certains cas, ce sont des cours de base, offrant un excellent contenu lié aux réalités quotidiennes de l'entreprise. Parfois, on y ajoute des graphiques, des vidéos et d'autres éléments. Les coûts augmentent en fonction du niveau de perfectionnement de l'apprentissage en ligne. La bande passante peut également poser



un problème, car les systèmes haut de gamme nécessitent souvent une connexion Internet haute vitesse pour diminuer les temps de téléchargement, ce dont ne disposent pas toutes les entreprises.

Les meilleurs systèmes comportent en outre des caractéristiques à valeur ajoutée, telles que les systèmes de suivi et les systèmes de gestion de la performance, qui demandent aux employés de fixer des objectifs en matière de performance, à la suite de la formation. Cela assure une bonne transmission des acquis et la probabilité que l'employé fournira un meilleur rendement, conséquence directe de la formation.

Voici quelques lignes directrices qui pourront vous aider à mettre en œuvre l'apprentissage en ligne dans votre petite entreprise.

1. Avant d'instaurer l'apprentissage en ligne, il faut d'abord établir des priorités en matière de formation qui soient liées aux résultats de l'entreprise. Quelles fonctions exerçons-nous déjà bien? Si nous les exerçons encore mieux, quelle en serait l'incidence sur notre entreprise? Quels éléments pouvons-nous améliorer qui feraient le plus augmenter nos bénéfices ou qui influeraient le plus sur notre réussite, à notre point de vue?
 2. Traduisez cela en quelques priorités bien définies en matière de formation : compétences, connaissances, pratiques en matière de performance et résultats de l'entreprise. Déterminez les effectifs, les gestionnaires, les services et les personnes à qui la formation profiterait. Puis, élaborer un plan de formation d'entreprise bien défini, comportant des objectifs et des échéanciers précis. Définissez en outre la façon dont l'entreprise évaluera les résultats.
 3. Élaborez un plan de communication relatif au système d'apprentissage en ligne. Ne vous attendez pas à acheter un système que tous vos employés utiliseront comme par magie. Prévoyez diriger la communication des objectifs de l'entreprise, la formation, la surveillance et la gestion du processus de réalisation. Établissez clairement la façon d'affecter du temps aux activités de formation, et les lieux où la formation sera offerte (si les employés n'ont pas tous accès à un ordinateur pourvu d'un accès Internet).
 4. Demandez-vous si votre lieu de travail est assez grand pour nécessiter un programme pilote. Menés à petite échelle, les programmes pilotes permettent à l'entreprise de régler toutes les difficultés de mise en œuvre avant d'étendre celle-ci à l'ensemble de l'effectif. Assurez-vous de sélectionner avec soin l'équipe de six à douze personnes du programme pilote, de concert avec les responsables des processus de différents échelons et postes au sein de l'entreprise.
 5. Fixez la date et l'heure d'un programme d'orientation en classe, qui exposera à tous les caractéristiques du système et la façon de l'utiliser. Même dans le cas de systèmes simples, cela pourrait favoriser grandement l'utilisation de votre système d'apprentissage en ligne par vos employés.
 6. Autorisez un surveillant ou un administrateur du système à avoir accès aux aspects non confidentiels de la formation — p. ex., pour faire le suivi de la formation par rapport aux plans d'apprentissage de l'entreprise, et pour communiquer toutes les lacunes à un gestionnaire qui prendra les mesures nécessaires.
 7. Étant donné que certains systèmes comportent un processus d'auto-évaluation permettant d'adapter le programme d'apprentissage aux besoins personnels, cela fournit une bonne base pour l'établissement d'un plan de carrière, pour les affectations de personnel et les occasions de perfectionnement. Cela permet également de prévoir une discussion officieuse ou officielle avec la direction.
 8. Songez à créer une équipe de formation destinée à communiquer et à résoudre les difficultés que peut poser la formation en cours de route, à évaluer le recours à la formation et les résultats d'entreprise obtenus, à fixer de nouveaux objectifs et à veiller au perfectionnement de votre effectif.
 9. Déterminez si certains besoins de l'entreprise exigent une formation plus poussée de type spécialisé qui serait donnée en classe et viendrait compléter l'apprentissage en ligne.
- Bref, l'apprentissage en ligne vous permet de disposer d'un service de formation virtuelle dont le contenu peut rivaliser avec celui de clients industriels de premier ordre, à une fraction du coût. Peut-être devriez-vous doter votre entreprise d'un tel système? ■

Arupa Tesolin est conférencière, formatrice et consultante en innovation chez Intuita, et l'associée canadienne de Learning Paths International.



L'un des principaux objectifs des gestionnaires de toute organisation des secteurs privé ou public est de créer de la valeur pour les parties prenantes comme les actionnaires, les créanciers, les membres de l'organisation et les citoyens.

Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de mesure de la performance

par Maurice Gosselin

A

près la grave crise qui a secoué l'économie mondiale en 2008 et en 2009, les organisations ont fortement besoin de systèmes de mesure de la performance efficaces. La mesure de la performance joue un rôle clé dans le déploiement de la stratégie, l'atteinte des objectifs organisationnels et la création de valeur. Les notions de « facteur clé de succès », d'« inducteur de performance », d'« indicateur de performance », de « tableau de bord équilibré » et de « carte stratégique » ont permis aux gestionnaires de mieux comprendre comment l'élaboration et l'utilisation d'un ensemble complet d'indicateurs pouvaient aider les cadres, à tous les niveaux d'une organisation, à gérer plus efficacement la performance de cette organisation. Les gestionnaires savent maintenant qu'ils doivent se concentrer sur les indicateurs guides, plutôt que de prendre en compte uniquement les mesures financières et les résultats.

Création de valeur, facteurs clés de succès, inducteurs de performance et indicateurs de performance

L'un des principaux objectifs des gestionnaires de toute organisation des secteurs privé ou public est de créer de la valeur pour les parties prenantes comme les actionnaires, les créanciers, les membres de l'organisation et les citoyens. Ainsi que le montre le tableau 1, il est souvent question de deux dimensions de la création de valeur, la première étant la création de valeur économique et la deuxième, la création de valeur sociale ou publique.

Tableau 1 Types de création de valeur¹

	Création de valeur interne	Création de valeur externe
Création de valeur économique	Internationalisation, fusion, restructuration, orientation entrepreneuriale, innovation, projets	Performance financière : rendements boursiers, rotation de l'actif, rendement des capitaux propres, rendement du capital investi, croissance du chiffre d'affaires
Création de valeur sociale	Bien-être des employés, sécurité au travail, éthique dans le milieu de travail, développement durable	Performance sociale de l'entreprise, satisfaction de la clientèle, création d'emplois, durabilité environnementale

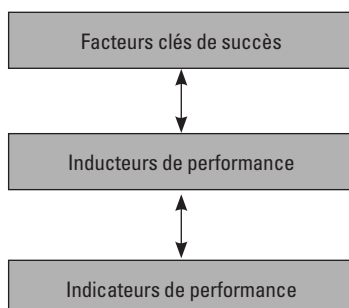
Depuis la révolution industrielle, la création de valeur économique a été considérée comme le principal type de création de valeur; cette dimension peut être envisagée dans une perspective interne ou externe. La performance financière mesurée au moyen des indicateurs financiers est considérée comme une perspective externe de la création de valeur. Maintenant considérée comme une autre dimension de la création de valeur, la création de valeur sociale intéresse de plus en plus les conseils d'administration des organisations des secteurs public et privé.

La création de valeur est une nouvelle notion qui joue un rôle important dans la gestion des entreprises d'aujourd'hui. Les indicateurs de performance sont des outils importants qu'utilisent les entreprises modernes pour évaluer la mesure dans laquelle elles créent de la valeur économique et sociale.

La création de valeur repose sur la capacité de la direction à déterminer les facteurs clés de succès et à adapter les processus organisationnels de façon à mettre l'accent sur ces facteurs. Les inducteurs de performance sont des caractéristiques qui détermineront et influenceront les résultats futurs des facteurs clés de succès. Les indicateurs de performance sont des paramètres qui permettent d'évaluer l'amélioration ou la détérioration des inducteurs de performance. Le lien entre ces trois notions est illustré à la figure 1.

Par exemple, la flexibilité constitue un facteur clé de succès de la gestion de nombreuses organisations; différents

Figure 1 Facteurs clés de succès, inducteurs de performance et indicateurs de performance



inducteurs de performance entrent en jeu, notamment le temps de mise en route. Si une entreprise du secteur du plastique améliore le temps de mise en route, elle sera en mesure de réduire la taille des lots et le coût des stocks. Le temps qu'il faut pour changer les moules est un indicateur de la performance de l'entreprise quant au temps de mise en route. Le pourcentage de matériel changé sur une période de x minutes ou moins peut être un indicateur associé à cet inducteur de performance. Comme le montre le tableau 2, un ou plusieurs indicateurs de performance peuvent être associés à chaque inducteur de performance.

Tableau 2 Facteurs clés de succès, inducteurs de performance et indicateurs de performance

Inducteurs de performance	Indicateurs de performance
Temps de mise en route	Pourcentage de matériel changé en x minutes ou moins
Délai d'approvisionnement	Pourcentage de ce qui peut être obtenu à l'intérieur de x jours ou moins
Temps de cycle	Temps de fabrication divisé par le temps total dans le système

Adapté de Cox (1989) et Neely et coll. (1995).

La flexibilité est un exemple de facteur clé de succès susceptible de créer de la valeur dans certaines organisations. La direction peut choisir des inducteurs de performance et les indicateurs pertinents lorsqu'une amélioration s'impose. Une cible en matière de performance est également déterminée. Une fois que le degré d'amélioration visé est atteint, le suivi de l'indicateur de performance pourrait ne plus être nécessaire.

Niveaux hiérarchiques et mesure de la performance

L'orientation du système de mesure de la performance dépend du niveau hiérarchique des gestionnaires dans

l'organisation. Dixon, Nanni et Vollmann² ont démontré qu'on utilise davantage les indicateurs financiers au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. Comme le montre le tableau 3, au niveau de la direction, l'accent est mis sur le déploiement de la stratégie et les résultats financiers. Ainsi, les cadres supérieurs s'intéresseront aux facteurs clés de succès et aux indicateurs financiers classiques. Au niveau des unités sectorielles, les gestionnaires ont une orientation opérationnelle; ils devraient donc accorder plus d'importance aux inducteurs de performance, sachant qu'une amélioration de ces derniers

devrait entraîner l'amélioration des indicateurs de performance. Au niveau des unités d'exécution, les gestionnaires concentrent leur attention sur les différentes tâches à accomplir. Les indicateurs de performance leur permettent de déterminer si les tâches sont exécutées conformément aux attentes. Par exemple, dans une grande société du secteur alimentaire comme Metro-Richelieu, les dirigeants mettent l'accent sur les facteurs clés de succès comme l'ouverture de nouveaux magasins ou le remodelage de certains magasins déjà en place, et gardent, bien sûr, un œil sur le chiffre d'affaires et le bénéfice. Les gestionnaires sectoriels, responsables par exemple de la bouche-rie, des produits en boîte ou des fruits et

Tableau 3 Niveaux hiérarchiques et mesure de la performance

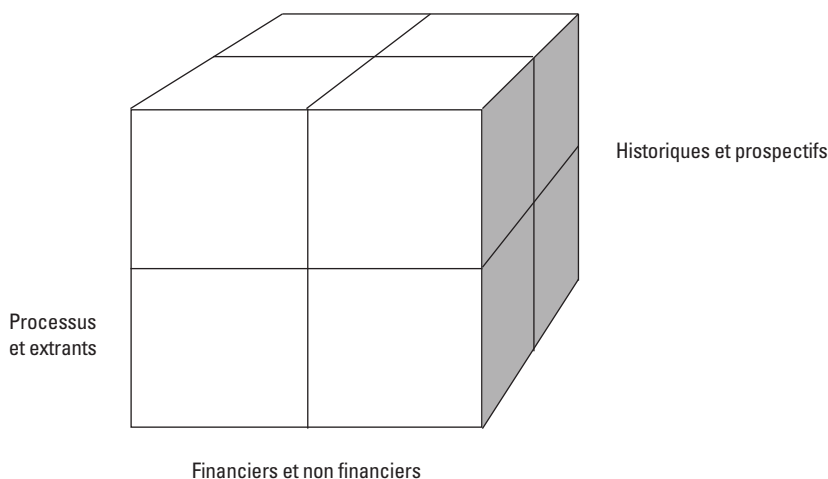
Niveau	Orientation	Système de mesure de la performance
Haute direction	Stratégie Résultats financiers	Facteurs clés de succès Indicateurs financiers
Unités sectorielles	Activités	Inducteurs de performance
Unités d'exécution	Tâches	Indicateurs de performance

légumes, se concentrent sur des activités comme les achats, la transformation et le transport. La qualité et les délais sont des exemples d'inducteurs qu'ils surveilleront. Les gérants de magasin peuvent être considérés comme des gestionnaires d'unité d'exécution. Ils s'intéressent aux indicateurs de performance clés, comme les ventes dans les divers rayons, le nombre d'articles achetés par chaque client ainsi que le temps d'attente à la caisse, et en assurent le suivi.

Types d'indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont les paramètres qui permettent à la direction d'évaluer dans quelle mesure les facteurs clés de succès et les inducteurs de performance sont bien gérés. Ils sont répartis en trois grandes catégories : financiers et non financiers, processus et extrants, historiques et prospectifs. Ces catégories se chevauchent habituellement. Par exemple, les indicateurs financiers classiques sont à la fois des indicateurs historiques, des indicateurs financiers et des indicateurs de résultats. Les cadres devraient donc en tenir compte lorsqu'ils choisissent et utilisent ces indicateurs. La figure 2 comprend les différentes catégories d'indicateurs de performance.

Figure 2 Types d'indicateurs



La figure 2 illustre les dimensions d'un large système d'indicateurs de performance. Les dimensions du cube sont fondées sur le type d'indicateur (financier

ou non financier), l'orientation (processus et extrants) et le temps (historique ou prospectif). Un indicateur pourrait être basé sur une mesure financière, être axé sur les extrants et avoir une portée historique. Le bénéfice net est un bon exemple de ce type d'indicateur. Dans l'environnement actuel, le processus d'indication de la performance doit être tourné à la fois vers l'avenir et le passé, être orienté sur les extrants autant que sur les processus et assurer le suivi des principaux indicateurs financiers et non financiers.

Cadre de conception d'un système de mesure de la performance

L'objectif le plus important d'une organisation est de créer de la valeur en transformant des ressources naturelles et en faisant appel à des ressources humaines pour fabriquer un produit ou offrir un service. La conception du système de mesure de la performance est basée sur l'analyse de l'environnement externe (menaces et possibilités) et de l'environnement interne (forces et faiblesses) dans lequel l'organisation évolue. Cette analyse influe sur la stratégie et les décisions de la direction ainsi que sur les inducteurs qui influenceront la perfor-

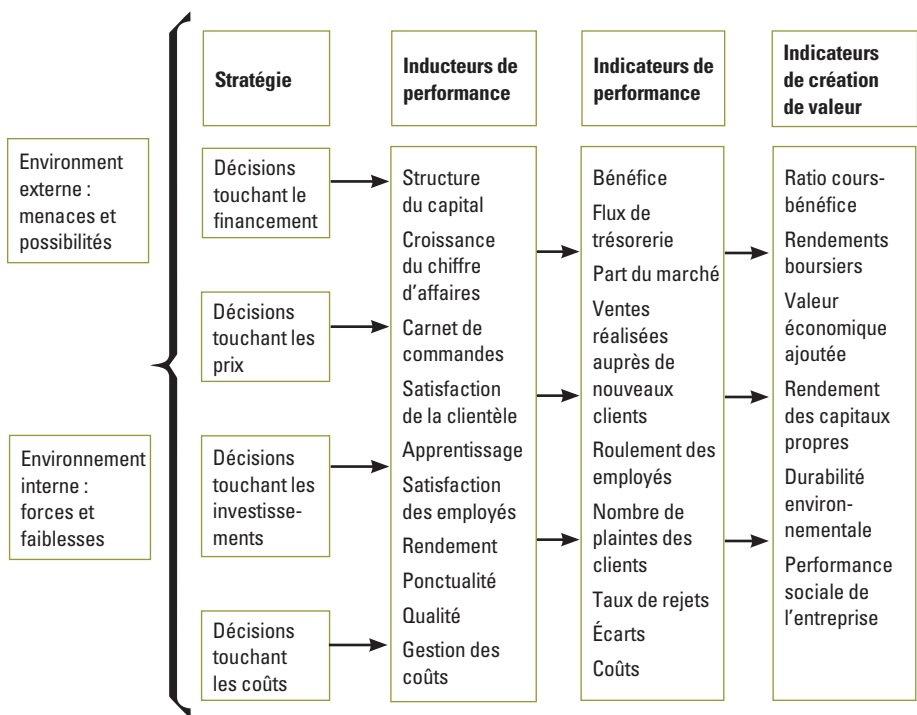
mance et les indicateurs de performance qui seront utilisés pour évaluer dans quelle mesure les actions mises de l'avant permettent à l'organisation d'atteindre

ses buts et objectifs. La figure 3 montre les liens possibles entre l'environnement externe et les processus internes, les décisions de la direction, les inducteurs de performance, les indicateurs de performance et la création de valeur.

L'environnement interne de l'entreprise, notamment ses forces et ses faiblesses ainsi que ses processus et ses activités, constitue l'une des deux pierres angulaires du cadre de mesure de la performance illustré à la figure 3. Une organisation peut être vue comme étant le résultat d'un certain nombre de processus et d'activités sous-jacents. Ces processus et activités comprennent l'expansion du marché, le développement des produits, les achats, la distribution, les ventes et le service après-vente, le tout appuyé par une série de processus administratifs. Ce sont les éléments pivots de l'organisation. Ces processus et activités et les décisions que prend la direction s'influencent mutuellement.

L'environnement externe est la deuxième pierre angulaire du cadre. Les organisations doivent créer de la valeur dans un contexte politique et économique sur lequel elles n'ont pas beaucoup d'emprise, à moins qu'il ne s'agisse d'une situation monopolistique ou d'une industrie réglementée. Le marché est un autre élément important de l'environnement externe. De plus, les organisations comptent de nombreuses parties prenantes — actionnaires, clients, employés, créanciers, membres, et la collectivité en général. Les menaces et les possibilités font aussi partie de l'environnement externe. La figure 3 indique que l'on peut considérer l'entreprise sous l'angle de ses relations externes, de ses processus internes et des décisions stratégiques que prennent ses dirigeants. De façon générale, les gestionnaires prennent des décisions qui influent sur le financement, les revenus, les investissements et les coûts. La direction doit déterminer la façon dont les actifs de l'entreprise sont financés ainsi que le niveau d'endettement. Cela est vrai pour toutes les organisations, mais particulièrement pour les entreprises capitalistiques et celles à fort levier financier. L'entreprise doit prendre des décisions sur la tarification,

Figure 3 : Cadre des indicateurs de performance



les promotions, l'accent à mettre sur les produits et le lancement de nouveaux produits. Ces décisions influenceront sur les ventes et le chiffre d'affaires ainsi que sur certains coûts connexes, comme les commissions, les frais de vente et de distribution et les frais de service après-vente. Outre les processus internes de l'entreprise qui influent le plus directement sur les coûts à court terme, les investissements revêtent une importance cruciale.

Toutes ces décisions ont une incidence sur les inducteurs de la performance organisationnelle, comme la structure du capital, la croissance de l'entreprise, la formation, la satisfaction de la clientèle et celle des employés, le rendement, les délais et la qualité. À titre de rappel, les inducteurs de performance sont les éléments qui créent de la valeur au sein d'une organisation. Les effets des décisions prises par la direction sur les inducteurs de performance sont mesurés à l'aide des indicateurs de performance. L'utilité des inducteurs et des indicateurs de performance est de fournir à la direction des renseignements pratiques. Dans l'environnement actuel où le client est roi, la concurrence, vive, et l'évolution, rapide, la direction doit disposer d'une information plus riche sur l'environnement externe de l'entreprise, sur ses clients et sur ses concurrents ainsi

que de renseignements sur ses processus internes.

En fin de compte, le contexte dans lequel l'entreprise exerce ses activités, les forces et faiblesses de celle-ci, les décisions prises et leur incidence sur les inducteurs de performance ont une incidence sur la création de valeur économique de l'organisation qui est mesurée en fonction du ratio cours-bénéfice (entreprises ouvertes), des rendements boursiers (entreprises ouvertes), de la valeur économique ajoutée et du rendement du capital investi et des capitaux propres, et sur la création de valeur sociale, qui est mesurée en fonction de la durabilité environnementale, de la performance sociale et de la création d'emplois.

Les indicateurs de performance doivent présenter des renseignements différents selon le palier hiérarchique auquel ils sont destinés³. À l'échelle de la haute direction, ils doivent fournir des données qui permettent de corriger et de redresser les objectifs et les stratégies. Par exemple, si le rendement du capital investi se détériore malgré des actifs stables, il sera peut-être nécessaire de modifier les stratégies pour mieux satisfaire les besoins du marché. L'entreprise peut décider de lancer une stratégie de gestion en temps réel, en livrant sur demande des produits

personnalisés aux clients, par exemple. Une telle réorientation stratégique doit cependant se répercuter sur les autres paliers de gestion. Les cadres intermédiaires peuvent alors choisir d'instaurer la production juste-à-temps pour satisfaire à cette nouvelle exigence. Les indicateurs de performance de ces cadres intermédiaires pourraient alors être axés sur la ponctualité des livraisons, les taux de conversion et le niveau des stocks. Les tactiques employées par les cadres intermédiaires doivent à leur tour se refléter sur les objectifs opérationnels des paliers de gestion inférieurs. Le rendement de ces derniers pourrait être évalué en fonction d'indicateurs opérationnels comme le taux de rejets, le temps de cycle et les en-cours.

La conception et la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance exigent plusieurs étapes, à savoir :

- analyser le contexte de l'organisation ainsi que ses forces et faiblesses;
- définir les buts, les stratégies et les objectifs de l'organisation ainsi que les facteurs clés de succès;
- faire le suivi des inducteurs de performance qui permettent à la direction de créer de la valeur pour les actionnaires;
- sélectionner un ensemble d'indicateurs de performance et établir des cibles correspondantes;
- obtenir l'appui et l'engagement fermes de la haute direction;
- former une équipe de mise en œuvre;
- lier les indicateurs de performance au système de récompense;
- mettre l'accent sur un nombre limité d'indicateurs de performance à chaque palier de l'entreprise. ■

¹ Adapté de Huse, M., *Boards, Governance and Value creation*, Cambridge (R.-U.), Cambridge University Press, 2007.

² Nanni A.J., J.R. Dixon et T.E. Vollmann. « Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 4, automne 1992, p. 1-19.

³ Dixon J. R., A.J. Nanni and T.E. Vollmann, *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World Class Competition*. Homewood (Ill.), Dow-Jones Irwin, 1990.

Cet article est une adaptation de la POLITIQUE DE COMPTABILITÉ DE MANAGEMENT (PCM)^{MD}, La conception et la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance, publiée en août 2010.

Maurice Gosselin, FCMA, est professeur de comptabilité de management à l'École de comptabilité de l'Université Laval, à Québec, au Canada.



INSTITUT DE LA GESTION
FINANCIÈRE DU CANADA

igf

FINANCIAL MANAGEMENT
INSTITUTE OF CANADA

fmi

SEMAINE DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Quelque 3 500 professionnels du milieu financier se réunissent tous les ans dans la région d'Ottawa/Gatineau à l'occasion d'une conférence d'une durée de cinq jours dans le cadre de la Semaine de PP. On y retrouve quelques-uns des chefs de file de la gestion financière en Amérique du Nord et des conférenciers motivateurs de premier ordre.

ATELIER DE LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC

Tous les ans, une conférence de perfectionnement professionnel de deux jours est organisée par une Section différente de l'igf-fmi. Ces séances complètent le programme de perfectionnement national, mais portent sur des thèmes locaux et régionaux et sont axées sur la méthode pratique.

JOURNÉES DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL RÉGIONALES

L'igf-fmi compte treize Sections réparties dans toutes les provinces canadiennes. Leurs programmes portent sur des enjeux locaux et permettent aux membres de leur région de se rencontrer.

La réponse aux besoins de perfectionnement professionnel de la communauté financière du secteur public

Fondé en 1962, l'Institut de la gestion financière du Canada (igf-fmi) est un organisme sans but lucratif reconnu partout au pays. L'igf-fmi offre une tribune pour discuter les questions touchant la gestion financière et le rôle des conseillers financiers au sein de la fonction publique. L'igf-fmi est une association comptant des milliers de membres des secteurs public et privé, membres qui s'affairent tous à améliorer la gestion financière de tous les paliers de gouvernement au Canada.

- RÉSEAUTAGE
- CRÉDITS D'ACCREDITATION PROFESSIONNELLE
- DEUX CONFÉRENCES NATIONALES ANNUELLES DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL
- TREIZE SECTIONS À TRAVERS LE CANADA
- COTISATION ANNUELLE NOMINALE
- JOURNÉES DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES SECTIONS
- PRÉSENTATIONS DE PP EN LIGNE GRATUITES
- JOURNAL DE GESTION FINANCIÈRE

JOURNAL

Le *journal igf-fmi*, gratuit pour les membres, est la revue principale des gestionnaires financiers du secteur public au Canada. On y retrouve des articles de grande qualité et des commentaires pertinents d'experts reconnus du milieu de la gestion financière dans le secteur public.

WEBINAIRES

L'igf-fmi offre aux membres et au public une série fort excitante de présentations de perfectionnement professionnel d'une heure sur Internet intitulées « Élargissez vos horizons ». Des présentateurs de calibre mondial abordent des sujets d'intérêt pour les employés financiers du secteur public.

Visitez-nous @ www.igf.ca

BUREAU NATIONAL (OTTAWA) T : 613-569-1158

Gérer les coûts de fabrication et la marge brute

Gérer les coûts de fabrication et la marge brute à l'aide d'un modèle de comptabilité par activités d'application simple — le cas d'une entreprise de fabrication de haute technologie

par Rajkumar Haldar, MBA, CMA

Au cours des dernières années, la mondialisation des affaires et l'intensité de la concurrence basée sur le prix ont amené bon nombre d'entreprises à délocaliser leurs usines vers des emplacements stratégiques ou à mettre en œuvre des mesures d'économie afin de réduire leurs coûts de fabrication. L'établissement des coûts est la méthode la plus efficace pour évaluer les économies de coûts et en assurer la matérialisation. Des données exactes sur les coûts des produits permettent de prendre des décisions stratégiques plus éclairées, en particulier celles qui ont trait au prix des produits, l'un des principaux leviers dont dispose l'entreprise pour accroître la rentabilité (Marn, 2004, et Daly, 2001). La marge brute des produits (ventes - coût des ventes) compte parmi les indicateurs importants de leur rentabilité. Lorsqu'une entreprise s'interroge sur l'opportunité de poursuivre ou d'abandonner la fabrication d'un produit, elle a recours à une analyse comparative de la marge brute du produit en question, conjuguée à d'autres facteurs stratégiques. Dans bien des cas, la décision de fabriquer ou d'acheter un produit dans un contexte donné dépend de son coût de fabrication.

Les coûts de fabrication d'un produit se divisent en deux catégories principales : le coût des matières directes et le coût de transformation. Le coût de transformation consiste dans le coût de la main-d'œuvre directe et les coûts indirects de fabrication. Ces derniers sont répartis entre les différents produits au moyen de diverses méthodes. La comptabilité par activités est l'une des méthodes les plus efficaces pour répartir les coûts indirects de fabrication entre les différents produits. Cette répartition s'effectue à l'aide de multiples inducteurs de coûts. Selon Steven (1997), la comptabilité par activités fournit, au sujet des coûts des produits, des données plus précises que les systèmes d'attribution des coûts généralisés à l'ensemble de l'usine, ce qui





Tableau 1 : Plan de production

Famille de produits	Gamme de produits	Prévisions annuelles de vente (volume)	Stock en main à la fin de l'exercice courant	Stock de sécurité moyen	Plan annuel de production (volume)
		a	b	c	a-b+c
Affichage électronique	AE 40	15 000	3 000	850	12 850
	AE 60	65 000	7 000	4 000	62 000
	AE 80	355 000	20 000	20 000	355 000
	AE 90	25 000	5 000	1 000	21 000
Affichage électronique	Total partiel	460 000	35 000	25 850	450 850
Affichage numérique	AN 65	3 200	150	250	3 300
	AN 75	2 600	200	200	2 600
	AN 85	1 250	120	100	1 230
Affichage numérique	Total partiel	7 050	470	550	7 130
Affichage sur présentoir	AP 10	65 000	6 000	4 000	63 000
	AP 15	20 000	2 500	1 200	18 700
	AP 20	7 500	1 200	750	7 050
Affichage sur présentoir	Total partiel	92 500	9 700	5 950	88 750
	Total	559 550	45 170	32 350	546 730

Tableau 2 : Portefeuille de produits

Famille de produits	Gamme de produits	Heures de main-d'œuvre directe par unité	Plan de production (volume)	Total des heures de main-d'œuvre directe	Portefeuille de familles de produits (heures de main-d'œuvre directe en %)
		a	b	x = a*b	total partiel x/total x
Affichage électronique	AE 40	1,1	12 850	14 135	
	AE 60	1,2	62 000	74 400	
	AE 80	1,2	355 000	426 000	
	AE 90	1,4	21 000	29 400	
Affichage électronique	Total partiel		450 850	543 935	85 %
Affichage numérique	AN 65	3,5	3 300	11 550	
	AN 75	3,6	2 600	9 360	
	AN 85	3,75	1 230	4 613	
Affichage numérique	Total partiel		7 130	25 523	4 %
Affichage sur présentoir	AP 10	0,75	63 000	47 250	
	AP 15	0,8	18 700	14 960	
	AP 20	0,9	7 050	6 345	
Affichage sur présentoir	Total partiel		88 750	68 555	11 %
	Total		546 730	638 013	100 %

donne lieu à des économies fiscales importantes. Karolefski (2004) évoque un cas concret dans lequel la mise en œuvre de la comptabilité par activités a permis à l'entreprise de comprendre quels étaient les coûts véritables de ses produits. Ainsi a-t-elle pu établir ses prix avec plus de précision et accroître sa rentabilité en déterminant quels étaient les produits les plus rentables et où il convenait de concentrer les efforts.

Maintes organisations s'abstiennent néanmoins de recourir à la comptabilité par activités en raison de sa complexité et des difficultés que pose sa mise en œuvre. Nous présentons ici un modèle de comptabilité par activités d'application facile, une solution plus simple et moins onéreuse pour établir les coûts des produits. Le modèle proposé est décrit par le truchement d'un cas concret, celui d'une entreprise de fabrication de haute technologie. Dans le diagramme de la page 24, chacun des éléments du modèle est accompagné d'une brève description (figure 1).

Cas : Électronique numérique ltée
— La mise en œuvre d'un système de comptabilité par activités met en évidence la rentabilité des produits de l'entreprise et accroît la fiabilité de cette donnée, ce qui contribue à la prise de décisions stratégiques plus judicieuses.

Électronique numérique ltée est une entreprise de haute technologie qui fabrique trois types de produits : des unités d'affichage électronique, des unités d'affichage numérique et des unités d'affichage sur présentoir. Les éléments technologiques et le processus de fabrication de chacun de ces types de produits sont différents. La société a depuis peu instauré un système de comptabilité par activités qui a mis en évidence la rentabilité de ses produits et accru la fiabilité de cette donnée, ce qui a contribué à la prise de décisions stratégiques plus judicieuses.

Auparavant, la société répartissait les coûts indirects entre les produits à l'aide d'un inducteur de coûts unique

Tableau 3 : Budget annuel des coûts indirects

N°	Services de production et de fabrication (centres de coûts)	Coûts indirects de fabrication (\$)
1	Production	1 100 000
2	Gestion de la production	500 000
3	Réception et entreposage	1 200 000
4	Contrôle des stocks ¹	560 000
5	Expédition	980 000
6	Approvisionnement	625 000
7	Planification de la production	526 000
8	Ingénierie et maintenance	2 260 000
9	Assurance de la qualité	862 000
10	Installations	3 680 000
	Total	13 293 000

pour l'usine, soit le pourcentage des coûts des matières directes. En raison de la nature statique de cet inducteur de coûts et du fait qu'il n'avait pas de relation directe avec les activités de fabrication, les mesures d'amélioration des processus qui sont prises pour une gamme de produits particulière dans le but de réduire les coûts ne se reflétaient pas dans l'analyse de la rentabilité des produits, ce qui décourageait les efforts et débouchait sur des décisions stratégiques malavisées, en particulier dans l'établissement du prix des produits, le retrait de produits et le choix entre fabrication et achat.

Tableau 4 : Valeur des inducteurs de coûts**Nombre de commandes d'achat**

Famille de produits	Nombre de commandes d'achat	%
Affichage électronique	5 024	72 %
Affichage numérique	746	11 %
Affichage sur présentoir	1 251	18 %
Total	7 021	100 %

Quantité de documents de vente émis

Famille de produits	Quantité de documents de vente émis	%
Affichage électronique	388 523	83 %
Affichage numérique	6 412	1 %
Affichage sur présentoir	72 526	16 %
Total	467 461	100 %

Superficie des installations en pieds carrés

Famille de produits	Superficie en pieds carrés	%
Affichage électronique	100 766	75 %
Affichage numérique	18 647	14 %
Affichage sur présentoir	15 587	12 %
Total	135 000	100 %

Quantité commandée

Famille de produits	Quantité commandée	%
Affichage électronique	20 012 074	88 %
Affichage numérique	689 851	3 %
Affichage sur présentoir	2 051 192	9 %
Total	22 753 117	100 %

Nombre de bons de travail

Famille de produits	Nombre de bons de travail	%
Affichage électronique	2 628	66 %
Affichage numérique	664	17 %
Affichage sur présentoir	708	18 %
Total	4 000	34 %

Nombre de cas de non-conformité

Famille de produits	Nombre de cas de non-conformité	%
Affichage électronique	490	89 %
Affichage numérique	17	3 %
Affichage sur présentoir	41	7 %
Total	548	100 %

Pour illustrer les principes du modèle de comptabilité par activités (figure 1), voyons chacune des différentes étapes du processus en illustrant par des exemples concrets tirés de l'expérience d'*Électronique numérique Itée*.

PRÉVISIONS DE VENTE

Obtenir du service de marketing les prévisions annuelles de vente est la première étape de l'application du modèle proposé. Ces prévisions servent à élaborer un plan de production ventilé par gamme et par famille de produits. La famille de produits est sélectionnée en fonction de la nature des produits, de leurs éléments technologiques et du processus de fabrication.

PLAN DE PRODUCTION

Un plan de production est élaboré par le service de planification à partir des prévisions annuelles de vente, de l'inventaire des stocks existants et des stocks de sécurité. Le plan annuel de production en volume sert ensuite à la composition d'un portefeuille de produits. Le plan

Tableau 5 : Modèle d'imputation des coûts

N° Services de production et de fabrication (\$) (centres de coûts)	Inducteur de coûts	Budget des coûts indirects de fabrication	Valeur de l'inducteur de coûts (%)			
			Affichage électronique	Affichage numérique	Affichage sur présentoir	Total partiel
		a	b	c	d	a*b
1 Production	Heures de main-d'œuvre directe	1 100 000	85 %	4 %	11 %	100 %
2 Gestion de la production	Heures de main-d'œuvre directe	500 000	85 %	4 %	11 %	100 %
3 Réception et entreposage	Nombre de commandes d'achat	1 200 000	88 %	3 %	9 %	100 %
4 Contrôle des stocks	Heures de main-d'œuvre directe	1 560 000	85 %	4 %	11 %	100 %
5 Expédition	Quantité de documents de vente émis	980 000	83 %	1 %	16 %	100 %
6 Approvisionnement	Nombre de commandes d'achat	625 000	72 %	11 %	18 %	100 %
7 Planification de la production	Nombre de bons de travail	526 000	66 %	17 %	18 %	100 %
8 Ingénierie et maintenance	Heures de main-d'œuvre directe	2 260 000	85 %	4 %	11 %	100 %
9 Assurance de la qualité	Nombre de cas de non-conformité	862 000	89 %	3 %	7 %	100 %
10 Installations	Superficie en pieds carrés	3 680 000	75 %	14 %	12 %	100 %
Coûts indirects imputés		13 293 000				10 801 141
Total des heures de main-d'œuvre directe		638 013				543 935
Coûts indirects/heure de main-d'œuvre directe		20,84				19,86
% de coûts indirects par famille de produits					81 %	7 %

de production d'Électronique numérique ltée est présenté au tableau 1.

PORTFEUILLE DE PRODUITS

Le portefeuille de produits est déterminé à partir du plan de production en volume et des heures de main-d'œuvre directe. Les heures de main-d'œuvre directe exigées par la fabrication d'un produit sont normalement établies par l'équipe d'ingénierie des processus au moyen d'une étude de temps et mouvements, à la phase d'introduction du produit. Le but de l'exercice est d'élaborer un inducteur de coûts — la valeur des heures de main-d'œuvre directe par famille de produits — qui sera ensuite utilisé dans le modèle d'imputation. Le portefeuille de produits d'Électronique numérique ltée est présenté au tableau 2.

BUDGET DES COÛTS INDIRECTS

Le budget des coûts indirects de fabrication est un élément

clé du modèle de comptabilité par activités. Le budget annuel est élaboré par les services de production et de fabrication à partir d'un plan annuel de production et d'autres paramètres. Le budget des coûts indirects de fabrication d'Électronique numérique ltée avoisine 13 millions de dollars, soit environ 60 % du coût de transformation total. Le tableau 3 présente un résumé du budget des coûts indirects par service de fabrication.

INDUCTEURS DE COÛTS

L'inducteur de coûts est une mesure quantitative des activités d'une ressource en vue d'accomplir une tâche ayant une relation directe ou indirecte avec l'objet de coût (le produit). Dans le modèle de la comptabilité par activités, de multiples inducteurs de coûts sont utilisés pour répartir les coûts indirects entre les produits. Durant la mise en place du système de comptabilité par activités chez Électronique numérique ltée, la tenue d'une séance de remue-ménages avec les services

Coûts indirects imputés (\$)			
Affichage électronique	Affichage numérique	Affichage sur présentoir	Total partiel
a*c	a*d		
937 801	44 003	118 196	1 100 000
426 273	20 002	53 725	500 000
1 055 437	36 383	108 180	1 200 000
1 329 972	62 405	167 623	1 560 000
814 512	13 442	152 046	980 000
447 230	66 408	111 362	625 000
345 582	87 316	93 102	526 000
1 926 754	90 407	242 839	2 260 000
770 766	26 741	64 493	862 000
2 746 814	508 296	424 890	3 680 000
955 403	1 536 456	13 293 000	
25 523	68 555	638 013	
37,43	22,41	20,84	
12 %	100 %		

touchés a permis de déterminer quel était l'inducteur de coûts le plus approprié pour chacun des services de fabrication. Pour dix centres de coûts, sept inducteurs de coûts ont été sélectionnés et utilisés dans le modèle d'imputation des coûts indirects. Le tableau 4, basé sur l'analyse des données de l'exercice précédent en ce qui a trait aux inducteurs de coûts sélectionnés, présente un résumé de la valeur en pourcentage des inducteurs de coûts par famille de produits. Cette valeur est utilisée dans le modèle d'imputation pour répartir les coûts indirects entre les familles de produits.

MODÈLE D'IMPUTATION

Les pourcentages des inducteurs de coûts prédéfinis par famille de produits sont appliqués au budget des coûts indirects des services de production et de fabrication, afin que les coûts indirects soient imputés à chaque famille de produits. Le coefficient d'imputation des coûts indirects par heure de main-d'œuvre directe est ensuite calculé pour chaque famille de produits en divisant le total des coûts indirects imputés par les heures totales de

main-d'œuvre directe. Le modèle d'imputation des coûts d'*Électronique numérique ltée* est présenté au tableau 5.

COÛTS INDIRECTS STANDARD

Les coûts indirects standard d'un produit constituent l'un des éléments du coût d'un produit. On calcule les coûts indirects standard en multipliant le coefficient d'imputation des coûts indirects par le nombre d'heures de main-d'œuvre directe. La plupart des entreprises de fabrication utilisent un système de planification des ressources (ERP) pour gérer les stocks et le processus de fabrication. Une nomenclature et des fiches d'acheminement sont établies pour chaque produit fabriqué, à la phase d'introduction du produit. À partir de la nomenclature, des heures de main-d'œuvre directe sont affectées, dans les fiches d'acheminement, aux opérations nécessaires à l'assemblage du produit. Le coefficient d'imputation des coûts indirects et le taux de main-d'œuvre directe sont ensuite déterminés et rattachés aux fiches d'acheminement. Le coût standard de tous les éléments du produit (matières, main-d'œuvre directe et coûts indirects, par exemple) qu'indique la nomenclature devient le coût standard du produit et est utilisé pour évaluer les stocks.

Lorsqu'un produit est fabriqué et acheminé par l'intermédiaire du système de fabrication, la fonction financière assure la détermination et l'imputation des coûts indirects standard qui sont ensuite comparés aux coûts indirects réels engagés. L'écriture de compensation passée à la fin de l'exercice permet de déterminer l'écart sur coûts indirects. En principe, si le nombre de produits fabriqués est identique au nombre de produits prévus, il ne devrait y avoir aucun écart sur volume. Le tableau 6 illustre cette notion à l'aide de l'exemple des coûts indirects standard et du modèle d'imputation des coûts indirects d'*Électronique numérique ltée*.

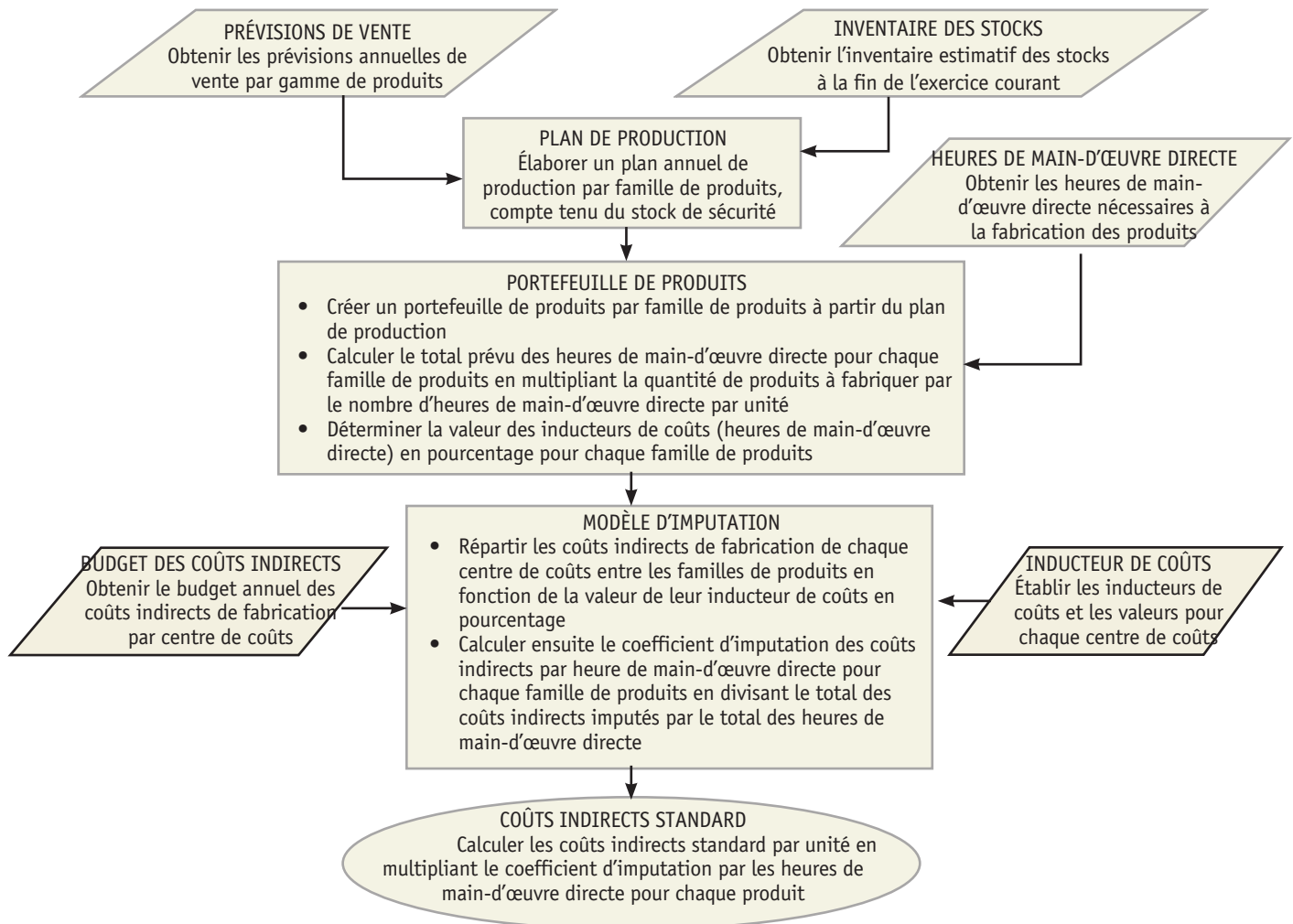
La proportion de coûts indirects de fabrication augmente avec l'automatisation des processus de fabrication, ce qui exige une méthode de répartition efficiente et plus précise pour attribuer les coûts indirects aux produits. La comptabilité par activités est l'une des meilleures méthodes d'imputation des coûts indirects de fabrication aux produits. En matière d'établissement des coûts des produits, le modèle proposé ici offre une solution facile d'application qui met en évidence la rentabilité des produits et accroît la fiabilité de cette donnée, ce qui contribue à la prise de décisions stratégiques plus judicieuses. ■

Rajkumar Halder, MBA, CMA, est comptable des coûts de revient chez SMART Technologies. Il a élaboré et mis en œuvre un modèle d'imputation des coûts indirects de fabrication fondé sur les principes de la comptabilité par activités.

Tableau 6 : Coûts indirects standard et imputation des coûts indirects

Famille de produits	Gamme de produits	Heures de main-d'œuvre directe par unité	Coûts indirects/heure de main-d'œuvre directe	Coûts indirects standard (\$/unité)	Volume de production prévu	Coûts indirects imputés (\$)
		a	b	$x = a \cdot b$	c	$x \cdot c$
Affichage électronique	AE 40	1,1	19,86	21,84	12 850	280 685
	AE 60	1,2	19,86	23,83	62 000	1 477 391
	AE 80	1,2	19,86	23,83	355 000	8 459 257
	AE 90	1,4	19,86	27,80	21 000	583 808
Affichage électronique	Total partiel				450 850	10 801 141
Affichage numérique	AN 65	3,5	37,43	131,02	3 300	432 360
	AN 75	3,6	37,43	134,76	2 600	350 380
	AN 85	3,75	37,43	140,38	1 230	172 663
Affichage numérique	Total partiel				7 130	955 403
Affichage sur présentoir	AP 10	0,75	22,41	16,81	63 000	1 058 968
	AP 15	0,8	22,41	17,93	18 700	335 284
	AP 20	0,9	22,41	20,17	7 050	142 204
Affichage sur présentoir	Total partiel				88 750	1 536 456
	Total				546 730	13 293 000
Budget annuel des coûts indirects						13 293 000
Écart sur volume						0

Figure 1 : Diagramme du processus d'imputation des coûts indirects de fabrication



Investir dans une formation supérieure



par Arda Ocal

Au départ, la comptabilité de management ne faisait pas partie du plan de carrière d'Angela Lockridge. « À l'époque où je faisais mes études de baccalauréat en administration des affaires à l'Université Wilfrid-Laurier, mon principal centre d'intérêt était le marketing, affirme Angela Lockridge. Après avoir amorcé ma carrière dans le secteur des ventes et du marketing (à GM), j'ai décidé que j'étais mûre pour un changement et j'ai déménagé à North Bay quand mon mari est retourné aux études pour devenir enseignant. J'ai alors obtenu un poste de vérificatrice interne auprès du ministère des Services correctionnels qui était en voie d'être transféré à North Bay. Même si j'avais eu à réaliser des évaluations commerciales auprès de notre groupe de fournisseurs de pièces en tant que vérificatrice de l'assurance qualité chez GM, je n'avais jamais effectué de vérifications financières. Pour obtenir ce poste, il avait fallu que je m'engage à suivre un cours de comptabilité. Pendant ce cours, j'ai exploré les perspectives de carrière dans le service de véri-

fication interne et je me suis aperçue qu'il me fallait un titre professionnel pour pouvoir accéder à un poste de leadership. »

Bien qu'on lui ait offert un incitatif financier pour suivre une formation menant à l'obtention d'un autre titre comptable à l'Université Nipissing, M^{me} Lockridge a décidé, après avoir envisagé différentes options avec son mari, et avec l'assentiment de son employeur, de retourner à l'Université Wilfrid-Laurier afin d'y suivre les cours de comptabilité dont elle avait besoin pour se présenter à l'examen d'admission de CMA Canada.

« Le titre de CMA proposait une vision plus globale et accordait une importance particulière à la prise de décision de gestion, à la planification stratégique, à la mesure de la performance et à la reddition de comptes, indique-t-elle. Je voulais non seulement acquérir des bases financières solides que je pourrais utiliser tout au long de ma carrière, mais aussi élargir mes horizons pour pouvoir aspirer à des rôles de leadership en dehors du monde de la vérification ou des finances. »

Au départ, Angela Lockridge était elle-même surprise par la perspective de cette réorientation, puisqu'elle n'avait

jamais envisagé la possibilité de remplir un rôle financier avant d'occuper son emploi de vérificatrice.

« J'aimais le marketing, l'économie et le droit à l'école secondaire, mais j'avais abandonné mon cours de Comptabilité 101 après quelques périodes », précise-t-elle. « C'est l'intérêt que je portais à ces cours de commerce qui m'a conduite à l'Université Wilfrid-Laurier. Si je n'avais pas eu ce poste de vérificatrice et si je n'avais pas eu un supérieur qui détenait un titre comptable, je n'aurais jamais songé à obtenir un titre professionnel dans le secteur financier. Avec le recul, je ne peux que me féliciter de cette décision : elle m'a ouvert beaucoup de portes au cours de ma carrière. »

Après avoir obtenu le titre de CMA avec distinction en 1993, M^{me} Lockridge a continué à assumer différents rôles au sein de la fonction publique ontarienne, dont chef de la vérification et directrice de la vérification; directrice du Bureau des services opérationnels et financiers et directrice financière de la Police provinciale de l'Ontario; sous-ministre adjointe à la Police provinciale de l'Ontario, à ServiceOntario et au Bureau des obligations familiales. D'une portée et d'une complexité variables, ces fonctions exigeaient toutes néanmoins une grande compréhension des cadres de la gestion budgétaire, des systèmes de mesure de la performance et de surveillance, de l'amélioration des processus et des stratégies de réduction des coûts ainsi qu'une capacité à travailler au sein d'une équipe de direction pour assurer une progression constante de l'organisation afin de lui permettre de réaliser sa vision à long terme. Plus récemment, elle a accepté un poste de vice-présidente des ressources humaines et de la planification organisationnelle dans le secteur des études postsecondaires au Georgian College de Barrie, en Ontario.

Angela Lockridge voit clairement les avantages que présente le titre de CMA pour quelqu'un comme elle qui occupe un poste de cadre supérieur. « Mon rôle actuel ne consiste pas à surveiller la gestion financière de l'organisation; cependant, dans le contexte actuel, les cadres supérieurs doivent comprendre les paramètres financiers et savoir comment aller plus loin en faisant les choses autrement. Ils doivent avoir une vision globale des activités, être capables de reconnaître les risques associés à l'orientation stratégique de l'organisation et veiller à ce que les mesures appropriées soient mises en œuvre de façon à assurer un suivi et à évaluer les résultats souhaités.

Même si les postes précédents d'Angela Lockridge comme sous-ministre adjointe étaient principalement axés sur la gestion budgétaire, ils faisaient aussi appel à des éléments clés de son bagage de compétences actuel : planification stratégique et opérationnelle, gestion du changement, ressources humaines et développement organisationnel. Depuis l'obtention de son titre de CMA, elle a poursuivi son perfectionnement professionnel en suivant des cours de formation aux cadres tels que le certificat en gestion du changement et le certificat en gestion des ressources humaines offerts par l'École de gestion Rotman.

Ce qui l'a attirée vers son poste actuel au Georgian College, c'est la possibilité de faire partie d'une organisation progressiste en pleine croissance, animée d'une vision d'avenir

très stimulante. Grâce à sa formation de CMA, à son perfectionnement professionnel continu et à son expérience de leader, elle possède les compétences requises pour faire œuvre utile au sein de l'équipe de direction du collège.

« Au Georgian College, nous nous sommes donné pour mission d'inspirer l'innovation, de transformer les vies et de tisser des liens entre les collectivités par le biais de l'éducation, précise-t-elle. Favoriser l'accès aux études et la réussite scolaire est l'une de nos grandes priorités stratégiques. Nous œuvrons dans un environnement toujours plus complexe, qui évolue rapidement. Pour répondre aux besoins croissants de nos étudiants et des collectivités que nous servons, nous devons nous assurer d'investir nos ressources limitées de façon judicieuse — c'est-à-dire recruter, perfectionner et inspirer les éléments les plus talentueux, développer nos capacités de leadership et faire preuve d'innovation dans nos pratiques opérationnelles. En adoptant une approche stratégique, nous pouvons continuer à faire du collège un établissement de premier ordre centré sur la réussite des étudiants. »

Si Angela Lockridge travaille dans la fonction publique depuis 20 ans, c'est parce qu'elle veut contribuer à améliorer la vie des Ontariens. Ses valeurs personnelles, ajoute-elle, sont très proches de celles du service public.

« J'ai volontairement consacré ma carrière à des organisations qui dispensent des services de première ligne comme le ministère des Services correctionnels, la Police provinciale de l'Ontario, ServiceOntario et le Bureau des obligations familiales. Je souhaitais établir un lien direct entre mon travail et ses retombées favorables sur nos clients : les citoyens de notre province », ajoute-t-elle.

Selon elle, c'est à la Police provinciale de l'Ontario à titre de directrice du Bureau des services opérationnels et financiers qu'elle a pu exploiter à sa pleine valeur sa formation de CMA. « J'avais sous ma charge 160 employés et un budget de 100 millions de dollars, explique-t-elle. Outre la gestion courante du budget de mon portefeuille, j'étais responsable du cadre de gestion budgétaire et des systèmes comptables d'un budget de fonctionnement de 850 millions de dollars et d'un effectif de 8 300 employés. Mon secteur s'occupait de produire les rapports financiers courants concernant notre utilisation de l'argent des contribuables, et de préparer les présentations au Conseil du Trésor afin que nous ayons les fonds nécessaires pour que le personnel de première ligne soit en mesure de bien servir le public. » Différents volets du programme CMA l'ont aidée à remplir ce rôle avec succès : analyse de cas, évaluation des risques, mesure de la performance, suivi et reddition de comptes.

Depuis son entrée en fonction au Georgian College, Angela Lockridge a la possibilité de poursuivre sa carrière au sein du secteur public élargi — une sphère d'intervention déterminante pour l'avenir économique de la province de l'Ontario. Dans cet environnement très favorable, elle continuera à exercer une influence déterminante sur les étudiants et sur leur avenir. ■

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



Un meilleur accueil aux interventions de l'État

Autrefois réfractaires au contexte réglementaire canadien, les chefs d'entreprises commencent à faire preuve d'ouverture

par Amin Mawani, Alan Middleton et Dave Scholz

Au cours des dernières années, le paysage des affaires au pays a, à certains égards, subi des transformations profondes. Devant les scandales comptables, la concurrence internationale, l'explosion des médias sociaux et, plus récemment, l'effondrement du système financier mondial, les chefs d'entreprises canadiennes ont dû s'adapter à un environnement en pleine mutation. Les dirigeants d'entreprises seraient-ils ainsi devenus plus tolérants à l'égard de certains types d'interventions de l'État?

Compte tenu des critiques habituelles selon lesquelles les gouvernements sont trop interventionnistes, les lois, trop contraignantes, et les impôts des sociétés, excessifs, les conclusions du sondage *Corporate Canada 2010*, mené par Léger Marketing pour le compte du Schulich Executive Education Centre, détonnent. En effet, le sondage indique que les hauts dirigeants des grandes entreprises canadiennes sont aujourd'hui moins préoccupés par les interventions de l'État qu'ils ne l'étaient dix ans plus tôt. En 2010, seulement 16 % d'entre eux considéraient la réglementation et les impôts comme une menace pour leur entreprise. Cette proportion représente une baisse notable par rapport à 28 % en 2007 et à plus de 50 % en 2004. Prenons par exemple le cas récent de Talisman Energy Inc., de Calgary, qui presse le gouvernement de l'État de New York d'imposer des droits de forage plus élevés pour le secteur afin de financer un système réglementaire plus efficace.

Cette tendance peut être appréhendée sous divers angles. On peut penser que les chefs d'entreprises canadiennes subissent des pressions accrues provenant d'une concurrence nouvelle et plus intense ainsi que des nouvelles technologies en constante évolution, de sorte qu'ils sont moins préoccupés que d'habitude par les impôts et la réglementation. On peut aussi soutenir que les gouvernements ont réduit leur degré d'intervention dans l'économie depuis six ans, ce qui a eu pour effet d'atténuer les soucis des chefs d'entreprises à l'égard des impôts et de la réglementation.



Le phénomène pourrait aussi s'expliquer par le fait que les hauts dirigeants considèrent la réglementation d'un point de vue plus pragmatique et voient moins d'un mauvais œil des interventions susceptibles d'accroître la valeur pour les actionnaires. Autrement dit, ils estiment que les interventions de l'État ne nuisent pas toujours aux entreprises et qu'elles peuvent être bénéfiques lorsqu'elles sont bien ciblées.

On peut mieux comprendre ainsi le changement d'attitude des décideurs du monde des affaires canadien. Les dirigeants considèrent de moins en moins les impôts et la réglementation comme une menace pour les entreprises, et ce changement pourrait être influencé en partie par l'évolution de la compétitivité, de la gouvernance d'entreprise et de la responsabilité environnementale, et par le regard différent porté sur elles.

Intervention de l'État et compétitivité : la coexistence est maintenant possible

Les hauts dirigeants des grandes entreprises canadiennes sont de plus en plus nombreux à voir le Canada comme un acteur très concurrentiel dans l'économie mondiale. Entre 2007 et 2010, le pourcentage de chefs d'entreprises ayant répondu que les entreprises canadiennes sont concu-



rentielles à l'échelle mondiale a augmenté de 92 %. Pendant la même période, les décideurs sont devenus moins enclins à souscrire à la perception traditionnelle selon laquelle l'économie canadienne est beaucoup plus réglementée que celle des États-Unis.

D'après les résultats du sondage du Schulich Centre, la compétitivité accrue du Canada n'est peut-être pas tant le fruit d'une diminution de la réglementation et des interventions de l'État que d'une conviction nouvelle de la capacité concurrentielle des entreprises malgré la réglementation et les impôts. Les chefs d'entreprises canadiennes semblent désormais reconnaître à la réglementation des qualités ayant permis au système bancaire et aux entreprises du pays de résister à la plus grave crise financière des dernières années.

Or, même si la concurrence et la réglementation peuvent coexister, 49 % des chefs d'entreprises estiment que les impôts continuent de freiner la compétitivité du Canada. La proportion de dirigeants en désaccord avec cet énoncé a toutefois augmenté, passant de 4 % en 2007 à 24 % en 2010. Cela pourrait s'expliquer par une tolérance accrue des chefs d'entreprises à l'égard des impôts, attribuable en partie à la baisse graduelle des taux d'imposition des sociétés canadiennes au cours de cette période. Les impôts sont toujours considérés comme la principale source de réglementation « excessive » au Canada par rapport aux États-Unis, mais les opinions plus positives à cet égard pourraient expliquer que les interventions de l'État ont rarement été aussi bien perçues en dix ans.

L'État dans la salle du conseil

En 2010, les répondants au sondage ont été plus nombreux à reconnaître que les conseils d'administration devraient jouer un rôle plus important dans les décisions de la haute direction; 38 % des dirigeants et des cadres supérieurs privilégient un conseil interventionniste en 2010, contre 14 % en 2007. En 2004, une proportion semblable (39 %) des répondants approuvaient un conseil interventionniste dans la foulée des scandales comptables qui ont conduit à la chute d'Enron et de WorldCom au début des années 2000.

Ce retour en force de la bonne gouvernance s'accompagne d'un appui plus solide à la réglementation. Les dirigeants canadiens sont en effet beaucoup plus susceptibles d'appuyer de nouvelles lois visant à resserrer la gouvernance d'entreprise et à protéger les actionnaires. En 2007, le quart seulement des chefs d'entreprises croyaient qu'il était justifié de réglementer la gouvernance d'entreprise tandis qu'en 2010, plus de la moitié sont en faveur d'une réglementation axée sur les actionnaires. Les décideurs canadiens semblent laisser sous-entendre que les mesures prises par l'État pour faire la promotion de conseils d'administration actifs n'ont pas nécessairement alourdi la réglementation.

Ces points de vue ne font suite à aucun scandale retentissant de gouvernance d'entreprise au Canada; 61 % des chefs d'entreprises soutiennent que les entreprises canadiennes respectent des normes élevées en matière de gouvernance d'entreprise, contre 44 % en 2007. Les dirigeants canadiens semblent avoir bien accueilli une certaine forme de supervision par les actionnaires, reconnaissant que celle-ci peut être nécessaire pour maximiser la valeur pour les actionnaires. Ce sentiment s'explique peut-être en partie par une correspondance de plus en plus étroite entre la rémunération des dirigeants et la valeur pour les actionnaires.

Réticence face à l'encadrement réglementaire de la responsabilité sociale des entreprises

Les chefs d'entreprises canadiennes affirment qu'ils préfèrent gérer les questions environnementales sans l'intervention de l'État. Tout en se tournant vers l'éco-marketing, les cadres supérieurs s'opposent de plus en plus à la réglementation des émissions de gaz à effet de serre, en particulier lorsque cela rendrait certains secteurs moins concurrentiels à court terme. Davantage de dirigeants d'entreprises soutiennent plutôt que leurs organisations tiennent compte des conséquences sociales et environnementales de leurs décisions d'affaires, sans égard aux exigences réglementaires.

Cette opposition à la réglementation environnementale ne semble pas cadrer avec l'attitude plus ouverte du milieu des affaires à l'égard d'autres formes de réglementation gouvernementale. Le sondage montre que les chefs d'entreprises ne voient pas de lien entre la réglementation des émissions de gaz à effet de serre et leur conviction que la réglementation canadienne est excessive par rapport à celle des États-Unis. La réticence du gouvernement Harper à imposer des règles plus strictes en matière d'émissions de gaz à effet de serre semble répondre aux préférences du milieu des affaires, et pourrait résulter de pressions politiques exercées par les secteurs concernés.

Comme solution de rechange à la réglementation des émissions, les dirigeants canadiens semblent privilégier des lois sévères sur la gouvernance d'entreprise qui encouragent les conseils d'administration à assumer leurs responsabilités sur le plan environnemental et à tenir compte de l'environnement dans toutes leurs décisions.

Le sondage porte à croire que plusieurs perceptions du rôle de l'État et de la relation entre les entreprises et l'État sont en train de changer. Il semble que les entreprises canadiennes voient l'intervention de l'État sous un angle nouveau et positif. ■

Amin Mawani est professeur agrégé en fiscalité à la Schulich School of Business de l'Université York de Toronto, Alan Middleton est directeur général du Schulich Executive Education Centre et Dave Scholz est vice-président de Léger Marketing.



Gestion des risques : au directeur financier de démêler l'écheveau

De nos jours, pour bon nombre d'entreprises, l'une des grandes priorités est de bien composer avec les risques d'exploitation dans une conjoncture turbulente.

par **Stephen Mallory**

Qui fait quoi en gestion des risques? Le conseil d'administration et le comité d'audit exercent une surveillance globale des risques, tandis que le directeur financier assume généralement la responsabilité plus large de gérer les risques au nom de l'équipe de direction. Or, une bonne partie de l'information que le comité d'audit examine lui vient du directeur financier qui, de ce fait, prend directement part aux décisions du conseil et à celles prises dans le cadre de l'exploitation. La responsabilité de la gestion des risques atterrit ultimement sur son bureau. Est-il toutefois raisonnable de penser qu'un directeur financier puisse se tenir parfaitement au courant de tous les aspects du « double » rôle qui lui incombe? La complexité de la tâche est telle que de nombreux directeurs financiers se sentent carrément dépassés.

Au Canada comme à l'étranger, les grandes entreprises peuvent souvent compter sur la présence d'un directeur ou d'un chef de la gestion des risques qui relève du directeur financier ou du chef de la direction et oriente l'entreprise sur les pratiques exemplaires et les problèmes courants. Peu de petites et de moyennes entreprises, cependant, se sont dotées d'un tel poste. Mais quelle que soit la taille de l'entreprise, les risques évoluent tellement rapidement et leur gestion est à ce point complexe que les directeurs financiers ont le sen-

timent de ne pas disposer de toutes les connaissances et de toutes les ressources nécessaires pour comprendre et gérer en toute confiance tous les problèmes.

La gestion du risque d'entreprise (GRE) apporte un peu de clarté dans ce domaine. Cette discipline émergente aide les organisations de toutes tailles, des secteurs public et privé, à atteindre leurs buts en alignant leurs principaux objectifs sur leurs plus grands risques. Dans cette optique, la norme ISO 31000, qui a été modifiée récemment et à laquelle se greffent des guides de mise en œuvre et des vocabulaires, est une norme internationale de plus en plus largement utilisée. Sa version canadienne, la norme CAN/CSA ISO 31000, est un guide simple que l'on peut se procurer par l'intermédiaire de Normes CSA (www.csa.ca) ou sur le site international de l'ISO.

Dans un compte rendu de recherche intitulé « Who Reads What Most Often? A Survey of Enterprise Risk Management Literature Read by Risk Executives » et publié dans le *Journal of Applied Finance*, John R.S. Fraser, Karen Schoening-Thiessen et Betty J. Simkins, trois sommités dans le domaine de la GRE, explorent les documents de référence que consultent de nombreux spécialistes en Amérique du Nord. Les auteurs y répondent à la question que se posent de nombreux directeurs financiers : « Quels documents puis-je consulter pour me renseigner sur la GRE ou pour parfaire mes connaissances? »

La recherche universitaire constitue une autre source d'information utile. L'école de gestion de la North Carolina State University est particulièrement active dans le domaine de la gestion des risques et met ses travaux de recherche à la disposition du public. Elle a ainsi constitué un solide site Web (www.mgt.ncsu.edu/erm/) où l'on retrouve des articles, des webinaires, des livres, des conférences et des tables rondes portant sur la GRE. Récemment, on y comptait 43 articles sur les outils et les techniques de GRE et 45 articles sur les conseils d'administration, les comités d'audit et la GRE.

Pour les directeurs financiers désireux de jouer un rôle actif dans le domaine de la GRE, le Conference Board du Canada a formé le Strategic Risk Management Council, un conseil dont les membres sont issus du domaine financier et de la gestion des risques. Ceux-ci se réunissent régulièrement pour échanger des idées et des pratiques exemplaires sur la gestion des risques.

Le commerce devenant de plus en plus complexe, la courbe d'apprentissage de la gestion des risques se fait beaucoup plus abrupte. Conscients de leur responsabilité ultime en matière de gestion des risques, les professionnels aux commandes des finances constatent qu'en laissant à d'autres le soin de se renseigner dans ce domaine, ils se placent en position de vulnérabilité et qu'il est essentiel qu'ils aient accès à une source d'information de qualité. ■

Stephen Mallory (steve.mallory@directorsglobal.com) dirige Directors Global, un cabinet de services professionnels qui conseille les organisations en matière de gestion des risques et qui propose de l'assurance de dommages.

Plan d'action du directeur financier

1. Assurez-vous de bien comprendre votre mandat en matière de gestion des risques, particulièrement celui que vous confie le conseil d'administration et le comité d'audit. Lisez le mandat du comité pour déterminer ce que vous devrez lui fournir.
2. Demandez conseil à des spécialistes internes et externes de la gestion des risques pour évaluer où vous vous situez.
3. Consultez diverses sources d'information de qualité sur la GRE et assurez-vous de bien comprendre les pratiques exemplaires.



Les outils d'information comptable : au-delà de la feuille de calcul

Dans un monde des affaires centré sur les indicateurs de performance, la visualisation des données devient une compétence essentielle.

par Jacob Stoller

Pour les CMA, le tableur est devenu la « règle à calcul » virtuelle. On l'utilise aussi bien pour élaborer des plans stratégiques préliminaires que pour produire des états financiers. Comme c'est souvent le cas des méthodes très répandues, son utilisation s'est étendue à de nombreuses situations pour lesquelles il existe d'autres solutions mieux adaptées, ce qui est particulièrement vrai de son emploi en tant qu'outil d'information comptable par défaut.

On comprend facilement l'attrait du tableur, qui représente l'outil le plus rapide pour produire un rapport. « Excel est sans doute l'environnement le plus connu pour bon nombre de professionnels des finances, explique Alok Ajmera, vice-président, Services professionnels chez Prophix Software de Mississauga (Ontario). On peut se servir assez rapidement du logiciel et on peut faire ce qu'on veut avec les données; le système fonctionne plutôt bien dans les petites entreprises. »

En fait, on pourrait presque déplorer la trop grande convivialité du tableur. « Une fois que vous avez saisi les données dans Excel, elles peuvent être manipulées et modifiées, soit sciemment, soit par inadvertance, ajoute Alok Ajmera. La plupart des professionnels des finances doivent composer avec des échéances serrées, solder les comptes, produire des rapports — et si, pour ce faire, ils effectuent le travail plus ou moins manuellement, alors la porte est grande ouverte à l'erreur humaine. »

Toutefois, lorsqu'il s'agit de produire des rapports périodiques et complexes dans le cadre de processus tels que la gestion des revenus ou des coûts, le tableur commence vraiment à révéler des lacunes. « Excel vous permet effectivement de scruter des données en temps réel au moyen, par exemple, de tableaux croisés dynamiques, mais le logiciel peut se révéler plutôt difficile à manier, explique Grant Perreault, conseiller en applications chez SSI Solutions, fournisseur de solutions TI d'Edmonton. C'est particulièrement le cas lorsqu'il s'agit de visualiser à nouveau des données que vous voulez afficher à répétition ou lorsque vous avez besoin de ressources avancées que vous ne pouvez plus voir ni présenter. »



Pour leur part, les outils de création de rapports sont conçus pour donner accès à de multiples bases de données actives. Ils permettent d'automatiser le processus d'accès aux données, ce qui se traduit par une somme de travail réduite une fois que le rapport standard a été configuré. Ils préviennent les problèmes tels que les liens rompus et assurent une protection contre les erreurs. Sans compter qu'ils permettent d'obtenir sans effort des présentations d'allure très professionnelle.

Mais le véritable avantage des outils de création de rapports tient à la capacité accrue qu'ils confèrent aux entreprises pour visualiser leurs données. « Nous vivons dans un monde centré sur les bases de données, et toute notre information s'y trouve entreposée, affirme Grant Perreault. Nous sommes inondés de données en provenance de divers systèmes, de sorte que les outils de création de rapports deviennent indispensables à



l'analyse de toute cette information, ainsi qu'à sa visualisation. D'ailleurs, selon moi, pour devenir un bon analyste, il faut d'abord être en mesure de visualiser ses données. »

Le modèle d'affaires de SSI constitue un bon exemple d'application de ce type de ressources. En tant que fournisseur de services de TI hébergés, l'entreprise affecte un certain nombre de ressources — serveurs, infrastructures de surveillance, personnel — aux clients qui y ont droit. « Nous avons lancé une nouvelle initiative qui consiste à organiser l'entreprise en centres de coûts distincts, explique Mark Morpurgo, FCMA, directeur financier de SSI, de sorte que l'un des aspects importants concerne la nécessité d'attribuer ces coûts des centres de coûts aux services d'exploitation. Nous devons donc répondre à la question suivante : sur quelles bases allons-nous répartir les coûts? La réponse sera certainement liée à une forme de taux d'utilisation. Nous devons donc élaborer un type de mesure qui permettra d'établir le degré d'utilisation des serveurs en fonction de notre capacité totale. »

Toutefois, lorsqu'il s'agit de produire des rapports périodiques et complexes dans le cadre de processus tels que la gestion des revenus ou des coûts, le tableur commence vraiment à révéler des lacunes.

Comme bien des entreprises, SSI utilise le logiciel Crystal Reports de SAP pour communiquer l'information comptable et, de façon générale, cela se fait avec l'aide du service des TI. « Certains diront que Crystal Reports est facile à utiliser, mais ce n'est pas toujours le cas, affirme Mark Morpurgo, et nous avons dû y affecter deux personnes. Il s'agit là d'un élément crucial, et je ne crois pas qu'autrement, nous pourrions gérer nos affaires efficacement. »

Le recours croissant aux indicateurs de performance force dorénavant les analystes à développer leur capacité de visualisation des données. « Je crois que la compétence requise pour l'utilisation de ce genre d'outils est plus grande qu'autrefois, explique Mark Morpurgo. Selon moi, nous délaissions la saisie des données pour nous tourner vers l'extraction de l'information : au lieu de créer des bases de données, nous devons parvenir à comprendre la façon d'y accéder et d'extraire l'information contenue dans celles qui existent. »

Tout cela repose pour une bonne part sur une bonne compréhension de la façon dont les bases de données sont organisées. « L'essentiel, ce sont les tables et les relations qui s'établissent entre elles, ainsi que l'interdépendance entre les données, explique Grant Perreault. Il est donc crucial de savoir

comment vos données sont configurées dans la base de données; il faut même parfois acquérir des connaissances encore plus pointues si vous devez assurer la connexion avec un système dorsal de traitement, un système interne, par exemple. Je crois que cette connaissance de la configuration des systèmes constitue probablement la plus grosse embûche. »

Les entreprises qui ne disposent pas des ressources de TI nécessaires à l'accomplissement de ces tâches peuvent dorénavant envisager d'autres solutions. « Dans des entreprises comme Prophix, explique Alok Ajmera, nous développons des applications conçues pour être maintenues et exploitées par du personnel non féru en technique. Un outil tel que Prophix vise à aider les membres du personnel des finances à faire la transition du confort de leur environnement Excel vers celui d'une application similaire, mais plus structurée, qui leur offre toutes les possibilités sans qu'ils ne soient obligés d'en apprendre le fonctionnement comme un informaticien. »

Toutefois, peu importe l'outil en cause, il reste toujours la question des données. Le fait de scruter de grands volumes de données peut ralentir les bases de données et avoir une incidence sur les utilisateurs. Sans compter les risques pour la sécurité, car étant donné que les rapports dynamiques font intervenir des données actives, les destinataires des rapports ont effectivement accès aux bases de données sources. « Si l'information concerne des données de facturation, il n'y a pas de problème à analyser ces données entre plusieurs ensembles, du moins si le tout est traité par des utilisateurs à l'interne; mais dès qu'il s'agit de domaines très sensibles, comme la paie, la prudence est de mise, affirme Grant Perreault. Il se peut que vous deviez travailler de concert avec votre service des TI pour vous assurer que vous détenez les autorisations appropriées. »

À mesure qu'ils développent des outils permettant de produire des rapports de plus en plus complexes, les analystes doivent aussi développer leurs aptitudes de concepteurs. « Avant de créer un rapport, il faut d'abord se poser les questions suivantes : Qu'est-ce qui nous manque? Quelles sont les lacunes à combler dans notre performance? Quelles sont les données manquantes qui nous aideraient à prendre les décisions susceptibles de régler le problème? Une fois qu'on a répondu à ces questions, on est en mesure de produire un rapport bien ciblé », explique Mark Morpurgo.

Tout compte fait, les rapports ne sont utiles que dans la mesure où ils sont lus. « À quoi bon disposer de tous ces rapports et les produire tous les mois si les personnes concernées ne les consultent pas?, se demande Mark Morpurgo. Se sont-elles contentées de les feuilleter rapidement? Les utilisent-elles pour prendre les bonnes décisions? Et six mois ou un an après la production d'un rapport, quelqu'un s'est-il donné la peine de s'interroger sur sa pertinence? » ■

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



C'est écrit noir sur blanc

En milieu de travail, les compétences en littératie permettent de réaliser des économies — et même de sauver des vies.

par John Cooper

Quel est le niveau de littératie dans votre milieu de travail et quelle incidence la littératie a-t-elle sur la sécurité des employés et sur les budgets d'entreprise?

Voilà des questions auxquelles un récent rapport du Conference Board of Canada a tenté de répondre. Dans *What You Don't Know Can Hurt You: Literacy's Impact on Workplace Health and Safety*, la chercheuse Alison Campbell met en lumière le rôle clé de la littératie dans la santé et la sécurité au travail. Les milieux de travail plus sécuritaires affichent des taux d'accidents plus bas. Quand on aide les travailleurs à accroître leurs compétences en littératie, ceux-ci sont plus aptes, lorsque surviennent des problèmes liés à la santé et à la sécurité, à réagir conformément aux mesures établies, ce qui rend le lieu de travail plus sécuritaire. Une prise en charge des compétences en littératie réduit les coûts, qu'il s'agisse du taux des cotisations au titre de la santé et de la sécurité ou des primes et amendes imposées par la Commission de la santé et de la sécurité au travail.

La littératie consiste en l'aptitude à lire, à écrire, à comprendre des instructions, à utiliser les nombres dans diverses tâches et à acquérir, perfectionner et utiliser activement les compétences de la vie quotidienne et professionnelles. Selon Statistique Canada, bien que 43 % des Canadiens aient terminé avec succès leurs études postsecondaires, quatre adultes sur dix n'ont pas le niveau de littératie nécessaire pour remplir de façon entièrement compétente la majorité des emplois dans l'économie actuelle. À l'échelle mondiale, l'UNESCO rapporte que plus d'un milliard d'adultes ne savent ni lire ni écrire, et si l'on inclut la notion de numératie, ce chiffre grimpe à deux milliards.

Le rapport du Conference Board a examiné dix programmes canadiens de littératie et de formation en milieu de travail pour évaluer leur incidence sur le lieu de travail. Un sondage mené auprès des employeurs a permis d'établir que si les entreprises accordent clairement de l'importance aux compétences en littératie, la formation pour acquérir ces compétences n'est pas toujours offerte par l'entremise du milieu de travail.



Le coût et l'accessibilité de la formation ainsi que la stigmatisation sociale associée à l'analphabétisme constituent parfois aussi des obstacles.

Un faible niveau de littératie présente des risques, et beaucoup d'employeurs ignorent — ou sous-estiment — le niveau d'analphabétisme de leurs travailleurs; une situation aussi simple que la lecture d'un manuel de sécurité peut se révéler problématique. Aussi, de nombreux travailleurs peuvent ne pas être conscients que leur faible niveau de littératie peut présenter un risque pour eux-mêmes ainsi que pour leurs collègues, et éventuellement occasionner des blessures graves et des dommages matériels coûteux.

« Notre plus grande surprise a été de constater que les employeurs semblaient avoir davantage confiance en la capacité de leurs employés de lire et de comprendre l'information de santé et de sécurité que les employés eux-mêmes ou les représentants syndicaux, affirme Alison Campbell. Or, si les employeurs manifestent une certaine confiance à l'égard du niveau d'analphabétisme de leurs travailleurs, ils sont moins



enclins à juger nécessaire d'améliorer les connaissances et la compréhension des employés quant aux pratiques liées à la santé et à la sécurité. » Bien sûr, le secteur privé reconnaît la pertinence d'une formation en milieu de travail — la santé et la sécurité au travail représente 8 % des dépenses de formation, d'apprentissage et de perfectionnement (FAP) au sein des entreprises canadiennes et les dépenses de FAP constituent 1,5 % des coûts de main-d'œuvre. Pourtant, on a recensé près d'un million de demandes d'indemnisation pour accident du travail en 2006 seulement et le nombre de décès survenus au travail est passé de 758 en 1993 à 1 097 en 2005. Entre 2003 et 2005, on a dénombré plus de 134 000 demandes d'indemnisation pour accident avec perte de temps dans les secteurs de la fabrication, de la construction, des transports et de l'entreposage. Une façon de réduire ces accidents, indique Alison Campbell, consiste à hausser les niveaux de littératie. Elle ajoute : « Beaucoup d'employeurs n'ont pas conscience des effets d'un faible niveau de littératie au travail. Or, les risques associés à la santé et à la sécurité de même que les accidents attribuables à un faible niveau de littératie représentent pour les employeurs des coûts réels qu'ils pourraient réduire en offrant une formation en littératie. »

Bien que 43 % des Canadiens aient terminé avec succès leurs études postsecondaires, quatre adultes sur dix n'ont pas le niveau de littératie nécessaire pour remplir de façon entièrement compétente la majorité des emplois dans l'économie actuelle.

Certaines organisations ont décidé d'agir en ce sens. Ainsi, la Corporation des sciences de la santé de l'Atlantique (CSSA), organisme du Nouveau-Brunswick qui exploite 12 hôpitaux et centres de soins de santé, a mis en place un programme de formation qui porte ses fruits. À la suite d'un changement important dans les procédés de préparation des aliments, le service de nutrition et d'alimentation de la CSSA, qui sert plus de 3 000 clients par jour dans sept cafétérias, a dû mettre en place de nouveaux cours d'initiation et programmes de formation, et définir de nouvelles attentes en matière de performance. L'ancien cadre de gestion de la performance était devenu caduc et les résultats étaient piètres. La solution :

instaurer un système de gestion de la performance faisant appel à une formation axée sur les compétences, et établir un lien entre les valeurs de l'entreprise et les attentes en matière de rendement. Les questions relatives à la salubrité des aliments étaient traitées dans le cadre de la formation, la responsabilité par le biais de la documentation, et les membres du personnel étaient mis au courant de l'importance de la salubrité des aliments et du contrôle du procédé de préparation.

De Beers Canada, qui exploite la mine de diamants de Snap Lake à 220 kilomètres au nord-est de Yellowknife (capitale des Territoires du Nord-Ouest), a mis la santé et la sécurité au cœur de tous les aspects de son activité et elle s'est assurée que les employés connaissaient les normes de sécurité et étaient capables de s'y conformer. L'entreprise a mis au point une approche multidimensionnelle pour traiter les questions de littératie, tant au travail que dans la collectivité.

En activité depuis huit ans, De Beers Canada exploite la mine depuis 2007. Six cents employés et entrepreneurs travaillent soit au siège social de Yellowknife ou au site minier. Kelly Arychuk, directrice des ressources humaines et de l'administration, a déclaré que De Beers, la plus jeune des trois mines de diamants des T.N.-O., a « tiré des leçons de l'expérience des autres mines de diamants en ce qui a trait aux programmes de formation. Nous avons eu la chance de partir de zéro. »

Sept mesures pour intégrer la littératie dans les programmes de santé et de sécurité de votre entreprise :

- Examinez les incidents passés dans une perspective de littératie : est-ce qu'un faible niveau de littératie a pu constituer un facteur?
- Passez en revue les politiques et les pratiques de votre entreprise en matière de santé et de sécurité.
- Examinez les politiques et les pratiques du point de vue de quelqu'un ayant un faible niveau de littératie.
- Explorez des solutions pour aider les utilisateurs à comprendre la documentation sur la santé et la sécurité.
- Évaluez les incidents et les progrès liés à la santé et à la sécurité, et assurez-en le suivi.
- Pensez aux résultats : considérez la formation en littératie comme une mesure mutuellement profitable.
- Récompensez les efforts faits pour améliorer les compétences en littératie.



La société, qui emploie un grand nombre de travailleurs autochtones en vertu d'une entente avec les collectivités locales, « a engagé des moniteurs en milieu de travail qui ont à cœur l'alphabétisation et la formation aux adultes, et a construit un centre d'apprentissage ouvert tous les jours, explique Kelly Arychuk. De Beers a changé les appellations d'emploi de ces formateurs, remplaçant le titre d'« éducateur » par celui de « moniteur en milieu de travail » afin de « dissiper les préjugés associés à la fréquentation d'un centre d'apprentissage ou aux problèmes d'alphabétisme. Nous en avons fait un endroit amusant et stimulant. Nous avons installé de grands tableaux d'affichage à l'extérieur du centre d'apprentissage, et les locaux sont lumineux et spacieux. »

Quand on aide les travailleurs à accroître leurs compétences en littératie, ceux-ci sont plus aptes, lorsque surviennent des problèmes liés à la santé et à la sécurité, à réagir conformément aux mesures établies, ce qui rend le lieu de travail plus sécuritaire.

En tout temps, cinq employés ou plus participent aux programmes de littératie et, grâce à la présence sur place d'un moniteur à plein temps et d'un directeur, l'accessibilité de l'apprentissage est assurée — un atout majeur puisque l'alphabétisation exige une pratique assidue.

L'anglais n'est pas la langue maternelle de tous les travailleurs de De Beers Canada, ce qui nuit à leur aptitude à suivre les directives dans une situation d'urgence ou même à lire les manuels ou les brochures. Cette difficulté peut être exacerbée par leur réticence à s'identifier comme une personne ayant un faible niveau de littératie. Outre son centre de formation, De Beers verse, pour chaque heure consacrée aux activités

d'apprentissage, un congé payé équivalent; les communications internes renseignent les travailleurs sur les possibilités de formation et il existe des services d'interprétation pour ceux dont la langue maternelle n'est pas l'anglais. La formation en anglais est toujours offerte, surtout pour les modules de santé et de sécurité. Des apprentissages individualisés sont offerts à ceux qui en ont besoin et la formation est personnalisée pour répondre aux objectifs et aux besoins de l'apprenant.

« Beaucoup de cours sur la sécurité sont accessibles par le biais du programme d'apprentissage en ligne; les employés peuvent les suivre visuellement et oralement et avancer à leur propre rythme », précise Kelly Arychuk. Et même si certains volets ne sont pas encore intégrés dans la formation en ligne, ceux-ci sont offerts dans le cadre d'apprentissages individualisés. « Nous utilisons diverses méthodes d'apprentissage et avons retenu les approches les plus efficaces », ajoute-t-elle.

Les avantages du programme sont doubles. Au sein de l'entreprise, les gens sont plus conscientisés aux questions de santé et de sécurité; à l'extérieur, la collectivité locale s'intéresse désormais à la santé et la sécurité. De plus, De Beers travaille conjointement avec d'autres entreprises pour concevoir et mettre en place des programmes efficaces.

« Nous privilégions les partenariats, poursuit Kelly Arychuk. Les trois mines qui se trouvent ici peuvent mettre en commun leurs ressources financières et accomplir davantage qu'elles ne le feraient chacune de son côté. » Au nombre des initiatives mises de l'avant figure le programme « Books in the Home », qui distribue des livres aux communautés éloignées (souvent mal servies par les bibliothèques ou les services Internet). On incite aussi les diplômés du centre d'apprentissage à jouer le rôle de modèle au sein des collectivités. ■

John Cooper est un rédacteur pigiste établi à Whitby, en Ontario.

Marché



PADGETT
LES PROS DE LA PETITE ENTREPRISE

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

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

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

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

Pour information appelez 1-800-665-4520, poste 223, ou visitez www.smallbizpros.ca

Liste des annonceurs

BDC www.bdc.ca	7
HRDSC www.servicecanada.gc.ca	2 ^e couv. 800-0-Canada
Meloche Monnex www.melochemonnex.com/cma	4 ^e couv. 866-269-1371
RH Management Resources www.roberthalfmr.com	9 888-400-7474
Staedtler www.staedtler.ca	3 ^e couv. 800-448-4342

Lumocolor® ... faites votre marque!



À l'avant-garde mondialement
depuis plus de 50 ans!

Les marqueurs et les feutres Lumocolor®
écrivent sur presque tout! Du bois au
métal, plastique, verre, céramique
ou papier, nous avons un marqueur
pour la plupart des surfaces spéciales
et pour des idées de conception.

Les derniers ajouts sont le marqueur
correctable effaçable à sec et le
marqueur permanent duo à deux pointes.

 **STAEDTLER®**
votre inspiration!

efficient
for *ecology*

www.staedtler.ca

L'assurance en 1, 2, 3 étapes faciles



pour les membres de CMA Canada

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

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

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

Troisièmement, vous profiterez d'un service exceptionnel.

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

Demandez
une soumission et
vous pourriez



GAGNER
1 des 2 Honda
Insight hybrides
PLUS 3 000 \$
d'essence!^{*}
(ou 30 000 \$
comptant)

Programme d'assurance recommandé par



Comptables
en management
accrédités[™]

1 866 269 1371

Lundi au vendredi, 8 h à 20 h

www.melochemonnex.com/cma

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

¹Certaines conditions et restrictions s'appliquent.

^{*}Aucun achat requis. Le concours se termine le 14 janvier 2011. Valeur totale de chaque prix : 30 000 \$, y compris la Honda Insight EX et une carte-cadeau d'essence de 3 000 \$.

Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le gagnant devra répondre à une question d'habileté mathématique. Concours organisé conjointement avec Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles de tous les groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui bénéficient d'un tarif de groupe accordé par les organisateurs. Le règlement complet du concours, y compris les renseignements sur l'admissibilité, est accessible sur le site www.melochemonnex.com. Le prix peut différer de l'image montrée.

Honda est une marque de commerce de Honda Canada inc., qui n'est pas associée à cette promotion et ne la commandite d'aucune façon.

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

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



Assurance

Meloche Monnex