

CMA magazine

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



NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2013

Les 93 ans de CMA Canada
Votre quotidien au travail dans l'avenir
Dix grands ouvrages de gestion
Perspective 2063

DERNIER
numéro

RETOUR VERS LE FUTUR

Numéro de collection :
célébrons un quasi-siècle d'histoires,
d'images et de souvenirs



RBC Banque Royale



Qu'est-ce qui fait de RBC Banque Royale la meilleure banque commerciale au Canada ?

Nos clients. Notre nomination au titre de « Meilleure banque commerciale au Canada » est élogieuse tant pour nos clients que pour nous. Après tout, les clients sont notre raison d'être et c'est pour eux que nous offrons :

- Une expérience approfondie de tous les grands secteurs commerciaux au Canada
- Plus d'experts sectoriels prêts à répondre à leurs besoins particuliers
- Des produits, des technologies et des services répondant à leurs besoins en constante évolution

Mais surtout, RBC Banque Royale® travaille sans relâche pour mériter votre clientèle. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises au Canada font confiance à RBC® pour leurs besoins bancaires.

Renseignez-vous à
rbc.com/meilleurebanque

Une banque de conseils
pour vous guider^{MC}





L'ICCA et CMA Canada se sont unis le 1^{er} janvier 2013 pour créer Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), l'organisation nationale chargée de soutenir l'unification de la profession comptable canadienne sous la bannière CPA.

COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS DU CANADA

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
(800) 268-3793
www.cpacanada.ca

RÉDACTRICE EN CHEF

Mara Gulens
416 204-3951 mgulens@cpacanada.ca

ASSISTANTE D'ÉDITION

Kim Pittaway

RÉVISEUR

R. Franklin Carter

CONCEPTION GRAPHIQUE ET PRODUCTION

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

SERVICES DE TRADUCTION

Michelle Gosselin, Richard St-Pierre, Ruth Samson,
Geneviève Tremblay

MARKETING ET COMMUNICATIONS

Cindy Ruocco

COLLABORATEURS

Sharon Aschaiek, Gabrielle Bauer, Tara Boghosian,
Anne Bokma, Patrick Buckley, Jennifer Dawson,
Jaclyn Law, Diane Peters, Jacob Stoller

CHARGÉS DE COMPTE

Online Magazine Marketing
118 Dairy Dr., Toronto (Ontario) M1L 0E9
Martin White
416 726-7435 marty@monetizingcontent.ca
Gwen Dunant
416 778-4954 gwendunant@rogers.com
Télécopieur : 416 778-4954

TIRAGE ET ADMINISTRATION

CMA magazine est publié six fois l'an par l'organisation Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada). Les articles et les annonces publicitaires publiés ne reflètent pas nécessairement les opinions de CPA Canada.

© Comptables professionnels agréés du Canada, 2013. Tous droits réservés. Aucun extrait de la présente publication ne peut être reproduit, sauvegardé dans un système de recherche documentaire ou transmis par quelque procédé que ce soit sans le consentement préalable écrit de Comptables professionnels agréés 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
277, rue Wellington Ouest, Toronto (Ontario) M5V 3H2

CPA Canada ou ses sociétés ou l'Ordre affiliés ne commanditent pas et ne recommandent pas forcément les produits et services présentés dans CMA magazine. 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



Ça y est! Voici l'ultime numéro de CMA magazine.

C'est l'heure des adieux doux-amers. Pour notre dernier tour de piste, nous avons choisi de marquer le coup par un numéro de collection.

Ces huit derniers mois, nous avons fait des pieds et des mains pour reconstituer les 93 années d'histoire de CMA Canada. Combien d'heures passées à feuilletter les vieux magazines, combien d'exclamations poussées devant ces pages tantôt remplies de sérieux, tantôt pleines d'humour...

En songeant à l'avenir de la comptabilité de management, nous avons décidé de nous livrer courageusement au jeu des prédictions. Et pourquoi pas? Dans 50 ans, qui nous dira que nous nous étions trompés? (Profitons-en!)

Pour ce numéro, les premières réunions avec nos graphistes audacieux de chez **Hambly & Woolley** ont eu lieu au début du printemps dernier. La rédactrice **Jaclyn Law** s'est mise à élaborer notre chronologie, un événement à la fois (p. 13 à 28).

Nous avons réfléchi à la meilleure façon d'intégrer d'anciennes pages couverture et des citations marquantes. Nous nous sommes adressés à vous pour recueillir les souvenirs des membres.

Jaclyn Law a ensuite concocté de courts textes sur certains bâtisseurs, sur l'évolution de la Société, sur le rôle de la formation et sur l'avènement de l'ordinateur.

Pour les illustrations, nous avons fait appel à **Katy Lemay**. Son art, fondé sur de vieilles photos, ne pouvait mieux convenir. En fait, toutes les illustrations du présent magazine ont eu, pour point de départ, des images tirées des archives de *CMA magazine*.

Et voilà, vous avez sous les yeux le dernier numéro. Merci à **John Craig** qui, en 1926, publia la première version du magazine. Merci aussi à tous les lecteurs, rédacteurs, réviseurs et traducteurs qui ont contribué à cette publication primée au fil des ans, et en particulier à **Kim Pittaway** et à **Franklin Carter** durant la période où j'ai été en fonction au magazine.

Parallèlement à la préparation de notre dernier numéro, j'ai pris part au développement du nouveau magazine de la profession unifiée, le *CPA Magazine*, qui paraîtra en janvier 2014.

J'ai aujourd'hui le plaisir de diriger la publication d'un nouveau bulletin dynamique pour CPA Canada. À ne pas manquer dans votre boîte de réception en 2014.

Comme toujours, j'ai hâte de vous lire. Qu'aimeriez-vous retrouver dans le bulletin? N'hésitez pas à m'écrire.

Pour la dernière fois dans ces pages, je vous souhaite bonne lecture!

Mara Gulens

Rédactrice en chef
mgulens@cpacanada.ca
Twitter : @CMAmagazine



Pour attirer les talents financiers que vous voulez, obtenez les données qu'il vous faut sur le salaire.



Téléchargez le *Guide Salarial 2013* dès aujourd'hui au roberthalffinance.ca ou téléphonez au 1.800.803.8367.



© 2013 Robert Half. 0912-9012

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



Chacun des cours donne droit à un crédit de 7 heures de FCP

Des titres de compétence reconnus à l'échelle internationale, à prix abordable et au moment de votre choix!

Les CMA peuvent faire progresser leur carrière grâce à un apprentissage en ligne souple et bénéficier d'une réduction sur les cours et certificats allant jusqu'à 29 %.

Voici les certificats et cours offerts dès maintenant :

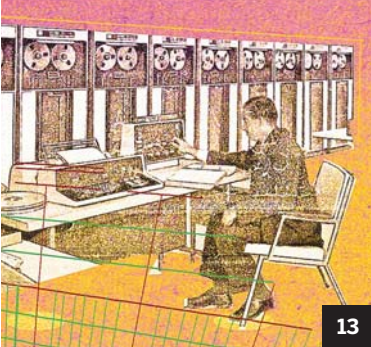
- Leadership du changement (6 cours)
- Élaboration d'un programme de changement
- La schématisation du terrain politique des alliés et des résistants
- Négociation de l'aide et de l'appui à votre programme
- Mobilisation de la coalition en vue de l'action
- Création d'une dynamique : gestion de la structure, des ressources et du rendement
- Maintien de la dynamique : motiver par la vision, la culture et l'agilité politique
- Leadership des ressources humaines
- 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



Pour obtenir plus de renseignements et pour vous inscrire, consultez le site : www.cma-canada.org/ecornell



Comptables en management accrédités^{MC}



13



42



29

Table des matières

NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2013

ARTICLES DE FOND

13 LE PASSÉ

14 D'hier à demain Rétrospective des 93 ans d'histoire de CMA Canada. *Par Jaclyn Law aidée à la recherche par Tara Boghosian*

29 L'AVENIR

30 Réalités de demain À quoi ressemblera votre quotidien au travail dans l'avenir. *Par Diane Peters*

33 Entretien Avec Clive Thompson, qui écrit sur les sciences et la technologie. *Par Gabrielle Bauer*

34 De grands classiques Dix ouvrages de gestion à l'épreuve du temps. *Par Anne Bokma*

36 Perspective 2063 Ce qu'il faudra pour être un leader dans 50 ans. *Par Jacob Stoller*

42 RÉTRO-ÉCLAIRAGE Images classiques d'autrefois.

RUBRIQUES

6 RÉACTIONS

8 DIGNE DE MENTION



Publicité parue dans *Cost and Management*, 1954. Pas d'ordinateurs, pas de couleurs, mais tout un événement!

Ce n'est qu'un au revoir

Ce dernier numéro de *CMA magazine* marque la fin d'un cycle et le début d'un autre. Merci d'avoir été des lecteurs aussi assidus.

Mille mercis... Ce n'est qu'en lisant le mot de la rédaction [du numéro de septembre-octobre de *CMA magazine*] que je me suis rendu compte que j'avais eu l'honneur de contribuer à l'avant-dernière publication de ce magazine qui nous a tant plu au fil des ans. Une ère s'achève et une nouvelle commence.

— Marshall Pyatt, CMA



Dîner officiel dans le cadre de l'assemblée annuelle de la Société, 1942. Aujourd'hui, le smoking a cédé le pas à une tenue plus décontractée, et la gent féminine constitue une large part de l'ensemble des membres de la Société.

Regards dans le rétroviseur
 Nous vous avons demandé de nous faire part de vos souvenirs, et c'est en grand nombre que vous avez répondu à notre appel! En voici quelques-uns; d'autres émaillent la chronologie que vous trouverez aux pages 13 à 28.



C'était peut-être en 1980. Je me trouvais dans une impasse au travail et je m'étais dit que la solution serait d'obtenir un titre comptable. À Vancouver, j'ai alors rendu visite aux trois organisations : CMA, CGA et CA. Je suis d'abord allé chez les CMA; Shirley Baker m'a dit exactement ce que je voulais entendre (et ce qu'un CMA voulait que je sache)... et je n'ai jamais cherché ailleurs. J'appuie l'unification des organisations comptables, quoique le titre de CMA m'ait offert tout ce dont j'avais besoin.
 — Peter Herz, FCMA

C'est rempli d'espoir que je m'étais inscrit au programme CMA et celui-ci m'a permis de décrocher un premier emploi dans le domaine. Dans ma vie professionnelle, le titre de CMA a été pour moi une source de fierté et de confiance.
 — Rajkumar Haldar, CMA

Comme j'ai consacré plus de 25 années de ma vie à la présidence de la section de Montréal et la présidence du conseil de CMA Québec et de CMA Canada, ce ne sont pas les souvenirs qui manquent. Il y en a peut-être même quelques-uns que je pourrais évoquer en public!
 — John W Babiak, FCPA, FCMA

J'ai été RIA, puis CMA. Je suis heureux de devenir aujourd'hui CPA. Mon cheminement professionnel a été celui d'un pionnier de la comptabilité de management et je suis fier d'avoir pris part à cette transition au fil des ans.
 — Nick Parzei, CMA

Mention d'honneur

J'ai beau être président de l'AIC, je suis un rebelle selon *CMA magazine*. Allez voir la version en ligne du numéro de juillet-août 2013. C'est bien moi, à gauche, sur la page couverture. Blague à part, on m'a interviewé sur les joies du travail autonome.
 — Lawrence Fox, CMA
 Tiré du bulletin de l'Association of Independent Consultants (Septembre 2013)

Plus ça change...

Nous vous avons demandé : **Qu'est-ce qui n'a pas changé depuis vos débuts comme CMA? Et voici ce que vous avez répondu :**

- a) Les outils dont j'ai besoin pour accomplir mon travail
- b) La vision de mon travail quotidien
- c) Les conseils qui m'ont incité à entreprendre cette carrière



Voici vos commentaires :

- « Excel demeure un outil essentiel, et les technologies émergentes pourraient changer la donne. »
- « Le meilleur conseil que j'ai reçu de toute ma carrière est celui de mon patron qui m'a encouragé à suivre des cours menant au titre de CMA. »



Comptables
en management
accrédités^{MC}

Financière 
Sun Life

Il est maintenant plus facile de profiter des nouveaux taux moins élevés de notre assurance-vie temporaire

Vous achetez une nouvelle maison? Votre situation personnelle a changé; vous vous êtes marié ou vous attendez un bébé? L'assurance-vie temporaire offerte par CMA Canada, à des taux maintenant encore plus abordables, est peut-être la solution qu'il vous faut.

Il suffit maintenant d'un clic pour présenter une demande.

Il est facile de demander l'assurance.

- 1 Visitez le www.sunlife.ca/cmaavantages
- 2 Cliquez sur «Demander l'assurance maintenant» dans la barre de menus
- 3 Sélectionnez la demande d'assurance-vie temporaire en ligne
- 4 Remplissez le formulaire en ligne

Grâce à la nouvelle demande d'assurance en ligne, vous pouvez immédiatement :

- voir l'incidence de nos nouveaux taux de groupe moins élevés (inférieurs de 5 % à ceux de l'an dernier) sur le coût de votre prime mensuelle.
- constater combien il est peu coûteux d'obtenir une couverture supplémentaire pour votre conjoint et les personnes à votre charge.
- gagner du temps grâce à notre demande d'assurance rapide et facile.

N'attendez plus. Visitez le www.sunlife.ca/cmaavantages et présentez une demande dès aujourd'hui!



Des nouvelles et des chiffres



FEMMES AU TRAVAIL

Nouvelles boîtes à outils pour aider les femmes à réussir

CPA Canada propose deux nouvelles boîtes à outils remplies de conseils pour les nouvelles diplômées ainsi que de pratiques exemplaires pour l'avancement des femmes dans votre organisation.

L'avancement des femmes dans la profession comptable – Orientation de carrière présente sept facteurs de réussite pour l'avancement professionnel et comporte une série d'exercices.

Female Talent Management: Toolkit for Organizations décrit comment

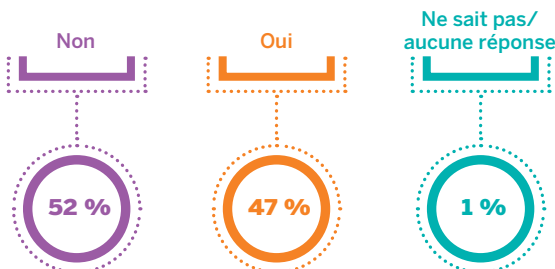
- réaliser une analyse de rentabilité des pratiques exemplaires pour un programme de perfectionnement;
- évaluer les pratiques actuelles de votre organisation;
- définir des stratégies de changement;
- élaborer un plan.

Vous les trouverez à : www.icca.ca/leadershipfeminin.

RESSOURCES HUMAINES

Les cadres supérieurs se sacrifient pour l'équipe

Au travail, j'ai porté le blâme de quelque chose dont je n'étais pas responsable



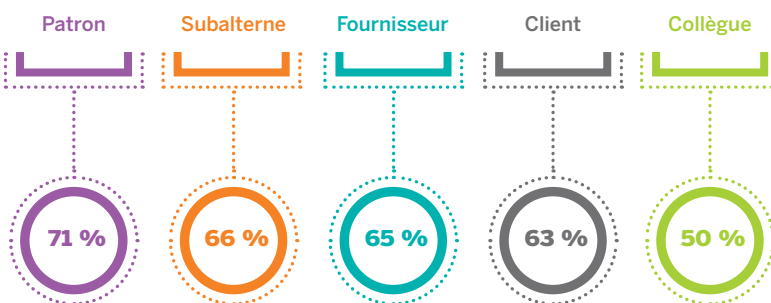
Source : Sondage d'OfficeTeam mené auprès de 170 cadres supérieurs d'entreprises canadiennes, septembre 2013.

HAUTE DIRECTION

Ami Facebook? Non merci



Cadres supérieurs qui ne souhaitent pas recevoir de demande d'amitié d'un...



Source : Sondage d'OfficeTeam mené auprès de 342 cadres supérieurs d'entreprises canadiennes, août 2013.

PERSPECTIVE MONDE

Innovation et brevets : le Canada à la traîne

Nous devons faire de l'innovation notre priorité.

Pour une seconde année d'affilée, le *Rapport sur la compétitivité mondiale* du Forum économique mondial classe le Canada au 14^e rang, loin derrière la Suisse, en tête, et les États-Unis, en cinquième place, et en recul par rapport à sa neuvième position en 2009. Rapport intégral : <http://bit.ly/17CBUGY>.

Et si le pays progresse d'un rang selon un autre indicateur d'innovation – l'Indice mondial de l'innovation –, il demeure exclu des dix premiers, passant du 12^e rang en 2012 à la 11^e place en 2013. Établi conjointement par l'Université Cornell, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle et l'école de commerce française INSEAD, l'indice analyse 84 indicateurs d'innovation (qualité des meilleures universités, transactions de capital-risque, dépôt de brevets, disponibilité de la microfinance, etc.).

Pour en savoir plus : www.globalinnovationindex.org.



TECHNOS

L'IFRS lance une application Web

L'information de l'IFRS Foundation est désormais accessible partout. Retrouvez toutes ses actualités – projets, réunions, etc. – sur la nouvelle application gratuite eIFRS. De plus, les abonnés peuvent consulter un contenu payant exclusif, dont l'ensemble des Normes internationales d'information financière.

En septembre, l'application n'était offerte que pour l'iPhone et l'iPad, mais elle devrait être disponible bientôt pour les appareils Android. Pour télécharger la version gratuite ou vous abonner, visitez le www.go.ifrs.org/app.

SAGESSE AUTOUR DE LA MACHINE À CAFÉ

Y a-t-il une vie après le travail?

Près d'un travailleur canadien sur cinq (17 %) prévoit ne jamais prendre de retraite.

C'est ce qui ressort de *La vie après le travail*, neuvième rapport du programme sur l'avenir de la retraite de HSBC paru en septembre. Des 15 pays sondés, le Canada est l'un de ceux où la proportion de travailleurs qui pensent ne jamais pouvoir prendre de retraite est la plus élevée, derrière le Royaume-Uni (19 %) et les États-Unis (18 %). Pour consulter le rapport : www.hsbc.com/retirement.

L'insécurité financière pourrait expliquer ce résultat. Près d'un investisseur sur quatre (24 %) interrogé par Gestion d'actifs BlackRock Canada Limitée n'a pas de REER et environ un sur cinq (18 %) dit ne rien épargner mensuellement pour la retraite. Plus de 1 700 personnes ont participé à l'enquête publiée en juillet 2013.

La retraite constitue aussi une priorité pour les décideurs. Les discussions et recommandations du Sommet national sur la réforme des pensions, tenu en février 2013, ont été publiées en août. Parmi les principales conclusions du rapport, les travailleurs et les employeurs ont besoin de meilleures options pour réduire l'écart qui s'est créé dans l'épargne-retraite du secteur privé. Rapport final : <http://bit.ly/1g7B8hS>.

TENDANCES DE CONSOMMATION

Incitatifs et récompenses en hausse

Mon entreprise utilise des incitatifs pour motiver et récompenser les employés, clients et partenaires intermédiaires



Mon entreprise utilise des incitatifs pour obtenir des indications de clients et employés potentiels



Source : Enquête 2013 *Canadian Incentive Trends Survey*, Berkeley Payment Solutions, mai 2013. Pour voir tous les résultats : <http://bit.ly/16hCTV7>.



DURABILITÉ

Les PMC passent au vert

Près des trois quarts (73 %) de quelque 4 000 petits et moyens cabinets comptables sondés dans le SMP Quick Poll de juillet 2013 de l'IFAC proposent actuellement des services de développement durable à leurs clients ou envisagent de le faire. Les plus enclins à offrir ces services sont les grands cabinets ou ceux situés en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient.

« Les petits et moyens cabinets peuvent aider leurs clients de diverses façons », indique Giancarlo Attolini, responsable du comité SMP. À titre d'exemples, il signale la prestation de conseils sur les coûts et avantages des changements comportementaux visant à réduire les déchets, l'évaluation d'investissements potentiels dans des sources d'énergie de remplacement et l'aide à la mise en place de systèmes de gestion environnementale. « Cet important secteur est en croissance et les petits et moyens cabinets doivent être prêts à répondre à la demande. »

Rapport intégral : <http://bit.ly/14dAupy>.

LA COMPTABILITÉ DANS LE MONDE

Une affaire de nom

Le Conseil des normes internationales de la formation comptable (IAESB) examine soigneusement la nouvelle définition du professionnel comptable.

En juin 2013, les discussions sur cette définition ont porté principalement sur la compétence professionnelle, l'intérêt public et le respect du code de déontologie. La consultation s'est poursuivie en septembre et un projet révisé devait être débattu au Conseil en octobre.

Cette révision vise à permettre à l'IAESB de mieux cerner le public visé par les normes internationales de formation et d'offrir un point de référence central pour l'application des normes à l'échelle nationale.



RESSOURCES PROFESSIONNELLES

De AAA à ZBA

Si certains acronymes vous donnent des maux de tête, voici un remède miracle.

The International Dictionary of Accounting Acronyms renferme près de 2 000 entrées, d'AAA (accumulated adjustment account) à ZBA (zero bracket amount). Présenté comme une ressource précieuse pour les professionnels comptables et financiers, l'ouvrage est distribué en Amérique du Nord par Stylus Publishing : <http://bit.ly/18L014T>.

LES CMA DANS L'ACTUALITÉ

La voix de l'expérience

Sylvie Deslauriers a dans son sac quelques tours qu'elle dévoile dans son nouveau livre, *\$UCCÈS FACILE*.

Professeure de comptabilité à l'Université du Québec à Trois-Rivières et titulaire de plus de 10 diplômes et titres en comptabilité, dont celui de FCMA, Sylvie Deslauriers est une habituée des examens. C'est d'ailleurs l'envie de partager ses trucs pour étudier plus efficacement qui l'a amenée à écrire cet ouvrage.

L'auteure soutient que son livre sera particulièrement utile aux étudiants qui commencent des études en comptabilité. « Mon objectif est de les aider à réussir. »

Pour acheter le livre de poche : www.amazon.ca; des versions papier et électronique sont aussi disponibles à <http://bit.ly/15KUG9H>.

COMPTE RENDU DE LIVRE

Des décisions plus éclairées

La prise de décision affiche un bilan peu reluisant : selon 60 % des cadres supérieurs, il se prend autant de mauvaises décisions que de bonnes. Dans *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work*, Chip et Dan Heath proposent un processus décisionnel amélioré et cernent les erreurs les plus fréquentes :

- **Étroitesse de vues : n'examiner qu'un nombre restreint d'options et n'avoir qu'une information limitée.**
- **Préjugé de confirmation : ne rechercher que l'information qui vient valider ses propres hypothèses.**
- **Impulsivité : prendre des décisions fondées sur des émotions immédiates.**
- **Excès de confiance : accorder une importance excessive à ses convictions personnelles.**

Dans *Decisive*, les frères Heath présentent aussi une méthode pour prendre de meilleures décisions.

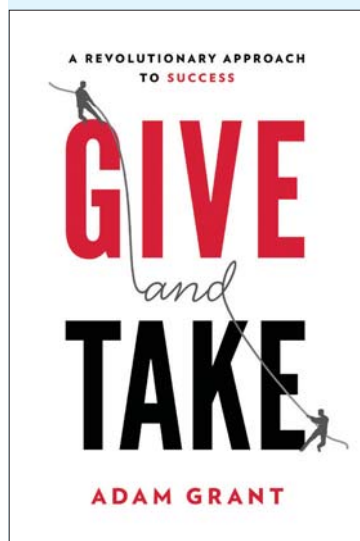
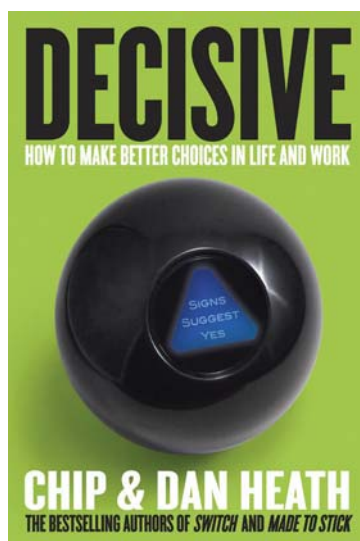
1. Au lieu de vous limiter à deux options et de choisir entre « ceci ou cela », processus qui échoue la moitié du temps, élargissez votre éventail d'options.
2. Vérifiez la validité de vos hypothèses en testant les options retenues.
3. Pour prendre du recul, concentrez-vous sur les priorités et imaginez vos sentiments dans dix minutes, dix mois et dix ans.
4. Préparez-vous à avoir tort en prévoyant le pire résultat possible pour chaque option.

Poussant plus loin le concept des options multiples, les auteurs proposent de mener simultanément plusieurs tâches dans la vie quotidienne en mettant en œuvre diverses solutions.

Auteurs : **Chip Heath** et **Dan Heath**

Éditeur : **Random House**

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



COMPTE RENDU DE LIVRE

Êtes-vous un donneur?

Les personnes qui réussissent le mieux et le moins bien sont les donneurs qui aident les autres sans rien attendre en retour, soutient Adam Grant dans *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*. L'auteur divise le monde en trois catégories : les donneurs, les preneurs et les donnant-donnant.

- **Les donneurs partagent avec les autres. Ils recherchent des résultats favorables qui sont bénéfiques pour autrui.**
- **Les preneurs pensent à leurs propres besoins. Ils recherchent des résultats qui démontrent qu'ils sont supérieurs aux autres.**
- **Les donnant-donnant utilisent une approche de réciprocité. Ils visent des résultats qui ne se font pas au détriment d'autrui.**

Les donneurs les plus prospères deviennent des hauts dirigeants en privilégiant, dans leurs rapports avec les autres, la coordination des perspectives plutôt que l'habituelle empathie. L'empathie se concentre sur les émotions et sentiments de chaque individu; la coordination des perspectives est axée sur les idées et intérêts d'autrui, et vise à trouver des solutions qui satisfont les besoins des autres sans épuiser ses propres ressources. Cette stratégie se traduit souvent par des situations avantageuses pour tous.

L'auteur, qui se définit comme un preneur repentant aujourd'hui devenu un donneur, est très apprécié de ses étudiants de la Wharton School en Pennsylvanie. Il recommande d'amorcer toutes les relations en donneur et de devenir un donnant-donnant seulement quand on constate que son interlocuteur est un preneur.

Auteur : **Adam Grant**

Éditeur : **Viking**

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

UNIFICATION

Le P, c'est pour professionnel

Au moment même où le Festival international du film de Toronto déroulait son tapis rouge, la profession CPA lançait sa campagne publicitaire nationale multimédia.

CPA : La campagne fait la promotion du nouveau titre de CPA de manière intelligente et audacieuse. Les annonces, qui s'articulent autour du thème « Le P, c'est pour professionnel », créent une forte impression favorable sur la valeur qu'apportent les CPA aux organisations de tous types.



Présentée dans différents médias – journaux, télévision, panneaux-réclames d'aéroports et Internet –, la campagne vise les gens d'affaires.

Pour voir le lancement ou l'avant-première de la campagne : <http://cpapro.ca/voir-la-campagne/>.

Le jour du lancement, personne n'a pu échapper aux paparazzi, à commencer par le président et chef de la direction de CPA Canada, Kevin Dancey.

C'est la rentrée

En septembre, plus de 800 candidats CPA de l'ouest du Canada ont été les premiers admis dans le Programme de formation professionnelle des CPA (PFP des CPA). Le déploiement national suivra en 2014.

Le PFP des CPA, un programme de deuxième cycle à temps partiel et d'une durée de deux ans, s'appuie sur la nouvelle Grille de compétences des CPA. Constitué d'une série de modules, le PFP des CPA accroît la capacité des candidats CPA à appliquer, dans divers contextes de travail, les compétences professionnelles, les valeurs et attitudes professionnelles ainsi que les règles de déontologie.

Pour en savoir plus : <http://cpapro.ca/devenir-cpa/>.

Tous ensemble

À la mi-septembre, CPA Canada et CGA-Canada ont annoncé que l'Entente d'intégration (EI) – décrivant en détail le projet de processus d'intégration des deux organisations comptables nationales – a été ratifiée par les conseils d'administration des deux organisations. L'EI a aussi été entérinée par le Conseil d'affiliation de CGA-Canada, formé de délégués avec droit de vote des associations de

CGA de l'ensemble des provinces et territoires du Canada ainsi que des associations affiliées à l'étranger.

Le 8 octobre, CGA-Canada a fait savoir que 77 % de ses membres votants ont opté pour l'intégration à CPA Canada.

Trois en un

Fin septembre, les trois organisations d'origine de la Colombie-Britannique ont annoncé que leurs conseils avaient approuvé un plan de partenariat et de transition, dont la mise en œuvre a débuté le 1^{er} octobre.

Cinq cents candidats de la province ont déjà entrepris le nouveau programme de formation professionnelle des CPA (PFP des CPA). Les nouveaux règlements encadreront l'utilisation du titre de CPA dans la province, en particulier son utilisation conjointe avec les titres d'origine avant l'adoption d'une loi sur les CPA – dont les organisations de la Colombie-Britannique prévoient l'entrée en vigueur en 2014. À ce moment-là, tous les membres de la province deviendront membres de CPA BC et se verront délivrer des certificats de CPA.

Une page se tourne

Ce dernier numéro de *CMA magazine* marque la fin d'une époque et le début d'une nouvelle ère. Après 87 ans, la revue des membres de CMA Canada tire sa révérence. La profession comptable canadienne unifiée lancera un nouveau magazine en janvier 2014. Surveillez l'arrivée de *CPA Magazine* dès la nouvelle année.



La vice-présidente directrice de CPA Canada, Joy Thomas, et le président et chef de la direction de CPA Canada, Kevin Dancey, arborent le nouveau logo des CPA. Voyez la campagne publicitaire nationale « Le P, c'est pour professionnel », qui s'appuie sur différents médias – télévision, journaux, panneaux-réclames (aéroports) et en ligne.

Tour d'horizon

Pour toute nouvelle ou information sur CPA Canada : consultez <http://cpacanada.ca/fr/category/nouvelles>.

Compilation de Jennifer Dawson et de Mara Gulens, avec l'aide de Patrick Buckley, CMA.

DONNEZ NOTRE NOUVEAU NUMÉRO À VOS CLIENTS.

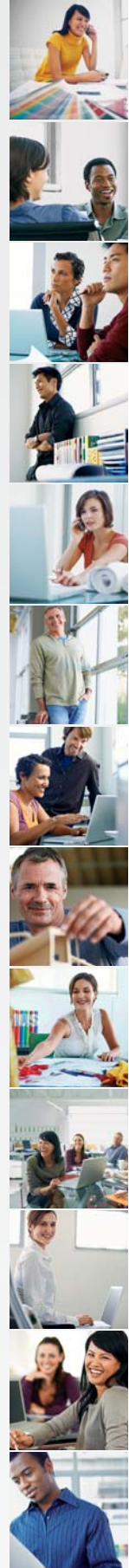


Accueillez la nouvelle génération de Simple Comptable : Sage 50 est arrivée.

Vos clients comptent sur vous pour les guider. Nous pouvons vous aider à être de bon conseil. Recommandez Sage 50 (anciennement Simple Comptable) et Sage ERP 300 (anciennement Sage ERP Accpac). Ces solutions d'affaires clé en main sont encore meilleures. Elles offrent à vos clients la transparence nécessaire qui permet de prendre les bonnes décisions et ainsi mieux gérer les processus d'affaires. Vous avez des questions? Vous avez notre numéro.

» Obtenez gratuitement le guide « Comment aider vos clients » de Sage 50 et notre gamme complète de solutions de gestion sur sageaujourd'hui.ca/comptabilie

© 2013 Sage Software, Inc. et entités affiliées. Tous droits réservés.



Sage 50 • Sage 100 • Sage 300 • Sage 500 • Sage ERP X3

Sage contribue au succès des petites et des grandes entreprises.

sage



PASSÉ

Durant ce quasi-siècle, nombreux sont ceux qui ont apporté une contribution majeure au domaine de la comptabilité de management en général, et aux travaux et réalisations de la Société en particulier. Nous vous présentons quelques-uns de ces pionniers.

Par **Jaelyn Law** aidée à la recherche
par **Tara Boghosian**
Illustrations originales de **Katy Lemay**



D'HIER À DEMAIN

Magazines d'une autre époque, photos noir et blanc, souvenirs des membres. Recherches minutieuses sur le Web, courriels par centaines, correspondance avec l'Asie même.

Les archives de CMA Canada sont riches de leurs 93 années d'histoire.

L'occasion était belle d'ouvrir ce coffre aux trésors pour créer un numéro célébrant le vénérable quasi-centenaire de la comptabilité de management. Nous vous proposons une incursion dans le passé – et, dans l'esprit propre à la comptabilité de management, une esquisse de ce que nous réserve l'avenir.

1920 1929

1920 Fondation de la **Canadian Society of Cost Accountants** (désignation d'origine de CMA Canada). Droit d'adhésion : 5 \$.

1921 F. Banting et C. Best découvrent l'insuline à l'Université de Toronto.

1922 Affiliation de la Société avec la National Association of Cost Accountants des États-Unis. **Le droit d'adhésion grimpe à 20 \$.** (Le partenariat prendra fin quatre ans plus tard en raison d'un litige financier.)



Copy Anything
WITH THE
NEW DITTO D-15
✓ WRITTEN
✓ PRINTED
✓ TYPED
✓ DRAWN

Get quick copies of anything . . . typed, printed, written, or drawn . . . with the trim, new Ditto D-15 Duplicator. No Stencils! No Mats! Adaptable to the needs of every organization . . . offices, schools, churches, clubs. Clean, errorless copies at lowest cost. Investigate the many advantages of the new Ditto D-15.

DITTO
DIRECT PROCESS LIQUID DUPLICATOR

Publicité parue dans *Cost and Management*, 1949.

LES DÉBUTS

LA CANADIAN SOCIETY OF COST ACCOUNTANTS

(la « Société »), l'ancêtre de CMA Canada, est fondée en 1920. Il existe d'autres organisations comptables au Canada, mais aucune pour les comptables de coûts de revient. Inspiré par le lancement de la National Association of Cost Accountants aux États-Unis, un petit groupe s'est formé, avec la bénédiction officieuse de la Dominion Association of Chartered Accountants.

CES HUIT FONDATEURS sont G.W. Dickson (Halifax), R.A. MacIntyre (Saint John), James Hutchison (Montréal), R.J. Dilworth (Toronto), F.C. Gilbert (Winnipeg), G.C. Rooke (Regina), James Sutherland (Calgary) et G.E. Winter (Vancouver).

1923

La Société établit sa première section, à Toronto. La section montréalaise est créée l'année suivante.

Invention du **duplicateur à alcool Ditto**, ancêtre du photocopieur.

1924

Premiers Jeux olympiques d'hiver, tenus à Chamonix, en France.

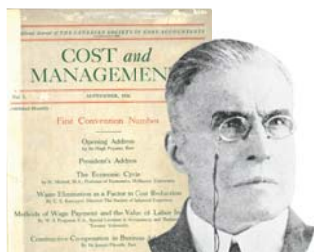
1927

La Société entreprend l'élaboration d'un programme de formation pour les comptables en management. Elle nomme son premier salarié, **W.A. McKague** (secrétaire et rédacteur en chef). Son bureau, situé au 81, Victoria Street à Toronto, devient le premier siège social de la Société.



1928

Découverte de la pénicilline.



LECTURE D'ÉPOQUE

COST AND MANAGEMENT,

première version de *CMA magazine*, a été lancé en 1926. John Craig, alors président de la Société, a de grandes ambitions. Il publie le numéro inaugural (56 pages, dont 8 de publicité) avant même l'approbation du conseil. On salue de toutes parts la qualité de la revue, mais après quelques mois, celle-ci n'est plus qu'un maigre bulletin, à cause de contraintes budgétaires. C'est aussi à John Craig que l'on doit le premier congrès national de la Société, un « événement prestigieux » tenu en septembre 1926 à la maison Hart House de l'Université de Toronto.



Le visionnaire

George Edwards a été le premier président de la Société, de 1920 à 1924. À sa retraite, l'organisation compte quelque 240 membres.



THE INCREASING NUMBER OF WOMEN entering the business world is reflected in the Ontario Society's increasing efforts to provide professional development programs for women. The first women's committee was formed in 1924. The original committee included Miss Ruth I. Grant, Toronto; Miss M. Irene Stewart, Ottawa; Secretary Corinne; Miss Linda Eshbach and Miss Bertha A. Sobush, Fort Arthur; Miss Alice Shaw, Toronto.

ÉTUDES SUPÉRIEURES 101

LE PROGRAMME DE FORMATION DE LA SOCIÉTÉ

est presque aussi vieux que l'organisation elle-même. En 1927, la Société commence à tenir des examens en comptabilité analytique et en organisation d'usine, décernant à ceux qui les réussissent un brevet d'aptitude. Ensuite, la Société et l'Université McGill parrainent conjointement un programme de trois ans en cours du soir et un examen final.

À LA FIN DES ANNÉES 1930, la Société sollicite le pouvoir d'accorder un titre de comptabilité analytique et de gestion industrielle en Ontario et au Québec, même si beaucoup s'objectent à la « professionnalisation » de l'organisation. On craint que la préparation des examens prenne le pas sur la comptabilité analytique et la gestion.

EN 1941, le gouvernement ontarien autorise la constitution de la section ontarienne et lui confère la compétence d'accorder le titre de Registered Industrial and Cost Accountant (RIA). La section québécoise s'incorpore sous le nom de Cost and Management Institute et acquiert le droit d'accorder le titre de Licentiate of the Cost and Management Institute (LCMI). L'intérêt du public s'accroît pour la Société.

EN 1943, la Société ajoute des cours par correspondance et crée, dix ans plus tard, une fondation pour financer l'élaboration des cours. La Fondation de recherche de CMA Canada poursuivra ce travail, publiant de nouvelles études sur la comptabilité de management.



1929 Première remise des Academy Awards.

Krach boursier le 29 octobre. Le Mardi noir marque la fin des Années folles et le début de la Grande Crise.

1930 — 1939

1930 La Société tient ses premières réunions régionales.



Le transformateur

Richard (Dick) Dawson devient le premier secrétaire-directeur et administrateur à temps plein de la Société en 1937. Il a su composer avec les modestes moyens de la Société à l'époque et opérer un revirement de la situation. Il a également contribué à l'adoption de la loi ontarienne autorisant le premier titre de RIA (Registered Industrial and Cost Accountant).

1935 Fondation de la Banque du Canada.

1937 Le siège social de la Société déménage à Hamilton, (Ontario); il y restera jusqu'en 2000, après quoi il sera transféré à Mississauga (Ontario).

1939 **Début de la Deuxième Guerre mondiale.** Le Canada entre en guerre le 10 septembre.

Le Committee on Accounting Procedure de l'American Institute of Accountants entreprend les démarches qui conduiront à l'adoption des **principes comptables généralement reconnus** (PCGR).

Le conseil d'administration de la Société demande l'approbation législative du titre professionnel de **RIA** (Registered Industrial and Cost Accountant).

« Aux États-Unis, un salaire de 10 000 \$ par année n'a plus rien d'exceptionnel. En 1962, 19 % des ménages américains ont gagné au moins autant, alors qu'il y a quinze ans, ils n'étaient que 4,5 %. »

— *Cost and Management*, tiré de *Frontiers in Management*, 1963

LE CRI DE GUERRE

EN SEPTEMBRE 1939, peu de temps avant la réunion du conseil de la Société, le Canada emboîte le pas à la Grande-Bretagne et déclare la guerre à l'Allemagne. Le conseil vote une résolution visant « à soutenir le gouvernement du Dominion et à servir son pays comme on le jugera nécessaire ».

LA SOCIÉTÉ joue alors un rôle déterminant dans le recrutement de comptables de coûts de revient, entre autres pour le ministère des Munitions et des Approvisionnements.

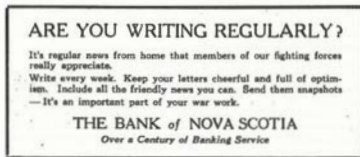
LES ÉDITORIAUX DU MAGAZINE *Cost and Management* exaltent le patriotisme et encouragent l'achat d'obligations de la Victoire.

Buy
WAR SAVINGS
STAMPS
Regularly

Publicité parue dans *Cost and Management*, 1942.



La médaille de la victoire, décoration des États-Unis, commémore le service militaire accompli durant la Seconde Guerre mondiale.



Publicité parue dans *Cost and Management*, 1945.

1940 1949

1940

L'Assemblée législative de l'Ontario reconnaît la Société comme organisation comptable professionnelle et lui confère le droit d'accorder le titre; l'Assemblée législative du Québec fait de même en mars 1941, puis les autres provinces et territoires emboîtent le pas.

1941

Entrée en vigueur de la *Loi sur l'assurance-chômage* au Canada.

Le Japon attaque Pearl Harbor.



44

Souvenirs de membres

Que fait un CMA (auparavant un RIA)? Il y a une cinquantaine d'années, je me suis posé la question. Élevé à la ferme durant la guerre, fort d'une 5^e secondaire et de près de dix ans d'expérience dans une banque, j'évaluais, à 25 ans, les perspectives d'une carrière en finance. Je m'intéressais plus à faire avancer les choses qu'à rapporter ou à vérifier ce qui s'était produit. J'ai déterminé que le programme RIA était celui qui correspondait le mieux à ma vision. Doté d'une imagination fertile et d'une passion pour les « choses bien faites », j'ai trouvé que le programme offrait des possibilités infinies.

Don Hall, CMA
Richmond Hill (Ontario)

1943

La Société élabore des cours par correspondance.

1944

Création de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international.

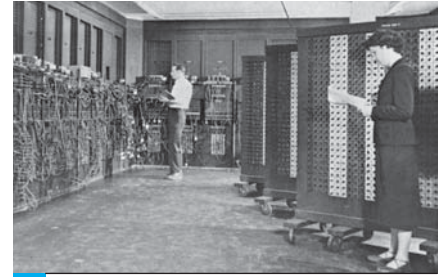


1945

Fin de la **Deuxième Guerre mondiale** et création de l'**Organisation des Nations Unies**.

En juin 1945, la Société compte quatre organisations provinciales et conclut des ententes avec des universités ontariennes et québécoises pour offrir des cours menant respectivement aux titres de RIA et de LCMI (Licentiate of the Cost and Management Institute).

ENIAC - ordinateur électronique pour traitement numérique



1946

Les Américains fabriquent le **premier ordinateur électronique à usage général**; celui-ci occupe un espace de 10 mètres sur 15 et pèse quelque 30 000 kg.

Première révision du programme universitaire de la Société; nouveaux cours portant notamment sur la législation industrielle et les mathématiques appliquées à la gestion.



L'homme-orchestre

J. Nelson Allan a été l'administrateur en chef de la Société pendant 30 ans (1945-1975), d'abord en qualité de secrétaire-directeur, puis de vice-président directeur. Il a été témoin de nombreux changements déterminants qui ont façonné l'organisation. Il a parcouru le pays en quête d'appuis pour la Société, dont les ressources étaient maigres. C'est à lui qu'on doit l'ouvrage *Histoire de la Société des comptables en management du Canada*, dont ces pages s'inspirent largement.



1947

Jackie Robinson devient le **premier joueur noir du baseball majeur**.



1949

Terre-Neuve devient une province canadienne.

Le Canada compte parmi les fondateurs de l'**Organisation du traité de l'Atlantique Nord**.

Création de la République populaire de Chine.

« La santé revêt de plus en plus d'importance aux yeux de la direction. Les entreprises recherchent maintenant des employés capables de composer avec le stress et les difficultés du travail sans développer un ulcère de l'estomac. »

— *Cost and Management*, tiré de *Administrative Management*, 1965

La pionnière Marjorie Laws en 1964.



UNE FEMME PARMIS LES HOMMES

EN COMPTABILITÉ COMME AILLEURS, les femmes ont bataillé ferme pour gagner le respect. Voici à cet égard les tristes paroles prononcées en 1930 par le premier ministre du Québec le soir du gala de la section de Montréal : « Si une femme devient comptable agréé... si on lui accorde autant de poids qu'à un homme rompu toute sa vie aux complexités de la tenue de livres et des opérations commerciales, qu'advient-il de la réputation de votre profession au sein de la communauté des affaires? »

LA SOCIÉTÉ accueille sa première comptable en 1949 seulement : la Montréalaise Anne Marie Boyer, comptable de coûts de revient à la National Brewers Limited et première femme à obtenir le titre de RIA. En 1964, Marjorie Laws devient la première femme à présider un conseil (celui de la section de Moncton). Aujourd'hui, 50 % des diplômés sont des femmes.

Structure de la molécule d'ADN isolé.



1950 — 1959

1950

Début de la guerre de Corée et intensification de la guerre froide.



Création de la **première carte de crédit moderne**, la Diners Club Card. Frank McNamara en a eu l'idée après s'être retrouvé un soir au restaurant à court d'argent.

Naissance d'Internet, à l'origine un projet gouvernemental américain visant à assurer les communications en cas d'attaque nucléaire.

1953

Couronnement de la reine Elizabeth II.

James Watson et Francis Crick publient un article sur leur découverte de l'ADN.

La Société établit une fondation pour financer la révision des cours et la recherche connexe.

« Fini la passivité!
FÂCHONS-
NOUS ET
COMBATTONS!
CANADIENS, À
L'ASSAUT! »

— Éditorial sur la Seconde Guerre mondiale dans *Cost and Management*, 1942

ÉTUDES SUPÉRIEURES 201

LE PROGRAMME de formation de la Société se développe rapidement dans les années 1950. La section de Hamilton organise des conférences pour cadres intermédiaires sur des sujets comme la fiscalité et l'économie. Adoptant cette formule, d'autres sections ontariennes établissent un cours de perfectionnement des cadres qui servira de fondement à la formation continue. La Société établit les conditions d'admission à la profession de RIA pour en assurer l'uniformité au Canada.

DANS LES ANNÉES 1970, la Société définit deux secteurs de formation : (1) compétences fondamentales en comptabilité et (2) compétences techniques, environnementales et administratives. Elle lance aussi un programme d'études supérieures menant à un certificat.

EN 1989, la Société met en place un programme de deux ans à temps partiel, le Programme professionnel CMA, basé sur les diplômes d'études supérieures en comptabilité de management et pratiques de gestion. Elle s'associe aux universités pour l'enseignement des aspects techniques de la comptabilité.

EN 2000, la Société établit le Programme de leadership

stratégique (PLS). Les candidats sans équivalence professionnelle doivent détenir un diplôme d'études supérieures, remplir certaines conditions et réussir l'examen d'admission de CMA Canada avant d'accéder au PLS.

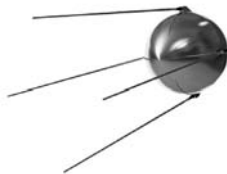
LE PROGRAMME DE FORMATION PROFESSIONNELLE (PFP) des CPA, tout nouveau, est lancé dans l'ouest du Canada en septembre 2013. Ce programme de deuxième cycle, à temps partiel et d'une durée de deux ans, est fondé sur la nouvelle Grille de compétences CPA.



1955 Le téléviseur noir et blanc gagne en popularité.

Entrée en ondes des réseaux de télévision Radio-Canada et CBC.

1957 L'Union soviétique lance **Sputnik I**, le premier satellite artificiel, une réussite qui amorce la course à l'espace avec les États-Unis.



Création de la Communauté économique européenne (CEE), ou Marché commun, qui deviendra plus tard l'Union européenne.

Bonjour
mon nom est

SE FAIRE UN NOM

La Société a changé plusieurs fois de nom au cours des 93 dernières années.

1920

The Canadian Society of Cost Accountants

1930

The Canadian Society of Cost Accountants and Industrial Engineers

1947

The Society of Industrial and Cost Accountants of Canada

1966

The Society of Industrial Accountants

1968

La Société des comptables en administration industrielle du Canada
The Society of Industrial Accountants of Canada

1976

La Société des comptables en management du Canada
The Society of Management Accountants of Canada

NOW-an All-Purpose Posting System



Publicité parue dans *Cost and Management*, 1954.

1960 — 1969

1960

La Société publie **An Appraisal of Capital Expenditure**, le premier d'une série de documents de recherche.

À la fin des années 1950 et au début des années 1960, on s'intéresse davantage à la comptabilité internationale.

1961

Érection du mur de Berlin.



1962

Invention de l'audiocassette.



Andy Warhol dévoile sa toile de 32 boîtes de soupe Campbell, à New York.

EN FRANÇAIS, S'IL VOUS PLAÎT!

AU DÉBUT DES ANNÉES 1960, la Société adopte une politique de francisation pour mieux servir ses membres dans les deux langues officielles. En 1964, *Cost and Management* publie son premier éditorial en français et, en 1966, la Société présente pour la première fois son rapport annuel en anglais et en français. Le plus grand défi consiste à traduire des documents techniques tout en préservant leur intégrité. En 1973, la Société crée un comité national du français pour améliorer l'application de sa politique. Aujourd'hui, CMA Canada publie dans les deux langues officielles du Canada tous ses documents – soit environ un million de mots par année.

1962

La Saskatchewan met en place un régime d'assurance maladie, sans obtenir de financement fédéral avant 1968. D'autres provinces et territoires l'imitent ensuite.

La Société reçoit ses armoiries.



Photo fournie par l'Institute of Cost and Management Accountants of Pakistan

OBJECTIF MONDE

EN 1960, la Société amorce une collaboration outre-frontières avec le Pakistan Institute of Industrial Accountants (PIIA) pour l'aider à développer son programme éducatif, qui s'apparente au programme de RIA de la Société. Cette initiative, qui durera dix ans, s'avère un succès. En 1970, 600 étudiants ont déjà obtenu leur diplôme et le PIIA est en forte croissance. L'organisme a grandement apprécié l'aide de la Société et, dans un article publié dans une revue internationale, son président salue l'humilité et la discrétion des Canadiens.

C'EST AUSSI EN 1960

que la Société participe à sa première rencontre internationale, la Conference of Asian and Pacific Accountants. Don Patton, président du comité de coordination de l'éducation de la Société, assiste à la rencontre en Australie. Deux ans plus tard, la Société envoie pour la première fois des délégués officiels à l'International Accountants' Congress qui se tient à New York.

EN 1973, John Ross, directeur de la recherche pour la Société, est invité à une réunion avec ses homologues de plusieurs grandes organisations comptables. On demande aussi à la Société de collaborer aux travaux du Comité international de normalisation de la comptabilité (IASC). Grâce à la Société, semble-t-il, les comptables en management canadiens viennent de se tailler une place sur la scène mondiale.

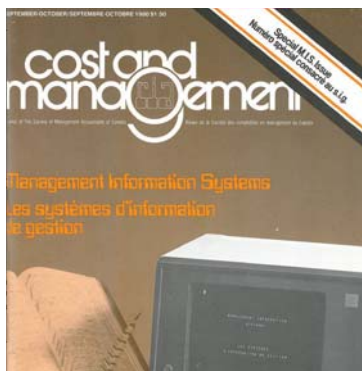


1964 Le Canada adopte l'unifolié.

1967 Gerhard G. Mueller publie *International Accounting*, premier manuel du genre.

Les ventes de téléviseurs couleur surpassent celles des noir et blanc.

Cost and Management, Septembre-Octobre 1980.



L'ESSOR DE L'ORDINATEUR AU MILIEU DES ANNÉES

1960, beaucoup d'entreprises possédaient un ordinateur – source d'inquiétude pour plus d'un comptable. Pour les prophètes de malheur, l'obsolescence de la comptabilité et l'inutilité des comptables eux-mêmes étaient proches. Pour d'autres, l'ordinateur ouvrait la voie à une participation accrue à la prise de décisions et à la planification.

LA REVUE DE LA SOCIÉTÉ s'est mise à publier des articles sur l'informatique, riches en conseils tels que cette perle : « Rien ne remplace une préparation et une programmation rigoureuses avant l'arrivée de l'ordinateur. À cette fin, le délai de livraison habituel de dix-huit mois pour un gros ordinateur constitue un minimum indispensable. »

LA SOCIÉTÉ A COMMANDÉ une étude intitulée *The Impact of the Computer on Management and the Accountant* (1966), qui a servi de cadre à la refonte des programmes de formation, dont le cours de RIA, puis a offert un cours de formation continue sur le traitement électronique des données.

LES COMPTABLES se sont adaptés au merveilleux monde de la technologie, et ils ont su l'utiliser pour améliorer les résultats. Dans les années 1990, la revue de CMA Canada publiait un numéro annuel sur l'informatique, dont un article intitulé « Internet, le couteau suisse des outils de gestion ». Tout compte fait, les comptables et les ordinateurs ont fini par s'entendre!

1968
1969 La Société lance *The Nature and Scope of Accounting* et *The Management Accountant's Body of Knowledge*, deux publications qui établissent les fondements philosophiques de la profession pour la décennie à venir.

1969 Le conseil d'administration approuve les premières règles de déontologie de la Société.



Les astronautes américains marchent sur la lune.

« On recherche assistant comptable de prix de revient avec expérience dans le domaine. Doit être capable d'utiliser le système déjà en place. Salaire de départ : 40 \$ par semaine. Pour poser sa candidature : *Cost and Management* n° 102. »

— Offre d'emploi parue dans *Cost and Management*, 1926



Le mondialiste

Ken Biggs, FCMA, FCA, fait progresser le travail du Comité des professionnels comptables en entreprise de l'IFAC en alignant sa vision et son action sur celle de la profession de comptable en management de CMA Canada. Il dirige ce comité de 1987 à 1997, puis agit comme membre votant pour le Canada au conseil de l'IFAC. Il a été président de CMA Canada de 1973 à 1974.

1970 1979

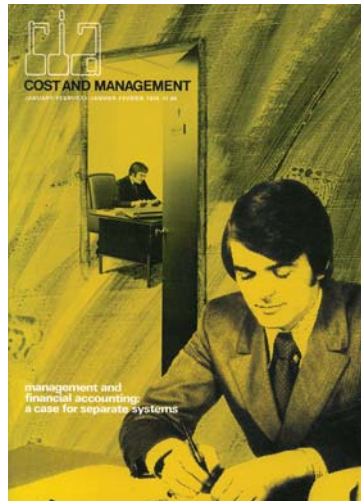
1970 Jubilé d'or de la Société.



1972 Paul Henderson marque le but gagnant du match final de la série Canada-Union soviétique.

Apparition des télé-imprimeurs pour la saisie et le traitement de données des premiers ordinateurs.

Cost and Management, Janvier-Février 1974.



LA BAGUE AU DOIGT

EN 1972, le comité des relations publiques de la Société propose la création d'une bague RIA. Dessinée par Birks, la bague en or 10 carats, au coût de 32 \$ (gravure de l'année de promotion comprise), doit être portée au petit doigt de la main droite. Aujourd'hui, le prix des bagues CMA a grimpé : 360 \$ pour femme, 420 \$ pour homme. Il n'est pas trop tard pour s'en procurer une : elles seront offertes jusqu'à la fin de 2015.



Cost and Management, 1964.

« Repos et détente pour l'homme d'affaires

Faute de bien se détendre, nombre de gestionnaires souffrent de dépression nerveuse. Voici ce qu'un éminent psychiatre suggère de faire en dehors des heures normales de travail :

- ▣ À la fin de la journée, laissez votre porte-documents au bureau.
- ▣ Recevez des invités d'affaires chez vous au moins une fois par semaine.
- ▣ Prévoyez au moins un repas par semaine avec des amis autres que des collègues de travail.
- ▣ Un week-end par mois, offrez-vous une escapade avec votre femme, sans les enfants. »

— Cost and Management, 1955

1973 Création de l'**International Accounting Standards Committee (IASC)**, le premier organisme de normalisation international.

Un ingénieur de Motorola effectue le premier appel à l'aide d'un cellulaire.

1975 Sony lance la vidéocassette Betamax; l'année suivante, JVC lance la VHS.

1977 La Société compte parmi les membres fondateurs de l'**International Federation of Accountants** (IFAC).

1981
1989

Années 1980 Le télécopieur devient un appareil de bureau indispensable.

1981 IBM lance son PC Model 5150; c'est le début de l'essor de l'ordinateur personnel.

1982 Le Canada adopte la **Loi constitutionnelle**, qui contient la **Charte canadienne des droits et libertés**.

Philips fait la démonstration du **premier lecteur CD**.



CMA, Janvier-Février 1988.



« La longueur d'un mégot de cigarette révèle le statut social du fumeur. Une étude récente sur la relation entre tabagisme et cancer a permis d'établir ce rapprochement inattendu : la longueur moyenne du mégot d'un fumeur de la classe supérieure était de 31,4 mm, contre 27,8 mm pour celui d'un fumeur de la classe moyenne, et 25,5 mm pour celui d'un fumeur de la classe inférieure. »

— *Cost and Management*, tiré de *Financial Post*, 1960



L'éducateur

Anthony Atkinson, FCMA, MBA, Ph. D., enseigne la comptabilité à la School of Business Economics de l'Université Wilfrid-Laurier. Il a rédigé les normes d'exercice de la comptabilité de management de CMA Canada et corédigé la version originale et la version pour cadres du Programme de leadership stratégique CMA.



L'architecte

Robert (Bob) Dye, FCMA, a été président et chef de la direction de la Société de 1997 à 2003. Principal artisan du nouveau programme d'accréditation de CMA Canada, il a lancé des initiatives audacieuses – adoptées par le conseil d'administration en 1998 – qui ont redéfini l'organisation et mis en valeur les programmes professionnels. Auparavant, il a été bénévole et membre du personnel pendant plusieurs années; il a aussi occupé le poste de chef du personnel de La Société des comptables en management de l'Ontario.



CMA, Mai 1992.

1985

La Société adopte le titre professionnel de **comptable en management accrédité** (CMA), qui remplace le titre de RIA.

ÉVOLUTION AU FIL DU TEMPS

AU DÉBUT DU XX^e

SIÈCLE, les comptables en management (ou « comptables de prix de revient ») soutiennent les organisations mobilisées pour la Première Guerre mondiale, assurant la budgétisation et la détermination des coûts pour l'évaluation des stocks. La Crise des années 1930 marque un changement et fait naître la vérification, la réglementation et la publication de l'information financière; l'établissement de normes occupera les comptables durant des décennies.

DANS LES ANNÉES

1960, la Société amorce un repositionnement. Conception des systèmes, théorie de l'information, modélisation mathématique et habiletés à communiquer s'ajoutent au bagage de connaissances. Grâce à la recherche continue, la Société évolue au rythme des entreprises de pointe. À la fin des années 1970, elle s'adapte aux organisations axées sur la clientèle, à l'accélération des mouvements de capitaux, à la gestion du savoir et à la mondialisation.

EN 1989, la Société enrichit son programme d'accréditation d'autres compétences : consolidation d'équipe, leadership, présentation et communication. L'information financière prospective et la gestion de la performance restent prioritaires.



CMA, 1992.



L'intellectuel

Robert S. Kaplan, *ex-doyen de l'école de commerce de l'Université Carnegie Mellon et professeur émérite de l'Université Harvard, a consacré ses recherches à la comptabilité générale et de management. Il a publié plusieurs ouvrages importants, notamment Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting (avec H. Thomas Johnson) en 1987. Avec David P. Norton, il a conçu le tableau de bord équilibré en 1992.*



1989

Entente de libre-échange entre le Canada et les États-Unis.

Chute du mur de Berlin.



Souvenirs de membres

C'est un parcours atypique qui m'a menée au titre de CMA.

En troisième année du programme, j'ai vu *Souvenirs d'Afrique* et ai eu envie de découvrir le monde. Les cours par correspondance étaient la seule façon de terminer le programme CMA. En mars 1990, munie d'un aller simple, je suis partie avec, pour tout bagage, des t-shirts, des shorts et deux manuels de comptabilité. Pour alléger mon sac à dos, j'ai arraché les pages dont j'estimais ne pas avoir besoin. C'était tout un défi d'étudier pendant que d'autres s'amusaient, mais j'ai appris la discipline et constaté que rien n'est impossible. Je voulais réussir, et le programme CMA m'en a donné les moyens.

Judy Gillies, CMA
Toronto (Ontario)

« La roue, ce symbole bien-aimé du progrès, sera obsolète en 2064; c'est ce qu'affirme Donald Gordon, directeur général et président du conseil du Canadien National. Selon lui, le transport terrestre se fera par véhicule à coussin d'air ou guidé sur rails, ou par ceinture-fusée à la surface du sol ou en mode souterrain. »

— *Cost and Management*, tiré de *Executive*, 1964



CMA, Octobre 1988.

1990 — 1999

1990

Réunification de l'Allemagne.

Lancement du projet du **génom humain.**

Échec de l'Accord du lac Meech.

1991

Entrée en vigueur de la TPS.

Fin de l'apartheid en Afrique du Sud.



1993

Kim Campbell devient la première femme à accéder au poste de premier ministre du Canada.

CMA magazine, Mars 1997.



LE VIRAGE VERT

DANS LES ANNÉES 1990, les entreprises commencent à se préoccuper de leur responsabilité sociale et des coûts environnementaux liés aux activités commerciales. À l'époque, « la comptabilisation du développement durable » est un domaine émergent. Aujourd'hui, les crédits de carbone figurent au bilan des grandes sociétés, et la durabilité contribue tant à la survie de la planète qu'à la réputation des entreprises.

1996

Le sprinteur canadien **Donovan Bailey** établit un nouveau record mondial au **100 mètres** (9,84 secondes).

1999

Lancement de l'euro pour les transactions électroniques. En 2002, la monnaie aura cours légal.



L'auteur

Charles T. Horngren a été un pionnier de la comptabilité de management. Son livre phare, *Fondements de la comptabilité de gestion*, paru en 1962, en est aujourd'hui à sa 14^e édition.



CMA magazine, Septembre 1995.

DANS LES COULISSES DE LA FUSION

ON NE PEUT SURE-TIMER LA COMPLEXITÉ DE LA FUSION des

organisations comptables du Canada, affirme Joy Thomas, présidente et chef de la direction de CMA Canada et vice-présidente directrice de CPA Canada.

« **UNIFIER LA STRUCTURE** de la profession constitue notre plus grand défi. Au départ, la profession était encadrée par 40 conseils d'administration et 30 dirigeants, dont les priorités, le processus de prise de décisions et le calendrier étaient tous différents. »

AMENER TOUTES LES ORGANISATIONS À UN CONSENSUS et comprendre qu'on ne pourrait tout faire simultanément n'a pas été facile. Il fallait aussi transmettre suffisamment d'information aux membres tout en gérant les communications contradictoires des différentes instances de la profession.

« **L'OBJECTIF POUR LE CONSEIL DE CMA CANADA** était l'unification de la profession comptable canadienne, conclut-elle. Purement et simplement ».



2001

Attentats terroristes perpétrés à New York et à Washington.



LES IFRS EN RÉTROSPECTIVE

COMMENT LE CANADA A-T-IL CONTRIBUÉ à

l'élaboration et à l'adoption de normes comptables internationales? En voici un aperçu.

EN 1966, trois grandes organisations comptables – l'Institute of Chartered Accountants of England & Wales (ICAEW), l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) et l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) – fondent l'Accountants International Study Group, qui commence à publier des études sur les changements au sein de la profession.

L'ENJEU SUSCITE un intérêt croissant et, en 1973, le Comité international de normalisation de la comptabilité (IASB) voit le jour. Durant plus de 27 ans, il publiera une série de normes. En 2001, à la suite d'une restructuration, l'IASB devient le Conseil des normes comptables

internationales (IASB). De nouvelles normes sont publiées : les Normes internationales d'information financière (IFRS).

EN JUIN 2003 paraît l'IFRS 1 : *Première application des Normes internationales d'information financière*. La même année, la Commission européenne entérine les normes internationales et adopte un règlement qui les rend obligatoires en 2005. Depuis, beaucoup de pays ont autorisé ou imposé les IFRS. Le Canada les a adoptées intégralement; elles sont en vigueur depuis 2011, mais certaines entités et sociétés de placement disposent d'un délai supplémentaire pour s'y conformer.

LES ÉTATS FINANCIERS PRÉSENTÉS selon les

normes internationales offrent aux entreprises un meilleur point de comparaison sur le marché mondial et peuvent faciliter leur accès aux capitaux étrangers. Aux sociétés possédant des filiales à l'étranger, l'utilisation des normes internationales permet d'appliquer une méthode comptable uniforme dans toute l'entreprise.

CE SOUCI D'UNIFORMITÉ

a suscité une volonté d'harmonisation mondiale chez les comptables eux-mêmes, comme l'illustre l'émergence du CPA canadien – concurrentiel à l'échelle internationale.

2000 — 2013

2000

La Société revoit son Programme professionnel et le renomme **Programme de leadership stratégique (PLS)**.



« Le titre de CMA est l'une de ces choses qui peut vous mener à tout. »
Publicité parue dans *CMA Management*, 2010.



Publicité parue dans *CMA Management*, 2009.

« Les compagnies d'assurance automobile proposent une stratégie pratique pour promouvoir le port de la ceinture de sécurité. Si certaines personnes, jusqu'ici, sont demeurées imperméables à l'argument de sauver leur propre vie et continuent de ne pas boucler leur ceinture, peut-être changeront-elles d'idée : plusieurs compagnies d'assurance offrent alors de réduire les primes quand les sièges avant sont munis d'une ceinture. »

— *Cost and Management*, tiré de *Business Week*, 1962

Souvenirs de membres

En 1961, l'entreprise pour laquelle je travaillais n'était pas enthousiaste à l'idée de me laisser suivre le programme de cinq ans avec stage pour devenir CA. Peut-être mon employeur croyait-il que ce n'était pas la place d'une femme mariée avec deux enfants.

Je me suis inscrite au programme RIA. Seule femme de ma classe, je crois être la première Albertaine à avoir obtenu le titre.

Les employeurs n'étaient pas habitués à voir des femmes occuper d'autres postes que ceux de secrétaire ou commis. Lors d'une entrevue, j'ai trouvé curieux que personne ne me pose de question sur l'emploi : « Nous voulions simplement voir à quoi ressemblait une femme comptable », a expliqué l'intervieweur.

Je suis retournée au cabinet de CA, mais comme chef de bureau et, après quelques années, je me suis réinscrite à l'université pour obtenir un diplôme en économie. J'ai payé une partie de ma scolarité en donnant des cours du programme RIA.

L'ordinateur central, énorme, occupait une pièce distincte et nous faisons nous-mêmes notre programmation. Mes enfants et petits-enfants sont renversés que je puisse démonter un ordinateur portable et en remplacer les pièces.

Une fois mon diplôme en poche, j'ai fait des analyses coûts-avantages pour les aéroports à Transports Canada. Certaines de mes méthodes ont été adoptées à l'échelle nationale.

En passant, ma petite-fille a hérité d'au moins un de mes gènes : elle deviendra CA dans quelques mois – ou devrais-je dire CPA? N'est-ce pas là le plus beau compliment?

Florence Nelson (Smith),
CMA, Red Deer (Alberta)

POUR RÉUSSIR UNE FUSION

JOY THOMAS, PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION DE CMA CANADA et vice-présidente directrice de CPA Canada, offre ces conseils pour assurer une fusion réussie.

Ne sous-estimez pas l'importance de communiquer avec les parties concernées.

Écoutez et parlez souvent, voire quotidiennement.

Ne vous appropriez pas le problème. Rencontrez les gens, faites le point avec eux et obtenez leur adhésion.

Croyez passionnément en ce que vous cherchez à accomplir. Vous devez vous engager à fond. Si vous adoptez cette attitude, obtenez le consentement de la majorité des participants et rejetez toute éventualité d'échec : vous avez alors plus de chance de trouver des solutions.

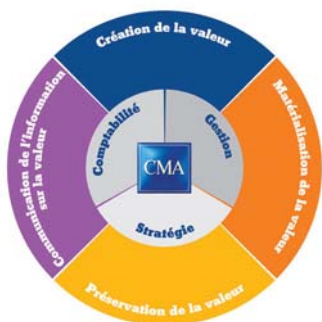
Sachez que vous devrez considérer une foule de détails et de scénarios. Comprenez et gérez les risques, sans les laisser vous empêcher d'agir.

2002

Le gouvernement de l'Ontario adopte des dispositions législatives qui modifient la *Loi sur la comptabilité publique* de l'Ontario en permettant désormais aux CMA et aux CGA d'obtenir un permis d'expert-comptable.

Le Financial Accounting Standards Board (FASB) et l'IASB collaborent en vue d'harmoniser les PCGR des États-Unis avec les Normes internationales d'information financière (IFRS). **L'accord de Norwalk** en découle.

L'Union européenne adopte une loi obligeant les sociétés cotées à établir des états financiers consolidés IFRS à compter de 2005. Il s'agit du premier marché financier important à le faire.



LA GRILLE DE L'AVENIR

LANCÉE EN 2006, la grille de compétences des CMA – un jalon pour la profession – a servi d'outil de formation et de planification des programmes. La version 2011 comprenait une centaine de compétences. Ses trois piliers – stratégie, gestion et comptabilité –, agencés dans un « cycle de la valeur durable », distinguaient le CMA des autres professionnels comptables.

LA NOUVELLE GRILLE DE COMPÉTENCES DES CPA, élaborée par des experts en formation, en consultation avec des praticiens, professeurs et employeurs, regroupe les meilleures pratiques des CMA, CA et CGA pour répondre aux besoins des cabinets, des entreprises et du secteur public dans un monde en rapide évolution. Décrivant les connaissances, compétences et niveaux de maîtrise attendus des CPA, elle comprend six compétences techniques, cinq compétences habilitantes (personnelles, générales) et les trois piliers de la profession de CMA.

2004 Amorce de pourparlers entre CMA Canada et l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) en vue de rationaliser la profession comptable; ils demeurent exploratoires.

À PRÉSENT

AU MOMENT DE METTRE SOUS PRESSE

seules deux organisations de CGA ne s'étaient pas encore jointes aux pourparlers d'unification. CPA Canada cherche des moyens de s'assurer de l'adhésion de tous les CGA, en plus de tous les CA et tous les CMA déjà membres de la nouvelle organisation.

La nouvelle marque CPA a vu le jour. CPA Canada offre un tout nouveau programme – le programme d'agrément CPA –, appuyé par une campagne publicitaire nationale ainsi que des produits et services dont ses membres auront besoin tout au long de leur carrière.



2006 CMA Canada se dote d'une nouvelle structure de gouvernance qui favorise l'atteinte de consensus au sein de son partenariat, améliore la prise de décisions et assure le respect des pratiques exemplaires.

2007 Constitution en société de la Fondation de recherche de CMA Canada.



Apple lance son iPhone.



2009 Assermentation de Barack Obama, le **premier président afro-américain** des États-Unis.

2011 Reprise des pourparlers entre l'ICCA et CMA Canada.

2013 CMA Canada et l'ICCA s'unissent le 1^{er} janvier pour créer Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), l'organisation nationale chargée de soutenir l'unification de la profession comptable canadienne.

Nous remercions Bill Langdon, FCMA, qui nous a aidés à recueillir les données disponibles des dernières années de cette chronologie. Nous lui sommes redevables des recherches qu'il a effectuées concernant l'histoire récente de la Société.



L'AVENIR

Que nous réservent les prochains 50 ans?
À quoi ressemblera notre travail et en quoi
la technologie nous changera-t-elle?
Quel sera le rôle du comptable en management?
Coup d'œil sur ces perspectives.




RÉALITÉS

● DE

DEMAIN

**À quoi ressemblera votre
quotidien au travail
dans l'avenir**



Le milieu de travail, les déplacements et la nature des tâches seront transformés par de nouveaux outils et comportements.

Par **Diane Peters**

Projetons-nous dans quelques dizaines d'années. La médecine guérit désormais le cancer, l'obésité et l'acné. Mais qu'en est-il de votre travail?

Comme les chiffres et l'argent existent toujours, vous avez encore un emploi – qui n'a cependant peut-être plus grand-chose à voir avec ce que vous en connaissiez jusque-là. Tour d'horizon de ce qui vous attend.

► La façon de travailler se fondra avec le lieu de travail

Il est 9 h. Au lieu d'effectuer le trajet stressant jusqu'au bureau, vous vous dirigez en pantoufles vers le bureau que vous avez aménagé dans votre maison ou achetez un café à la distributrice de l'hôtel avant de rejoindre son luxueux centre d'affaires.

« La façon de travailler et le lieu de travail deviendront secondaires », affirme Marty Parker, président et chef de la direction de l'entreprise torontoise Waterstone Human Capital. Les employeurs s'intéresseront par-dessus tout aux résultats.

D'après Marcel O'Gorman, directeur du Critical Media Lab de l'Université de Waterloo, vous travaillerez en mobilité selon votre propre horaire plutôt que du lundi au vendredi derrière des portes closes. Toutefois, un certain nombre de fois par semaine, vous vous rendrez à votre « véritable » lieu de travail dans un véhicule automate ou un train ultrarapide.

Sur place, il n'y aura pas de poste de travail personnel. Plutôt, des aires ouvertes de réseautage seront aménagées, pourvues de sièges moelleux et de tableaux blancs électroniques portatifs où les gens pourront se rencontrer.

► Les comptables seront maîtres de leur destinée

La paie bimensuelle sera chose du passé. Vous facturerez plutôt divers clients (et disposerez d'une application vocale pour effectuer cette opération).

À l'instar des lieux de travail, les employeurs seront multiples. L'avenir appartient aux petites et moyennes entreprises qui pratiqueront l'embauche contractuelle.

« Les comptables, en particulier, pourront dicter leurs choix, poursuit Marty Parker. Ils pourront travailler autant qu'ils le voudront. » Cumuler les responsabilités de directeur financier pour plusieurs organisations n'aura rien d'exceptionnel.

Comme contractuel, vous n'aurez peut-être pas d'assurance maladie ou de rente de retraite; il y aura donc un prix à payer pour cette liberté. Compte tenu de l'espérance de vie qui dépassera 100 ans et des médicaments de survie complexes, vous devrez planifier vos finances personnelles en conséquence.

► Les milieux de travail seront plus flexibles

L'horaire de travail « 9 à 5 » sera depuis longtemps révolu, mais que vous ayez

un seul employeur ou plusieurs clients, vous n'aurez plus à utiliser vos congés personnels ou de maladie pour aller chez le dentiste ou aider un parent vieillissant.

Les entreprises qui embaucheront des employés à plein temps « comprendront qu'elles engagent la personne dans sa globalité et devront faire preuve de souplesse », précise Vera Asanin, présidente de Your Workplace, entreprise de Kingston qui organise des rencontres sur la santé au travail.

Certaines sociétés s'efforceront aussi de promouvoir la santé au travail.

Des données récentes révèlent des avantages énormes pour les employeurs. Supports à vélos, gymnase et aliments santé – ou programmes d'aide pour accéder à ces ressources – seront monnaie courante.

« Ces mesures iront autant de soi que d'équiper un poste de travail d'un ordinateur », constate Vera Asanin.

► Le leadership s'exercera au-delà du lieu physique

Vous rappelez-vous ces rencontres du lundi matin pour faire le point sur l'état des travaux en cours? Elles auront disparu. « Il n'est pas nécessaire d'être dans un même lieu physique pour exercer son leadership », affirme Marty Parker.

Les gestionnaires de demain devront gagner le respect sans nécessairement être en présence physique de leurs collègues. Ils devront trouver des



« La microgestion n'aura pas sa place. »

moyens créatifs de bâtir des équipes, d'établir des consensus malgré la distance et d'innover constamment pour obtenir des résultats optimaux.

La microgestion n'aura pas sa place. Les futurs leaders sauront quand faire appel aux technologies (voire au téléphone – ce vieil appareil qui sera demeuré utile) pour communiquer avec les membres de l'équipe, et quand leur laisser faire leur travail.

Selon Vera Asanin, à mesure que les télétravailleurs gagneront en autonomie et en confiance, les manuels volumineux qui dictent chaque détail de la vie professionnelle fonderont de moitié. « Nous sommes tous des adultes », ajoute-t-elle.

► Nous utiliserons les outils plus intelligemment

Peut-être ne serez-vous pas assis au même poste de travail à 9 h tous les matins, mais vous serez plus étroitement connecté.

« S'asseoir à un poste pour accomplir son travail sera de moins en moins la norme, signale Marcel O'Gorman. Les réunions virtuelles et le travail collaboratif se feront de plus en plus aisément grâce à des technologies que le travailleur d'aujourd'hui peut difficilement imaginer.

Vera Asanin soutient que notre difficulté à manipuler les jouets technologiques s'atténuera. Selon elle, nous apprendrons aussi à éteindre nos appareils après les heures de travail ainsi qu'en voiture, en marchant ou à d'autres moments de détente.

Marcel O'Gorman croit que nous nous habituerons à résister à l'envie de répondre sur-le-champ à tous les messages électroniques. « J'aimerais voir les gens ralentir volontairement leur utilisation des technologies ou ajouter un paramètre de livraison différée à tous leurs messages afin que les destinataires ne puissent y répondre tout de suite. »

► Il n'y aura pas d'autre RIM au Canada

Quand vous communiquerez par téléphone ou enverrez un message électronique, la plupart du temps, votre destinataire travaillera dans un secteur différent que les gens avec qui vous communiquez aujourd'hui.

Marty Parker explique que, dans l'économie canadienne, ce seront les petites et moyennes entreprises – pour la plupart issues du secteur tertiaire – qui connaîtront une forte croissance. « Il n'y aura pas d'autre RIM au Canada », continue-t-il.

La santé et le tourisme seront en hausse tandis que le secteur manufacturier déclinera. Des opérations comme la saisie des données deviendront de plus en plus numérisées. Un nombre encore plus grand d'emplois nécessiteront des techniciens hautement spécialisés, que nos universités et collègues, plus axés sur les arts, négligent actuellement de former.

« Les employeurs devront offrir davantage de formation interne.

Il existe un large fossé entre notre système d'éducation et les besoins des milieux de travail. Le virage ne s'opère pas assez rapidement », indique Vera Asanin.

► Fini le travail inutile

Une fois par semaine ou par mois, vous interrompez les tâches à accomplir pour laisser libre cours à votre créativité. Votre employeur vous laissera aussi plus de temps pour vous aider à atteindre l'excellence dans vos projets.

Vera Asanin croit que ce scénario sera possible parce qu'on éliminera certaines activités fastidieuses comme les réunions périodiques et les rapports stériles. « Fini le travail inutile », conclut-elle.

Tout en démontrant vos capacités d'innovation, vous retrouverez la passion de votre travail – aspect clé de la vie professionnelle dont les employeurs reconnaîtront enfin l'importance.

Personne ne sait vraiment ce que l'avenir nous réserve. Peut-être nous déplacerons-nous quotidiennement dans l'espace galactique et nous habillerons-nous comme la princesse Leia. Ce que l'on peut toutefois supposer, c'est que le travail deviendra plus flexible, créatif et personnalisé. Pour le plus grand bien des affaires, de la culture et de la vie en général. ■

.....
Diane Peters est rédactrice, réviseuse et professeure à Toronto. Sur Twitter : @DianeEPeters.



Clive Thompson, qui écrit sur les sciences et la technologie, attribue une valeur éducative aux médias sociaux populaires.

Par **Gabrielle Bauer**

Q. Vous avez chanté les louanges de Twitter, un médium que décrient certains journalistes de fond. Qu'est-ce qui vous attire le plus dans ce médium?

R. : C'est un formidable outil pour nourrir ce que j'appelle une réflexion publique. Quand j'explore un sujet, je l'affiche sur Twitter et mes 18 000 abonnés m'abreuvent de commentaires.

Q. : Facebook obtient-il aussi votre faveur?

R. : L'un des paradoxes de Facebook est l'insignifiance de certains profils et mises à jour individuels – par exemple, « Je viens de luncher au centre commercial ». Cependant, une fois mis ensemble, ces profils forment une riche mosaïque de données sur ce que les gens pensent et ce qui compte pour eux – ce que les psychologues appellent « la conscience ambiante ».

Q. : Voyez-vous un mauvais côté à Facebook et aux autres médias sociaux?

R. : Les jeunes, qui considèrent souvent Facebook comme un prolongement d'eux-mêmes, se sentent obligés de « performer » sur Facebook. Leur estime de soi en prend un coup s'ils n'obtiennent pas autant de « J'aime » que leurs amis. C'est l'inconvénient de la conscience ambiante. Voilà pourquoi certaines personnes prennent des pauses de Facebook. Chacun doit trouver sa façon de tirer parti du médium.

Q. : Les universitaires et les professeurs de français déplorent les effets de la technologie et en particulier des textos sur la qualité de la langue écrite. Qu'en pensez-vous?

R. : Je crois que c'est l'inverse qui se produit. Auparavant, la plupart des gens arrêtaient d'écrire après le secondaire. Prenons l'exemple de ma mère, qui a 75 ans et est très instruite. Je lui ai récemment demandé quand elle avait rédigé un paragraphe pour la dernière fois. Après avoir réfléchi un certain temps, elle m'a finalement répondu « sûrement pas durant la dernière année ». C'est typique de sa génération.

Aujourd'hui, tout le monde écrit. D'après moi – et mon estimation est prudente –, les humains produisent collec-

tivement au moins 36 millions de mots par jour. Comme ils savent qu'ils s'adressent à un public, les gens révisent ce qu'ils écrivent – même les blogueurs et les gazouilleurs. Bien sûr, il y aura toujours des textes mal rédigés, mais je crois que l'explosion du contenu écrit a relevé le niveau général.

Q. : Que pensez-vous de l'absence de vie privée dans un monde branché?

R. : Nous oublions qu'avant l'ère industrielle, l'absence de vie privée était la norme. Mes grands-parents ont grandi dans un hameau ukrainien d'à peine quelques milliers de personnes où chacun connaissait tout de l'autre. L'anonymat est apparu quand nous avons commencé à vivre dans les villes.

Les médias sociaux ont recréé le village en quelque sorte. Aujourd'hui, les analystes se demandent comment nous nous adapterons au nouveau manque d'espace privé; c'est donc le retour à la case départ. Le grand avantage de cette « vie publique », c'est que nous pouvons échanger sur des sujets autrefois tabous. Ainsi, quand une de mes amies a commencé à écrire sur le diagnostic de cancer de son enfant, elle a reçu une foule de suggestions et de témoignages de soutien.

Q. : Décrochez-vous parfois de la présence en ligne?

R. : Chaque fin de semaine. Du vendredi à 18 h jusqu'au lundi matin, je suis presque complètement hors ligne et je ne fais pas grand-chose sinon consulter un peu Facebook. C'est par accident que j'ai décroché la première fois, mais j'apprécie aujourd'hui cette pause. Je me plonge dans des livres, des magazines, je jette des idées sur papier. Cet arrêt me met dans un autre état d'esprit et je me rebranche le lundi avec un enthousiasme renouvelé. Un peu comme la rotation des cultures, qui préserve la fécondité du sol. ■

Clive Thompson collabore au *New York Times Magazine* et à *Wired*, et il participe régulièrement à des émissions télévisées, notamment à *CNN* et à *Fox News*. Son dernier ouvrage, *Smarter Than You Think*, a été lancé en septembre 2013. Diplômé de l'Université de Toronto, il vit à Brooklyn (New York).

DE GRANDS CLASSIQUES

Dix ouvrages de gestion à l'épreuve du temps

De vieux succès et des publications plus récentes pour faire le plein de bons conseils

Par Anne Bokma

Il y a 77 ans paraissait le best-seller de développement personnel de Dale Carnegie, **Comment se faire des amis et influencer les autres**. Plus récemment, il y a 13 ans, Malcolm Gladwell publiait le succès de librairie *Le point de bascule*. Découvrez ces deux ouvrages et huit autres essentiels sur les affaires à avoir sans faute dans sa bibliothèque.

Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent

Auteur : Stephen R. Covey

Langue originale : anglais

Date de publication : 1989

Édition actuelle : First, 2^e éd., 2005

Raison du succès : Ce livre – qui s'est vendu à 25 millions d'exemplaires – proposait une nouvelle approche en matière de développement personnel. Il a changé la perception des lecteurs sur eux-mêmes et sur le monde pour les amener à mieux réussir leur vie professionnelle et personnelle.

Sa pertinence aujourd'hui : En 2011, *Time* a inscrit *Les 7 habitudes* à son palmarès des 25 livres de gestion les plus influents. Les conseils de Stephen Covey sont utiles pour la formulation et la poursuite de buts personnels et professionnels.

Comment se faire des amis et influencer les autres

Auteur : Dale Carnegie

Langue originale : anglais

Date de publication : 1936

Édition actuelle : Québecor, 4^e éd., 2011

Raison du succès : Dale Carnegie a établi que le succès repose davantage sur les compétences interpersonnelles que sur les connaissances professionnelles et il a souligné combien les gens ont besoin de se sentir importants et appréciés.

Sa pertinence aujourd'hui :

Ce classique est considéré comme l'ancêtre des livres sur les compétences relationnelles.

Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret?

Auteurs : James C. Collins et

Jerry I. Porras

Langue originale : anglais

Date de publication : 1994

Édition actuelle : First, 1^{re} éd., 1996

Raison du succès : Professeurs à l'école de commerce de Stanford, les auteurs ont comparé 18 entreprises visionnaires avec leur plus proche concurrente afin de déterminer ce qui permettait à la plus prospère de se démarquer.

Sa pertinence aujourd'hui : Ce livre explique les principes intemporels qui permettent aux organisations de réussir.

De la performance à l'excellence. Devenir une entreprise leader

Auteur : Jim Collins

Langue originale : anglais

Date de publication : 2001

Édition actuelle : Pearson, 2^e éd., 2013

Raison du succès : Après *Bâties pour durer*, Jim Collins a mené une enquête fouillée sur 1400 sociétés Fortune 500 entre 1965 et 1995. Son analyse détaillée sur 11 de ces sociétés révèle les caractéristiques des entreprises au succès durable.

Sa pertinence aujourd'hui : La vision de Jim Collins, selon laquelle les meilleures entreprises sont dirigées par des cadres dont « l'humilité personnelle authentique se conjugue à une grande détermination professionnelle », a changé la face du leadership moderne en affaires.

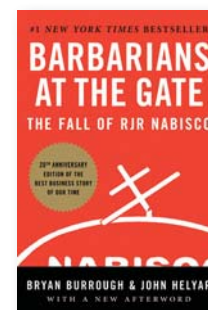
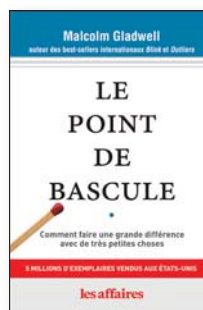
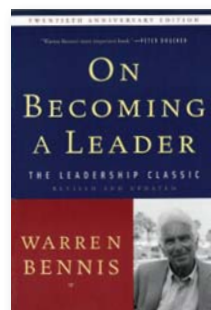
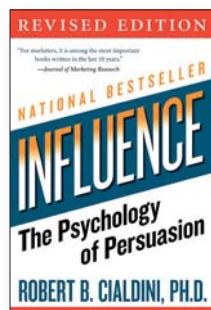
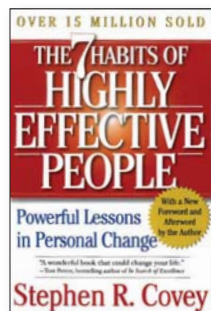
La crise économique de 1929

Auteur : John Kenneth Galbraith

Langue originale : anglais

Date de publication : 1954

Édition actuelle : Payot, nouv. éd. augm., 2011



Raison du succès : L'un des plus éminents économistes américains analyse les causes du plus grand désastre financier de notre époque. L'auteur attribue le krach à la cupidité et à la spéculation des plus aisés (en 1928, les 5 % les plus riches de la population possédaient un tiers du revenu personnel) et soutient qu'une économie reposant sur la capacité de dépense d'une petite élite est moins stable que celle constituée d'un nombre supérieur de personnes aux revenus plus modestes.

Sa pertinence aujourd'hui : Comprendre ce qui s'est produit en 1929 nous aide à ne pas répéter les mêmes erreurs.

► Influence et manipulation

Auteur : **Robert B. Cialdini**
Langue originale : **anglais**
Date de publication : **1984**
Édition actuelle : **First, 2^e éd., 2004**
Raison du succès : Le livre décrit six façons de convaincre les gens à dire oui.
Sa pertinence aujourd'hui : Nous voulons tous savoir comment obtenir l'adhésion des gens.

► Profession : leader

Auteur : **Warren Bennis**
Langue originale : **anglais**

Date de publication : **1989**
Édition actuelle : **InterÉditions, 1^{re} éd., 1991**

Raison du succès : Surnommé le « doyen des gourous du leadership » par le magazine *Forbes*, Warren Bennis présente 28 études de cas de leaders et décrit leurs qualités communes.
Sa pertinence aujourd'hui : On ne naît pas leader, on le devient. L'apprentissage n'arrête jamais.

► Le point de bascule. Comment faire de grandes différences avec de petites choses

Auteur : **Malcolm Gladwell**
Langue originale : **anglais**
Date de publication : **2000**
Édition actuelle : **Transcontinental, 3^e éd., 2012**
Raison du succès : Ce livre explique comment les tendances se propagent.
Sa pertinence aujourd'hui : C'est un des meilleurs ouvrages sur l'économie de la culture populaire.

► L'intelligence émotionnelle. Comment transformer ses émotions en intelligence nouvelle

Auteur : **Daniel Goleman**
Langue originale : **anglais**
Date de publication : **1995**
Édition actuelle : **Laffont, 2^e éd., 2006**

Raison du succès : Avant la parution de ce livre, personne ne contestait la suprématie du QI comme étalon de l'excellence.

Sa pertinence aujourd'hui : Daniel Goleman démontre que la réussite n'est pas l'apanage des cerveaux. Les compétences interpersonnelles non cognitives sont aussi importantes que l'intelligence.

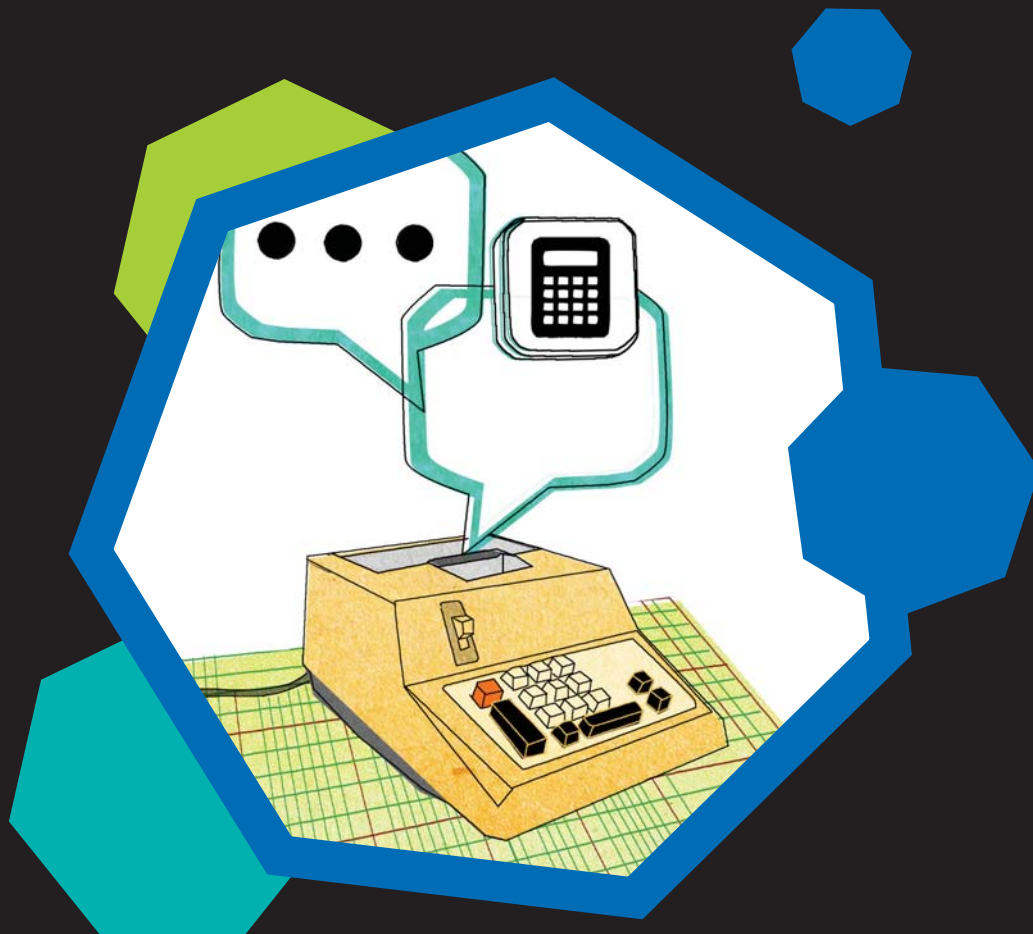
► Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco

Auteurs : **Brian Burrough et John Helyar**
Date de publication : **1990**
Édition actuelle : **HarperBusiness Essentials, 3^e éd., 2008**
Raison du succès : Deux journalistes d'enquête proposent un compte rendu captivant de la plus grande prise de contrôle dans l'histoire de Wall Street. L'ouvrage est si passionnant qu'il a inspiré un film produit par HBO.
Sa pertinence aujourd'hui : Chaque bibliothèque doit contenir le récit d'une histoire tumultueuse. ■

Anne Bokma est rédactrice indépendante à Hamilton, Ontario. On peut lire ses textes sur le site annebokma.com.

PERSPECTIVE 2063

L'avenir de la profession
selon nos experts



Lisez nos prédictions : êtes-vous prêt à devenir un leader?

Par **Jacob Stoller**

Dans le film de science-fiction *Star Trek : Premier contact*, Jean-Luc Picard, capitaine de l'Enterprise, quitte le XXIV^e siècle pour retourner en 2063, année où les humains sont entrés pour la première fois en contact avec des extra-terrestres grâce à leur nouvelle aptitude à voyager plus vite que la lumière.

En attendant la vraie année 2063, nous devons oublier ces rêves de voyages intergalactiques et prendre conscience que notre survie dépendra de notre habileté à gérer les ressources limitées de la planète. Rien d'étonnant alors à ce que la durabilité occupe une place centrale dans l'avenir de la comptabilité.

Quel rôle seront appelés à jouer les comptables pour relever les défis de demain? À quoi ressemblera la journée d'un comptable en management canadien? Nous avons posé la question à neuf leaders intellectuels*.

Bien sûr, il est déjà difficile de se hasarder à prédire des événements ou des tendances, même seulement cinq ans à l'avance. « Cinq ans aujourd'hui est l'équivalent de 50 ans autrefois », affirme Lisa Hershman, fondatrice et chef de la direction de DeNovo Group. « Ma seule certitude, c'est que je vais me tromper », ajoute Murray Lindsay, FCMA, professeur de comptabilité à l'Université de Lethbridge.

Ces prédictions sont donc assorties d'un avis de non-responsabilité. Nous avons assuré à nos sources qu'il ne leur sera pas tenu rigueur de ce qui arrivera en 2063.

► PREMIÈRE PRÉDICTION :

La durabilité sera intégrée

Kevin Jones : En 2063, on connaîtra le risque associé à tout produit, quelle que soit son origine sur la planète. En comptabilité, les risques seront entièrement pris en compte, quantifiés et intégrés. On aura peut-être même cessé d'employer le mot « durabilité ».

Jeff Rubin : *Nous devons composer avec le carbone.* Regardez les bilans des sociétés charbonnières, gazières ou pétrolières. Ces entreprises ont comptabilisé trois ou quatre fois la quantité de carbone que l'on peut émettre sans provoquer des changements climatiques catastrophiques.

Murray Lindsay : La société obligera les entreprises à mesurer très rigoureusement leurs effets sur l'environnement. Selon moi, ce sera un secteur d'audit très florissant.

Résultat : La durabilité constituera un élément fondamental dans la tenue des comptes des entreprises. Le modèle intégré de présentation de l'information et le triple bilan feront partie de la comptabilité quotidienne. L'environnement ne sera plus une affaire de relations publiques, puisque la gestion des empreintes écologiques sera devenue une pratique commerciale courante.

► DEUXIÈME PRÉDICTION :

Beaucoup plus d'éléments seront pris en compte

Julie Desjardins : On aura davantage recours à la comptabilisation du coût complet. Actuellement, les installations

qui rejettent du dioxyde de soufre dans l'atmosphère n'assument pas les coûts externes qui en découlent. C'est plutôt le contribuable ou le particulier qui paie les coûts de dépollution, les frais liés à l'asthme, etc. Les entreprises incluront ces coûts autrefois dits « externes » dans leur comptabilisation du coût complet.

Alan Willis : La comptabilité ne s'appliquera pas exclusivement au capital financier. On mesurera le capital humain, social, intellectuel ainsi que l'impact sur le capital naturel.

Bob Willard : *Des éléments dont on n'avait jamais eu à tenir compte auparavant figureront désormais au bilan.*

Résultat : Confrontées à des défis mondiaux sans précédent, les entreprises feront appel aux comptables pour analyser un éventail beaucoup plus large de cibles et de mesures.

► TROISIÈME PRÉDICTION : La stratégie occupera l'avant-scène

Brian Maskell : *Pour le moment, les spécialistes financiers sont à l'arrière-plan.* Nous voulons qu'ils travaillent activement avec le personnel des secteurs de l'exploitation, du développement de produits, du marketing et d'autres secteurs. Les données financières ne feront alors que résulter de ces processus.

Bob Willard : On sous-estime l'influence des professionnels CMA et CPA. Ces professions ont une chance sans précédent de s'affirmer et de changer les choses. *Ils piloteront les équipes.*

Résultat : Hautement qualifiés pour aider les entreprises à maintenir le

cap, les comptables s'assureront que tous les facteurs pertinents sont appréciés, mesurés et suivis. À mesure que cette tâche se complexifiera, les comptables consacreront moins de temps à établir des rapports et plus de temps à aider les organisations à évaluer leurs options stratégiques.

▮ QUATRIÈME PRÉDICTION :
Les entreprises deviendront très transparentes

Murray Lindsay : Les sociétés dévoileront leurs processus. Dans nos classes, nous enseignons que ces processus sont des indicateurs de pointe qui ont une incidence sur la rentabilité économique. Pourquoi les acteurs des marchés financiers ne voudraient-ils pas les connaître? Si les sociétés ne les dévoilent pas, qu'ont-elles à cacher?

Alan Willis : *En 2063, les comptables mesureront ce qui compte pour les gens.* Gens d'affaires, consommateurs, citoyens et autres sauront exactement ce que fait une entreprise et en quoi consistent ses produits et services. Les politiques gouvernementales reposeront sur un éventail plus large de données.

David Axson : On verra s'estomper les frontières entre comptables en management, analystes de systèmes de gestion et analystes en marketing. Les comptables en management devront grandement approfondir leurs compétences en analyse, statistique et recherche opérationnelle.

Résultat : Le milieu des affaires de 2063 sera hautement interdépendant. Les entreprises devront rendre des comptes à plus de parties prenantes. Les activités d'une organisation seront l'affaire de tout un chacun.

▮ CINQUIÈME PRÉDICTION :
Les données ne seront qu'une facette du processus

David Axson : *Je ne pense pas que le terme « comptable en management » existera encore dans 50 ans.* Bon nombre d'activités comptables seront automatisées. Le comptable en management n'aura pas besoin de comprendre les comptes clés, les pièces justificatives du journal ou les plans comptables. Il sera avant tout un interprète et un analyste.

« Les spécialistes financiers sont à l'arrière-plan. »

LES EXPERTS

Lisa Hershman, fondatrice et chef de la direction de DeNovo Group, auteure et conférencière

Murray Lindsay, FCMA, professeur de comptabilité, Université de Lethbridge

Kevin Jones, président et chef de la direction, Bloom Centre for Sustainability

Bob Willard, auteur, conférencier et consultant sur les stratégies de durabilité

Jeff Rubin, économiste, auteur et conférencier

Julie Desjardins, CPA, CA, conseillère technique en durabilité, CPA Canada

Alan Willis, CPA, CA, conseiller spécial, Gouvernance et durabilité, CPA Canada

Brian Maskell, auteur, conférencier et consultant en gestion optimisée de la comptabilité (*lean accounting*)

David Axson, directeur général à Accenture

**Les réponses de nos sources ont été recueillies individuellement, puis regroupées sous forme d'un débat d'experts.*

Julie Desjardins : *Les bons comptables seront ceux dotés d'un bon jugement.* Ceux préconisant une approche multidisciplinaire et collaborative seront encore plus appréciés. Je ne crois pas que les compétences en calcul seront particulièrement importantes; les ordinateurs peuvent s'occuper des opérations mathématiques.

Alan Willis : On verra des bases de données gigantesques et toutes sortes de tableaux de bord et d'affichages dynamiques. Les cadres supérieurs disposeront d'applications qui leur fourniront instantanément les indicateurs clés de performance nécessaires pour prendre des décisions éclairées.

Brian Maskell : Selon moi, les systèmes comptables seront simplifiés, sans pour autant être moins évolués. Simplification et sophistication vont de pair. Chaque membre de l'organisation aura accès à l'information d'une manière qui lui sera pertinente.

Résultat : Comme le marché des TI représente aujourd'hui près de 20 % du PIB, l'accès rapide à l'information sera automatisé. Au lieu d'effectuer des calculs, les comptables consacreront leur temps à étudier les incidences de l'information.

▮ PLUS ÇA CHANGE...

Même si la profession comptable évolue rapidement, elle restera toujours tributaire des aspects intemporels des interactions humaines.

« L'humain aura toujours besoin de manger, précise Lisa Hershman. Il en va de même pour le commerce et la comptabilité. Les marchands ont aussi eu à voir aux bénéfiques, aux coûts, aux recettes et au budget. D'après moi, cela ne va pas changer, mais les technologies, les facteurs humains, les régions géographiques et les gouvernements influenceront ces éléments fondamentaux. »

« La nature humaine restera la même, conclut Alan Willis, mais pas notre compréhension du fonctionnement du monde. » ■

Jacob Stoller est rédacteur et chercheur à Toronto. On peut le suivre sur Twitter : @jacobstoller. Consultez le site www.jacobstoller.com.

LE P, C'EST POUR PROFESSIONNEL.

Il y a plus d'un an déjà, les trois ordres comptables du Québec se regroupaient sous la nouvelle bannière CPA. Aujourd'hui, nous sommes fiers que nos collègues des autres provinces emboîtent le pas.

Ce sont maintenant 150 000 professionnels de la comptabilité au pays qui adoptent le titre professionnel de CPA.

Pourquoi? Parce qu'une profession comptable unie et guidée par les plus hauts standards de pratique et d'éthique répondra plus efficacement aux besoins des organisations canadiennes en plus de mieux servir l'intérêt du public.

L'organisation Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a été établie le 1^{er} avril 2013.

Neuf mois plus tard, nous célébrerons la naissance d'un magazine consacré au nouveau titre comptable et nouvelle référence en affaires au Canada.

Ne manquez pas l'arrivée de CPA Magazine dès la nouvelle année!

cpa MAGAZINE



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.

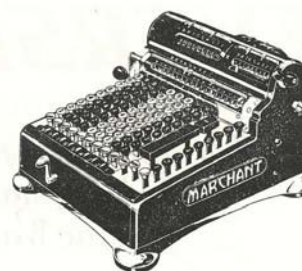
Dès que vous démarrerez votre cabinet, vous aurez accès à des systèmes et à des techniques de marketing qui ont déjà fait leur preuve.

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

MARCHANT
"MASTER OF MATHEMATICS"

*The Most Advanced
Calculating Machine
in the World.*



**A Mechanical Brain for
13¹/₃ cents per day**

Cultivez la passion. Laissez votre marque.

Faites l'expérience du mentorat à la FCJE.

« Comme mentor de la FCJE, j'ai eu le plaisir d'aider un jeune entrepreneur à lancer son entreprise et à en favoriser la croissance. Aujourd'hui, il est un acteur clé au sein de sa collectivité. Grâce à une stratégie commerciale appropriée, une saine gestion de la trésorerie et une rétroaction positive de la clientèle, l'entreprise continue de croître rapidement. Le programme de mentorat de la FCJE offre, à des gens comme vous et moi, l'occasion d'aider un plus grand nombre d'entrepreneurs à réussir, contribuant ainsi à la création d'une société plus forte. »

Changjie (Watson) Wu, CMA et mentor de la FCJE

Devenez mentor bénévole pour la FCJE.
Visitez le fcje.ca ou composez le 1-866-870-2923.



Fondation Canadienne
des Jeunes Entrepreneurs
fcje.ca



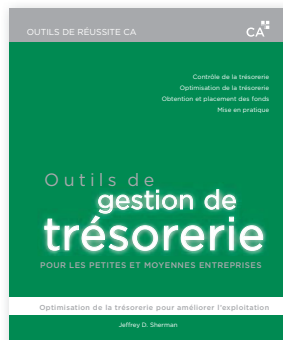
C.M. Hay

THE VOICE OF THE PROFESSION

Outils de réussite

Pour les propriétaires d'entreprise

UN OUTIL DE RÉFÉRENCE INDISPENSABLE!



Nos outils complets portent sur :

- La gestion de trésorerie
- Le financement
- La protection des renseignements personnels et la sécurité des données
- La planification de la relève
- La planification successorale

Vous trouverez dans ces guides pratiques et faciles à comprendre des conseils, des études de cas, des feuilles de travail et des listes de contrôle – et un CD en prime!



Vous ne serez plus jamais à court de solutions.

Pour en savoir plus ou pour commander, allez à :
boutiqueCA.ca/outilsderéussite

 **CPA** COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

Rétro-éclairage

Ah, ces drôleries du temps jadis! Voici d'autres images classiques que nous avons découvertes en fouillant dans nos archives...

This Underwood Sundstrand Model E is so *easy*, so *automatic*!

It's like having Wings in your finger tips

NO OTHER MACHINE COSTING SO LITTLE OFFERS SO MUCH

1954

Free evenings
because Sundstrand finishes your figure work by 5 every day!

The preparation of Costs and Payroll Records creates peaks because one is dependent upon the other. Sundstrand Accounting Machines, recognized for their speed, simplicity and operating ease, have that extra capacity to convert peak days to normal days, reducing costly overtime, and speeding up cost analyses. Sundstrand's flexibility permits you to run both payrolls and cost analyses on the one machine, as well as many other applications. Call the Underwood representative and let him show you how he can help you fill your most exacting requirements.

Underwood Sundstrand
ACCOUNTING MACHINE DIVISION
Underwood Limited
1954

1953

COST AND MANAGEMENT
MAY-JUNE 1975 \$2.00 PER COPY

MONETARY NON-MONETARY

The monetary, non-monetary distinction in accounting for inflation

1975

CMA
The Management Accounting Magazine • La revue de la comptabilité de management
SEPTEMBER-OCTOBER 1986 SEPTEMBRE-OCTOBRE 1986

The new office technology revolution
La nouvelle révolution de la technologie de bureau

1986

Here's the key to effective transmission of Management Information!

1966

ONE-RITE PAY ROLL SYSTEM

BANISHES PAYROLL HEADACHES

THREE RECORDS AT ONE WRITING —
1 — Pay Slip or Check,
2 — Employee Record Leaf,
3 — Summary Sheet.

SPEED — ACCURACY — ECONOMY
30 Writings per hour.
Errors eliminated.
Most inexpensive complete payroll system obtainable.

OTHER ADVANTAGES —
Year end T4 Income Tax information at a glance.
Unemployment Insurance and Income Tax returns to Government promptly.
Information re employee's earnings available at any period of year.

1948

Qu'est-ce qui vous distingue? Découvrez votre marque personnelle.



La marque personnelle, facteur de réussite

Que vous soyez au début d'une nouvelle carrière, sur votre lancée ou prêt à relever un nouveau défi, *La marque personnelle, facteur de réussite* vous aidera à canaliser vos forces et à établir clairement votre parcours professionnel.

L'ouvrage présente une démarche en huit étapes et comporte des exemples réels ainsi que des feuilles de travail qui vous aideront à gérer votre marque personnelle et à accroître votre visibilité.

Pour de plus amples informations
ou pour commander, visitez :
boutiqueCA.ca/marquepersonnelle



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

TD Assurance
Meloche Monnex

Découvrez pourquoi plus de 230 000 professionnels multiplient les économies

Joignez-vous au nombre croissant de professionnels qui cumulent les économies en confiant leurs assurances auto et habitation à TD Assurance.

La plupart des assureurs accordent des rabais aux clients qui combinent assurances auto et habitation ou qui ont un bon dossier de conduite. Mais saviez-vous qu'en plus d'offrir ces mêmes rabais, nous proposons des tarifs préférentiels aux membres de **CMA Canada**? De plus, vous bénéficierez d'un service personnalisé et d'excellentes protections répondant le mieux à vos besoins. Découvrez combien vous pourriez économiser.

Vous pourriez **GAGNER**



60 000 \$ COMPTANT

pour réaliser votre cuisine de rêve!

Demandez une soumission

1-866-269-1371

Lundi au vendredi, de 8 h à 20 h

Samedi, de 9 h à 16 h

melochemonnex.com/cma

Programme d'assurance recommandé par



**Comptables
en management
accrédités™**



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'assurances auto et véhicules récréatifs n'est pas offert en Colombie-Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan.

*Aucun achat n'est requis. Il y a un (1) prix à gagner. Le gagnant aura le choix entre une somme de 60 000 \$ CA qui servira à réaliser sa cuisine de rêve ou 60 000 \$ CA comptant. Le gagnant devra retenir les services du fournisseur de son choix et coordonner l'ensemble des travaux. Le concours est organisé par Sécurité Nationale Compagnie d'assurance et Primum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles qui sont résidents canadiens et qui appartiennent à un groupe employeur ou à un groupe de professionnels ou de diplômés ayant conclu un protocole d'entente avec les organisateurs, et qui, par conséquent, bénéficient d'un tarif de groupe. Le concours se termine le 31 octobre 2014. Le tirage aura lieu le 21 novembre 2014. Le gagnant devra répondre à une question d'habileté mathématique. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le règlement complet du concours est disponible à l'adresse melochemonnex.com/concours. Le prix peut différer de l'illustration.

^{MD}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.