

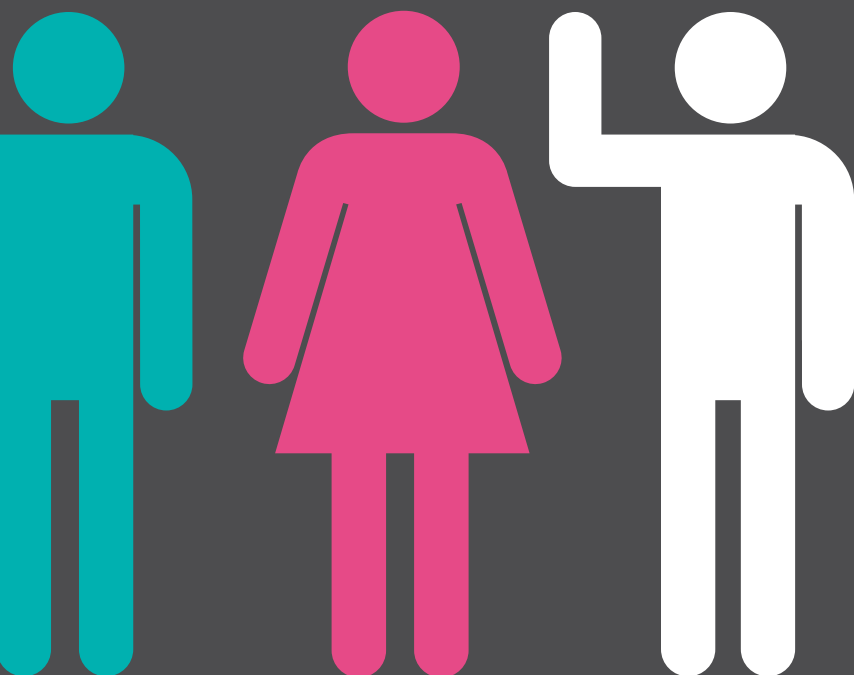
# CMA magazine

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



NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2012

Doit-on suivre son instinct?  
Des prévisions souples  
Dambisa Moyo dit oui à la Chine  
N'oubliez pas le fisc



## UN PUR BONHEUR: le bénévolat

Les IFRS  
Et maintenant?

Extraire, fabriquer, expédier  
Perspectives de trois secteurs clés

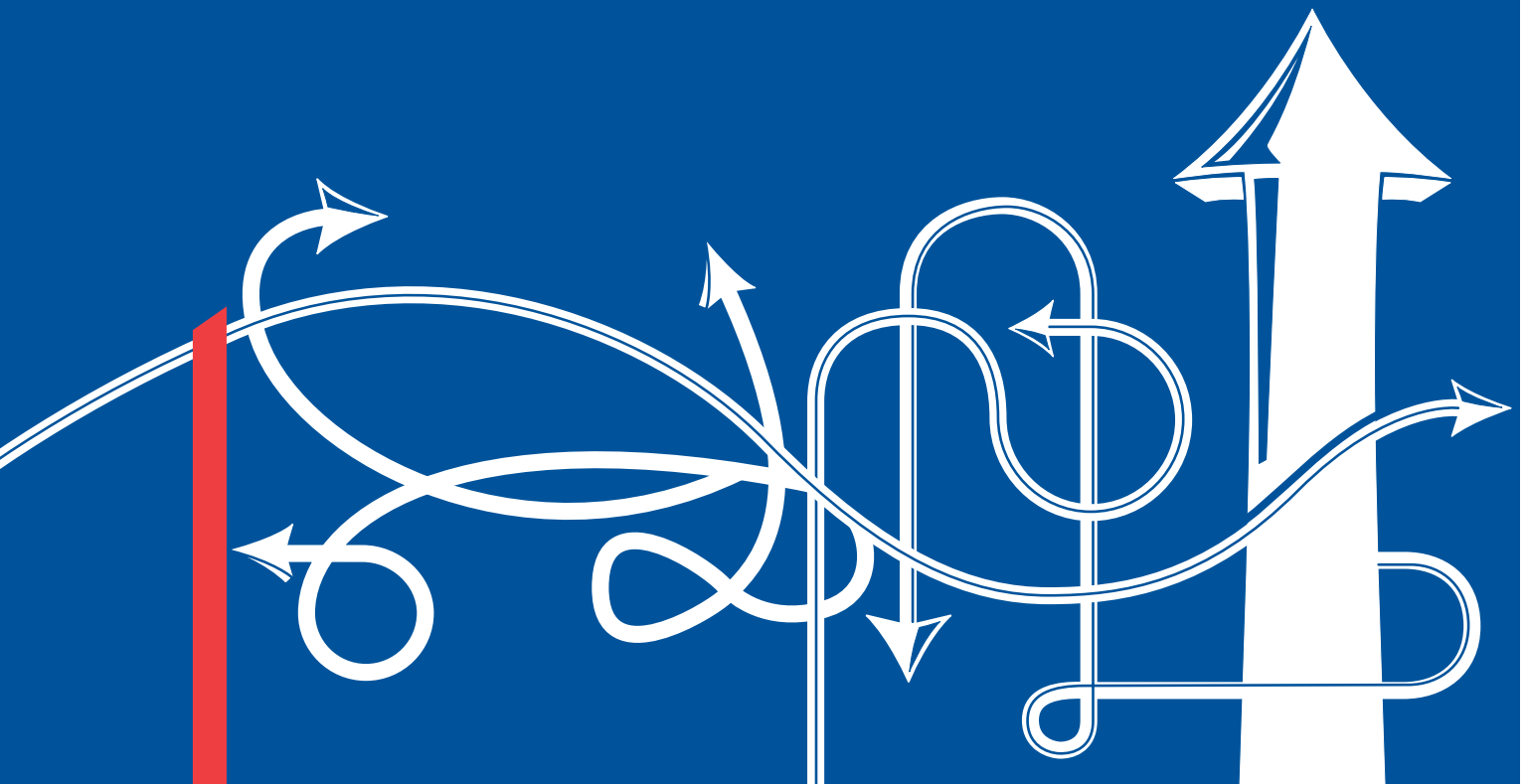


Chez BDO, notre engagement est de servir nos clients en toute transparence et leur offrir des conseils pratiques qui tiennent compte de leurs priorités et de leurs ambitions.

## QUAND ÇA SE COMPLIQUE, NOS CONSEILS VOUS PERMETTENT D'Y VOIR CLAIR.

Nos 90 ans d'expérience nous ont appris que la meilleure façon de contribuer au succès de votre entreprise est de vous guider dans la bonne direction, sans passer par quatre chemin.

**BDO. AU-DELÀ DE VOS ATTENTES.**



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils

[www.bdo.ca](http://www.bdo.ca)

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





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

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

**DIRECTRICE DES PUBLICATIONS  
ET RÉDACTRICE EN CHEF**

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

**ASSISTANTE D'ÉDITION**

Kim Pittaway

**RÉVISEUR**

R. Franklin Carter

**RÉDACTRICE, RECHERCHE**

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

**CONCEPTION GRAPHIQUE ET PRODUCTION**

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

**SERVICES DE TRADUCTION**

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

**MARKETING ET COMMUNICATIONS**

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

**COLLABORATEURS**

Sharon Aschaiek, Gabrielle Bauer, Stephen W. Bauld,  
Patrick Buckley, Jennifer Dawson, Lynn Greiner,  
Jaclyn Law, John Lorinc, Melanie McDonald,  
Diana McLaren, Dawn Ringrose, Craig Roberts,  
Jacob Stoller, Astrid Van Den Broek

**CHARGÉS DE COMPTE**

Online Magazine Marketing  
118 Dairy Dr., Toronto (Ontario) MIL 0E9  
Martin White  
416 726-7435 marty.white@sympatico.ca  
Gwen Dunant  
416 778-4954 gwendunant@rogers.com  
Télécopieur : 416 778-4954

**TIRAGE ET ADMINISTRATION**

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

CMA magazine est publié six fois l'an par La Société des comptables en  
management du Canada (CMA Canada). Les articles et les annonces  
publicitaires publiés ne reflètent pas nécessairement les opinions de  
CMA Canada.

© La Société des comptables en management du Canada, 2012. Tous droits  
réservés. Aucun extrait de la présente publication ne peut être reproduit,  
sauvegardé dans un système de recherche documentaire ou transmis par  
quelque procédé que ce soit sans le consentement préalable écrit de La  
Société des comptables en management du Canada ou l'obtention d'une  
licence d'Access Copyright. Pour obtenir une licence, visitez le site à l'adresse  
www.accesscopyright.ca ou composez le 1 800 893-5777.

**ABONNEMENTS**

Canada : 15 \$ (TVH en sus)  
États-Unis : 40 \$ (monnaie américaine seulement)

**EXEMPLAIRES NON LIVRÉS**

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

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

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

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



### Faites-vous du bénévolat?

Posée sur LinkedIn et Twitter il y a quelques mois, cette question a suscité des réactions à profusion.

« Je siège à deux conseils et à deux comités directeurs. »

« Le bénévolat fait partie intégrante de notre collectivité. »

« Donner fait du bien. »

Comme nous l'avons expliqué dans l'article « Parlons perfectionnement professionnel » (septembre-octobre 2012), le bénévolat à titre de CMA donne droit à des heures-crédits. Mais bon nombre d'entre vous le savent : ce n'est qu'un des multiples avantages du bénévolat. Cinq CMA parlent de leur expérience dans « Pourquoi je donne » (p. 22).

Selon moi, le bénévolat a pour corollaire la gratitude. C'est pourquoi je tiens, dans ce dernier numéro de l'année, à adresser un chaleureux merci à ceux qui ont permis à notre magazine d'atteindre un nouveau standard de qualité.

**Aux membres :** Pour vos lettres. (Exemple éloquent : l'article « Pourquoi je donne » tire son origine de la rubrique *Réactions* du numéro de janvier-février 2012). Et pour votre générosité dans les interviews, car nous voulons donner la parole à de plus en plus de CMA dans nos pages.

**Au personnel :** Pour vos suggestions visant à incorporer dans *CMA magazine* chaque compétence des CMA, chaque secteur où travaillent des CMA et chaque région du pays où des CMA exercent leurs activités.

**Aux rédacteurs :** Pour vos articles pénétrants qui prennent appui les uns sur les autres, font jaillir de nouvelles idées d'articles et incitent les membres à nous écrire.

À l'approche de cette période de l'année aussi trépidante qu'inspirante, prenez le temps de vous demander où vous aimeriez travailler comme bénévole. Comment pourriez-vous à la fois vous épanouir et contribuer à changer le cours des choses? Envers qui éprouvez-vous de la reconnaissance?

L'année 2013 sera marquée au coin du changement, en particulier pour la profession au pays, puisque CMA Canada et l'Institut Canadien des Comptables Agréés sont à créer un organisme national (p. 11). Nous vous renseignerons sur l'évolution du dossier, et surtout, nous continuerons de vous offrir ce dont *vous* avez besoin pour retirer le maximum de votre titre.

Bonne lecture et tenez-*nous* au courant!

**Mara Gulens**

Directrice des publications  
et rédactrice en chef  
mgulens@cma-canada.org  
www.twitter.com/cmamagazine





Tandis que toute notre attention se concentrait sur la croissance, nous avons négligé certains risques personnels qui prenaient de l'ampleur. Heureusement, notre courtier avait compris les priorités d'une société privée comme la nôtre et a fait en sorte de nous assurer auprès de Chubb.

La croissance des sociétés privées met souvent leurs dirigeants sur la corde raide. Ceux-ci savent gérer la croissance, mais ne sont pas toujours au fait des risques personnels qu'ils courent, ni des poursuites coûteuses dont ils pourraient faire l'objet. Votre courtier et votre assureur possèdent une précieuse expertise pour vous assurer une protection adéquate et limiter les incertitudes. L'assurance **Avant-Garde** de Chubb figure au premier rang en matière de protection des sociétés privées. Une meilleure protection contre les risques vous assure un meilleur contrôle.

Gérez vos risques avec l'assurance **Avant-Garde** de Chubb, une solution expressément conçue pour répondre aux besoins des sociétés privées et de leurs dirigeants. Parlez-en à votre courtier.

[www.societesprivees.ayezlecontrole.ca](http://www.societesprivees.ayezlecontrole.ca)

Assurance Chubb désigne Chubb du Canada Compagnie d'Assurance.  
Les garanties précises sont procurées sous réserve des conditions et exclusions du contrat établi.

AYEZ  
LE  
CONTRÔLE





16



36



24

# Table des matières

NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2012

## ARTICLES DE FOND

**18** **L'INTUITION, ÇA COMPTE** Il y a une part d'art dans la science des affaires, et c'est grâce à votre instinct. *Par Craig Roberts, CMA, et Stephen W. Bauld*

**22** **POURQUOI JE DONNE** Cinq CMA parlent de leur expérience de bénévolat. *Par Astrid Van Den Broek*

**24** **DES NOUVELLES DE LA PREMIÈRE LIGNE** Le positionnement des secteurs du transport, de la fabrication et du pétrole et du gaz en 2013. *Par Diana McLaren*

**29** **COMPTER CE QUI COMPTE** Pour optimiser la performance organisationnelle, il faut obtenir les bonnes données. *Par Sharon Aschaiek*

**32** **LES IFRS : UN SUCCÈS?** Nous faisons le point sur l'application des nouvelles normes, mais on cherche encore les avantages. *Par John Lorinc*

## RUBRIQUES

**6** RÉACTIONS

**8** DIGNE DE MENTION

## CHRONIQUES

**12** ENTRETIEN  
avec l'économiste Dambisa Moyo

**14** ARGUMENTATION  
Rapide ou complexe?

**16** QUESTIONS DE DROIT  
Bientôt les Fêtes!

**36** TECHNOLOGIES  
La comptabilisation des TI à l'interne

**38** EN VEDETTE  
Une vision du monde

# Les rebonds du ballon

Peut-être est-ce en raison de l'analogie avec le basketball? Quoi qu'il en soit, l'article d'Ajay Pangarkar (juillet-août 2012) continue de marquer des points auprès de nos lecteurs; voici quelques-unes des lettres reçues à ce jour. De plus, les CMA s'empressent de s'échanger nos articles et à exprimer leurs opinions au moyen de LinkedIn et de Twitter. Vous avez quelque chose à dire? N'hésitez pas!

J'ai trouvé très intéressant que *CMA magazine* publie la lettre d'Erik Fok concernant le poids négligeable du titre de CMA sur le marché mondial (mars-avril 2012).

J'ai vécu mes 40 premières années au Canada, où j'ai obtenu mon baccalauréat ès arts et mon titre de CMA. Aujourd'hui, j'habite aux États-Unis. Après trois ans d'études qui m'ont coûté 35 000 \$, je suis devenu bachelier en comptabilité d'une grande université américaine, et je me prépare à passer l'examen d'agrément de CPA là-bas.

En tant que CMA comptant 20 années d'expérience, c'est frustrant de devoir déboursier 1 500 \$ pour suivre un cours d'introduction à la comptabilité. Par surcroît, j'ai constaté que, même si la formation et l'expérience acquises grâce à CMA Canada sont bien supérieures à ce qu'offre tout autre programme reconnu au Canada ou aux États-Unis, les clients, employeurs et pairs éventuels tiennent en plus haute estime le titre de CPA américain. Je crois que CMA Canada n'a pas réussi à valoriser le titre de CMA, à diffuser l'information et à établir des ententes réciproques avec les autorités comptables hors du pays.

— **Rick Brodeur**, CMA  
Phoenix (Arizona)



J'ai été stupéfaite de lire l'encadré de l'article intitulé « Le vert sur le podium » (juillet-août 2012) énumérant les commanditaires « verts » des Jeux de Londres.

Le développement durable tient autant à ce que les entreprises font qu'à la manière dont elles le font. BP est responsable du plus grand déversement de pétrole en Amérique du Nord et se bat encore devant les tribunaux pour contester la facture des coûts de nettoyage.

General Electric compte des filiales qui fabriquent des armes utilisées dans des conflits mortels à l'échelle planétaire. Aucun athlète sérieux ne devrait même envisager de consommer la nourriture de McDonald's.

Si c'est le mieux que ce que les Jeux olympiques peuvent faire, il est temps de mettre fin à ce spectacle hors de prix.

— **Pam Munroe**, CMA  
Courtenay (Colombie-Britannique)

Le numéro de juillet-août était excellent. Je souscris entièrement à la responsabilité

sociale des entreprises, alors j'ai adoré cette section. Et l'article original de M. Pangarkar sur Jeremy Lin m'a beaucoup plu. C'est un point de vue très intéressant qui nous permet de faire notre miel de principes issus de professions dissemblables. Bon travail!

— **Cam Scholey**, CMA  
Milton (Ontario)

Je suis d'accord avec l'auteur de l'article intitulé « Des leçons à tirer du basketball » (juillet-août 2012) lorsqu'il dit que « les gestionnaires doivent prévoir ce qui est nécessaire pour que leur équipe réussisse ».

Tous les bons gestionnaires de qui j'ai relevé m'ont confié des tâches d'un niveau supérieur à mes compétences, dans un environnement contrôlé, où mon travail était examiné minutieusement avant d'être divulgué à des tiers. Une situation dont tous sortent gagnants : les employés deviennent des professionnels plus qualifiés et les gestionnaires réduisent le risque de voir leur équipe perdre le ballon.

À long terme, cette façon de faire renforce l'équipe et lui apporte d'autres capacités – un atout si la composition de l'équipe change.

— **Michael Mangione**, candidat  
Montréal (Québec)

L'une des raisons pour lesquelles M. Lin a été laissé de côté par d'autres équipes est son origine ethnique. Comme dans le milieu des affaires, certaines minorités doivent redoubler d'efforts pour être reconnues.

— **Chao Ling Pan**, CPA, CMA  
Montréal (Québec)

*CMA magazine* fait œuvre utile. Plusieurs de mes collègues non-CMA m'ont dit à quel point l'article de Jacob Stroller, intitulé « La fonction publique : pourquoi pas? Maîtriser les rouages des finances publiques » (septembre-octobre 2012), les avaient intéressés par sa pertinence.

— **Rocky J. Dwyer**, Ph. D., FCMA  
Ottawa (Ontario)

## Bonnes vibrations

Selon vous, quel est l'élément le plus important d'un milieu de travail florissant?

- a) Un programme de mieux-être des employés 16,9 %
- b) Des journées de consolidation d'équipe à l'extérieur du bureau 12,7 %
- c) Des horaires variables 29,6 %
- d) Des réunions visant à revoir les objectifs annuels 31,0 %
- e) Une présentation du PDG sur la vision et la mission de l'entreprise 9,9 %



### Voici un échantillon des commentaires que nous avons reçus :

- \* « Rien de tout cela n'a vraiment d'importance, à moins que la haute direction ne soit disposée à s'engager à l'égard d'objectifs qui valorisent et respectent le personnel. »
- \* « Les horaires variables permettent aux employés de travailler pendant les périodes où ils sont le plus efficaces et d'adapter leur horaire aux exigences de leur vie. »
- \* « La clé du succès et de la satisfaction au travail, c'est de bien comprendre les objectifs, les responsabilités, l'obligation de rendre compte et les attentes. »

## Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

Courriel :

[lettres.redaction@cma-canada.org](mailto:lettres.redaction@cma-canada.org) ou

[www.twitter.com/cmamagazine](http://www.twitter.com/cmamagazine)

Groupe LinkedIn,

“Certified Management  
Accountants of Canada”

Les lettres peuvent être modifiées par souci de clarté et de concision.

## Votre opinion, s.v.p.

On dit qu'on n'a jamais le temps de faire quoi que ce soit. Si on veut du temps, il faut *en créer*.

Je trouve du temps en

- a) apportant la suite voulue à mes courriels dès que je les reçois.
- b) me sentant à l'aise de dire « non » parfois.
- c) n'apportant pas de travail à la maison.
- d) gardant mon téléphone sur moi en tout temps de façon à pouvoir régler les problèmes rapidement.

Ne manquez pas le numéro de janvier-février 2013, où nous approfondirons la question du temps. Répondez en ligne à [www.cmamagazine.ca](http://www.cmamagazine.ca)



## Recommandé par 9 clients sur 10.

“Robert Half est une entreprise passionnée, qui excelle à trouver la bonne personne pour chaque poste et non seulement quelqu'un pour occuper un bureau. Nous apprécions leur réponse rapide et l'excellence de leur suivi.”

Chef de projet,  
Administration régionale des Aéroports



1.800.803.8367  
[roberthalf.ca](http://roberthalf.ca)

© 2012 Robert Half. 0310-9005

# Nouvelles récentes et d'intérêt

## RAPPORT ANNUEL

### Des jours passionnants en vue

Peut-on changer radicalement en un an? Oui : regardez CMA Canada.

Le rapport annuel 2011-2012 en témoigne. Il présente les principaux thèmes stratégiques adoptés par le Conseil d'administration de CMA Canada en 2010 : propriété intellectuelle, efficacité des programmes, croissance de l'organisation, excellence du partenariat, mobilisation des membres et nouvelle stratégie relative à l'unification de la profession comptable. Ces thèmes jettent les bases de la réalisation de la mission et de la vision de CMA Canada.

Rapport annuel intégral : <http://bit.ly/PaQUy5> — C.R.

## HAUTE DIRECTION

### Qui embauche qui?

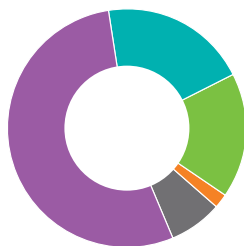
Dans le *Rapport sur les emplois professionnels* de Robert Half, sondage trimestriel publié en septembre, 13 % des dirigeants canadiens interrogés ont dit qu'ils embaucheraient des cadres à temps plein au T4 de 2012. Mais 80 % ont signalé qu'ils ne modifieraient pas la taille de leur équipe et 3 % comptaient effectuer des réductions de personnel.

Dans les services de comptabilité et de finance, les nouveaux venus ne seront probablement pas recrutés à l'interne, selon un sondage distinct mené par Robert Half Management Resources et publié en juillet. Les 270 directeurs financiers canadiens interrogés ont précisé qu'en moyenne, seulement 29 % des postes de gestion de leurs services étaient pourvus à l'interne.



## SAGESSE AUTOUR DE LA MACHINE À CAFÉ

### Psst... vous voulez connaître les formes les plus courantes d'intrigues de bureau?



54 % des gens disent commérer ou propager des rumeurs  
20 % disent s'attirer les faveurs du patron en le flattant  
17 % disent s'attribuer le mérite du travail des autres  
2 % disent saboter les projets de collègues  
7 % fournissent d'autres réponses

Source : Robert Half International, sondage auprès de plus de 700 employés nord-américains travaillant dans un bureau, août 2012.

## PERSPECTIVE MONDE

### Des entreprises canadiennes unissent leurs destinées en Europe

Selon le rapport *Capital Markets Flash* du T2, publié par PwC en juillet, les fusions et acquisitions menées par des entreprises canadiennes en Europe ont atteint un sommet d'après-crise au deuxième trimestre de 2012.

Lorsque l'économie intérieure stagne, les fusions et acquisitions à l'échelle internationale peuvent jouer un rôle essentiel dans l'innovation, explique Nicolas Marcoux, leader national du groupe Transactions de PwC. Et d'après le *Rapport sur la compétitivité mondiale 2012-2013* du Forum économique mondial, notre pays a besoin d'aide en matière d'innovation.

Depuis 2009, le Canada a reculé de cinq rangs. Les pays d'Europe, eux, dominent le palmarès, la Suisse se classant en tête pour une quatrième année.

Malheureusement, moins d'un dirigeant financier sur cinq répondant à un sondage publié en août 2012 a décrit ses opérations de fusion et d'acquisition comme « très réussies ». Cependant, un sur deux les a qualifiées de « plutôt réussies ».

Enquête intégrale de la Fondation de recherche des dirigeants financiers canadiens : <http://bit.ly/MIVxEx>.

## QU'EN DITES-VOUS?

### Modifications projetées aux normes de déontologie

Le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA) monte au créneau.

Les modifications projetées au *Code de déontologie pour les professionnels comptables* définissent clairement les circonstances dans lesquelles un comptable doit enfreindre les règles de confidentialité à l'égard d'un client lorsqu'il le soupçonne d'avoir commis un acte illégal.

On peut commenter les exposés-sondages à l'adresse [www.ethicsboard.org](http://www.ethicsboard.org) jusqu'au 15 décembre 2012.





## OUTIL GÉNIAL

### Chapeau à l'équipe

Préparer et suivre un budget est un sport d'équipe qui exige un échange d'information.

Mais, diffuser des feuilles de calcul de façon que chacun puisse y inscrire ses données, établir laquelle des versions est la plus récente et examiner les entrants et les extrants pour obtenir une image exacte de l'entreprise s'avère un exercice compliqué, imprécis et pénible à gérer.

Pour remédier à la situation, Prophix, fabricant de logiciels établi à Mississauga (Ontario), a produit Prophix 10R3. Ce progiciel de gestion de la performance d'entreprise automatise des fonctions financières non opérationnelles lassantes comme l'établissement de rapports, de prévisions et de budgets, et rassemble de l'information de sources multiples.

Que vous utilisiez des feuilles de calcul ou des systèmes de planification des ressources d'entreprise, ce programme vous permet de travailler dans les fichiers du budget sans craindre d'utiliser des données périmées.

Grâce au module de planification de cette version, vous pouvez également prévoir un budget poste par poste et préciser les coûts des avantages sociaux pour chacun des employés.

Pour en savoir plus : [www.prophix.com](http://www.prophix.com). — L.G.

## RESSOURCES HUMAINES

### Les évaluations officielles constituent-elles un moyen efficace d'améliorer le rendement des travailleurs?



91 % des directeurs financiers : **oui**



57 % des travailleurs : **oui**

Source : Sondage d'Accountemps auprès des directeurs financiers et des travailleurs canadiens, juillet 2012.

## LE COIN DES CONSULTANTS

### Visez l'or

L'*Organizational Excellence Framework (OEF)* est une publication unique en son genre qui réunit les principes et les pratiques de gestion exemplaires des meilleurs cadres du monde entier, fournissant aux professionnels en exercice des lignes directrices de mise en œuvre.

Reposant sur une méthodologie pratique, efficiente et rentable, cette publication permet à une organisation de s'autoévaluer par rapport à l'*OEF* et de préparer un plan d'amélioration visant à combler les lacunes.

Les premiers ateliers, tant au pays qu'à l'étranger, ont suscité des taux de satisfaction très élevés. Pour en savoir davantage : [www.organizationalexcellencespecialists.ca](http://www.organizationalexcellencespecialists.ca). — D.R.

## RESSOURCES PROFESSIONNELLES

### On veut vos compétences à moindre coût

D'après un comptable sur dix travaillant dans une PME nord-américaine, les pressions subies pour réduire ses honoraires représentent le problème le plus épineux à régler.

À la suite du bref sondage qu'elle a mené en mai-juin 2012, l'International Federation of Accountants (IFAC) a formulé des conseils :

- D'abord, envisagez de troquer le modèle du taux horaire pour des tarifs fondés sur la valeur, en orientant l'attention de vos clients sur ce qu'ils obtiennent plutôt que sur ce qu'il leur en coûte.
- Concentrez-vous sur vos meilleurs clients.
- Utilisez la technologie pour accroître l'efficacité et abaisser les coûts. Réduisez vos coûts indirects.
- Spécialisez-vous dans un créneau.
- Ajoutez des services à prix modique qui offrent de la valeur aux clients.
- Regroupez vos services.
- Trouvez vous-même des fournisseurs à moindre coût.

Source : <http://www.ifac.org/fr/publications-resources>.

## TENDANCES DE CONSOMMATION

### Vérification de l'endettement

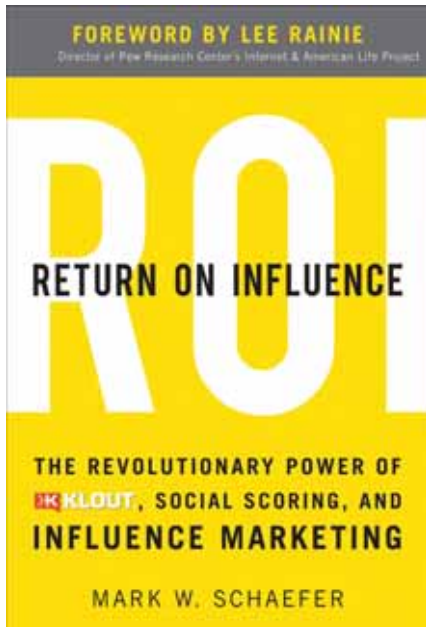
La moitié des Canadiens estiment qu'ils auraient du mal à rembourser leurs dettes ou leur prêt hypothécaire après une hausse importante des taux d'intérêt.



Quatre Canadiens sur dix affirment qu'ils n'auront pas fini de rembourser leurs dettes après l'âge de 65 ans.



Source : Institut Canadien des Comptables Agréés et Harris/Decima, *Étude 2012 sur la littératie financière au Canada*.



COMPTE RENDU DE LIVRE

Évaluez-vous

Selon *Return on Influence: The Revolutionary Power of Klout, Social Scoring, and Influence Marketing*, on peut mesurer l'influence dans les médias sociaux (Facebook, Twitter, Google+). De son poste à l'Université Rutgers, l'auteur Mark Schaefer explore ce nouveau domaine. Et il est bien placé pour ce faire : son « score Klout » (sur une échelle de 1 à 100) est de 70, alors que la moyenne s'établit à 40.

En principe, les outils de mesure des médias sociaux comme le score Klout témoignent de ce que font les utilisateurs : une note élevée est attribuée à ceux qui font des gestes susceptibles d'influencer la décision d'autres personnes de la communauté des médias sociaux.

Les responsables du marketing devraient-ils se soucier du score Klout? Lorsque des personnes ayant un pointage social élevé reçoivent des coupons, des cadeaux et des aubaines, elles essaient quelques marques et en disent du bien auprès de leurs nombreux « abonnés ».

*Return on Influence* aborde également des questions morales comme celle-ci : « Est-il judicieux de se servir de données sociales pour se choisir des amis, prendre des décisions de recrutement ou évaluer des étudiants? »

Auteur : **Mark W. Schaefer**

Éditeur : **McGraw-Hill**

Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.

COMPTE RENDU DE LIVRE

Conseils en enseignement

Que recherchent les correcteurs des études de cas comme celles comprises dans les examens menant au titre de CMA? Comment mieux former les étudiants?

Dans *Trucs payants pour enseigner les cas*, Sylvie Deslauriers, FCMA, livre ses conseils, fondés sur un quart de siècle d'expérience, pour effectuer une analyse de cas efficace. Par exemple :

- Déterminez le contexte du cas, le rôle de l'étudiant et les principales questions qui sont posées.
- Exposez les grandes lignes des problèmes importants.
- Présentez des arguments qualitatifs et quantitatifs qui intègrent les principes aux faits. Précisez en termes concrets ce qui doit être fait.

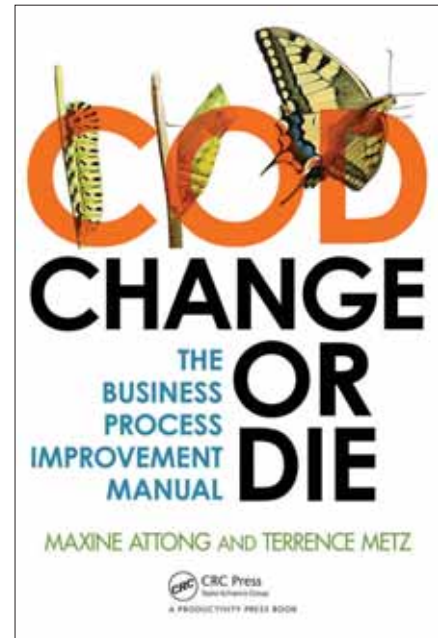
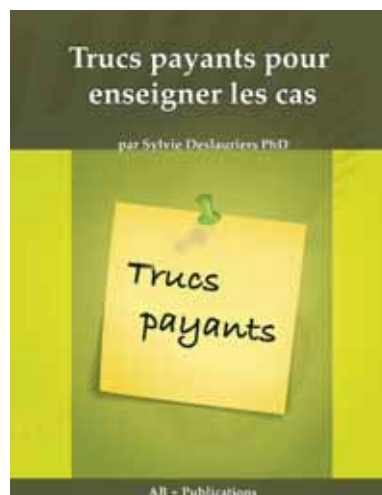
Quelques chapitres sont consacrés aux interactions étudiants-professeurs, et les étudiants sont encouragés à examiner le barème de correction de leurs professeurs afin d'obtenir de meilleures notes.

L'ouvrage se termine par deux cas annotés à l'aide de faux papillons autoadhésifs, donnant un aperçu des principes d'enseignement de l'auteure.

Auteure : **Sylvie Deslauriers**, FCMA

Éditeur : **AB + Publications**

Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.



COMPTE RENDU DE LIVRE

Apporter des changements

Une organisation fonctionne-t-elle de façon optimale ou nécessite-t-elle un projet d'amélioration des processus d'affaires (APA) qui examinera le « quoi », le « pourquoi » et le « comment »? Maxine Attong, CMA, et Terrence Metz répondent à cette question dans *Change or Die: The Business Process Improvement Manual*.

Encourageant le recours à des animateurs pour susciter un changement axé sur la collaboration, les auteurs présentent plus de 70 pages et un CD regorgeant d'outils, de programmes et d'activités destinés aux animateurs.

Une étude de cas fondée sur les réussites des auteurs illustre le processus d'APA en six étapes.

Auteurs : **Maxine Attong**, CMA, et

**Terrence Metz**

Éditeur : **CRC Press**

Critique : **Patrick Buckley**, CMA, Ph. D.

Compilation de Jennifer Dawson et de Mara Gulens, avec l'aide de Patrick Buckley, CMA, de Lynn Greiner, de Dawn Ringrose, CMA, et de Cindy Ruocco.

## L'UNIFICATION

### L'union fait la force

Vision d'avenir. Représentation de toutes les organisations comptables canadiennes qui travaillent de concert à faire valoir le titre de comptable professionnel agréé (CPA). Assurance que les valeurs, les compétences et les talents des CPA font ressortir ce que les titres comptables canadiens de CA, de CMA et de CGA ont de mieux à offrir. Voilà les principaux engagements qui sous-tendent le message « UNIS », sur lequel est axée la nouvelle campagne publicitaire CPA lancée en septembre.

« Les organisations participantes croient fermement que l'unification servira les intérêts des Canadiens, de nos membres, des entreprises et de nos marchés financiers », affirme Joy Thomas, présidente et chef de la direction, CMA Canada.

La campagne UNIS, qui a pour thème « L'union fait la force », comporte des documents publicitaires ainsi qu'un site Web destiné aux membres, aux candidats et à quiconque envisage de faire carrière en comptabilité ou en affaires.

#### Le programme

Le nouveau site [www.cpa-unis.ca](http://www.cpa-unis.ca) contient notamment une description à jour du programme d'agrément CPA, fondement de la vision CPA.

Le programme d'agrément CPA respectera, voire dépassera toutes les normes de formation, d'évaluation et d'expérience pratique de l'International Federation of Accountants (IFAC), ainsi que des principaux organismes comptables mondiaux. Élaboré au niveau national et diffusé par les provinces et territoires, il reposera sur la Grille de compétences CPA, qui sera publiée sous peu.

Pour obtenir plus de renseignements sur le programme d'agrément CPA, consultez le site [www.cpa-unis.ca/membres/programme.html](http://www.cpa-unis.ca/membres/programme.html).

#### La transition

Le site Web [cpa-unis.ca](http://cpa-unis.ca) contient également de l'information précise sur la transition vers le nouveau programme d'agrément CPA pour les candidats inscrits et pour quiconque envisage une carrière en comptabilité ou en affaires.

- Les **candidats CMA** peuvent se renseigner sur le calendrier de l'épreuve finale CMA du Rapport au conseil d'administration et sur le passage à la nouvelle évaluation finale CPA commune. Consultez le site <http://cpa-unis.ca/candidats/transition.html>.
- **Si vous envisagez une carrière en comptabilité ou en affaires**, vous trouverez de l'information détaillée, adaptée à votre région, quant à la façon de passer au programme d'agrément CPA. Consultez le site <http://cpa-unis.ca/devenir-cpa/transition.html>.

— Mara Gulens

## RESTEZ À L'AFFÛT

### cpa-unis

[www.cpa-unis.ca](http://www.cpa-unis.ca) est le site à consulter pour savoir ce qu'implique l'unification pour vous.

### CPA Canada

[www.cpacanada.ca/fr](http://www.cpacanada.ca/fr) est le site principal de CPA Canada. Il contient des renseignements précis sur l'état d'avancement de l'unification et sur le nouveau programme d'agrément CPA.

Pour être informé de l'avancement de l'unification CPA, consultez le site <http://cpacanada.ca/fr/category/nouvelles> et cliquez sur le lien d'abonnement.

## JALONS CPA

- 2013** • Diffusion du programme passerelle accéléré CPA et du programme de formation professionnelle des CPA dans certaines provinces du Canada
- 2014** • Diffusion du programme de formation professionnelle des CPA partout au Canada
- 2015** • Première évaluation finale CPA commune





## Économiste de renommée mondiale, **Dambisa Moyo** se penche sur l'Orient, l'Occident, et tout ce qui se situe entre les deux.

Par **Gabrielle Bauer**

### **Q.** ■ **La Chine est-elle progressiste, ou ne cherche-t-elle qu'à rattraper son retard sur l'Occident?**

**R. :** Je pense que les Chinois ouvrent le chemin. Ils ont une approche systématique de la rareté des ressources. Ils concluent des accords multilatéraux structurés et établissent des relations symbiotiques avec des économies émergentes. Ils investissent également beaucoup dans la R.-D. – par exemple, dans le dessalement de l'eau de mer – dans le but de rester sur la voie de l'enrichissement collectif.

**Q. :** Y a-t-il des coûts sociaux et environnementaux au boom prévu des produits de base?

**R. :** Même si les Chinois sont très actifs dans l'extraction de ressources, ils sont aussi très sensibles à la nécessité d'en faire un processus durable. Ils possèdent le plus grand nombre de panneaux solaires, sont les chefs de file du dessalement de l'eau de mer et importent d'énormes quantités d'uranium afin de produire de l'énergie nucléaire. Parallèlement, la hausse des prix des produits de base fait augmenter les risques de conflit dans le monde. Déjà quelque 25 guerres font rage sur la planète à cause des produits de base.

**Q. :** Où l'énergie renouvelable se situe-t-elle dans tout cela?

**R. :** Pour l'instant, il n'est pas rentable de financer la R.-D. sur l'énergie renouvelable; le soleil et le vent sont trop capricieux. J'espère que l'innovation en matière d'énergie finira par nous tirer d'affaire, mais ce n'est pas pour demain.

**Q. :** Y a-t-il quelque chose dans votre nouveau livre [*Winner Take All*] qui présente un intérêt particulier pour les Canadiens? Que peut-on en retirer?

**R. :** Les Canadiens doivent comprendre que la Chine est ouverte au commerce et aux relations symbiotiques. Les perspectives d'avenir de l'énergie et du cuivre sont très prometteuses.

Je ne pense pas qu'il faille trop se préoccuper de la façon dont la Chine aborde ces questions. Les Chinois ne semblent pas avoir de projet de colonisation. Leurs motivations sont purement économiques.

**Q. :** Que faudrait-il faire pour s'extirper du borbier économique en Europe?

**R. :** Je ne pense pas qu'une crise économique puisse être évitée en Europe. Étant donné le taux élevé de chômage chez les jeunes, le problème est non seulement économique, mais aussi social. Il faudra un engagement à long terme par rapport à l'intégration budgétaire et politique.

**Q. :** L'Occident tente-t-il trop de sauver l'Afrique, et quelles en sont les conséquences?

**R. :** Il est illogique que les États-Unis, durement touchés par les dettes et le chômage, empruntent de la Chine pour prêter à l'Afrique. Les gouvernements africains devront trouver d'autres façons de financer leur développement.

**Q. :** Quelle stratégie recommandez-vous aux investisseurs à long terme?

**R. :** Les prix des produits de base ont connu une hausse de 150 % depuis 2009, et c'est loin d'être terminé. Certains experts prévoient que le pétrole atteindra 200 \$ le baril d'ici la fin de la décennie. Malgré le ralentissement de l'économie mondiale et la crise financière de la zone euro, je crois que ceux qui investissent dans les produits de base, éprouvés depuis longtemps, devraient tenir bon.

**Q. :** De quoi se compose votre portefeuille de placements?

**R. :** De titres de produits de base, assurément. J'ai aussi investi dans des sociétés technologiques californiennes, faisant partie de fonds de capital d'investissement. J'essaie d'investir dans des secteurs qui peuvent changer le monde. ■

.....  
*Économiste reconnue à l'échelle internationale, Dambisa Moyo a signé trois succès de librairie et de nombreux articles de magazine. Nommée parmi les « 100 personnes les plus influentes du monde » par le magazine Time, M<sup>me</sup> Moyo est titulaire d'un MBA en finance de l'American University à Washington, D.C., et d'un doctorat en économie de l'Université d'Oxford.*

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

– Mireille Baron  
Cliente satisfaite depuis 2003

### Des soumissions qui font jaser.

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



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

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

Programme d'assurance recommandé par



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

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

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

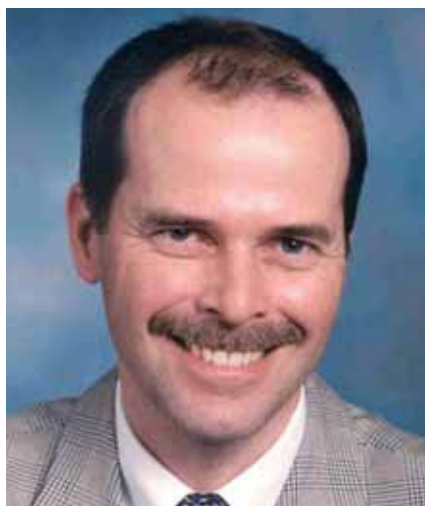
<sup>140</sup>/Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion ou d'une filiale en propriété exclusive au Canada et/ou dans d'autres pays.

# Rapide ou complexe?

## Méthodes de prévision en période difficile

Ce qui confère un avantage à votre organisation

Par **Andrea Civichino**



### PRÉVISIONS SOUPLES

**Brett Knowles** est un spécialiste de la grille de compétences de la Fondation de recherche de CMA Canada. Son organisation pm2 (Performance Measurement and Management) a réalisé plus de 2 000 projets de tableau de bord dans le monde.



### PRÉVISIONS COMPLEXES

**David A.J. Axson** est directeur général à Accenture. Il possède plus de 27 années d'expérience en consultation, dans l'industrie et en tant qu'entrepreneur, et a travaillé auprès de clients et d'entreprises dans plus de 40 pays. Auteur accompli, M. Axson conseille ses clients sur les difficultés que comportent les affaires sur un marché mondial incertain et volatil.

**P**ETITE OU GRANDE, établie à l'échelle nationale ou internationale, une entreprise doit s'adapter à la volatilité de son environnement commercial. Dans bien des cas, les dirigeants se tournent vers les services de la comptabilité et des finances pour trouver des outils qui les aideront à prendre de judicieuses décisions.

Les méthodes de prévision font partie intégrante de la planification et de la gestion des risques. Un processus souple permet d'ajuster ses prévisions, au besoin. Par contre, des prévisions plus complexes aideront l'organisation à poser un « diagnostic » en période d'incertitude, sans avoir à établir de nouvelles prévisions.

La présente chronique explore les deux méthodes. Laquelle convient le mieux à votre organisation?

## LA QUESTION



À notre groupe de CMA « Le Pouls de la profession », nous avons demandé si les organisations devraient accroître la souplesse de leurs prévisions ou établir des prévisions plus complexes pour demeurer concurrentielles.

**Accroître la souplesse des prévisions** 88 %  
**Établir des prévisions plus complexes** 12 %

## POUR EN SAVOIR D'AVANTAGE



Vous trouverez les publications suivantes, de la Fondation de recherche de CMA Canada, à l'adresse <http://www.managementaccounting.org/fr-CA.aspx> :

- « Pour passer des données aux décisions »
- « Planifier à l'aide de scénarios : application d'un processus en six étapes dans votre organisation »
- « Planifier à l'aide de scénarios : une méthode pour naviguer dans un monde incertain » (webinaire)
- « La gestion des possibilités et des risques »

## EN FAVEUR DES PRÉVISIONS SOUPLES

**Brett Knowles**

### Les organisations peuvent réagir aux périodes d'agitation par plus de résilience ou de souplesse.

La résilience découle de l'accumulation de réserves de liquidités et de stocks, ou de la fidélisation de clients. Pour que la stratégie de résilience soit couronnée de succès, il faut établir de solides prévisions.

Toutefois, la souplesse s'obtient en réduisant la durée des cycles de processus, en augmentant la sensibilité aux tendances du marché et en réagissant rapidement pour pénétrer un marché ou en sortir. La réussite des organisations passe par des plans souples, fondés sur des inducteurs procurant plus de flexibilité et réduisant les risques.

Les organisations ne connaîtront jamais suffisamment leur environnement pour prédire l'avenir avec précision. Elles n'ont d'autre choix que d'accroître le risque en augmentant leur résilience, ou de le diminuer en devenant plus souples.

Nombre d'organisations ont réussi grâce à la souplesse de leur planification. Ainsi, McDonald's a recours à des prévisions et processus souples pour réagir aux changements à court terme de la demande. Elle n'établit pas de prévisions à long terme, car elle a adopté des processus lui permettant de prévoir la demande et de s'y ajuster. Ces processus aident à optimiser l'approvisionnement en aliments et à réduire les pertes alimentaires.

Si votre organisation s'adapte aux changements avec souplesse, elle aura plus de possibilités d'accroître sa part de marché;

les autres demeureront ancrées dans des éléments de résilience tels que les stocks.

Sony constitue un exemple malheureux de résilience. Même si elle a mis au point des technologies comme Betamax et Walkman, elle a tenté d'augmenter sa résilience par des droits d'auteur de grande portée. Elle ne s'est pas rendu compte des changements technologiques qui faisaient leur apparition (comme le VHS) ou se profilaient à l'horizon (comme les puces de mémoire des lecteurs MP3). Les produits de Sony ont donc été dépassés par le magnétoscope et l'iPod.

L'implosion du secteur financier, au cours de la dernière décennie, est grande-ment attribuable au niveau inacceptable des risques. La souplesse est l'une des façons de composer avec le risque.

Songez aux organisations qui ont su tirer profit de l'existence de l'iPad : les magasins regorgent d'accessoires compatibles qui n'existaient pas il y a deux ans. Voilà des exemples où la souplesse a fait ses preuves.

## EN FAVEUR DES PRÉVISIONS COMPLEXES

**David A. J. Axson**

### Il est difficile de faire des prévisions exactes, mais c'est néanmoins essentiel pour qu'une entreprise puisse affecter ses ressources judicieusement.

Le concept de souplesse dans les prévisions est galvaudé. Un cycle au cours duquel on révisé continuellement ses prévisions peut créer de l'incertitude. Comment les employés sont-ils censés définir des objectifs ou dresser des plans, si les cibles ne cessent de changer?

Si un changement se produit, il suffirait d'adopter de nouveaux plans et objectifs. Cependant, la réalité est tout autre.

Les organisations peuvent accroître la rigueur des prévisions en dressant des plans qui ont les plus fortes probabilités de réussite. La gestion de la performance par la méthode des scénarios repose sur une planification de la budgétisation et des prévisions, et facilite la prise de décisions sans avoir à apporter constamment des modifications.

Le second argument militant en faveur d'une plus grande rigueur prévisionnelle, c'est l'accessibilité à un riche approvisionnement en données. Bien sûr, il y a davantage de volatilité dans l'air, mais nous avons accès à beaucoup plus de données.

Aujourd'hui, l'information sur les ventes s'enregistre dès qu'un code barres est numérisé. À l'aide de modèles et d'outils avancés pour analyser les données appropriées – et non pas toutes les données –, on peut se renseigner en temps réel sur les tendances du marché et le comportement des consommateurs, lesquels peuvent alimenter les prévisions d'une organisation pour mieux entrevoir sa performance future.

Le but des prévisions n'est pas de viser juste à tout coup, mais d'éclairer la prise de décisions. L'élaboration de plans gagnants en fonction de différentes prévisions aide une organisation à orchestrer sa croissance ou à atténuer les risques.

Il ne s'agit pas de modifier constamment les prévisions, mais de s'assurer qu'elles comportent les inducteurs probables de la variabilité, afin de permettre aux dirigeants de réagir rapidement et d'apporter les correctifs nécessaires. ■

.....  
**Andrea Civichino** est rédactrice, Recherche, à CMA Canada.



# Bientôt les Fêtes!

## L'ABC du don de bienfaisance

### Dons et commandites : l'optique à adopter pour les sociétés

Par **Melanie McDonald**

#### L'ESPRIT DES FÊTES RAVIVE LA

générosité des propriétaires d'entreprise et des dirigeants. Or, les organismes de bienfaisance attirent des ressources considérables, et il faut bien peser le pour et le contre de cette générosité.

Les sociétés peuvent soutenir les organismes de bienfaisance enregistrés par des dons ou des commandites. Sur le plan juridique, le don s'entend du transfert d'un bien à un organisme de bienfaisance, sans contrepartie pour la société.

La commandite, elle, est une somme versée à un organisme de bienfaisance, qui remet à la société, en contrepartie, une liste précise des services qu'elle recevra – par exemple, l'affichage de son logo à son événement bénéfique ou sur le site Web de l'organisme.

La *Loi de l'impôt sur le revenu (LIR)* du Canada définit plus largement le don de bienfaisance : elle permet à la société de recevoir des avantages limités en contrepartie du don, par exemple sous forme de chèque, si ces avantages ne dépassent pas 80 % de la juste valeur marchande du don.

Par contre, la commandite (non définie dans la *LIR*) est une somme que verse la société à une œuvre de bienfaisance moyennant de la publicité ou d'autres avantages qui peuvent dépasser 80 % de la juste valeur marchande du don.

#### Qu'en dit le fisc?

Dons de bienfaisance et commandites offrent des avantages fiscaux très comparables.

La société qui fait un don de bienfaisance peut déduire, de son revenu imposable, le montant inscrit sur le reçu du don, si la déduction ne dépasse pas 75 % de ce revenu. L'excédent peut être reporté sur cinq ans.

Si une commandite entraîne une sortie de fonds ou une dépense raisonnable, engagée pour produire un bénéfice, elle est admissible comme dépense d'entreprise, déductible du revenu imposable au Canada. Contrairement au don de bienfaisance, la commandite n'est pas plafonnée à 75 % et ne peut être reportée sur cinq ans.

Peuvent constituer des dons, pour la société, les chèques-cadeaux, stocks, biens immobiliers, et même le droit d'utiliser gratuitement des locaux; les services sont généralement exclus, puisqu'il doit y avoir transfert de biens pour que l'échange soit considéré comme un don. La *LIR* comporte des règles et incitations fiscales précises pour certains types de biens qui, pour des motifs liés aux politiques, requièrent un traitement fiscal particulier. Il s'agit de médicaments, de biens figurant aux stocks de la société, de biens culturels et de terres qui, selon le gouvernement fédéral, font partie du patrimoine environnemental du Canada.

Certaines sociétés créent des fondations de bienfaisance pour gérer leurs dons. Ces fondations améliorent leur image publique, parce qu'elles administrent distinctement les fonds récoltés auprès de différentes sources (employés, clients, etc.).



En respectant certains paramètres, la fondation peut se constituer un portefeuille d'actifs pour assurer la pérennité de ses activités de bienfaisance, s'il advenait une baisse de rentabilité de la société. Il faut sopeser les avantages d'une fondation et les frais de maintien d'une structure de gouvernance autonome, dont la tenue des comptes et la préparation des états financiers.

#### Les questions à se poser

Sous l'angle de la gouvernance et du droit des sociétés, la société doit examiner ses activités de don et de commandite et se poser différentes questions :

- Ses statuts constitutifs l'autorisent-ils à faire des dons de bienfaisance?
- Qui doit approuver les dons ou les commandites : le conseil d'administration, la direction ou d'autres cadres?
- Doit-on créer un comité du conseil d'administration ou un groupe interne pour établir des politiques sur les dons et les commandites?
- Existe-t-il une entente de commandite exposant clairement les avantages et l'information auxquels la société a droit?

- La société doit aussi tenir compte des risques et des lois antiterroristes, des règles sur les abris fiscaux, des frais de sollicitation, ainsi que des activités et politiques des organismes de bienfaisance.

En matière de dons de bienfaisance, on doit bien connaître les questions juridiques et fiscales pour veiller à ce que la société évolue dans le bon sens. ■

.....  
**Melanie McDonald** est associée du bureau de Calgary de Borden Ladner Gervais LLP ([www.blg.com](http://www.blg.com)). Elle se spécialise dans la gestion de patrimoine, la planification fiscale et successorale des particuliers, les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif.

Cultivez la passion.  
Laissez votre marque.

Faites l'expérience  
du mentorat à la FCJE.

« En redonnant à la communauté des jeunes entrepreneurs, j'ai ressenti un profond sentiment de fierté et une grande inspiration. Être mentor à la FCJE s'est avéré une expérience professionnellement et personnellement gratifiante. Cela a contribué à la croissance de ma propre entreprise et j'ai bénéficié de belles occasions de réseautage. Envisagez la possibilité de devenir mentor pour la FCJE et vous en constaterez tout l'impact. »

Jagoda Mirceta  
CMA et mentor de la FCJE

Devenez mentor bénévole pour la FCJE.  
Visitez le [fcje.ca](http://fcje.ca) ou composez le  
1-866-870-2923.



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

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

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

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

Pour information appelez 1-800-665-4520, poste 223, ou visitez  
[www.smallbizpros.ca](http://www.smallbizpros.ca)



# L'INTUITION, ÇA COMPTE

## Le point de vue de trois chefs d'entreprise

### L'art dans la science des affaires

Par **Craig Roberts**, CMA, et **Stephen W. Bauld**

**L**e rôle de l'intuition dans les décisions d'affaires est matière à controverse. Pour certains gestionnaires, plus empiristes, les chiffres parlent d'eux-mêmes; d'autres se laissent guider par leur instinct. La plupart d'entre nous se situent quelque part entre ces deux extrêmes.

Nous avons voulu examiner le rôle de l'intuition dans les affaires, définie simplement comme une « compréhension pénétrante et immédiate ». Pour ce faire, nous avons interviewé trois entrepreneurs chevronnés : Bruce Allen, imprésario et fondateur de Bruce Allen Talent, Brian Scudamore, fondateur de 1800-GOT-JUNK?, une entreprise de collecte d'objets divers, et Charles Juravinski, ancien propriétaire-exploitant de Flamboro Downs et philanthrope.

L'intuition, comme nous l'avons constaté, a toujours sa place.

#### LES GENS D'ABORD

« Les entrepreneurs comptent beaucoup sur leur intuition », affirme Brian Scudamore, fondateur et chef de la direction de 1-800-GOT-JUNK? « Les chiffres ont leur raison d'être, mais votre instinct a la sienne aussi. »

Après une seule expérience, M. Scudamore a créé une entreprise de collecte d'objets, qui est devenue la plus importante du monde. Il a toujours eu pour principe d'attirer et de fidéliser des employés exceptionnels.

Pour Brian Scudamore, l'intuition est bonne conseillère en matière de relations humaines – au travail comme dans la vie personnelle. « On ne se sert pas d'un chiffrier pour choisir ses amis, et la plupart du temps, il s'agit d'amis pour la vie. On sait choisir, tout simplement. »

En octobre 2011, après un long processus de recherche et d'embauche, il a confié à Erik Church le poste de chef de l'exploitation. (Depuis deux ans, M. Scudamore remplissait les fonctions de chef de la direction et de l'exploitation.) La synergie entre la direction et l'exploitation est déterminante pour la croissance organisationnelle.

« Le chef de la direction voit des possibilités; le chef de l'exploitation trouve le moyen de les réaliser », explique-t-il. La synergie s'établit entre la vision intuitive et ambitieuse de M. Scudamore et le talent pour les chiffres de M. Church. Résultat : les ventes ont grimpé en 2012 et dépassé les résultats antérieurs à la récession.

Dès le début, des experts avaient dit à Brian Scudamore d'oublier le franchisage : « Ils prétendaient que c'était une mauvaise décision d'affaires, car le secteur était trop fragmenté. » Or, ils se sont complètement trompés, et Erik Church s'emploie aujourd'hui à évaluer de nouveaux marchés pour les franchises.

M. Scudamore voulait aussi accorder cinq semaines de vacances payées à tous ses employés, une pratique quasi inexistante en Amérique du Nord. Son comptable a voulu l'en dissuader, car cela coûterait cher en perte de productivité. « Mais je savais que je devais le faire; donc, je l'ai fait quand même. »

Et il a vu juste. Toutes les mesures de RH, dont l'attrition et les principaux objectifs de performance, se sont améliorées. En témoignant du respect à ses employés et en reconnaissant l'importance de leur vie personnelle, il a instauré une culture forte qui a contribué à la croissance organisationnelle.

**Son conseil?** Suivez votre instinct. Cherchez à comprendre ce qui motive les employés et formez des équipes dont les membres ont des compétences complémentaires.

#### UN TALENT PARTICULIER

Originaire de la Saskatchewan, Charles Juravinski a grandi durant la Crise de 1929. Tenace, sachant déterminer le bon moment pour agir et faisant preuve d'une intuition remarquable, il a d'abord fait fortune dans la construction.

Millionnaire en 1970, il prend sa « retraite », mais six heures plus tard, décide de suivre son instinct, qui le pousse à poursuivre son rêve : organiser des courses de chevaux attelés. Frappant aux portes des fermes pour trouver le terrain de son futur hippodrome, Flamboro Downs, il a ensuite vécu son rêve durant des années et,

# L'AVIS DES EXPERTS

## En affaires, qui vous attire le plus : les comptables ou les artistes?



**BRIAN SCUDAMORE**  
PDG fondateur de 1-800-GOT-JUNK?

« Les artistes. Je préfère suivre le chemin le moins fréquenté, comme le dit le poème de Robert Frost. Mais les entreprises ont besoin de bons comptables, ça va de soi. »



**CHARLES JURAVINSKI**  
Homme d'affaires et philanthrope; fondateur et ancien propriétaire de Flamboro Downs

« Les comptables ».



**BRUCE ALLEN**  
Directeur, Divertissements et dirigeant d'entreprise

« Les deux. J'aime les artistes pour leur vision, leur créativité et leur talent. C'est très séduisant. J'apprécie les comptables pour leur capacité à voir la réalité. Avec les artistes, la réalité passe parfois au second plan, ce qui n'est pas une bonne idée. »

en 2002, a vendu l'entreprise à Magna Entertainment pour 73 millions de dollars.

M. Juravinski a quitté le monde hippique depuis une dizaine d'années, mais sa « compréhension intuitive de la course de chevaux se fait encore sentir aujourd'hui », pouvait-on lire dans le *Hamilton Spectator* en avril 2012.

Ses proches le décrivent comme « l'homme le plus déterminé qui soit ». Aujourd'hui, il s'occupe de placement et de philanthropie. Avec sa femme Margaret, il a versé des dons de plus de 55 millions de dollars à des organismes de santé de la région d'Hamilton (Ontario), où il vit maintenant.

« L'intuition de l'entrepreneur repose sur ce qu'il a vu et vécu, explique-t-il. Demandez-vous : « Est-ce que je peux y arriver? » Si la réponse est oui, foncez. Sinon, ne vous aventurez pas là-dedans. »

Par ailleurs, la seule intuition ne suffit pas. « Vous devez avoir un coffre à outils bien garni et connaître tous les termes de l'équation. »

**Son conseil?** Avec d'autres facteurs comme le travail assidu et la persévérance, l'intuition contribue au succès en aidant l'entrepreneur à déterminer les chemins qu'il empruntera.

### LE TROISIÈME ŒIL

« Pour moi, l'intuition est la capacité de voir quelque chose que personne d'autre ne voit, explique Bruce Allen. Et les affaires, c'est plutôt ce qui fait obstacle. »

Depuis plus de 35 ans, son agence a prospéré avec ses artistes, dont Bryan Adams, Michael Bublé, Jann Arden et le célèbre producteur Bob Rock. Bruce Allen a pris Bryan Adams sous son aile à l'époque où ce dernier était peu connu et il en a fait une vedette internationale. Plus récemment, il a répété l'exploit avec Michael Bublé.

« J'ai dû sortir des sentiers battus pour aller de l'avant avec Michael Bublé, affirme-t-il. Mais j'ai foncé en sachant que David Foster allait produire l'album. » M. Allen a pris un risque calculé,

maximisant ses chances en faisant équipe avec ce producteur de calibre mondial. Son instinct lui disait que Michael Bublé était un « gagnant », et la collaboration de David Foster l'a confirmé.

Bruce Allen se souvient de l'arrivée de Michael Bublé parmi ses protégés. La maison de disques croyait avoir très bien cerné son créneau sur le plan démographique. « Elle visait un public plus âgé, car c'est ce qui ressortait de l'étude de marché, raconte M. Allen. L'étude était juste, mais n'avait pas tenu compte de la génération montante qui, grâce à YouTube et Internet, découvrait *tous* les types de musique. »

M. Allen a compris qu'il pouvait élargir le public de Michael Bublé et a orienté son matériel en conséquence. Il s'est laissé guider par son expérience et la stratégie a porté ses fruits. « Michael Bublé a maintenant un public de 18 à 70 ans! »

**Son conseil?** Examinez les chiffres, puis tentez ensuite de voir ce que les chiffres ne vous disent pas.

### L'AVANTAGE INTUITIF

Si Brian Scudamore avait suivi les conseils d'experts en franchisage et même ceux de son propre comptable, il aurait nui à son entreprise. Bruce Allen a vu au-delà des chiffres et compris qu'il fallait exposer Michael Bublé à un public plus vaste. Charles Juravinski s'est servi de son intuition comme d'un outil pour se hisser de sommet en sommet.

L'intuition est importante. C'est souvent notre jugement professionnel – qui ne se mesure pas dans une feuille de calcul – qui compte le plus. En affaires, le processus décisionnel relève de la science, sauf quand ça devient un art. ■

**Craig Roberts**, CMA, est directeur de l'expansion des affaires de RCD Group, Reed Business Information. **Stephen W. Bauld** est le spécialiste des marchés publics le plus en vue au Canada; il est aussi auteur, et président et chef de la direction de Purchasing Consultants International Inc.



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

Financière   
Sun Life

## Offre spéciale à l'intention des CMA récemment accrédités

Vous avez passé beaucoup d'heures à étudier et avez fait un investissement financier important pour être là où vous êtes aujourd'hui. Maintenant, il faut protéger le fruit de vos durs efforts.

# Protégez votre avenir financier grâce aux garanties d'assurance à l'intention des CMA

## Le régime de CMA vous offre :

- Taux de groupe abordables
- Choix d'une couverture convenant à vos besoins
- Assurance dentaire
- Assurance-vie temporaire
- Assurance invalidité de longue durée
- Assurance Décès et mutilation accidentels
- Assurance contre les maladies graves
- Assurance-maladie complémentaire

Vous trouverez des renseignements sur les garanties à l'adresse [www.sunlife.ca/CMAavantages](http://www.sunlife.ca/CMAavantages).

En votre qualité de membre\* récemment accrédité de CMA Canada, vous avez accès à des garanties d'assurance essentielles et abordables conçues *en fonction de vos besoins*:

- **Assurance-vie temporaire de 50 000 \$.** Votre famille peut utiliser le capital versé pour aider à régler vos prêts étudiants, vos impôts et d'autres dépenses courantes advenant votre décès.
- **Assurance invalidité de longue durée.** Si vous êtes soudainement incapable de travailler, vous devrez quand même continuer de payer vos factures. Recevez un chèque de 1 000 \$ chaque mois pour aider à couvrir vos dépenses pendant votre invalidité.

*Obtenez une couverture préapprouvée pour les deux garanties, sans avoir à répondre à des questions sur votre état de santé ou à subir des examens médicaux!* En tant que membre de CMA, vous êtes automatiquement admissible.

Pour tirer parti de cette offre, vous devez présenter votre demande d'adhésion dans les 90 jours qui suivent votre accréditation.

Visitez le [www.sunlife.ca/CMAavantages](http://www.sunlife.ca/CMAavantages) pour obtenir de plus amples renseignements et pour demander l'assurance aujourd'hui.

\*de moins de 40 ans



# Pourquoi je donne



## CINQ CMA PARLENT DE LEUR EXPÉRIENCE DE BÉNÉVOLAT.

Par Astrid Van Den Broek

**D**ans le cadre du programme de formation continue et de perfectionnement professionnel (FCPP), tous les CMA ont l'occasion de faire du bénévolat. Certes, le bénévolat peut être un atout professionnel – il accroît vos possibilités de réseautage et vous permet d'élargir vos compétences –, mais il peut rapporter bien davantage.

**Nous avons demandé à des CMA d'un peu partout au pays pour quelles raisons ils donnent de leur temps. Voici ce qu'ils ont répondu.**

**NOM**

**BRENDA CRIPPS, CMA**

Éducatrice à la maison, Ballinafad (Ontario)

**VOUS FAITES DU BÉNÉVOLAT DEPUIS PLUS DE 12 ANS. QUELLES ONT ÉTÉ VOS FONCTIONS?**

Après la naissance de mon deuxième enfant, j'ai décidé de m'occuper de ma famille et peu après, j'ai commencé le bénévolat. J'ai adhéré au comité d'examen de notre église parce que j'étais l'une des plus jeunes membres de la congrégation et que je possédais une formation en finance. Ces fonctions m'ont menée au conseil d'administration, dont j'ai fait partie pendant sept ans, et je suis trésorière depuis quatre ans.

J'ai aussi été directrice d'équipes de hockey et de soccer, présidente du conseil de la paroisse et coordonnatrice de l'heure du conte pour enfants.

**EN QUOI VOTRE ACTIVITÉ BÉNÉVOLE SE RATTACHE-T-ELLE À VOS COMPÉTENCES DE CMA?**

Quand je ne traite pas de bilans ou de régularisations à un état des résultats, j'utilise mes compétences financières pour des budgets et des prévisions. Ce sont mes compétences en gestion qui importent davantage. Ce n'est pas tout le monde qui a la bosse des chiffres, ai-je appris au fil des ans.

Quand j'étais contrôleur financière pour le groupe de magazines *Châtelaine* de Rogers Media, il m'a fallu produire des états financiers faciles à comprendre pour les non-initiés. J'ai appliqué la même méthode pour présenter les chiffres aux réunions d'équipe et d'église.

**POURQUOI FAITES-VOUS DU BÉNÉVOLAT?**

Mon objectif n'était pas d'obtenir des crédits de FCPP, mais c'est un avantage appréciable. Le bénévolat a élargi mes connaissances en gestion et enrichi mon bagage d'expériences.

**NOM**

**CHARLES BRUCE, CMA**

Chef de la direction, Nova Scotia Public Service Long Term Disability Plan Trust Fund, Halifax (Nouvelle-Écosse)

**VOUS SIÉGEZ AU CONSEIL NATIONAL DE L'ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA SANTÉ MENTALE À TITRE DE REPRÉSENTANT DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE ET VOUS ÊTES BÉNÉVOLE AUPRÈS DE LA COMMISSION DE LA SANTÉ MENTALE DU CANADA. QU'EST-CE QUI VOUS A ATTIRÉ DANS CES ORGANISATIONS?**

Les problèmes de santé mentale sont le principal inducteur de coûts au sein de mon organisation et des régimes d'assurance-invalidité partout au Canada. Après avoir compris quel était le risque pour l'entreprise et la productivité au travail, je songeais constamment à leurs conséquences pour les individus et les familles. Sur le plan personnel, j'ai des proches qui sont atteints de maladie mentale.

**PARLEZ-NOUS DE VOS RÉALISATIONS À TITRE DE BÉNÉVOLE.**

On a bonifié la collecte de fonds, la gouvernance, la sensibilisation et la planification à long terme, pour assurer l'autonomie des organisations.

**QU'EST-CE QUE LE BÉNÉVOLAT VOUS APPORTE?**

Redonner aux autres un peu de ce qu'on a reçu, c'est un pur bonheur! Grâce au bénévolat, j'ai élargi mon réseau et noué des amitiés précieuses.



**NOM**  
**DUANE MALCOLM, CMA**  
 Conseiller indépendant,  
 Tillsonburg (Ontario)

**VOUS AVEZ ÉTÉ BÉNÉVOLE PENDANT TROIS MOIS AU MALAWI. COMMENT EST-CE ARRIVÉ?**

L'organisme Accounting for International Development (AfID) recherchait un bénévole pour la MicroLoan Foundation (MLF) Malawi. Pendant près de trois mois, j'ai travaillé à la mise en œuvre d'un nouveau progiciel comptable, plus précisément une interface entre l'application de gestion du portefeuille de prêts de la fondation et ce progiciel. J'y suis retourné plus tard pour effectuer deux mois de travail rémunéré afin de terminer le projet.

**EXERCEZ-VOUS D'AUTRES ACTIVITÉS BÉNÉVOLES?**

Depuis plus de cinq ans, je suis bénévole pour l'Association internationale des Lions Clubs. Au début, j'y allais pour faire du réseautage. Mais j'ai bientôt eu la piqûre. Je suis actuellement premier vice-président de mon club, et j'ai occupé plusieurs fonctions dans mon district, notamment celles de formateur d'autres membres du club et de trésorier d'un organisme de bienfaisance.

**POUVEZ-VOUS NOUS DONNER UNE IDÉE DES DÉFIS QUE VOUS AVEZ EU À RELEVER DANS CES DEUX FONCTIONS BÉNÉVOLES?**

Pour les Lions, le plus grand défi a été de travailler à uniformiser la vision des membres d'un groupe diversifié et à les aider à atteindre leurs objectifs. À l'AfID-MLF, le défi était la communication : la langue, une terminologie comptable différente et la distance. Par exemple, il m'a fallu quelques jours pour réaliser que « plan de comptes » était l'équivalent de « grand livre général ».

**NOM**  
**KEVIN MACDONALD, CMA**  
 Conseiller, PU Technologies Inc.,  
 Edmonton (Alberta)

**COMMENT ÊTES-VOUS DEVENU BÉNÉVOLE AU CONSEIL DE VOTRE IMMEUBLE EN COPROPRIÉTÉ?**

Après y avoir emménagé, il y a cinq ans, j'ai été sollicité pour faire partie du conseil; un an plus tard, on m'a demandé d'être le trésorier parce que j'avais relevé des économies possibles.

**QUELLES SONT VOS PRINCIPALES RÉALISATIONS EN QUALITÉ DE BÉNÉVOLE?**

En changeant le mode de paiement des assurances, j'ai permis d'économiser environ 1 500 \$ par année. J'ai également transformé le budget annuel en budget mensuel. Cette nouvelle façon de faire facilite autant la gestion des flux de trésorerie et du fonds de réserve que la préparation du budget pour le conseil.

**QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS AUX CMA AU SUJET DU BÉNÉVOLAT?**

À ceux qui ont une longue expérience de travail en entreprise, je dirais que quantité d'OSBL souhaitent fonctionner comme des entreprises, mais n'ont pas les compétences requises. Les CMA possèdent ces compétences.

Le bénévolat permet aussi de rencontrer des gens et d'obtenir des crédits de FCPP.

**NOM**  
**DEBBI KILL, CMA**  
 Contrôleuse, International Submarine Engineering, Port Coquitlam (Colombie-Britannique)

**VOTRE TRAVAIL A TRAIT À L'OcéAN. QUE FAITES-VOUS COMME BÉNÉVOLE?**

Je fais partie du conseil d'administration de la Marine Technology Society à titre de trésorière et de vice-présidente du budget et des finances, et je suis agente de liaison du conseil administratif conjoint d'OCEANS pour les questions financières. [OCEANS est un congrès annuel commandité par l'IEEE Oceanic Engineering Society qui veille à la promotion de la technologie maritime et de l'environnement marin.]

**VOTRE TRAVAIL ET VOS ACTIVITÉS BÉNÉVOLES SE RECOUPENT-ILS?**

Les parallèles sont nombreux entre mon travail et mes activités au conseil. Les questions de contrôle interne, de politique financière et de procédures sont les mêmes, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un OSBL.

**QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS AUX CMA AU SUJET DU BÉNÉVOLAT?**

Cherchez un domaine qui vous intéresse. Vous allez éprouver tant de satisfaction à mettre vos compétences et votre formation au service des autres que les crédits de FCPP deviendront accessoires. ■

*Astrid Van Den Broek est rédactrice indépendante à Toronto.*

Si vous voulez nous faire part de vos réflexions dans *CMA magazine*, veuillez nous écrire brièvement par courriel sur vos sujets d'intérêt et votre expertise : [mgulens@cma-canada.org](mailto:mgulens@cma-canada.org).



**DES  
NOUVELLES**

**DE LA  
PREMIERE  
LIGNE**

*Défis et occasions  
dans trois secteurs clés*



# Le positionnement des secteurs du transport, de la fabrication et du pétrole et du gaz en 2013

Par **Diana McLaren**

**E**n 2012, l'économie canadienne a fait mieux que bien d'autres, même si elle a connu sa part de difficultés. Pratiquement tous ses secteurs ont été touchés par la chute des cours du pétrole. Dans le transport ferroviaire, les services aux passagers ont subi des compressions, alors que le transport des marchandises a pris de l'expansion. Dans la fabrication, les secteurs traditionnels ont encore perdu des emplois, mais les technologies émergentes en ont créé.

Des CMA sur le terrain nous donnent leur point de vue sur trois secteurs clés : pétrole et gaz, transport et fabrication.

## PÉTROLE ET GAZ : UN FLUX CONSTANT

Aucun secteur ne fait davantage les manchettes que le secteur pétrolier et gazier. En 2012, des décisions politiques prises à l'extérieur du Canada ont menacé le projet albertain de l'oléoduc Keystone, et les tensions interprovinciales se sont accentuées concernant deux oléoducs : le Northern Gateway et celui devant relier l'Ouest et l'Est du pays.

Selon Esther Mui, CMA, consultante et présidente d'Andest Consulting inc., personne ne peut ignorer le secteur pétrolier et gazier, car « l'énergie touche tous les secteurs ».

Les cours du brut nord-américain sont bas par rapport aux cours mondiaux (référence Brent), ce qui nous place dans une position défavorable, estime M<sup>me</sup> Mui. « Le cours du pétrole canadien est inférieur à celui de l'extérieur du continent en raison de l'insuffisance de la capacité pipelinière pour acheminer le pétrole aux raffineries de la côte du golfe du Mexique. Par contre, le Canada dispose de beaucoup de ressources et d'une économie stable et bien réglementée, qui, jumelées aux nouvelles technologies, devraient favoriser la production. »

Autre enjeu pour les CMA du secteur : l'information financière. « Les CMA doivent rapprocher les IFRS des PCGR canadiens pour établir s'il y a une réelle incidence sur les résultats d'exploitation ou s'il s'agit seulement d'une modification dans la présentation de l'information », explique M<sup>me</sup> Mui.



Pompage du pétrole en Alberta. Les producteurs de pétrole et de gaz canadiens pourraient hausser leurs ventes en Chine.



L'aéroport international de Winnipeg James Armstrong Richardson est une plateforme importante pour les avions-cargos. La ville prévoit une meilleure intégration du transport par air, par camion et par train.

Installations de fonte de métal. Malgré une baisse constante, le secteur de la fabrication a créé plus d'emplois au premier semestre de 2012.



## PORTES OUVERTES

L'ouverture de nouveaux marchés offre des débouchés. « Comme les États-Unis ferment la porte aux exportations canadiennes de pétrole et de gaz (en raison de la forte augmentation, chez notre voisin du Sud, de l'extraction de gaz de schiste), nous devons développer des marchés comme la Chine », soutient Darrell Nimchuk, CMA, ex-directeur financier d'une société d'investissement dans les énergies à Calgary.

Il ajoute toutefois que la Chine possède d'immenses réserves de gaz de schiste et que l'approbation des pipelines dépend toujours de décisions politiques. « Tôt ou tard, le boom du gaz de schiste aux États-Unis va stagner et le prix des importations va augmenter. »

M. Nimchuk est optimiste à l'égard du pétrole et du gaz canadiens, car selon lui, il n'y a aucune autre source d'énergie susceptible d'être produite à grande échelle prochainement. Les CMA devront s'assurer que les entreprises possèdent des réserves de trésorerie suffisantes pour acquérir de nouveaux actifs et faire face aux ralentissements économiques.

« À court terme, il y aura des occasions d'acquérir des actifs – même de sociétés de premier ordre – à des prix fortement réduits », affirme M. Nimchuk. Il met cependant en garde contre l'obsession des profits rapides.

« Les entreprises doivent privilégier le long terme, dit-il, car la période difficile actuelle finira par se terminer. Les programmes d'investissement rapidement rentables généreront des liquidités qui permettront d'acquérir des actifs sous-évalués ou de parer à toute éventualité, comme une baisse du prix des marchandises. »

## TRANSPORT : TOUJOURS EN MOUVEMENT

L'accroissement des échanges de biens à l'échelle mondiale exerce une pression sur les réseaux de transport, tout en créant son lot d'occasions de croissance et d'innovation. Mentionnons CentrePort Canada, à Winnipeg, où le gouvernement a beaucoup investi. Ce « port intérieur », donne aux entreprises accès au transport ferroviaire, routier et aérien.

La directrice financière de CentrePort, Kelly de Groot, CMA, est nouvelle dans le secteur du transport : auparavant, elle a travaillé dans la fonction publique et dans des OSBL. Elle dispose ainsi d'un atout, car ses fonctions actuelles reposent largement sur la connaissance des lois et sur la collaboration avec de nombreux partenaires.

« On a des comptes à rendre et on doit se conformer aux exigences en matière d'information financière et de transparence

énoncées dans la *Loi sur la Société CentrePort Canada*, en plus de respecter les normes comptables », explique-t-elle.

En ce qui concerne les investissements, tous les gouvernements financent CentrePort et investissent dans les infrastructures pour soutenir la croissance du transport. Il y a beaucoup de collaboration entre les administrations municipales, provinciales et fédérales, ainsi qu'avec les clients de CentrePort.

## INTERDÉPENDANCE

Selon M<sup>me</sup> De Groot, les plus grands problèmes du secteur du transport sont les mêmes que ceux des autres secteurs clés : ralentissement économique mondial, limitation des dépenses et restrictions budgétaires de l'État, et renforcement des mesures de sécurité transfrontalières. Pour les entreprises canadiennes, la montée du protectionnisme aux États-Unis et le programme « Buy America » sont particulièrement préoccupants.

La chaîne d'approvisionnement entre les États-Unis et le Canada est tellement intégrée qu'il est pratiquement impossible d'en isoler les éléments. M<sup>me</sup> de Groot ajoute qu'on ne compte plus les exemples de produits qui font l'aller-retour entre les deux pays. « Des porcs élevés ici sont envoyés aux États-Unis pour y être traités, puis la viande revient au pays pour y être vendue. La législation du commerce qui encadre ces échanges est complexe, et nous devons composer avec cet écheveau, en plus des questions de protection et de sécurité. »

Une bonne dose de diplomatie est donc nécessaire des deux côtés de la frontière pour que les échanges continuent d'être harmonieux.

Selon Statistique Canada, le PIB pour les secteurs du transport et de l'entreposage est passé d'environ 50 milliards de dollars en 2002 à près de 60 milliards en 2011. Entre 2010 et 2011 seulement, ces secteurs ont connu une hausse de 3,8 % de la valeur ajoutée totale. Des analystes indiquent que ce taux de croissance a ralenti en 2012; toutefois, on prévoit que le secteur du transport demeurera solide dans un avenir prévisible.




CentrePort participe par ailleurs à l'établissement d'une « route polaire » qui ferait du port de Churchill une plaque tournante reliant le continent à l'Asie, à l'Europe, à la Russie et au Nunavut.

Selon M<sup>me</sup> de Groot, ce projet est cependant pavé d'embûches : « Il nécessitera une importante coordination et une mise en œuvre soutenue, ainsi qu'un plus grand investissement de l'État en pleine période d'incertitude et de restrictions. »

Comme dans les autres projets de mise en valeur du Nord,

# LES STATISTIQUES

L'emploi représente l'une des mesures les plus significatives de la santé économique du Canada, car il touche directement la vie des Canadiens et indique les tendances de chaque secteur.

	2012	2011	2007
<b>EMPLOI</b> (en milliers)			
<b>ÉNERGIE</b>			
	225,6	187,5	191,8
<b>TRANSPORT</b>			
	658,3	649,5	629,4
<b>FABRICATION</b>			
	1 752,5	1 792,5	1 095,4
<b>TOTAL</b>	<b>2 636,4</b>	<b>2 629,5</b>	<b>1 916,6</b>

**SOURCES :** Le Conference Board du Canada et Statistique Canada. Toutes les statistiques rendent compte du premier trimestre.

les questions environnementales et les intérêts des Autochtones représentent un enjeu majeur.

## FABRICATION : L'OFFRE ET LA DEMANDE

Le secteur de la fabrication n'a connu ni les soubresauts du secteur de l'énergie, ni la croissance fulgurante de celui du transport. Malgré la baisse constante qu'il a subie au Canada ces dernières années, l'optimisme est de mise. En fait, au premier semestre de 2012, le secteur de la fabrication a créé plus de la moitié des emplois au pays.

Selon une analyse de la CIBC, environ 88 000 de ces 155 000 nouveaux emplois viennent du secteur de la fabrication et non pas des industries traditionnelles comme le textile, mais plutôt dans les technologies de pointe et la fabrication de machinerie lourde. Mais, compte tenu du ralentissement de la construction et des exportations, on ne prévoit pas que cette tendance se maintienne.

A.P. Plasman, société fermée de Windsor (Ontario), spécialisée dans les pièces de plastique peintes destinées à l'industrie automobile, a connu une croissance constante. Sa directrice financière, Kim Amonite, CMA, attribue cette croissance au suivi rigoureux de l'évolution de la concurrence et de l'industrie automobile, durement touchée.

L'an dernier, Nissan et Toyota ont annoncé leur intention d'installer leur production aux États-Unis et GM a projeté de rouvrir son usine du Tennessee. Ayant pour devise « la proximité avec le client est primordiale », Plasman a ouvert une usine en Alabama. « Notre décision stratégique prévoit alors l'expansion vers le sud, tout en conservant nos principales activités à Windsor », affirme M<sup>me</sup> Amonite.

Le plan stratégique de Plasman suit ses clients. « Nous continuons de réfléchir à une expansion mondiale, mais nous avons conclu que nous avons encore un fort potentiel de croissance aux États-Unis », ajoute-t-elle.

## LES DEUX FACES DE LA TRÉSORERIE

M<sup>me</sup> Amonite abonde dans le sens de M. Nimchuk : il est essentiel de détenir une trésorerie suffisante pour survivre aux ralentissements et saisir les occasions. « Une partie importante de mon travail consiste à faire en sorte que l'on dispose d'assez de liquidités pour croître et parer aux imprévus du marché, explique-t-elle. À mes yeux, rien n'est plus important que la trésorerie. »

Toutefois, vers la fin de l'année, le ministre fédéral des Finances Jim Flaherty et le gouverneur de la Banque du Canada Mark Carney ont signalé l'excès de réserves de liquidités des grandes entreprises canadiennes, estimées à plus de 500 milliards de dollars, qui freine la croissance économique.

On pourra reparler de ces secteurs dans un an pour faire le point sur leur évolution. ■

**Diana McLaren** est rédactrice indépendante à Toronto.



# La formation en ligne fait de vous un gagnant!

## Des cours de FCPP facilement accessibles

### Profitez de cette offre

CMA Canada offre GRATUITEMENT à ses membres les cours suivants :

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

### Maintenez votre avantage concurrentiel

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

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

### Améliorez vos compétences

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

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



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

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

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



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

| [vubiz.com](http://vubiz.com)

| 1 866 468-8249

# Compter ce qui compte

## Recueillir les bonnes données pour prendre les bonnes décisions



Une mission d'entraînement de la RAF aide à mieux comprendre la performance organisationnelle.

Par **Sharon Aschaiek**

Les organisations qui souhaitent prendre de meilleures décisions à l'aide de données peuvent en apprendre beaucoup de la Royal Air Force britannique.

C'est ce que l'expert en performance organisationnelle Bernard Marr a constaté en participant à un des vols d'entraînement de la RAF. Le fondateur, président et chef de la direction de l'Advanced Performance Institute, établi au Royaume-Uni, voulait vivre cette expérience depuis longtemps, et elle lui a permis de mieux comprendre comment optimiser l'information organisationnelle.

M. Marr et le pilote ont d'abord dressé un plan de vol détaillé, qu'ils ont inséré dans une pochette de leur combinaison.

Après le décollage d'une base située au pays de Galles, les deux hommes ont utilisé un tableau de bord intelligent comportant de nombreux indicateurs de la position de l'appareil. Le personnel du centre de contrôle des missions les aidait également à naviguer en transmettant par radio tout renseignement pertinent concernant l'espace aérien immédiat. Une fois la « mission » terminée, ils ont fait un compte rendu du vol pour en analyser les succès, les échecs et les points à améliorer.

Outre la fatigue, les nausées et les tremblements dans les genoux, M. Marr a retenu de cette expérience la rigueur de la préparation des forces aériennes en matière de planification, d'exécution et d'examen des vols d'entraînement et de combat qui fournit de nombreuses leçons utiles aux organisations cherchant à mieux exploiter leurs données.

« C'est un bon exemple à plusieurs titres : comprendre clairement ses besoins en matière de données opérationnelles, recueillir et utiliser des données pour mettre en œuvre une stratégie, ainsi qu'apprendre et s'améliorer », affirme l'expert, qui travaille auprès des sociétés, des associations, des écoles et des gouvernements du monde entier pour une utilisation des données plus efficace.

### OBTENIR LES BONNES DONNÉES

M. Marr a récemment présenté le modèle *Les cinq étapes de la gestion factuelle* dans le cadre du webinaire de CMA Canada intitulé *Pour passer des données aux décisions*, qui résume comment recueillir, organiser, présenter et utiliser plus efficacement l'information organisationnelle. Le webinaire est accessible au [www.comptabilitedemanagement.org](http://www.comptabilitedemanagement.org).

Durant ses 20 années de pratique, M. Marr a constaté que moins de 10 % de l'information recueillie par les entreprises sert à la prise de décisions judicieuses.

« On recueille "tout ce qui bouge", mais rien de réellement important », souligne-t-il. Auteur de sept livres sur la gestion de la performance organisationnelle, dont *The Intelligent Company* et *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*, M. Marr signe aussi le nouveau dossier *Pour passer des données aux décisions*, de la Fondation de recherche de CMA Canada, qui comprend un aperçu du concept, une politique de comptabilité de management, des études de cas et un webinaire.

# Utiliser les données pour propulser votre entreprise

Bernard Marr, expert en gestion factuelle, suggère l'approche systématique suivante pour optimiser l'utilisation de l'information afin de prendre des décisions d'affaires intelligentes.

## 1. DÉFINITION DES OBJECTIFS ET DES BESOINS EN INFORMATION

- Quels sont nos objectifs stratégiques?
- Compte tenu de ces objectifs, que devons-nous savoir?
- Pouvons-nous définir clairement nos véritables besoins en information?
- Qui a besoin de savoir quoi, à quel moment et pourquoi?

## 2. COLLECTE DES DONNÉES

- Disposons-nous de données utiles et pertinentes pour répondre à nos besoins en information ou pouvons-nous recueillir de telles données?

## 3. ANALYSE DES DONNÉES

- Comment pouvons-nous transformer les données en connaissances éclairantes?
- Comment pouvons-nous mettre les données en contexte pour en extraire de l'information?

## 4. PRÉSENTATION DE L'INFORMATION

- Comment pouvons-nous présenter et communiquer l'information et la compréhension acquises aux décideurs dans le format optimal?

## 5. PRISE DE DÉCISION FACTUELLE

- Comment s'assurer d'utiliser les données probantes dont on dispose pour prendre les meilleures décisions possible?
- Comment instaurer une culture où les mesures prises reposent sur des faits avérés?
- Comment éviter le décalage entre « savoir » et « faire »?

## INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE ET VEILLE STRATÉGIQUE EN TANT QU'OUTILS HABILITANTS

- Comment utiliser l'infrastructure technologique et les applications de veille stratégique de façon optimale pour soutenir la prise de décision factuelle?

M. Marr compare les méthodes d'utilisation des données adoptées par la plupart des organisations actuelles aux orpailleurs de la ruée vers l'or, qui tamisaient des tonnes de sable pour trouver les rares pépites précieuses.

Jean Kimpton, CMA, une participante du panel, partage son avis : « Nous pouvons recueillir une multitude d'informations, mais ne savons pas nécessairement pourquoi. En ciblant mieux nos efforts en fonction de notre stratégie, nous serions certainement beaucoup plus avancés ».

M<sup>me</sup> Kimpton, contrôleuse au ministère de l'Innovation et de l'Enseignement supérieur de l'Île-du-Prince-Édouard et récente diplômée du programme de MBA de l'Université de l'Î.-P.-É., favorise une approche fondée sur la gestion factuelle. Elle met en pratique les connaissances acquises dans le cadre du MBA pour aider le ministère à utiliser les données de façon plus stratégique. De plus, elle travaille au développement d'une série de paramètres afin de mesurer et d'évaluer les décisions.

Selon M. Marr, pour recueillir les bonnes données, il faut avant tout comprendre les forces, les capacités et les objectifs de l'organisation. Il cite Google, qui a formulé un ensemble de 30 questions stratégiques visant à amorcer des discussions sur ses activités et ses objectifs en matière d'innovation. Ensuite, on dresse une grille stratégique, un document d'une seule page qui définit la raison d'être de l'organisation, sa proposition de valeur, les principaux processus ou activités qu'elle doit maîtriser ainsi que les ressources

humaines, informationnelles et organisationnelles qui contribueront à son succès.

Une fois que l'organisation connaît sa stratégie, elle peut passer à l'étape suivante, soit la collecte des données requises pour répondre à ses besoins en information.

Selon M. Marr, dans leurs sondages, les organisations doivent cesser de demander aux clients ce qu'ils aiment ou n'aiment pas, et plutôt obtenir leur taux de recommandation, c'est-à-dire la probabilité que les clients recommandent l'organisation à d'autres.

Même si un client dit qu'il est satisfait, qu'en est-il de sa fidélité? Mais s'il recommande votre organisation à un ami, c'est que vous avez dépassé ses attentes.

## CE QUI COMPTE

Déterminer l'information la plus utile est devenu difficile en raison de l'émergence des « données massives » : l'abondance d'information générée par les médias sociaux, les rapports de recherche Web et les puces informatiques des téléphones intelligents. Par conséquent, les entreprises doivent disposer d'outils tels Social Mention ou Google Analytics pour isoler les informations essentielles.

M<sup>me</sup> Kimpton affirme qu'à elle seule, une information n'influence jamais une décision d'affaires. Vous devez plutôt tenir compte « du contexte local, de vos parties prenantes, de vos expériences, de votre jugement, et enfin, des données. »

Pour analyser l'information recueillie, M. Marr suggère d'avoir recours à du personnel spécialisé en veille stratégique pour faire le pont entre les personnes qui

recueillent les données et celles qui les présentent à la haute direction.

Pour la présentation, il propose d'utiliser des titres frappants, des faits concis, des éléments visuels pertinents, et de reléguer l'information secondaire à la fin du rapport.

« Depuis le début des temps, on utilise le discours narratif pour transmettre le savoir. Pourtant, un récit bien écrit ou une image percutante amènent les gens à parler de ce qui est important », précise-t-il.

On doit constamment confirmer la pertinence de l'information qu'utilise une organisation pour appliquer sa stratégie en matière de gestion factuelle. Ainsi, Yahoo et eBay dirigent les visiteurs vers diverses versions de leur page d'accueil afin d'en vérifier l'efficacité.

« Il faut examiner son rendement passé pour améliorer l'avenir, et s'attacher à l'apprentissage, conclut M. Marr. Voilà qui aidera à adopter une culture axée sur la gestion factuelle. » ■

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

## POUR PASSER DES DONNÉES AUX DÉCISIONS

Téléchargez le dossier *Pour passer des données aux décisions* ([www.comptabilitedemanagement.org](http://www.comptabilitedemanagement.org)), qui comporte :

- un webinaire
- des études de cas
- un aperçu du concept
- une politique de comptabilité de management



# memberperks®

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

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



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

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

# Les IFRS :

# un succès?

## LE POINT SUR LA MISE EN APPLICATION

L'instauration des nouvelles normes a nécessité énormément de travail, mais on cherche encore les avantages.

Par **John Lorinc**

Créée à Saskatoon il y a trois ans, la société One Earth Farms est unique en son genre et la plus importante société d'exploitation agricole du Canada avec ses 40 500 hectares de culture et des milliers de têtes de bétail. Elle fait partie d'un grand conglomérat coté en Bourse, Sprott Resource Corp., qui y a investi près de 60 millions de dollars et y détient actuellement une participation de 58 %.

La haute direction de la société a donc l'habitude des changements de perspective. Comme le souligne Derrek Wong, FCMA, premier vice-président et chef des finances, la société s'est employée dès le départ à présenter ses

résultats conformément aux nouvelles normes internationales d'information financière (IFRS), qui ont remplacé dans la plupart des entreprises les anciens PCGR du Canada.

« Nous avons parcouru presque machinalement les directives des IFRS, comme s'il s'agissait d'un livre de cuisine », observe M. Wong, en ajoutant que One Earth voulait s'assurer d'avoir couvert tous les aspects comptables. Son équipe devant restructurer les modèles de rapports financiers de One Earth, du personnel comptable supplémentaire a été embauché pour y apporter les modifications nécessaires.

### LE GRAND VIRAGE

Les IFRS reposent sur l'évaluation de la juste valeur et sont axées sur le bilan plutôt que sur les résultats. Pour une vaste exploitation agricole commerciale, signale M. Wong, on doit déterminer la valeur de marché des « actifs biologiques » pour chaque période de présentation de l'information financière.

Il fallait donc obtenir la valeur courante des têtes de bétail aux enchères et les prix à terme des grains, d'après la qualité des récoltes et le rendement des volumineux stocks de céréales de One Earth. « On doit les évaluer à la valeur de marché tous les trimestres », précise M. Wong.

En contrepartie de tout ce surcroît de travail, M. Wong croyait – comme bien d'autres chefs des finances d'entreprises canadiennes s'étaient laissé dire au sujet des IFRS – que des informations

conformes à une norme internationale uniforme permettraient aux investisseurs du monde entier, et pas seulement à ceux qui sont familiers avec les PCGR du Canada et des États-Unis, de mieux comprendre ces données.

Or, le résultat n'a pas répondu aux attentes. Après tout ce travail, M. Wong s'est aperçu que les organismes comptables de nombreux autres pays permettaient aux grandes exploitations agricoles commerciales de ne pas appliquer les IFRS en raison des problèmes soulevés par l'évaluation des actifs biologiques. One Earth étant unique en son genre au Canada, les investisseurs n'ont pratiquement aucun point de comparaison.

« On a bien fait les choses, mais j'ai été déçu parce que le reste du monde n'avait pas suivi », explique M. Wong. Il espère toujours que les informations conformes aux IFRS que publie la société attireront des capitaux étrangers. « Nous verrons... », dit-il.

### LE PASSAGE À L'AN 2000, PRISE 2

Les récits du genre ne sont pas rares. Dans le domaine de l'information financière, de l'avis de professionnels comptables, cette transition n'a pas été sans rappeler le bogue de l'an 2000.

Ces dernières années, des sociétés ont fait appel à des conseillers externes, investi dans de nouveaux logiciels comptables et formé des équipes internes pour effectuer une refonte complexe de leurs méthodes d'information financière.





Pour bien des professionnels en exercice, le résultat laisse perplexe. « En avons-nous réellement récolté les avantages? », demande John Hughes, directeur des normes comptables chez MSCM LLP, un cabinet torontois de comptabilité et de services-conseils. « On a évité des ennuis. Mais notre situation collective est-elle vraiment meilleure pour autant? »

Les grandes entreprises canadiennes ont eu à adopter les IFRS assez tardivement, par rapport à celles de l'Europe, du Royaume-Uni et de l'Australie qui devaient s'y conformer en 2005.

Les autorités canadiennes de réglementation des valeurs mobilières ont commencé en 2008 à inciter les émetteurs à amorcer des projets de conversion aux IFRS, en commençant par un remaniement des rapports de gestion. Certains ont établi des systèmes internes et entrepris d'initier aux IFRS les comités d'audit, les analystes financiers et les autres parties prenantes. Le processus a cependant pris du retard dans bien des entreprises à cause de la crise financière de septembre 2008 et de la récession qui a suivi.

Par ailleurs, les autorités de réglementation et les organismes comptables ont décidé que les sociétés ouvertes allaient publier deux jeux d'états financiers pour l'exercice 2010 : l'un basé sur les PCGR du Canada et l'autre, sur les IFRS, avant l'application intégrale des IFRS en 2011.

Malgré les retards initiaux, les émetteurs ont largement terminé la conversion. John Hughes signale que le site de la Commission des valeurs mobilières

de l'Ontario (CVMO) présente une liste d'entreprises qui ont dû retraiter leurs états financiers pour diverses raisons, mais jusqu'ici, aucune d'elles n'a éprouvé de problèmes quant aux nouvelles règles des IFRS. « Il n'y a pas eu de retards notables dans la production des informations ni d'histoires d'horreur au sujet d'écarts considérables entre les résultats de l'application des PCGR et des IFRS », précise-t-il.

Pour les petites entreprises, John Hughes (ancien cadre de la CVMO) rappelle que la transition « n'a pas présenté de grandes difficultés », sauf quelques changements à leurs pratiques comptables.

### LES PROBLÈMES

De grandes entreprises ont connu de graves problèmes d'interprétation et d'évaluation, là où les activités exigent d'importantes immobilisations corporelles.

« Il fallait trouver comment passer des anciennes règles aux nouvelles », observe Dan Lefavre, FCMA, premier vice-président et chef des finances de Stantec Corp. à Edmonton.

Konstantin Gregovic, CMA, directeur commercial à Superior Propane et dirigeant d'un petit cabinet de services professionnels, Byzantine Consulting, fait remarquer que des sociétés aériennes, notamment, ont dû résoudre le problème de la « séparation en composants ». Elles ont fractionné les immobilisations importantes, comme les avions, en leurs composants et ont obtenu leur valeur de marché aux fins de l'établissement du

bilan. « Beaucoup d'entreprises ont comptabilisé des réductions de valeur de leurs immobilisations », affirme-t-il.

Dans d'autres cas, des calculs ont été assez exigeants, entre autres la détermination de la valeur des options sur actions, des dérivés incorporés ou des contrats de location-acquisition pour les sociétés pétrolières et gazières, ainsi que l'évaluation de leur incidence sur le bilan. Quant aux actions accréditives, populaires dans le secteur canadien de la prospection des ressources naturelles – mais exclusives au Canada –, les entreprises devaient se débrouiller pour trouver une équivalence.

John Hughes évoque un autre exemple de problème temporaire épineux dans le secteur de l'immobilier : le traitement conformément aux IFRS des parts de fonds de revenu émises par les fonds de placement immobilier. S'agissait-il de capitaux propres ou de passifs? Ce dernier cas supposait implicitement un paiement comptant. L'obligation de comptabiliser ces parts à titre de passifs en vertu des IFRS « aurait soulevé de graves problèmes au bilan ». Pour s'en tirer, les conseils d'administration des fonds de placement immobilier ont obtenu des porteurs de parts l'autorisation de modifier les déclarations de fiducie, afin de comptabiliser leurs parts dans les capitaux propres.

« Au bout du compte, ce n'était pas la mer à boire, commente M. Hughes. À l'époque, les gens ont perçu qu'il y avait beaucoup de turbulences sans raison valable. »

## UNE PLUS GRANDE TRANSPARENCE

Daphne Rixon, FCMA et professeure agrégée de comptabilité de l'Université St. Mary's à Halifax, fait également remarquer que, par rapport à ce qu'exigeaient les PCGR du Canada, le passage aux IFRS a sensiblement accru la transparence et les informations fournies.

M<sup>me</sup> Rixon a noté comment les coopératives d'épargne et de crédit du Canada qui ont adopté les IFRS ont rendu compte de la variation de la valeur de marché des régimes d'avantages sociaux. En vertu des IFRS, les émetteurs ont la possibilité de retraiter rétroactivement les valeurs afin de tenir compte des pertes cumulatives, mais ils peuvent aussi retenir d'autres options d'information. Daphne Rixon a relevé que certaines coopératives d'épargne et de crédit optaient pour le retraitement, alors que d'autres s'en absteignent. « Le rapport annuel fournit certes beaucoup de précisions quant au mode d'évaluation et aux options choisies. Il est impératif de lire les notes complémentaires », affirme-t-elle.

Or, même si les méthodes de calcul ont changé, Daphne Rixon fait remarquer que, dans le cas de grandes entreprises comme

Vancity – l'une des coopératives d'épargne et de crédit les plus importantes et les mieux connues au Canada –, les résultats sont restés les mêmes. Pour l'exercice 2011, illustre-t-elle, Vancity a fait état d'un ratio de liquidité générale de 1,050 sous le régime des PCGR du Canada, ratio qui est passé à 1,049 sous le régime des IFRS, donc « un changement négligeable quant aux conséquences. »

Pourtant, la transition ne s'est pas déroulée aussi aisément pour toutes les sociétés. Selon Konstantin Gregovic, les marchés ont réagi négativement à l'instauration des changements touchant la dépréciation exigés par les IFRS.

### LE RÉSULTAT FINAL

En définitive, les professionnels comptables s'efforcent toujours de faire le point sur la conversion aux IFRS. Selon M. Gregovic, l'opération a été onéreuse pour beaucoup d'entreprises. En revanche, précise-t-il, « une société internationale peut désormais comparer ses états financiers à ceux de ses pairs mondiaux ».

John Hughes souligne néanmoins que cet avantage de taille escompté peut être atténué par d'autres facteurs, comme la

culture comptable et réglementaire d'un pays donné, ainsi que les impondérables, comme les types d'indicateurs auxquels les analystes et les investisseurs s'intéressent.

De fait, note-t-il, les IFRS n'ont pas empêché les entreprises de privilégier certains indicateurs de performance controversés, comme les flux de trésorerie ou le résultat avant intérêts, impôts et dotation aux amortissements. « Tant que les choses tournent rondement, les gens se satisfont des résultats rajustés. »

La conversion valait-elle la peine? Selon Konstantin Gregovic, le temps nous dira si la normalisation de l'information financière favorise l'accès aux investisseurs internationaux. D'autres se réjouissent simplement que la conversion soit chose du passé. « Beaucoup d'entreprises en sont venues à la même conclusion, constate Dan Lefavre. La conversion a nécessité énormément de travail et un processus assez exigeant. Mais le marché n'en a, pour ainsi dire, pas fait de cas. » ■

.....  
**John Lorinc**, journaliste de Toronto, signe régulièrement des articles sur les affaires et la politique. On peut le suivre sur Twitter @johnlorinc.

## Cultivez la passion. Laissez votre marque.

### Faites l'expérience du mentorat à la FCJE.



**Fannie Pelletier**  
CPA, CMA et mentor de la FCJE

*L'expérience de mentorat auprès de la FCJE représente une superbe opportunité de partager son expérience et ainsi collaborer au développement professionnel d'un jeune entrepreneur.*

*Ce qui m'a le plus étonné de mon expérience de mentorat? Le dynamisme, la créativité et le leadership de ma mentorée! Il s'agit définitivement d'une collaboration gagnante-gagnante où chaque partie en tire de précieux conseils. Échanger avec la relève permet au mentor de se remettre en question et de valider ses stratégies d'affaires auprès de la relève de demain.*

*La mission de Addendum, réaliser des jumelages réussis entre des chercheurs d'emploi et des employeurs, s'arrime parfaitement à celle de la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs. Mon implication à titre de mentor s'intègre naturellement à mon rôle d'entrepreneure, bénévole au sein du Club des petits déjeuners, administratrice de la Chambre de commerce et d'industrie de Laval et de mère.*

*Les jeunes entrepreneurs de la FCJE sont les leaders de demain. En tant qu'entrepreneure, nous avons le devoir de collaborer à leur développement!*

Devenez mentor bénévole pour la FCJE.  
Visitez le [fcje.ca](http://fcje.ca) ou composez le 1-866-870-2923.



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

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

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

RÉDUCTION  
DE **20** %  
POUR LES  
CMA

## Le certificat Leadership du changement

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

## D'autres cours d'intérêt

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

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

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

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



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



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

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

# La comptabilisation des TI à l'interne

## Des coûts à ne pas sous-estimer

Vaut mieux  
apprécier un coût  
que l'ignorer.

Par **Jacob Stoller**

### LES COÛTS ASSOCIÉS AUX TI À L'INTERNE

sont parmi les plus difficiles à déterminer de tous ceux qu'une entreprise doit gérer. Vu le nombre de variables, les TI sont souvent comptabilisées comme un coût indirect nécessaire et trop complexe pour être imputé à des postes précis.

À défaut de ressources nécessaires pour les analyser en détail, il ne faut quand même pas les négliger pour autant. En se concentrant sur les coûts principaux et en empruntant quelques raccourcis, un gestionnaire peut évaluer l'acquisition d'une nouvelle technologie, pondérer les avantages financiers d'une solution d'informatique en nuage ou encore éviter les surprises de fin d'exercice.

Voici les principaux coûts à contrôler et quelques façons d'en rendre compte.

#### 1. La main-d'œuvre des TI

Une requête inhabituelle de données ou l'installation de la plus récente application de veille stratégique peuvent gonfler les heures, les jours, voire des mois de la main d'œuvre de TI. Rendre compte de ce temps permet de mieux apprécier les coûts qui y sont associés.

Andy Woyzbun, analyste de recherche principal à Info-Tech Research Group de London (Ontario), suggère d'établir un taux horaire standard basé sur le coût moyen d'un employé des TI. « À l'aide d'un taux standard, on peut obtenir une assez bonne idée des coûts sans tomber dans une comptabilité analytique trop complexe. »

Selon Rob Bracey, président de Quartet Services Inc., un fournisseur torontois de

services de TI, les coûts associés à la rotation, à l'absentéisme et à la formation du personnel doivent être pris en compte dans ce calcul, car ils peuvent être nettement plus élevés en TI que dans d'autres secteurs.

#### 2. L'entrée de données

Le fonctionnement des systèmes de TI ne dépend pas que des gens de l'informatique. En effet, les progiciels de gestion intégrés et les systèmes de soutien peuvent nécessiter l'entrée de données importantes et régulières provenant d'autres sources pour être actualisés.

Selon Sheldon Needle, président de CTS, une société qui conseille les entreprises sur le choix de logiciels, « les données doivent être entrées avec exactitude et on doit pouvoir s'y fier. Il ne faut rien tenir pour acquis. »

Comme pour les coûts de main-d'œuvre des TI, M. Woyzbun suggère d'attribuer une valeur à l'entrée de données d'après un taux standard raisonnable et incontestable. Des entreprises utilisent par exemple un taux de 20 \$ l'heure. Même à ce taux, les coûts finissent par atteindre un montant élevé. L'actualisation d'un progiciel de gestion intégré qui nécessite cent heures d'entrée par mois totalise un coût annuel mirobolant de 24 000 \$. Selon M. Woyzbun, « c'est une erreur capitale que de l'omettre. »

#### 3. La formation

La simple mise à niveau d'un logiciel – l'installation d'une nouvelle version de



Microsoft Outlook, par exemple – peut dérouter le personnel s’il n’a pas reçu une bonne formation.

Selon Adam Davis, président de Next Dimension Inc., un fournisseur de services de TI du sud de l’Ontario, « les mêmes opérations se compliquent et posent problème. » Au moins 25 % des appels au centre d’assistance proviennent d’utilisateurs qui ne savent pas comment se servir d’une application.

## Les TI sont souvent comptabilisées comme un coût indirect nécessaire.

Le coût réel d’une formation inadéquate n’est pas toujours perceptible : pensons aux mauvaises utilisations des fonctionnalités, aux arrêts de travail pour demander de l’aide à son entourage ou aux heures passées à déchiffrer le guide d’utilisation.

Selon M. Davis, « la perte de productivité pour les entreprises coûte des milliers de dollars. Souvent, on l’ignore et on n’effectue aucun contrôle. »

Les coûts réels de formation, dont

l’activité proprement dite et le nombre d’heures consacré par les employés, sont importants. Il n’est pas rare que le besoin annuel en formation nécessite deux semaines pour le personnel des TI et au moins cinq jours pour les utilisateurs à des postes d’autorité (administrateurs, coordonnateurs, analystes).

On délègue souvent à tort la formation des utilisateurs au service de TI. Or, les gens des TI ne sont pas nécessairement de bons pédagogues, et souvent, ne sont pas disponibles. (À ce sujet, lire *Les lacunes de la formation en TI*, juillet-août 2011, *CMA magazine*.)

### 4. La gestion du changement

L’instauration d’un important système de gestion de l’information pour les opérations courantes peut perturber une entreprise et demander des mois d’adaptation.

Dans le cas du personnel traitant avec les clients, le coût d’un tel changement peut être particulièrement élevé. C’est ce que j’appelle un « coût de perturbation », précise M. Woyzbun. « Il faut beaucoup de planification, de simulations et de formation pour dépasser un seuil fonctionnel et parvenir à un niveau raisonnable de compétence. » Là aussi, le coût de main-d’œuvre doit être estimé.

### 5. L’infrastructure

En raison de l’obsolescence rapide aussi bien du matériel informatique que des logiciels et de l’augmentation du volume des données au rythme de 30 % par année,

la capacité de stockage demeure une préoccupation constante. Des modifications peuvent porter la capacité à la limite, mais provoquer une série de mises à niveau. Un nouveau logiciel nécessitant plus de capacité obligera ainsi de mettre à niveau les systèmes d’exploitation, les serveurs et l’équipement de réseau.

La meilleure façon de maîtriser les coûts d’infrastructure consiste à établir des taux standards pour les unités de capacité et de stockage et d’en calculer l’utilisation en dollars. On évite ainsi les mauvaises surprises et on s’assure que le coût des mises à niveau n’est pas injustement imputé à un seul service ou projet lorsqu’un système atteint sa limite ou est incompatible avec une nouvelle application. Selon M. Woyzbun, « tout projet a un coût de capacité et de stockage. »

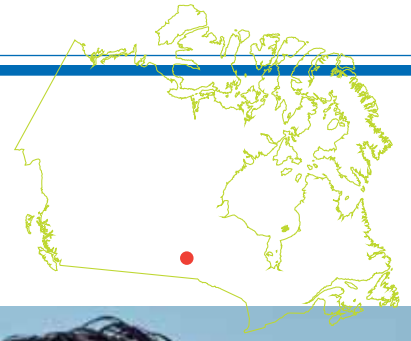
### En somme

Tout système d’estimation et de suivi des coûts de TI, si rudimentaire soit-il, vaut mieux que pas de système du tout. En utilisant systématiquement des taux standards, on peut assurer la transparence du financement de ses TI.

Cette stratégie permet une gestion plus efficace des dépenses récurrentes en TI et offre des étalons de coûts pour le devis décisionnel sur la rentabilité de nouvelles technologies ou d’externalisations comme l’informatique en nuage. ■

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

# Une vision du monde



## Mark Mandzik, CMA, contribue au village planétaire.

Par **Jaclyn Law**

### MARK MANZIK POURSUIT UNE CARRIÈRE

étonnamment riche et diversifiée tout en demeurant au service de Manitoba Hydro depuis 20 ans.

Il débute par la comptabilité de management, puis tient des rôles pilotes alliant finance et TI. « Avec des ingénieurs et des programmeurs, j'ai travaillé à des programmes de modélisation et de prévision; j'ai même fait de la programmation pure », précise-t-il. Après une incursion en relations publiques, il devient directeur de projet. Aujourd'hui, il travaille auprès de services publics de pays en développement (de la Mongolie au Libéria), et consacre le tiers de son temps aux déplacements.

L'approche globale de la formation de CMA, qu'il termine en 1995 après avoir obtenu son diplôme en commerce, prépare Mark Mandzik à relever des défis. « On étudie tout, de la planification des affaires à la gestion des ressources humaines. Le contact avec une diversité de personnes et d'organisations nous aide à nous adapter à des situations qui évoluent parfois rapidement. »

Il y a un an, Mark Mandzik devient directeur des ventes de la bijouterie Pantheia qui aide des collectivités défavorisées de Bali en offrant aux filles des formations recherchées.

Le fondateur de Pantheia, un ami, lui a demandé de l'aider à l'étranger. « Bali compte beaucoup de gens talentueux, explique M. Mandzik. Je veux créer une entreprise durable, équitable, qui permettra aux gens d'améliorer leur qualité de vie. »

Il estime qu'il a de la chance de connaître une carrière aussi diversifiée et que CMA Manitoba y a contribué. « J'ai pu appliquer mes connaissances dans des contextes auxquels je n'avais jamais songé et acquérir la confiance nécessaire pour emprunter de nouvelles avenues. » ■

**Jaclyn Law** est rédactrice indépendante à Toronto.

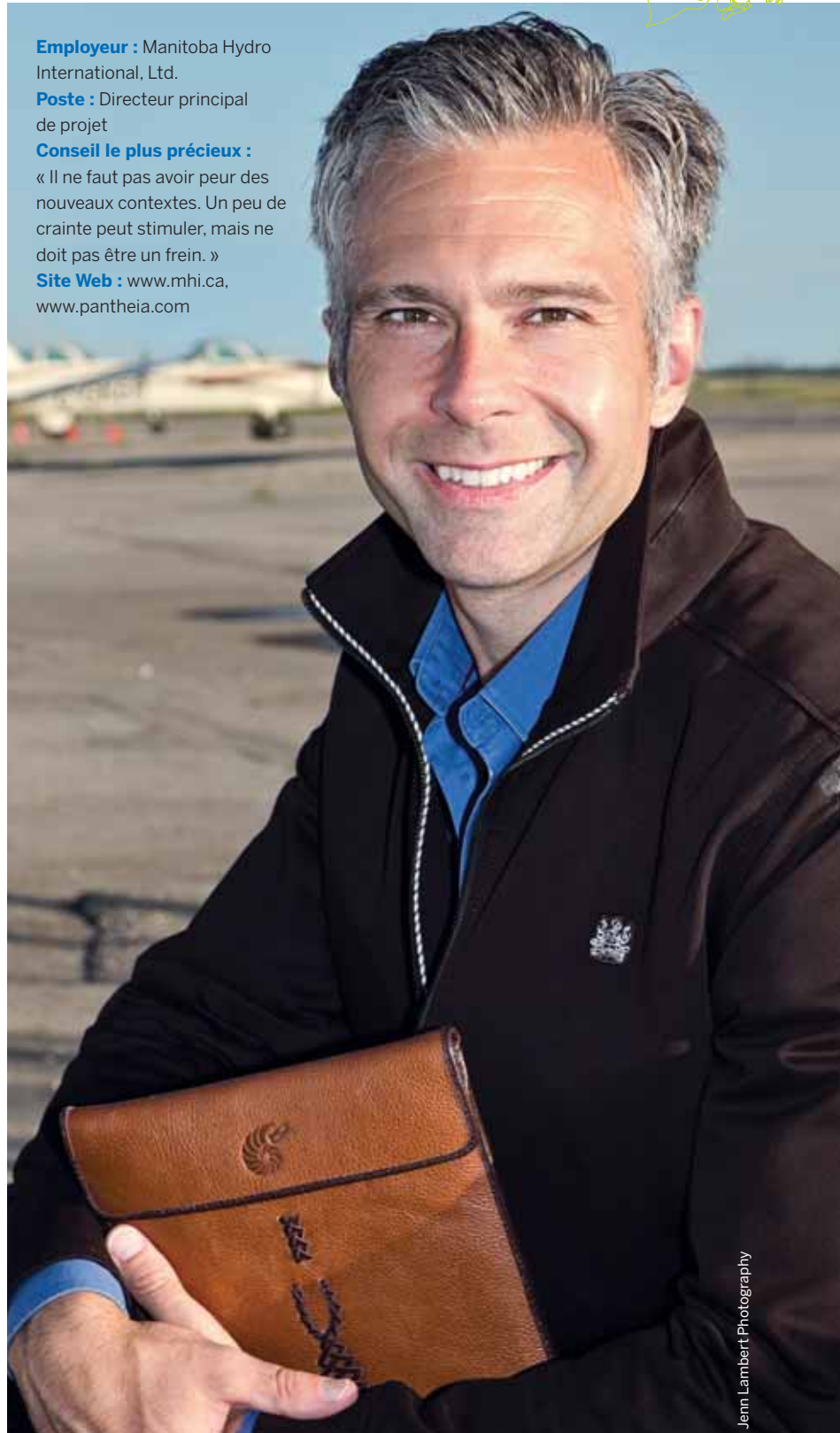
**Employeur :** Manitoba Hydro International, Ltd.

**Poste :** Directeur principal de projet

**Conseil le plus précieux :**

« Il ne faut pas avoir peur des nouveaux contextes. Un peu de crainte peut stimuler, mais ne doit pas être un frein. »

**Site Web :** [www.mhi.ca](http://www.mhi.ca),  
[www.pantheia.com](http://www.pantheia.com)



Jenn Lambert Photography

Unie, et simplifiée. Unie, et plus forte. Unie, et en contrôle. Unie, et plus efficiente, plus cohérente, plus influente. Unie, notre profession assurera sa pérennité, dans un environnement mondialisé toujours plus compétitif. Unie, notre profession vaudra plus que la somme de ses parties. L'union fait la force.

cpa  
unis



COMPTABLE PROFESSIONNEL AGRÉÉ

Pour en savoir plus,

[cpa-unis.ca](http://cpa-unis.ca)

# LIBÉREZ-VOUS DES CONTRAINTES DU PAPIER!

Allez au-delà des limites que vous impose le papier grâce aux numériseurs Fujitsu. Et découvrez les possibilités infinies de recherche, de classement, de révision et de partage de documents imprimés par voie électronique. Vous verrez à quel point vous vous sentirez libre!

Fujitsu offre une gamme de produits d'imagerie de qualité supérieure, qui comprend de nombreuses applications de numérisation destinées à divers environnements de production : ordinateurs individuels, service d'une entreprise ou ensemble de l'entreprise.

Pour en savoir plus, appelez au 1-800-263-8716, poste 3405.  
[www.fujitsu.ca/numeriseurs](http://www.fujitsu.ca/numeriseurs)

**FUJITSU EST LE PREMIER FABRICANT  
MONDIAL DE NUMÉRISSEURS.**



**PRODUCTION**  
jusqu'à 135 ppm



**SERVICE**  
jusqu'à 60 ppm



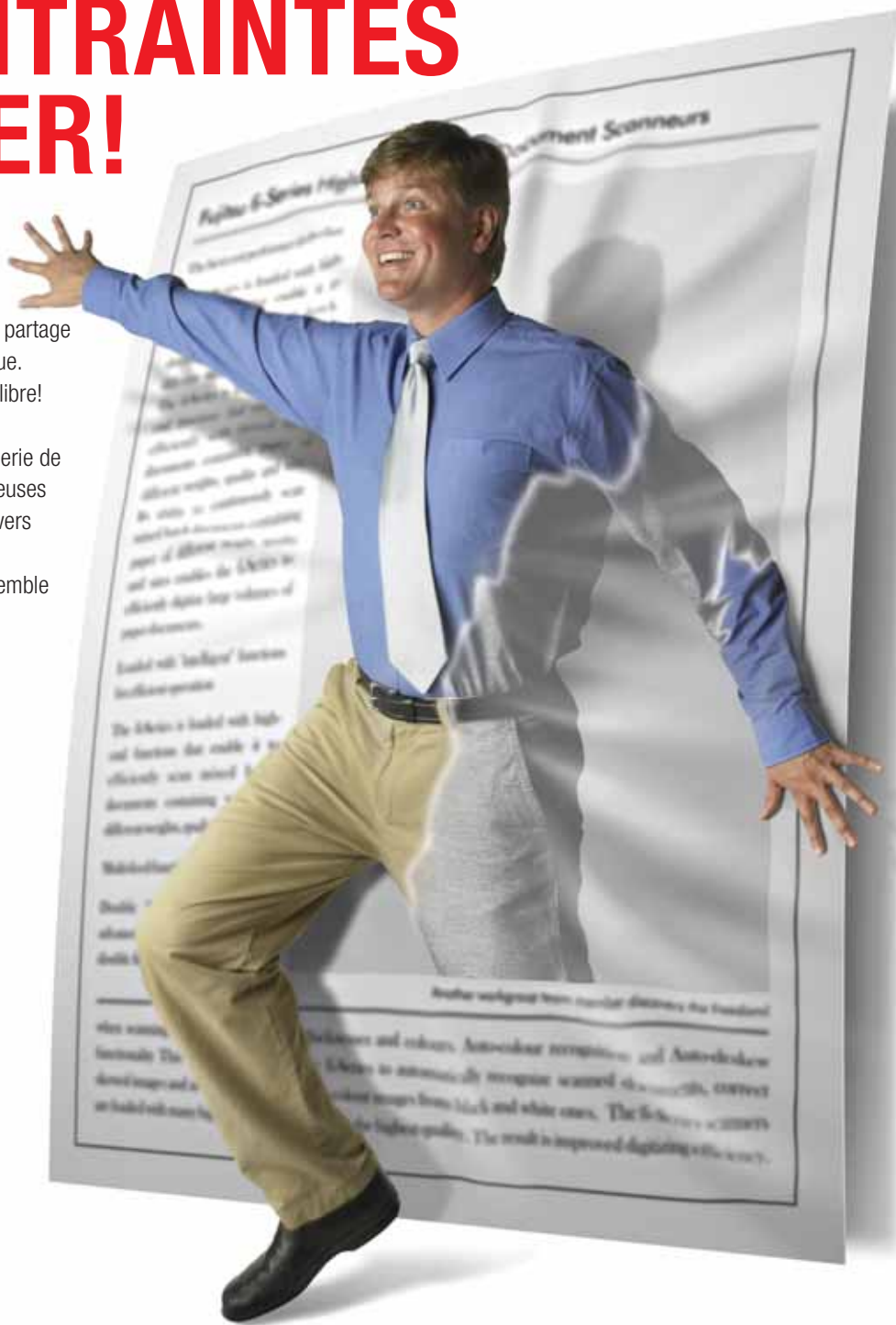
**GROUPE DE TRAVAIL**  
jusqu'à 40 ppm



**RÉSEAU**  
jusqu'à 25 ppm



**SCANSNAP**  
pour Windows et Mac



**FUJITSU**