

DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

www.managementmag.com



Management

OCTOBRE 2009 5,50 \$

**Opérations de
dessaississement
d'entreprises**

**Maximiser le potentiel
des employés**

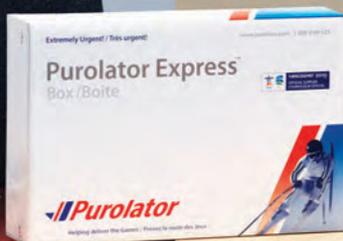
**Faites connaissance
avec les nouveaux**

Bob Strachan, CMA, FCMA
Président du Conseil
d'administration de CMA Canada

Renforcer nos partenariats, soutenir la croissance d'un effectif de haut calibre

Le président du Conseil d'administration Bob Strachan se prépare à relever de nouveaux défis au sein de CMA Canada

De Bay Street à Wall Street 



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

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


Prenez la route des affaires

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

Dissiper les mythes

La mise en œuvre et la gestion d'un programme d'enseignement coopératif ou de stage au sein de votre organisation ne consiste pas seulement à embaucher des personnes pour alléger la charge de travail en ces temps économiques difficiles. Il s'agit aussi d'une excellente façon de recruter et de conserver des personnes hautement compétentes. Les étudiants sont fort capables d'accroître la valeur de l'entreprise de toutes sortes de façons et, grâce à une bonne gestion du temps, l'apport des stagiaires augmente grandement la productivité.

Comme l'explique Frank Potter, CMA, dans son article « Maximiser le potentiel des employés », les programmes d'enseignement coopératif et de stage semblent attrayants en théorie mais, souvent, bon nombre d'entreprises y renoncent parce qu'elles trouvent la formation et l'orientation trop onéreuses. L'auteur a lui-même travaillé avec des étudiants coopératifs et des stagiaires au ministère albertain des finances et de l'entreprise : celui-ci embauche des stagiaires pour des périodes de huit mois, mais en deux périodes de quatre mois afin que le stagiaire le plus ancien assure la plus grande partie de l'orientation et de la formation du stagiaire débutant. Si le programme en question est mené au sein d'une administration publique, l'auteur propose cependant des façons de l'adapter à la plupart des entreprises.

Cette année, la Semaine de sensibilisation aux maladies mentales, campagne nationale d'éducation populaire coordonnée par l'Alliance canadienne pour la maladie mentale et la santé mentale, se déroule du 4 au 10 octobre. Cette campagne annuelle vise à sensibiliser les Canadiens à la réalité de la maladie mentale, qui touche des personnes de toutes les classes de la société malgré la stigmatisation qui y est encore trop souvent associée.

En juin dernier, les Canadiens ont appris le décès de Dave Batters, ancien député de la Saskatchewan qui était aux prises avec de graves problèmes d'anxiété et de dépression. L'histoire montre que d'autres hommes politiques ont souffert du même mal – Abraham Lincoln, Winston Churchill et John Robarts, ancien premier ministre de l'Ontario. M. Batters a finalement perdu son combat contre la maladie. Malheureusement, chaque année, près de 4 000 Canadiens choisissent, comme lui, de mettre fin à leurs jours.

Selon l'Association canadienne pour la santé mentale, tous les Canadiens peuvent être touchés par la maladie mentale d'un parent, d'un ami ou d'un collègue. Vingt pour cent des Canadiens souffriront eux-mêmes d'une maladie mentale au cours de leur vie. La maladie mentale peut toucher n'importe qui, quels que soient l'âge, le niveau de scolarité, le revenu et la culture.

Dans le présent numéro, John Stokdijk, CMA, directeur financier à la Commission de la santé mentale du Canada, témoigne de sa propre expérience à cet égard. Son article « Les employeurs et la maladie mentale » aborde une réalité importante qui touchera de plus en plus d'employeurs au cours des années à venir. Heureusement, on dispose aujourd'hui de moyens pour aider les employés à surmonter les nombreuses difficultés liées à la maladie mentale.



Andrea Civichino
Rédactrice en chef



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

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

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

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

Publicité

Ventes publicitaires

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

Chargées de compte

Beth Kukkonen
bkukkonen@dvetail.com
Robyn Cooper
rcooper@dvetail.com

Présidente

Susan A. Browne
sbrowne@dvetail.com

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

Tirage et administration

Prière d'envoyer les demandes de renseignements, les avis de changement d'adresse, etc. à :

Liliane Kenyon 1 877 262-6622

lkenyon@cma-canada.org

Abonnements

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

Exemplaires non livrés

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Canada



Articles de fond



18 Maximiser le potentiel des employés

Pour les entreprises qui veulent réduire les risques liés à l'embauche, accéder à du personnel à faible coût ou saisonnier et mener à bien des projets ébauchés depuis longtemps, un étudiant en enseignement coopératif ou un stagiaire pourrait constituer le choix idéal.

par Frank Neil Potter, CMA

22 Une approche structurée des opérations de dessaisissement d'entreprises

Le dessaisissement est une opération courante qui touche les organisations de toutes les tailles. Nous exposons ci-après une méthode systématique pratique pour planifier, préparer et réaliser une vente lorsque cette option est choisie.

par William J. Gole



26 Un régime d'actionariat convient-il à votre entreprise?

Un régime d'actionariat des salariés présente de nets avantages, mais il importe de bien étudier les risques et les problèmes potentiels avant de le mettre en œuvre.

par Howard E. Johnson, FCMA

29 PORTRAIT

Renforcer nos partenariats, soutenir la croissance d'un effectif de haut calibre

Bob Strachan, CMA, FCMA, voit dans la conjoncture actuelle l'occasion de montrer au milieu des affaires pourquoi le titre de CMA est une attestation d'excellence.

par Andrea Civichino



Cover Photo: DESTRUBÉ PHOTOGRAPHY

14 Ressources humaines



Maladresses fréquentes en période d'incertitude économique. La façon dont une entreprise traite ses employés quand les temps sont durs influence grandement sa capacité à essuyer la tempête

et à se préparer pour profiter d'une amélioration de la conjoncture.

par *Connie Stamper, CMA*

16 Question de droit

Les employeurs aux prises avec les congédiements injustifiés. Les organisations doivent tenir compte des incidences juridiques avant de réduire les coûts de la main-d'œuvre.

par *Stuart E. Rudner*



32 Finances personnelles

Votre portefeuille est-il en voie de guérison? Même s'il est difficile de prévoir le moment où la Bourse aura entièrement repris le terrain perdu, votre stratégie de placement peut tenir compte d'une foule de possibilités.

par *Michael Low, CMA*

34 Technologie de l'information

Ce que tout gestionnaire devrait savoir au sujet du stockage informatique. Les gestionnaires n'ont pas besoin de posséder des connaissances techniques très poussées ni d'être des experts du stockage pour comprendre les enjeux fondamentaux.

par *Jacob Stoller*

36 Questions gouvernementales



Réduire le risque de redressement des prix de transfert. Pour ne pas éveiller la curiosité de l'Agence du revenu du Canada (ARC), les équipes de direction ont avantage à connaître les activités à haut risque qui sont susceptibles de retenir son attention,

de même que les stratégies qui limiteront les redressements des prix de transfert ainsi que les pénalités.

par *Charles Osoro et Hendrik Swaneveld*

40 Perspectives planétaires



Franchir la frontière. Avant de mettre le cap sur nos voisins du sud, les sociétés canadiennes doivent se pencher sur toute

une série de questions d'ordre fiscal, structurel et financier.

par *Arthur Azana et Dan Cassidy*

Rubriques

6 Dans les revues

Obtenir des résultats

- Collaboration
- En quête de quelque chose de mieux
- Benjamin Graham aborde les investissements



7 Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

- Lors de son sommet sur la comptabilité, l'IFAC a rappelé l'importance d'adopter des normes mondiales
- Les employeurs et la maladie mentale
- Le secteur public canadien est prêt pour les défis à venir
- Le milieu des affaires procède à la première remise annuelle des CMA Creative Leadership Awards
- La Fondation de recherche de CMA Canada
- Prix de reconnaissance 2009

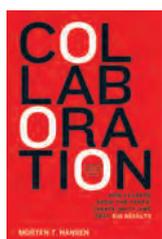
Dans le prochain numéro

- IFRS : au-delà des aspects techniques
- Qualité des données : à données initiales sans valeur, résultats sans valeur



Obtenir des résultats

Collaboration



La collaboration est aussi bien une habileté qu'un art. Elle peut être apprise, enseignée et instillée dans l'ADN d'une entreprise. Reposant sur 15 années de recherche, le livre de Morten T. Hansen, *Collaboration*, est le guide tout indiqué pour apprendre à maîtriser la discipline de la collaboration efficace.

Dans cet ouvrage contre-intuitif,

M. T. Hansen conclut qu'il existe ce qu'on appelle un excès de collaboration, et qu'une mauvaise collaboration est bien pire, et souvent plus courante, qu'une bonne collaboration.

Selon l'auteur, le défi ne consiste pas à cultiver davantage la collaboration, mais à promouvoir le type de collaboration appropriée, soit celle qui produit les meilleurs résultats. Il suggère ce qui suit : l'unification (lorsque les leaders veulent inciter les gens à collaborer, ils peuvent fixer des objectifs communs mobilisateurs, insuffler un solide sens du travail en équipe à l'échelle de l'entreprise et parler le langage de la collaboration afin d'envoyer de solides signaux qui rassemblent les gens); la gestion transversale (ou « en forme de T »; *t-shaped management*) — dans un milieu où les gens collaborent déjà, les gestionnaires doivent souvent intervenir afin d'inciter les bonnes personnes à travailler ensemble aux bons projets; en cultivant la gestion transversale, les leaders peuvent récompenser tant les résultats individuels que les contributions interfonctionnelles); le réseautage intelligent (réalisé de la mauvaise façon, le réseautage peut même saper les résultats). M. Hansen décrit en outre six règles de réseautage rigoureux qui peuvent transformer des réseaux démesurés en outils puissants permettant d'obtenir des résultats.

Morten T. Hansen. Harvard Business Press.

En quête de quelque chose de mieux



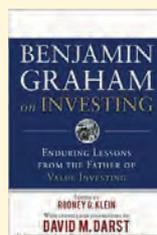
The Pursuit of Something Better est l'histoire de la transformation de U.S. Cellular : d'entreprise ordinaire en danger d'extinction, elle est devenue une organisation admirée de ses employés et de ses clients, et une gagnante à tous points de vue. Ce qui est encore plus remarquable, c'est la façon dont la transformation s'est opérée : l'entreprise s'est concentrée

sur les valeurs et le cœur, le leadership qui inspire et renforce l'autonomie, la motivation par les valeurs et non par la crainte, l'éthique, l'intégrité et l'insistance sur la nécessité de toujours faire la bonne chose.

The Pursuit of Something Better fournira aux chefs d'entreprise, aux professionnels des RH, aux gestionnaires et aux spécialistes de l'expansion de l'entreprise une feuille de route leur permettant de faire ce qui suit : accorder la priorité au client et à la qualité de l'expérience client, et atteindre ainsi la réussite; susciter le dévouement et la fidélité des employés, et obtenir ainsi des bénéfices; placer l'éthique et l'intégrité au premier plan de toutes les décisions d'entreprise, et instaurer des changements de culture positifs au sein de l'entreprise.

Dave Esler et Myra Kruger. Esler Kruger Associates, Inc.

Benjamin Graham aborde les investissements



Connu comme le « père de l'investissement axé sur la valeur », Benjamin Graham demeure l'un des théoriciens de la finance parmi les plus respectés du monde. L'œuvre de B. Graham a influencé bon nombre des investisseurs les plus prospères d'aujourd'hui, dont Warren Buffett, Michael F. Price et John Neff. Son ouvrage *Benjamin Graham on Investing* est une sélection des premiers

articles qu'il a écrits et qui ont été publiés dans *The Magazine of Wall Street* sur une période de 10 ans (1917-1927). Il montre l'évolution et la maturation de sa pensée dans les années qui ont précédé la Grande Crise. David Darst, spécialiste réputé de la répartition de l'actif, fournit des analyses pénétrantes, reliant les articles de Graham aux événements d'aujourd'hui.

« Les investisseurs de tout âge peuvent apprendre de B. Graham et appliquer sa façon de cerner les questions clés, grandes et petites; comme lui, placer l'accent sur le potentiel d'erreur et sur la nécessité de la contre-vérification et de l'uniformité à l'interne; enfin, toujours se rappeler que le verdict à court terme du marché peut être éloigné de la réalité sous-jacente », écrit D. Darst.

Ses écrits initiaux sont rassemblés en un seul volume pour la première fois.

Rodney G. Klein et David M. Darst. McGraw-Hill.

Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

Lors de son sommet sur la comptabilité, l'IFAC a rappelé l'importance d'adopter des normes mondiales



Les gouvernements et autorités de réglementation doivent multiplier les initiatives visant à favoriser la conversion aux normes internationales de comptabilité et d'audit — et ils doivent agir rapidement —, selon la soixantaine de chefs de file de la profession comptable qui participaient au sommet sur la comptabilité de l'International Federation of Accountants (IFAC), tenu à Londres les 23 et 24 juillet. Le sommet avait pour but d'obtenir un consensus de la part des professionnels à l'égard d'une série de recommandations à présenter aux dirigeants du G20 sur les questions se rapportant à la crise financière.

Les participants ont convenu à l'unanimité que l'intérêt public serait mieux servi par l'adoption d'un ensemble de normes d'information financière et d'audit de qualité, axées sur des principes, pour les entités cotées et d'intérêt public.

« Il est crucial que les organismes nationaux de normalisation établissent des feuilles de route en vue de l'adoption des IFRS et des normes internationales d'audit », a déclaré Robert Bunting, président de l'IFAC. Le groupe a souligné l'importance d'avoir des points de vue nuancés sur le processus de normalisation et de veiller à ce qu'aucun groupe de parties prenantes n'exerce une influence indue. Il a aussi rappelé que l'International Accounting Standards Board devait avoir une structure de gouvernance rigoureuse qui garantisse son efficacité et son indépendance.

En outre, les participants au sommet ont demandé au gouvernement de respecter les mêmes normes élevées d'information financière que le secteur privé et d'adopter les normes comptables internationales dans le secteur public.

« Le groupe a exprimé de sérieuses craintes au sujet des passifs et des éventualités que de nombreux pays ont dû prendre en charge en raison de la crise financière, a expliqué Ian Ball, directeur financier de l'IFAC. Cette organisation continuera de faire comprendre au G20 l'importance pour les gouvernements de fournir une information claire et transparente à leurs contribuables et aux marchés financiers. »

Le groupe a présenté également les autres recommandations clés suivantes :

- Il importe de prendre en considération les besoins des petites et moyennes entreprises (PME) lors de l'élaboration des normes et d'une nouvelle réglementation. « Les PME sont le moteur économique de la croissance mondiale et nous devons veiller à ce qu'elles n'aient pas à porter le fardeau d'une conformité non nécessaire ou qui ne leur est pas destinée, ou tout autre fardeau », a précisé Robert Bunting.
- Le G20 doit continuer de donner la priorité à la consolidation de la gouvernance d'entreprise. L'accent doit être mis sur l'examen du rôle des administrateurs indépendants, des directeurs financiers et des comités de vérification, et sur l'établissement d'un meilleur lien entre les régimes de rémunération et la performance.
- Il faut un modèle d'information financière plus solide qui prévoit, notamment, une information sur les questions de développement durable et d'environnement.

Management

Groupe de réflexion éditorial

Anthony Atkinson, PHD, FCMA

Professeur
Université de Waterloo
Waterloo (Ontario)

Clare Isman, CMA, FCMA

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

**Pierre-Jean Dion, M.Sc., CMA,
FCMA, CRHA**

Vice-président, Optima
Management inc., administra-
teur, Fondation de recherche
de CMA Canada
Montréal (Québec)

John Mould, CMA, FCMA

Ombudsman
Banque HSBC Canada
Vancouver (Colombie-
Britannique)

Ramesh Swamy, CMA

Directeur principal, Deloitte
Conseils financiers

Todd Scaletta, FCMA

Directeur, Gestion du savoir
CMA Canada

Les employeurs et la maladie mentale

par John Stokdijk, CMA

Embaucheriez-vous quelqu'un que vous savez atteint de maladie mentale?

La Commission de la santé mentale du Canada, mise sur pied par le gouvernement du Canada en 2007, a dû répondre à cette question dès les premiers jours de son existence. La Commission est « un organisme sans but lucratif créé afin d'attirer l'attention du pays sur les problèmes de santé mentale et de collaborer à l'amélioration de la vie sociale et de l'état de santé des personnes qui souffrent de maladie mentale ». Mes collègues de la haute direction et moi-même avons rapidement convenu qu'il était important, pour la crédibilité de la Commission, de « prêcher par l'exemple ».

Bien sûr, tous les employés éventuels doivent démontrer qu'ils possèdent les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour exécuter adéquatement les tâches qui leur seront confiées. Les organisations ne peuvent se permettre d'accepter de la part de leurs employés un rendement qui ne réponde pas aux attentes. Cependant, existe-t-il d'autres raisons valables pour lesquelles la candidature d'une personne atteinte de maladie mentale devrait être écartée?

Non, répond catégoriquement la Commission à cette question. Selon l'organisme, les personnes souffrant d'un handicap mental sont trop souvent victimes de discrimination. Pour dissiper les nombreux mythes et idées fausses sur la maladie mentale, la Commission lance une campagne de lutte contre la stigmatisation et la discrimination des personnes atteintes qui s'échelonne sur plusieurs années.

Quand j'ai embauché mon adjointe administrative, j'ai choisi une candidate souffrant d'un trouble bipolaire et qui n'était plus sur le marché du travail depuis 12 ans. Or, il est possible de se rétablir d'une maladie mentale. Si on leur en donne la chance, les gens peuvent rapidement retrouver leurs habiletés, comme cela a été le cas pour cette employée. La plupart du temps, le rendement de mon adjointe administrative dépasse les attentes.

Mais cette histoire ne se rapporte pas uniquement à mon personnel, elle me concerne également.

Durant ma première entrevue avec l'ancien sénateur Michael Kirby, maintenant président de la Commission sur la santé mentale du Canada, ainsi qu'avec son équipe, je me suis senti à l'aise, pour la première fois de ma carrière, de révéler que j'avais souffert de sérieux problèmes de santé mentale. À l'adolescence, j'ai connu de graves épisodes de dépression qui se sont poursuivis au cours de ma vie adulte. À deux reprises, j'ai dû avoir recours à une aide professionnelle parce que je n'étais plus capable de fonctionner efficacement dans mon milieu de travail. Cela ne m'a pas empêché d'être engagé comme directeur financier à la Commission et je me sens très

encouragé par la devise de notre organisation : « Sortir de l'ombre pour toujours ».

Comment évolue le monde du travail aujourd'hui? Au cours des dernières décennies, la place faite aux femmes et le soutien accordé aux mères se sont grandement améliorés. Partout, les minorités visibles font maintenant partie intégrante de la main-d'œuvre. Les employeurs ont appris à mettre en place des mesures d'adaptation pour les personnes atteintes d'un handicap physique. Cependant, les personnes souffrant de problèmes de santé mentale ou de maladie mentale restent encore largement dans l'ombre.

On note l'émergence d'un nouveau concept dans les programmes canadiens de santé et sécurité au travail — l'idée voulant que les employeurs aient l'obligation d'offrir un milieu de travail psychologiquement sûr. Plus tôt cette année, la Commission a publié un document de travail intitulé *Le stress au travail et les dommages psychologiques dans le contexte juridique canadien* par Martin Shain, J.S.D., lequel suscitera sans aucun doute des débats animés. Le rapport décrit un cadre juridique qui évolue rapidement ainsi que les répercussions de ces changements sur les gestionnaires. Les organisations pourraient avoir à assumer une plus grande responsabilité sur le plan des mesures à prendre pour offrir « un milieu de travail psychologiquement sûr... qui ne tolère aucun dommage à la santé mentale des employés, causé de manière négligente, inconsidérée ou délibérée. »

Le stress au travail peut parfois atteindre des niveaux inacceptables et conduire à la dépression. Or, il est quelquefois difficile d'évaluer efficacement une demande de prestations d'invalidité à court ou à long terme dans de telles circonstances. Trop souvent, les employeurs attendent des employés qu'ils « endurent leur mal et continuent à travailler sans se plaindre ». Est-il vraiment acceptable que ces employés n'aient d'autre choix que de quitter leur emploi quand ils se retrouvent dans une telle situation? L'employeur ne devrait-il pas assumer une part de la responsabilité en contribuant à atténuer le stress au travail?

Fait intéressant, les personnes souffrant de problèmes de santé mentale ou de maladie mentale sont parfois avantagées par rapport à d'autres employés en matière de gestion du stress. Beaucoup d'entre elles ont appris à la dure combien il est important de trouver un équilibre entre la vie personnelle et le travail et de maintenir une bonne santé physique grâce à une alimentation, des habitudes de sommeil et une activité physique appropriées. De plus, comme mon adjointe administrative et moi-même, ils n'hésitent pas, au besoin, à faire appel à une aide professionnelle.

Les employeurs croient peut-être qu'il leur suffit d'offrir des programmes de soutien psychologique et d'aide aux employés pour remplir leurs obligations envers le personnel.

Ces programmes ont certainement eu un impact non négligeable. Cependant, trop souvent, les aspects négatifs de certaines cultures organisationnelles prennent encore le dessus sur les politiques et les programmes positifs. La réussite de l'entreprise et l'endiguement des charges liées aux avantages sociaux des employés sont des contraintes sérieuses qui limitent la capacité d'offrir des mesures de soutien aux employés. Néanmoins, il faut continuer de chercher à en faire plus.

Des mesures globales de soutien pour les employés souffrant de problèmes de santé mentale ou de maladie mentale pourraient favoriser le succès de l'entreprise tout en réduisant les coûts pour l'ensemble de la société. La Semaine de sensibilisation aux maladies mentales se déroule du 4 au 10 octobre 2009. J'invite mes collègues CMA à la grandeur du pays à considérer la possibilité d'embaucher une personne souffrant de maladie mentale. Cette démarche, si elle est menée de manière appropriée, peut se traduire par une situation gagnante pour l'organisation, l'employé et le pays.

John Stokdijk, CMA, est directeur financier à la Commission de la santé mentale du Canada, établie à Calgary. On peut consulter son blogue, qui raconte son fascinant parcours personnel, à l'adresse <http://johnstokdijk.blogspot.com>.

Le secteur public canadien est prêt pour les défis à venir

Le secteur public du Canada est en meilleure position que plusieurs de ses homologues étrangers pour effectuer les changements nécessaires à sa survie et à sa prospérité pendant le ralentissement économique actuel, selon un sondage de KPMG International, intitulé *The Wolf is at the Door* (Le loup est à la porte).

D'après ce sondage, les gouvernements d'un peu partout dans le monde doivent relever le défi d'assurer les principaux services à leurs citoyens. Le ralentissement économique et le vieillissement de la population sont des facteurs qui ont une incidence importante sur le secteur public. Ces facteurs vont probablement imposer une plus forte demande de services qu'à l'heure actuelle au secteur public, tout en le laissant avec des ressources diminuées pour répondre à cette demande.

Le sondage laisse entendre que le Canada dispose d'un an ou deux pour dresser des plans visant à modifier ses modèles de gestion et assurer ainsi le maintien des services clés au cours des temps difficiles à venir, sans compromettre la qualité de ces services.

D'autres pays, notamment le Royaume-Uni et les États-Unis, ont des défis plus importants à relever : les gouvernements de ces pays ont emprunté de fortes sommes pour renflouer des banques et des fabricants, et pour financer des stimulants fiscaux.

KPMG International a procédé à un sondage auprès de 124 décideurs de gouvernements de six pays : l'Australie, le Canada, l'Allemagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et les États-Unis.

« Nous n'avons jamais vécu d'époque pareille, au cours de laquelle autant de pays doivent relever le même genre de défis à long terme, confie Craig Fossay, associé au groupe Secteur public de KPMG. Les administrations publiques du Canada doivent mettre en œuvre des projets d'économie de coûts et des programmes d'évaluation du rendement qui leur permettront de prendre des décisions difficiles visant à créer l'économie saine que nous voulons et dont nous avons besoin pour l'avenir. »

Voici les autres conclusions clés du sondage :

- quatre-vingt-un pour cent des répondants canadiens ne modifieront probablement pas leur stratégie, au cours de la prochaine année, du fait de la récession;
- soixante pour cent des répondants à l'échelle mondiale effectuent des changements à long terme afin de bien positionner leur organisation pour la prochaine décennie;
- cinquante-deux pour cent des répondants canadiens effectuent des changements à long terme afin de bien positionner leur organisation pour la prochaine décennie;
- le quart des répondants à l'échelle mondiale prévoient modifier les critères d'admissibilité aux services qu'ils offrent;
- seulement 5 % des répondants canadiens prévoient modifier leurs critères d'admissibilité.

« Le ralentissement économique doit être vu comme une occasion pour le secteur public de réfléchir sur les façons de penser et d'agir traditionnelles, explique Astrid Göbel, de KPMG en Allemagne. Il existe de nombreux exemples de défis comme celui-ci qui sont à l'origine de nouvelles idées et solutions. »

Comment les organisations du secteur public prévoient-elles composer avec cette réalité? Seulement 20 % des répondants à l'échelle mondiale affirment procéder à des changements radicaux au sein de leur organisation et prévoient modifier leurs modèles de gestion et de prestation de services.

Les organisations du secteur public sont complexes et doivent satisfaire à certaines exigences réglementaires afin d'offrir leurs services. Alors que les entreprises du secteur privé ont le choix de cesser la fabrication de produits qui ne sont plus rentables, les organisations du secteur public n'ont pas toujours cette option. Une fois que le public est habitué de recevoir un service gouvernemental donné, il est très difficile de cesser tout simplement de l'offrir.

Le milieu des affaires procède à la première remise annuelle des CMA Ontario Creative Leadership Awards

Quatre CMA de l'Ontario ont démontré la façon dont ils ont utilisé leurs grandes idées, leur intuition, leur imagination et leur sens de l'innovation pour relever les défis d'affaires d'aujourd'hui.

Lors du premier gala CMA Ontario Creative Leadership Award organisé par CMA Ontario en juin 2009, des membres de la communauté d'affaires se sont réunis pour souligner l'incidence de la vision et de la mise en œuvre créatives de CMA dans des organisations de l'Ontario. Mis en nomination par des pairs et des collègues, et sélectionnés par un jury de dirigeants de divers domaines, les lauréats de CMA Ontario Creative Leadership Awards voient reconnaître leurs réalisations dans quatre secteurs clés : les grandes idées (trouver une idée d'entreprise globale ou une stratégie commerciale inédite), l'intuition (offrir des idées et des solutions gagnantes, issues d'une façon de penser différente), l'imagination (faire preuve de leadership en canalisant l'énergie et les possibilités d'activité créative au travail) et l'innovation

(réussir à trouver des idées originales et à les mettre en application afin de créer un produit ou un service nouveau et viable).

Les proposants étaient invités à joindre à la mise en candidature des renseignements sur la façon dont le candidat avait fourni un apport important et utile à l'une des quatre catégories. Lors de la cérémonie de remise de prix, le profil des lauréats a été présenté sur vidéo. Les gagnants ont reçu un trophée soulignant leur réalisation.

« Je suis impressionné par le degré de créativité dont les lauréats ont fait preuve et je suis fier de constater la réussite qui peut être atteinte lorsque des CMA ont le courage de fuir les conventions et de relever les défis commerciaux de façon créative, a déclaré Merv Hillier, MBA, FCMA, président et directeur général de CMA Ontario. On ne peut trop souligner l'importance de la créativité et de l'innovation dans le leadership en affaires aujourd'hui. »

Lauréats de 2009

Grandes idées

Victoria Davies, CMA

Chef de la direction financière, Knightsbridge Human Capital Solutions



Victoria Davies savait qu'il fallait faire un geste important pour concrétiser la vision de Knightsbridge et d'obtenir des revenus de 100 millions de dollars d'ici la fin de 2010. Sa « grande idée » a été couronnée de succès. Elle a permis à Knightsbridge de devenir un acteur mondial, de tirer parti de la nouvelle technologie et d'emprunter la bonne voie pour réaliser son objectif de 100 millions de dollars.

L'intuition

Susan Richards, CMA

Vice-présidente des finances et directrice financière, Chipworks



Susan Richards a créé une source d'encaisse importante et durable ainsi qu'une source de bénéfices pour Chipworks, firme de technologie établie à Ottawa, en freinant la diminution des flux de trésorerie par la restructuration du point de vue de la R-D. Elle a repositionné le produit de la recherche de Chipworks de façon qu'il corresponde à la définition du « développement

expérimental », qui est admissible à des crédits d'impôt supplémentaires, dans le cadre du programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS-DE).

L'imagination

Noel John Fernandes, CMA

Conseiller en gestion



Noel John Fernandes a reçu le prix de l'imagination pour son travail à titre de directeur financier et de l'administration, dans le secteur des ensembles résidentiels de Fairmont Raffles Hotels International. En tirant parti des compétences multifonctionnelles de son équipe, il s'est servi de son « imagination » pour élaborer un processus de contrôle diligent international afin de faciliter le financement et la gestion de propriétés du Club de résidences privées à l'échelle mondiale.

L'innovation

Jeffery Zajac, CMA

Président, Solus One



Jeffery Zajac est président de Solus One, fournisseur de solutions de télécommunications comptant des bureaux en Ontario et au Mexique. Après avoir fait appel à la créativité des membres de son équipe, Jeffery Zajac a innové, afin de tirer de la récession une croissance remarquable : il a élargi la gamme de produits de Solus One en créant des produits destinés aux secteurs de la politique et des PME au Canada, ainsi qu'aux marchés internationaux.

Entretien avec Anne-Marie Gammon, CMA, FCMA, présidente, Fondation de recherche de CMA Canada



Sur la scène mondiale, la Fondation de recherche de CMA Canada est la principale source d'information sur les pratiques nouvelles en comptabilité de management stratégique. Régie par un conseil d'administration de sept personnes, dont cinq ont le titre de CMA, la Fondation fournit divers produits et services de recherche, comme des politiques de comptabilité de management (PCM), des pratiques de comptabilité de management (PrCM) et des webinaires où l'on propose aux professionnels des affaires des outils pratiques qui les aident à parfaire leurs compétences et qui contribuent à la réussite des organisations. Ces documents sont accessibles au www.cma-canada.org/fondation, sous Ressources d'affaires.

CMA Management : Que vise la Fondation?

Anne-Marie Gammon : La Fondation a pour vision d'être reconnue comme le chef de file mondial de l'avancement de la comp-

tabilité de management stratégique. Elle soutient ainsi la vision de CMA Canada, qui veut faire du titre de CMA une attestation d'excellence, tout comme sa mission, qui consiste à assurer la création de valeur en formant des professionnels et en mettant au point des ressources pour encadrer les progrès et l'intégration de la stratégie, de la comptabilité et de la gestion.

La Fondation a un mandat clairement défini, soit de régir les activités de recherche de CMA Canada, et elle rend compte de ses activités au conseil d'administration de CMA Canada. Plus précisément, la Fondation a pour objectifs*:

1. d'élargir le cadre conceptuel de la comptabilité de management en faisant état des avancées et des nouvelles pratiques qui sont susceptibles d'influer sur le professionnel comptable œuvrant dans le monde des affaires, et
2. d'élaborer des outils de gestion du savoir pertinents qui créeront de la valeur pour les CMA et d'autres professionnels de la gestion.

30 Stratégies de gestion en période de crise économique



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

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

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

1.800.803.8367
accountemps.ca

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca

Robert Half International

 **Robert Half®**

CMA Management : *En quoi les activités de la Fondation sont-elles bénéfiques, et qu'est-ce que la Fondation peut apporter aux CMA?*

AMG : Sur l'échiquier international, la Fondation est la principale source d'information sur les pratiques nouvelles en comptabilité de management stratégique. Elle réalise des travaux de recherche de pointe à l'intention des CMA, d'autres professionnels de la gestion stratégique et de la comptabilité, des milieux des affaires et universitaires ainsi que des membres éventuels au sein de la clientèle étudiante.

Pour l'intégrité et le perfectionnement professionnel continu du CMA, il est essentiel que celui-ci ait accès à des travaux de recherche récents qu'il peut appliquer dans le cadre de son travail et au sein d'autres organisations où il œuvre. Dans le monde des affaires, au quotidien, la dynamique de la stratégie, de la comptabilité et de la gestion exige que les CMA aient accès à de bons outils, mis au point ou perfectionnés par la recherche spécialisée. Les employeurs et les dirigeants d'organismes communautaires s'attendent à cela d'un professionnel comptable. Nous devons continuer à améliorer nos outils de travail et en acquérir de nouveaux.

CMA Management : *À quoi la Fondation s'emploie-t-elle actuellement?*

AMG : La Fondation travaille à divers projets, dont les suivants :

1. Un programme visant à attirer des sources de financement qui soutiendraient spécifiquement les activités de fonctionnement et de recherche de la Fondation.
2. L'établissement des projets de recherche futurs, leur classement par ordre de priorité et le suivi des activités de recherche actuelles. Par exemple, la Fondation soutient la préparation de cinq nouvelles PCM et la mise à jour de huit PrCM existantes.
3. La recommandation et la préparation d'un document portant sur de nouveaux enjeux.
4. L'évaluation de différents moyens plus modernes, comme un bulletin d'information électronique, pour communiquer plus fréquemment aux CMA et aux autres parties intéressées les nouveautés dans le domaine de la recherche.
5. La recherche d'une façon d'amener les CMA à faire part à la Fondation des sujets qui les intéressent, comme des groupes de discussion.

CMA Management : *Pourquoi les CMA devraient-ils tirer davantage parti des ressources mises à leur disposition?*

AMG : Les CMA sont membres d'un organisme professionnel. Quand je pense aux signes distinctifs d'une profession prestigieuse, ce sont les mots « pertinence », « compétence », « expertise », « pérennité », « spécialisation », « légitimité » et « capacité d'adaptation » qui me viennent à l'esprit. Les CMA doivent tirer davantage parti des ressources dont ils disposent pour continuer à s'épanouir et conserver toute leur pertinence

en tant que professionnels de la comptabilité de management stratégique. La profession doit évoluer et s'adapter, car le monde autour d'elle se transforme. S'ils tirent parti des ressources auxquelles ils ont accès, s'ils demeurent informés et s'investissent personnellement, les CMA et l'ensemble de la profession en profiteront directement.

CMA Management : *Que souhaitez-vous que les CMA sachent à propos de la Fondation?*

AMG : D'abord, j'aimerais que les CMA et les autres parties intéressées soient au courant de l'existence de la Fondation. Le personnel compétent et dévoué de CMA Canada et le conseil d'administration de la Fondation travaillent à la réalisation de la vision de la Fondation. Ensuite, je voudrais que les CMA comprennent que la recherche fait partie intégrante de la stratégie de CMA Canada. Toutefois, nous ne faisons pas de la recherche simplement pour la forme. Les travaux réalisés s'inscrivent dans le cadre de la grille de compétences des CMA. Ils doivent donc être pratiques, applicables et pertinents. Enfin, je souhaite que les CMA sachent que les activités de la Fondation ont un coût. Elle doit donc pouvoir compter sur une source fiable de financement pour soutenir ses activités de fonctionnement et de recherche.

* Source : *Terms of reference* de la Fondation

CMA Canada décerne son Prix de reconnaissance à DECIMAL

CMA Canada est heureuse d'annoncer qu'elle a décerné le Prix de reconnaissance de 2009 à la société DECIMAL pour sa contribution au rayonnement et à l'influence du titre de CMAMD. Ce prix national est accordé chaque année à un groupe, à une entreprise ou à un organisme qui a contribué de façon importante à l'essor de l'ensemble de CMA Canada et à la discipline de la comptabilité de management.

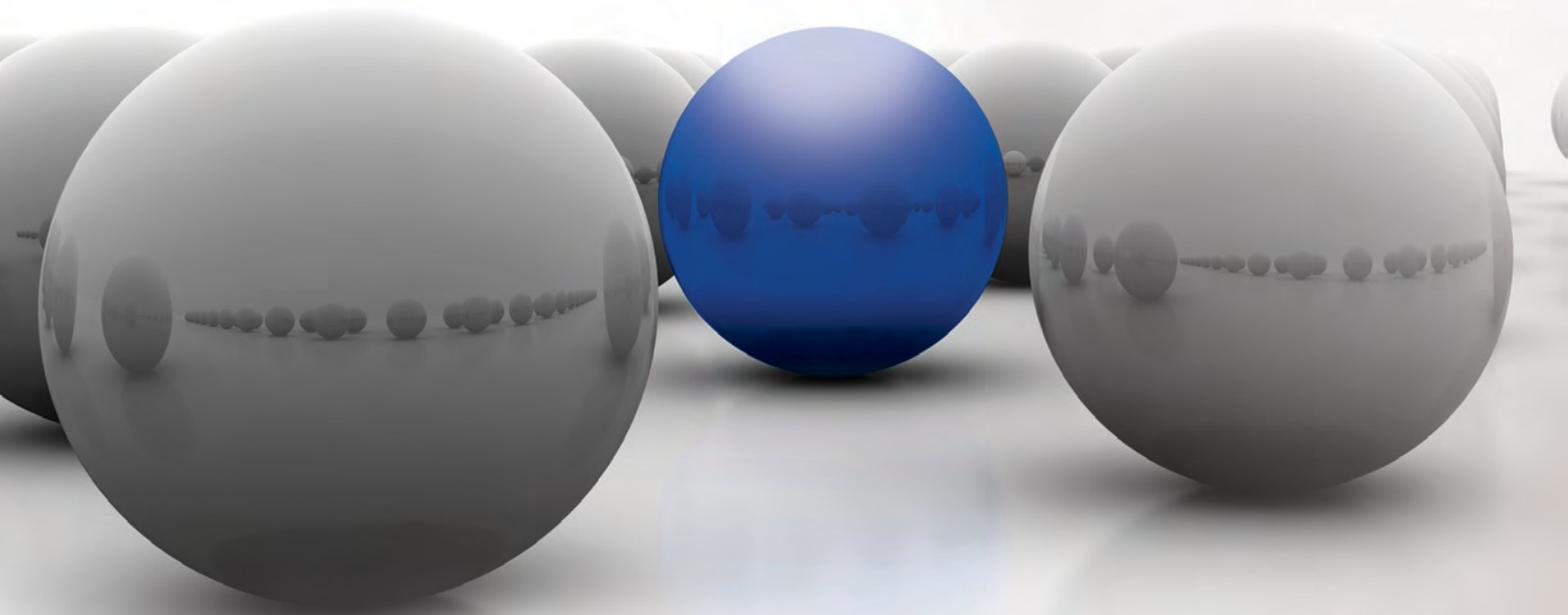
DECIMAL, une société conseil qui conçoit des solutions spécialisées dans le domaine de la gestion de la performance des entreprises, a à cœur d'encourager la relève et de favoriser le développement de la profession de CMA. Elle compte parmi ses 34 employés pas moins de sept CMA et huit candidats engagés dans le processus menant à ce titre tant convoité.

Au cours de la dernière année, la contribution exceptionnelle de DECIMAL à l'influence de la profession de CMA s'est traduite par une participation exemplaire à l'ensemble des activités de recrutement organisées par l'Ordre des comptables en management accrédités du Québec et par les comités étudiants de toute la province.

Le partenariat entre DECIMAL et CMA Canada a contribué à faire de cette entreprise un chef de file sur le marché mondial et a grandement favorisé l'avancement de la profession de comptable en management. Nous félicitons DECIMAL pour son travail et son engagement remarquables!



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



Hommage à l'innovation et à l'excellence en gestion financière dans le secteur public

Voici une belle occasion de souligner les succès d'un ou de plusieurs fonctionnaires qui ont apporté une importante contribution à la gestion financière ou à la fonction de contrôle au sein de l'administration publique canadienne. Le Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public, qui en est à sa deuxième édition, a été élargi pour inclure deux catégories : l'innovation et le leadership financier. De plus, les personnes intéressées peuvent proposer la candidature d'un fonctionnaire qui s'est distingué pour l'ensemble de sa carrière. Il appartient au Comité de sélection de décider, à sa seule discrétion, s'il décernera ou non un tel prix.

Début des mises en candidature : Le jeudi 15 octobre 2009

Fin des mises en candidature : Le vendredi 22 janvier 2010

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



Comptables
en management
accrédités



Nouvelle catégorie
réservée au leader-
ship financier



Maladresses fréquentes en période d'incertitude économique

La façon dont une entreprise traite ses employés quand les temps sont durs influence grandement sa capacité à essuyer la tempête et à se préparer pour profiter d'une amélioration de la conjoncture.

par **Connie Stamper, CMA**

Quand les enjeux sont grands, certains cadres sont totalement absorbés par l'atteinte de leurs objectifs personnels. Pourtant, dans les périodes difficiles, il est plus important que jamais que les gestionnaires se fassent très présents et communiquent de façon ouverte, franche et fréquente avec leurs employés. Ils doivent tenir les membres de leur équipe au courant de tout ce qui peut toucher directement l'entreprise. Les messages par courriel sont certes utiles pour faire fréquemment le point sur la situation, mais n'oubliez pas qu'ils ne doivent pas remplacer les échanges de vive voix. Faites-vous un devoir de vous entretenir régulièrement avec tous les membres de votre équipe, collectivement et individuellement.

Des communications claires et fréquentes coupent court aux rumeurs et permettent d'éviter que l'anxiété ne s'installe. Veillez à ce que la communication soit bilatérale : tentez d'obtenir les réactions de tous les membres de votre équipe, même des plus discrets. N'oubliez pas que pour chaque employé qui vous pose des questions ou formule un commentaire, plusieurs autres gardent leurs inquiétudes pour eux. Certains travailleurs préfèrent se taire plutôt que de donner l'impression de « faire des vagues » en demandant des précisions ou en remettant une décision en question. Vous devez bien faire comprendre à tous les employés que leur opinion et leurs suggestions sont toujours importantes pour vous – et pour l'entreprise.

Ne pas reconnaître l'apport du personnel

Le moment serait bien mal choisi pour négliger de montrer aux employés combien vous appréciez leur engagement. Vous leur demandez probablement d'accepter de nombreux changements et de s'y adapter rapidement, sans préavis ou presque. Tous les professionnels de votre équipe méritent un « merci » pour leur ardeur au travail, mais ceux qui se dépassent pour



s'adapter au changement sans rien perdre de leur enthousiasme ont tout particulièrement droit à votre reconnaissance.

En soulignant les efforts d'un membre de votre équipe qui dépasse vos attentes, non seulement vous l'encouragez à continuer de se surpasser, mais vous pouvez regonfler le moral des troupes et stimuler la productivité et la qualité du travail de tout le personnel. Toutefois, pour que les employés sachent que vous remarquez l'apport de chacun, vos compliments doivent être immédiats et explicites. Vous ne devez pas avoir l'air de distribuer des formules « toutes faites » sans grande sincérité.

Offrir un moins bon soutien aux employés

Les employés sont l'actif le plus précieux de toute entreprise. Cependant, dans la foulée des réductions d'effectifs et des compressions budgétaires, bon nombre d'organisations doivent fonctionner avec un personnel réduit et exiger beaucoup plus de ceux qui restent. Les employés les plus performants sont souvent les moins enclins à se plaindre ou à demander de l'aide. Faites en sorte que tous vos employés sachent qu'ils peuvent réclamer qu'on leur prête main-forte. En prenant les devants lorsqu'un membre de votre équipe est débordé, vous éviterez que les retards ne

s'accumulent, que la qualité du travail ne se détériore et qu'un bon employé ne sombre dans l'épuisement professionnel.

Aidez vos employés à établir des priorités. Même si la récession crée un état de crise, évitez de tout considérer comme urgent. Par exemple, vous devriez peut-être y repenser à deux fois avant de convoquer une réunion. En effet, 27 % des travailleurs interrogés dans le cadre d'un sondage de Robert Half ont dit que les réunions constituaient la plus importante source de gaspillage de temps au travail. Prenez garde de ne pas faire perdre à vos employés du temps précieux, surtout si vous leur demandez déjà d'en faire plus. Limitez-vous aux réunions qui sont absolument nécessaires pour atteindre un but précis et pour optimiser les activités de votre service.

Si vous savez qu'il y a beaucoup à accomplir dans des délais serrés et qu'aucun retard n'est permis, songez à faire appel à du personnel temporaire pour soutenir votre équipe. En lui fournissant un coup de pouce additionnel dans les périodes de grand stress, vous contribuerez probablement à rehausser le moral des troupes tout en limitant les dépenses pour des heures supplémentaires.

Cesser les mesures incitatives

Même si des compressions vous empêchent d'offrir aux employés méritants des avantages financiers, comme une augmentation de salaire ou une prime, vous pouvez les remercier différemment. Des récompenses qui ne coûtent à peu près rien, voire rien du tout, suffisent parfois pour qu'un professionnel se sente apprécié.

Des gestes simples et bon marché, comme d'offrir des billets de cinéma, une carte-cadeau dans un café local, une carte de remerciement ou un après-midi de congé sont autant de façons de manifester votre appréciation et de motiver vos employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Des stimulants comme la semaine de travail réduite et la possibilité de faire du télétravail peuvent montrer aux professionnels qui ne comptent pas leurs heures que la direction comprend qu'ils doivent continuer à concilier travail et vie personnelle.

Ne pas donner au personnel l'occasion de se mettre en valeur

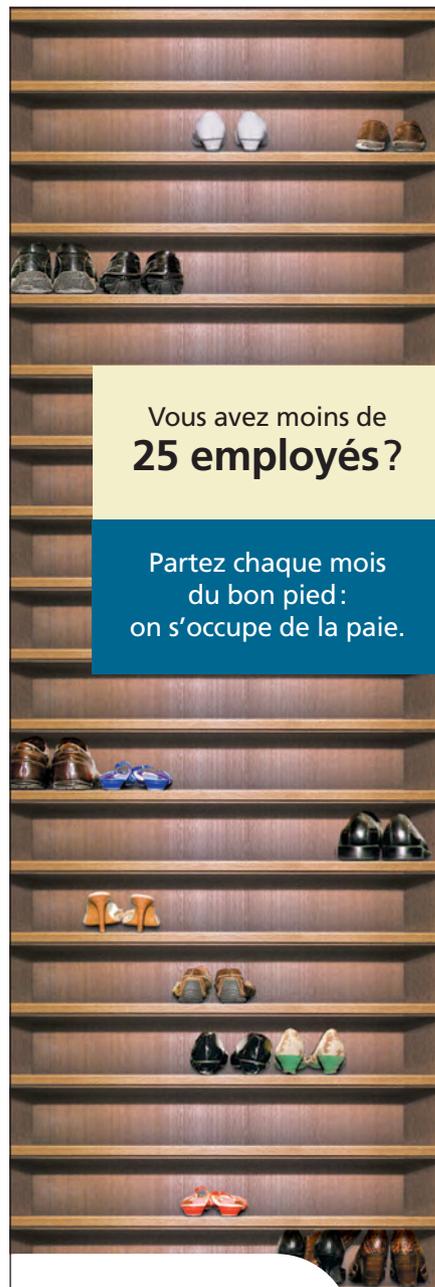
Certaines personnes donnent leur pleine mesure dans les situations difficiles. Profitez-en pour développer le talent brut au sein de votre équipe en permettant à des « leaders en devenir » de prendre des décisions et de résoudre des problèmes. Conseillez-les s'ils sont devant une impasse et donnez-leur de la rétroaction sur la façon dont ils ont géré un enjeu important. Ils doivent savoir ce qu'ils ont bien fait et ce qu'ils auraient pu faire mieux.

Si vous encouragez les employés à réfléchir à ce qu'ils pourraient faire pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entreprise, vous pourriez être impressionné par leur ingéniosité. Ils travaillent quotidiennement en première ligne et ils pourront souvent vous éclairer sur les problèmes à régler en priorité et sur les secteurs où un soutien accru s'impose.

Envisagez la possibilité de faire participer certains employés au travail de prospection. Expliquez-leur comment ils pourraient consolider les relations avec la clientèle existante, et trouver et attirer de nouveaux clients.

Quand l'économie tourne au ralenti, les gestionnaires ont la difficile tâche de créer un climat de stabilité et d'optimisme pour leur personnel; mais ce faisant, ils commettent souvent des erreurs. Or, en prenant le temps d'établir une bonne communication avec vos employés, de les féliciter et les encourager comme ils le méritent et de leur donner au besoin un meilleur soutien, vous aurez moins de mal à maintenir votre équipe – et votre entreprise – sur la bonne voie. ■

Connie Stamper, CMA, est directrice de succursale à Robert Half Canada. Pour obtenir d'autres conseils, ou pour commander un exemplaire du document *The 30 Most Common Mistakes Managers Make in an Uncertain Economy*, rendez-vous au www.rhi.com/30mistakes.



Vous avez moins de
25 employés ?

Partez chaque mois
du bon pied :
on s'occupe de la paie.

Employeur D
Paie et RH intégrées

EMPLOYEURD TÉLÉPHONE,
UN SERVICE DE GESTION
DE LA PAIE CONÇU POUR LES
PETITES ENTREPRISES. UNE SEULE
ÉTAPE – LES DONNÉES SONT
RECUEILLIES PAR TÉLÉPHONE.

Pour plus d'information, visitez
le desjardins.com/paie ou composez
le 514 356-5050 ou le 1 888 311-1616.



Desjardins



Les employeurs aux prises avec les congédiements injustifiés

Les organisations doivent tenir compte des incidences juridiques avant de réduire les coûts de la main-d'œuvre.

par **Stuart E. Rudner**

Un grand nombre d'organisations, y compris des cabinets de professionnels, ont besoin de réduire leurs coûts. Malheureusement, même si elles sont souvent conscientes des économies qu'une baisse des coûts de la main-d'œuvre peut générer, elles ne tiennent pas compte des risques juridiques. Il en résulte parfois un cauchemar juridique qui coûte cher, en temps et en argent. Nous présentons ci-dessous quelques exemples d'erreurs courantes. Que vous donniez des conseils à vos clients ou que vous tentiez de résoudre les problèmes de main-d'œuvre de votre propre organisation, il est essentiel de songer aux conséquences juridiques de toute mesure envisagée.

Ne pas donner un préavis suffisant

Si vous allez mettre à pied des employés, vous devez obligatoirement leur donner un avis de licenciement ou leur verser une indemnité de préavis. Vous devez au minimum leur fournir le préavis exigé par la législation en matière de normes du travail. Toutefois, à moins qu'un contrat de travail exécutoire limite clairement les obligations de l'employeur dans le cas d'un licenciement, l'exigence de la *common law* d'un « délai de congé raisonnable » s'applique. Ce que l'on entend par « raisonnable » dépend des particularités de chaque situation, notamment l'âge de l'employé, son ancienneté et son poste dans l'organisation. Contrairement à la croyance populaire, il n'y a pas de règle générale, par exemple un mois par année de service. En fait, les



employés nommés à court terme reçoivent souvent un délai de préavis beaucoup trop long.

Ne pas remplir toutes les obligations pendant le délai de préavis

Une erreur courante consiste à se méprendre sur les obligations de l'employeur pendant le délai de préavis. Par défaut, toutes les formes de rémunération doivent être maintenues après que l'employé aura été avisé et jusqu'à la fin officielle de l'emploi. Il ne suffit pas de payer le salaire de base : il faut aussi continuer à verser les commissions, les primes et toutes les prestations liées à l'emploi. Certaines prestations, comme les prestations d'invalidité de longue durée, peuvent poser quelques difficultés car de nombreux assureurs arrêtent de couvrir une

personne qui n'est plus un employé actif. Cependant, s'il cesse de verser des prestations, l'employeur s'expose à des poursuites coûteuses; par conséquent, il doit s'assurer de se pencher sur cette question.

Ne pas envisager toutes les options

Une mise à pied peut s'effectuer de nombreuses façons. Par exemple, les employeurs ont le droit de donner un avis de licenciement avec préavis de travail. Au lieu d'offrir un programme d'indemnités de départ en vertu duquel il ne reçoit rien en échange des primes de départ qu'il verse, l'employeur peut exiger de l'employé qu'il continue à travailler pendant le délai de préavis. Évidemment, dans certaines situations, cela n'est pas possible. Voici d'autres options : continuation du salaire et des prestations (avec ou sans « récupération » si la personne trouve un nouvel emploi), versements forfaitaires, ou une combinaison de ces deux options.

Congédiement déguisé

Certaines organisations ont proposé de réduire les coûts en abaissant unilatéralement les salaires et les heures de travail, en imposant des congés sans solde ou en modifiant autrement les conditions de travail. Parmi les employeurs auxquels j'ai parlé, peu avaient pensé qu'une telle solution consistait à modifier une condition clé d'un contrat exécutoire sans consulter l'autre partie. Beaucoup ont été très surpris d'apprendre qu'ils n'avaient peut-être pas le droit d'agir ainsi. Il peut s'agir en effet d'une solution créative à un problème épineux, mais celle-ci doit être appliquée avec prudence. Un congédiement déguisé survient lorsqu'un employeur apporte unilatéralement un changement important à une condition fondamentale de l'emploi.

Mises à pied illégales

Il y a beaucoup de malentendus quant au droit de mettre à pied temporairement les employés. Comme les lois sur les normes du travail dans la plupart des provinces et territoires parlent de mises à pied temporaires, nombreux sont les employeurs qui pensent à tort qu'ils ont le droit de mettre à pied leurs employés. Or, la loi ne donne pas ce droit; elle pose simplement des limites au recours aux mises à pied dans les cas où ce droit existe déjà. Pour qu'un employé puisse être mis à pied, une condition explicite à cette fin doit être inscrite dans un contrat de travail, ou une telle condition doit être implicite compte tenu de la nature du poste ou du secteur d'activité. Mettre à pied une personne sans avoir le droit de le faire est une erreur fréquente qui débouche souvent sur une plainte pour congédiement déguisé.

Conclusion

Les mesures visant à réduire les coûts de la main-d'œuvre s'accompagnent inévitablement de quelques risques. Toute décision en ce sens doit découler d'une connaissance approfondie de ses conséquences financières et juridiques. ■

Stuart E. Rudner est associé chez Miller Thomson LLP à Toronto. Il est un auteur prolifique sur le droit du travail et est souvent invité à prononcer des conférences sur le sujet.



Vous avez de
**25 à 200
employés?**

Ne faites pas les cent
pas, on vous permet
d'y voir clair.

Employeur D
Paie et RH intégrées

EMPLOYEUR D L'UNIQUE,
UNE SOLUTION DE PAIE SIMPLE,
ACCESSIBLE PAR INTERNET. VOUS
POUVEZ COMPILER VOS DONNÉES
DU LIEU ET AU MOMENT QUI VOUS
CONVIENNENT LE MIEUX.

Pour plus d'information, visitez
le desjardins.com/paie ou composez
le 514 356-5050 ou le 1 888 311-1616.

 **Desjardins**



Maximiser le potentiel



Pour les entreprises qui veulent réduire les risques liés à l'embauche, accéder à du personnel à faible coût ou saisonnier et mener à bien des projets ébauchés depuis longtemps, un étudiant en enseignement coopératif ou un stagiaire pourrait constituer le choix idéal.

par Frank Neil Potter, CMA

des employés



ême si les définitions varient, l'étudiant en enseignement coopératif (ou étudiant coop) est un candidat inscrit à un programme postsecondaire dans le cadre duquel l'expérience professionnelle est intégrée à l'apprentissage théorique. Le stagiaire est une personne qui a terminé ses études postsecondaires (diplôme collégial, de premier cycle universitaire ou d'études supérieures) et qui est inscrite à un programme d'une durée de 6 à 24 mois parrainé par l'employeur et axé sur l'acquisition de compétences professionnelles, comme la comptabilité. Entre les deux, le choix est dicté par les préférences de l'entreprise, les relations avec l'établissement d'enseignement et la nature du travail. Mais dans un cas comme dans l'autre, le modèle suivant en neuf étapes peut aider votre entreprise à élaborer et à dispenser un programme coopératif ou de stage optimal.

1. Infrastructure

Base d'un programme d'enseignement coopératif ou de stage, l'infrastructure devrait être axée sur quatre éléments critiques : le soutien accordé par l'entreprise, le chevauchement du placement, la documentation des processus et la liaison avec la collectivité. Le besoin le plus critique relatif à l'infrastructure consiste en un soutien solide et soutenu au programme de la part de l'entreprise et de la haute direction. Élaborez et revoyez constamment la description de poste de l'étudiant coop ou du stagiaire ainsi que le plan d'apprentissage. Assurez-vous que la haute direction appuie le principe du chevauchement du placement; l'efficacité du programme d'enseignement coopératif ou de stage en dépend. Il s'agit de faire appel à au moins deux étudiants coop ou stagiaires qui débiteront et partiront au cours de périodes qui se chevauchent. Par exemple, si vous recrutez des étudiants coop, ne les embauchez que pour deux semestres consécutifs (c.-à-d. que chaque étudiant travaillera pendant huit mois au total, en deux périodes de quatre mois), puis prévoyez embaucher un nouvel étudiant coop tous les quatre mois. Ainsi, votre entreprise bénéficiera en tout temps des services d'étudiants coop ou de stagiaires débutants et d'autres plus anciens. Élaborez la documentation des processus de façon que l'étudiant coop ou le stagiaire le plus ancien dispose de ce qu'il faut pour former le débutant. Attribuez la responsabilité de cette documentation aux étudiants coop ou aux stagiaires.

Cultivez une présence et des relations auprès des collègues, des universités et de la collectivité. Demandez aux chefs de département des institutions engagées dans des domaines en lien avec votre entreprise d'inviter les étudiants et les diplômés à poser leur



Vous avez de
**201 à 500
employés?**

En matière de gestion
des RH, nous avons
chaussure à votre pied.



EMPLOYEURD L'INTRO,
UNE INTRODUCTION À UNE
GESTION INTÉGRÉE DE LA PAIE
ET DES RESSOURCES HUMAINES.
LA SOLUTION ALLIÉE DES
FONCTIONNALITÉS DE PAIE
ROBUSTES À DES FONCTIONNALITÉS
ESSENTIELLES DE GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES.

Pour plus d'information, visitez
le desjardins.com/paie ou composez
le 514 356-5050 ou le 1 888 311-1616.



candidature à votre programme. Assurez-vous que votre site Internet comporte un lien menant à votre programme. Ces stratégies inciteront les meilleurs candidats à s'inscrire.

2. Sélection

Lorsqu'on embauche des employés permanents, la priorité est accordée à la façon de conserver ces personnes. Dans le cas d'étudiants coop ou de stagiaires, la priorité va à la façon de muter cette personne à d'autres postes au sein de votre entreprise. Étant donné les sommes investies par votre entreprise dans le mentorat, il est crucial que vous attiriez et recrutiez les meilleurs candidats. Prévoyez verser à l'étudiant coop ou au stagiaire de 60 % à 90 % d'un salaire de premier échelon, en tenant compte des cours qu'il a terminés, des conditions de travail individuelles ou locales, ou des conventions collectives.

3. Accueil (ou intégration)

Le premier mois d'un programme est la période la moins productive, et c'est le moment où le ton de l'expérience est donné. C'est aussi le moment où le stagiaire déjà en poste passe de son rôle de débutant à celui de stagiaire principal. Le stagiaire principal devrait être en mesure de se charger de 80 % à 90 % des activités d'intégration du débutant. Comme votre personnel permanent ne participe pas à ces activités, songez à élaborer un processus d'accréditation. Par exemple, ayez recours à la fois à des documents et à une banque de questions pour vérifier les connaissances des stagiaires et leur assimilation de la matière. Cette banque et ces documents peuvent être utilisés dans le cadre de l'orientation de nouveaux employés à temps plein.

4. Travail

Les tâches attribuées à vos étudiants coop ou stagiaires sont fonction de leur niveau de scolarité et de leurs habiletés. Commencez par des activités ponctuelles bien documentées. On peut établir comme règle qu'une tâche ne peut être attribuée s'il n'existe pas de documentation à ce sujet, bien que le fait de documenter cette activité représente une tâche légitime. La documentation des processus d'affaires constitue une bonne activité pour les premiers mois, en supposant que l'étudiant coop ou le stagiaire ait une bonne connaissance de la langue et un bagage d'études suffisant. Assurez-vous de disposer de guides de rédaction, d'une place réservée à la documentation et des services d'un membre du personnel permanent pour revoir le produit final.

En règle générale, limitez le travail administratif et les tâches subalternes à environ 20 % de l'ensemble de l'expérience. À mesure que l'étudiant coop ou le stagiaire gagne en confiance, la complexité du travail peut être augmentée de façon à englober des projets d'analyse et des projets spéciaux. Les projets spéciaux devraient être menés selon de bons principes de ges-

tion de projet et le travail attribué à une personne devrait pouvoir être accompli pendant son mandat. Prévoyez suffisamment de tâches secondaires à attribuer aux étudiants coop ou aux stagiaires de façon qu'ils ne soient pas désœuvrés. Collaborez avec les bureaux de l'enseignement coopératif des universités ou des collèges de votre région afin d'élaborer des rapports sur les stages qui soient axés sur les problèmes de votre entreprise.

5. Supervision et encadrement

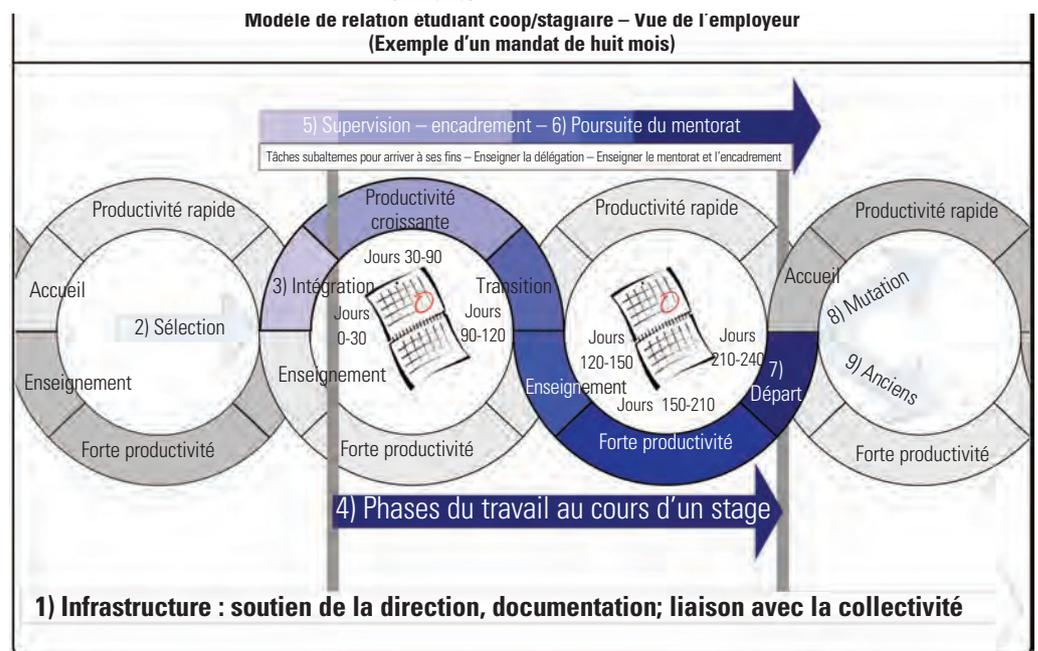
On suggère souvent aux entreprises de sélectionner les superviseurs les plus compétents et les plus passionnés pour travailler avec les étudiants coop ou stagiaires. Le problème, c'est que les superviseurs compétents et passionnés sont très en demande. Aidez votre superviseur à gérer ses étudiants coop ou ses stagiaires grâce aux techniques suivantes.

Utilisez les tâches subalternes comme moyen d'arriver à vos fins. Commencez par utiliser des tâches administratives et ponctuelles bien documentées pour faciliter l'intégration des étudiants coop ou stagiaires dans l'entreprise. Au début du programme, leur temps pourrait être consacré à des tâches subalternes à hauteur de 80 % à 90 %, pourcentage qui irait en décroissant jusqu'à atteindre 0 % à la fin du stage, en visant une moyenne de 20 % pour l'ensemble de l'expérience, comme nous l'avons vu plus haut.

Enseignez la délégation. Le jumelage nouveau/ancien est une façon idéale d'enseigner la délégation et la supervision à vos étudiants coop ou stagiaires, qui sont fort probablement de futurs gestionnaires. Suivez ces relations de près et intervenez au besoin.

Enseignez le mentorat et l'encadrement. Fournissez à votre personnel permanent l'occasion de pratiquer le mentorat et l'encadrement. Rappelez-vous que les étudiants coop ou stagiaires viennent s'ajouter aux employés permanents; ils ne les remplacent pas. En outre, l'obligation de rendre compte de certaines tâches peut être déléguée aux étudiants coop ou aux stagiaires, mais les employés permanents en conservent la responsabilité.

À titre de superviseur, demeurez constamment en contact avec les étudiants coop ou stagiaires afin d'observer leur comportement en dehors des limites des tâches ponctuelles. Cela peut se faire de façon informelle, ou au moyen de séances hebdomadaires plus formelles.



6. Mentorat

La relation entre vous et un étudiant coop ou un stagiaire devrait évoluer : votre rôle devrait passer de celui de superviseur à celui d'accompagnateur, puis de mentor. Une fois qu'un travail est terminé, assurez-vous de toujours tenir une séance de débriefing, de faire constater à l'étudiant coop ou au stagiaire la façon dont l'expérience s'inscrit dans son plan de carrière et dont il peut en rendre compte dans son CV. Pour paraphraser le dicton « cela prend une entreprise pour mentorer un stagiaire », incitez-le à tisser des liens en participant à des comités chargés d'activités sociales et de questions liées au travail, ainsi qu'à interroger les employés cadres sur leur expérience professionnelle et sur leur cheminement de carrière. Vous pouvez également instaurer un système de pairage : l'étudiant coop ou stagiaire sera jumelé à un mentor — un employé permanent dont l'âge et le poste sont semblables.

7. Départ

À l'étape du départ, l'étudiant coop ou le stagiaire est muté directement à un autre poste au sein de l'entreprise, ou se joint à une association d'anciens (voir la section 9, ci-dessous). Tout comme pour les employés permanents, prévoyez une entrevue de départ afin de comprendre ce qui s'est bien passé dans le programme et ce qui devrait être amélioré. Demandez au stagiaire qui s'en va de faire une critique du programme et de recommander des modifications et des améliorations. Dans le cas d'un étudiant coop, demandez-vous s'il peut être muté à un poste à temps partiel ou saisonnier jusqu'à ce qu'il obtienne son diplôme.

8. Mutation

C'est dans le cas des mutations que les programmes d'enseignement coopératif ou de stage offrent le plus de valeur à une entreprise. Les sociétés qui affectent des personnes compétentes à des postes qui comportent davantage de responsabilités réalisent des économies en matière de recrutement, bénéficient d'une productivité immédiate lorsque l'étudiant coop ou le stagiaire entre dans ses nouvelles fonctions, et diminuent les risques liés à l'embauche. Pendant le processus de sélection, vous devez être franc à propos des perspectives d'emploi au terme du stage; tenez les promesses faites quant aux offres d'emploi. Par exemple, dans le cadre du programme actuel de l'Alberta *Finance and Enterprise*, l'objectif est de muter au moins 50 % des stagiaires à un poste au sein de l'administration publique albertaine.

9. Association d'anciens

Si vous ne pouvez pas trouver d'emploi permanent à l'étudiant coop ou au stagiaire à la fin de son programme, essayez au moins de rester en contact : il pourrait bien être un futur employé. Les organismes sans but lucratif considèrent leurs anciens comme de futurs membres du conseil d'administration, des donateurs à leurs fondations, ou des porte-parole de la collectivité ayant un lien particulier avec votre entreprise. Si vous êtes superviseur au sein d'une entreprise à but lucratif, vous devriez vous rappeler que votre stagiaire d'aujourd'hui pourrait être, demain, un consommateur qui aura à prendre des décisions d'achat concernant vos produits.

Étudiants coop et stagiaires, guerre de talents et lectures suggérées

Moyennant un investissement modeste en termes de coûts directs, de temps de gestion et de bonne volonté, les entreprises peuvent créer une voie directe d'acheminement de recrues de qualité. En période de compressions et de mises à pied, il peut être difficile d'instaurer la pratique exemplaire de mettre sur pied un programme de stage. Mais ce genre de programme peut aider les entreprises à gagner la guerre des talents en formant de futurs leaders et en accroissant la fidélisation du personnel. Si cela présente un intérêt pour votre entreprise, nous vous suggérons les ressources gratuites suivantes en guise de lecture :

1. International City/County Management Association, Internship Toolkit, sur le site www.icma.org.
2. Alberta Public Service Internship Program, *Intern Supervisors Handbook* (mai 2008), sur le site <http://www.cbr.alberta.ca/Employees/?file=corporate/gain/overview>.

Frank Neil Potter, (frankpotter@gov.ab.ca), CMA, MBA, est directeur de la planification financière et des budgets à l'Alberta Finance and Enterprise.



Vous avez de
501 à 10 000
employés ?

Nous simplifions la
gestion de vos RH,
de la tête aux pieds.

Employeur D
Paie et RH intégrées

EMPLOYEURD LA SUITE,
UNE SOLUTION MODULAIRE
POUR LA GESTION DE LA PAIE
ET DES RESSOURCES HUMAINES.

EMPLOYEURD L'EXCLUSIF,
UNE SOLUTION ADAPTABLE
ET PERSONNALISABLE EN LIEN
AVEC VOS PROCESSUS.

Pour plus d'information, visitez
le desjardins.com/paie ou composez
le 514 356-5050 ou le 1 888 311-1616.

 **Desjardins**

UNE APPROCHE STRUCTURÉE DES OPÉRATIONS DE DESSAISISSEMENT D'ENTREPRISES

LE DESSAISISSEMENT EST UNE OPÉRATION COURANTE QUI TOUCHE LES ORGANISATIONS DE TOUTES LES TAILLES. NOUS EXPOSONS CI-APRÈS UNE MÉTHODE SYSTÉMATIQUE PRATIQUE POUR PLANIFIER, PRÉPARER ET RÉALISER UNE VENTE LORSQUE CETTE OPTION EST CHOISIE.

PAR WILLIAM J. GOLE

Tant en période de prospérité que de ralentissement économique, les sociétés, souvent motivées par des considérations stratégiques ou tactiques, se départissent d'actifs non essentiels avec une régularité surprenante et dans la plus grande discrétion. La vente d'entreprises est très fréquente et représente un bon tiers des opérations liées à la fusion et à l'acquisition d'entreprises, opérations dites « de regroupement d'entreprises », réalisées au cours de la dernière décennie¹. Ce fort volume de dessaisissements s'est généralement traduit par un transfert important de la valeur pour les actionnaires entre les acheteurs et les vendeurs, transfert qui s'est établi en moyenne à plus de 60 G\$² par année au cours de cette période.

Le dessaisissement est une opération de regroupement d'entreprises dans laquelle une entité vend un secteur isolable ou une partie de ses activités (une « unité d'exploitation »), comme une filiale, une division ou une gamme de produits, et il diffère en cela de la vente pure et simple de l'organisation au complet. Comme le dessaisissement consiste en la vente d'une partie seulement de l'entreprise, il présente des caractéristiques qui le distinguent d'autres types d'opérations et pose des défis particuliers aux vendeurs.



La nécessité de séparer ou de détacher le secteur à vendre de sa société mère exige des compétences, des ressources et des processus différents de ceux qui interviennent lorsque l'on vend l'entreprise intégralement. À la différence des acquisitions, les dessaisissements posent des défis importants en ce qui a trait aux communications et à la gestion puisque l'annonce de la vente éventuelle a lieu généralement des mois avant que l'identité de l'acheteur soit connue. Une fois l'annonce faite, les employés de l'entreprise visée par la vente doivent être tenus informés et motivés pour éviter qu'un climat d'incertitude susceptible de paralyser l'entreprise s'installe et fasse fondre sa valeur. Il convient aussi d'informer les parties prenantes externes de l'entreprise pour qu'une période prolongée sans nouvelles de la société vendeuse laisserait présager un problème.

S'ajoute à ces problèmes la possibilité que l'entreprise mise en vente soit traitée en « orpheline » par l'entreprise vendeuse. Contrairement aux acquisitions qui suscitent pratiquement tout le temps de l'enthousiasme et de l'intérêt au sein d'une organisation, les dessaisissements sont souvent considérés comme étant des opérations « sans issue », peu gratifiantes pour ceux qui sont concernés. Les dessaisissements ont en outre tendance à être négligés par les dirigeants de la société vendeuse qui se concentrent essentiellement sur les entités qui seront conservées et sur leur gestion. Ces éléments créent un contexte dans lequel les opérations de dessaisissement sont souvent privées de ressources importantes.

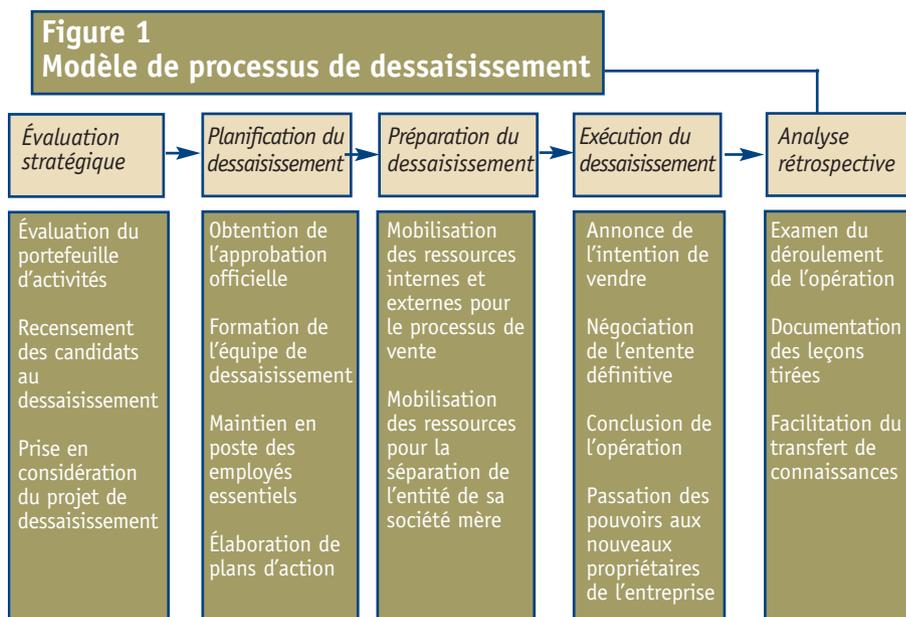
Les enjeux opérationnels, le caractère public du dessaisissement et la possibilité que les ressources soient insuffisantes amplifient les risques associés à ce type d'opérations, à savoir le risque que l'entité soit cédée à un prix nettement inférieur à sa valeur réelle ou que l'opération échoue. L'organisation qui planifie minutieusement les aspects opérationnels et transactionnels du dessaisissement, qui communique efficacement et qui soutient les efforts des responsables de l'opération est susceptible d'optimiser la valeur du dessaisissement pour l'entreprise et pour ses actionnaires.

Opérations de dessaisissement d'entreprises

Le caractère méthodique du processus est une caractéristique fondamentale des bonnes pratiques en matière de dessaisissement et, bien qu'il ne s'agisse pas d'une garantie de réussite, c'est une condition importante d'un dénouement favorable. La figure 1 présente un modèle du processus de dessaisissement.

vitesse, de monétiser des actifs sous-évalués ou de produire des liquidités à des fins plus utiles, le tout dans le but ultime d'accroître la valeur pour les actionnaires.

Planification de l'opération. À cette étape du processus, la direction constitue le dossier de rentabilité du projet de dessaisissement des biens visés. Une fois l'approbation du projet obtenue, le vendeur prend des mesures pour s'assurer que le



Le modèle décrit un processus structuré qui commence par l'évaluation stratégique du portefeuille d'activités de l'organisation, suivie par les étapes de la planification, de la préparation et de l'exécution de l'opération. Ce processus se termine par une évaluation de l'opération qui vise à vérifier que les leçons tirées de l'expérience sont répertoriées, consignées en dossier et versées dans la mémoire institutionnelle de l'organisation.

Évaluation stratégique. L'opération de dessaisissement commence habituellement par l'évaluation stratégique du portefeuille d'activités de l'organisation, dans le cadre d'un exercice de planification stratégique périodique. Les éléments du portefeuille sont alors mesurés à l'aune des objectifs stratégiques et financiers de l'organisation. L'organisation commence à recenser des candidats au dessaisissement lorsqu'elle décide d'abandonner des marchés non stratégiques ou en perte de

montage et la gestion de l'opération seront adéquats. Ces mesures comprennent l'élaboration du plan d'organisation et du plan de maintien en poste des employés, la formation de l'équipe de dessaisissement et la nomination d'un chef à la tête de l'équipe, ainsi que l'élaboration de plans officiels détaillés de dessaisissement et de communication.

Préparation de l'opération. À ce stade du processus, l'organisation consacre ses efforts à rendre l'unité d'exploitation visée par le dessaisissement prête à la vente. Ce stade comporte deux volets distincts : la préparation à la vente et la préparation de l'unité d'exploitation à la séparation d'avec sa société mère (le détachement).

Le premier volet suppose le recours à des ressources externes et l'élaboration des documents de vente (document d'offre ou prospectus décrivant l'entreprise dans ses moindres détails et présentation par la direction reflétant le contenu

de ce document) à l'intention des acheteurs potentiels, ainsi que le montage des étapes qui se dérouleront pendant le processus de vente (p. ex., recensement et mobilisation initiale d'acheteurs potentiels et préparation d'une salle de documentation).

Le deuxième volet prévoit l'affectation des ressources internes nécessaires pour assurer la séparation de l'unité à vendre d'avec l'organisation du vendeur ainsi que le démarrage de ce processus. Ce volet suppose habituellement la formation d'une équipe de séparation chargée de recenser les diverses interdépendances entre l'entité mise en vente et le vendeur et d'élaborer un plan pour les éliminer.

Exécution de l'opération. L'étape d'exécution comprend des activités qui vont de l'annonce de l'intention de vendre jusqu'à l'entente préalable à la conclusion de la vente portant sur les conditions du contrat et à la conformité aux lois et aux règlements en vigueur. Elle comprend donc toutes les activités de gestion du processus de vente, plus précisément l'annonce de la mise en vente, la sollicitation d'offres auprès d'acheteurs potentiels, la gestion du processus de contrôle diligent, la négociation des documents juridiques définitifs et la vérification de la conformité aux exigences des lois et des règlements.

Analyse rétrospective. Une fois l'opération réalisée et l'entreprise transférée au nouveau propriétaire, le vendeur doit procéder à une analyse de l'opération et consigner toute l'information pertinente que les membres de l'organisation chargés des opérations de dessaisissement futures pourront consulter. Il doit pour cela répertorier les leçons (positives et négatives) tirées de l'expérience et les consigner en dossier afin de les verser dans la mémoire institutionnelle de l'organisation.

Facteurs clés de succès

Les dessaisissements d'entreprises sont des opérations à longue échéance, complexes et exigeantes, qui peuvent en outre être réalisées dans des environnements où les ressources font cruellement défaut. Leur caractère exigeant et la tendance des organisations à limiter les ressources font ressortir la nécessité d'un processus structuré et efficace, comme celui qui est décrit ci-dessus. Un tel processus doit être caractérisé par une analyse rigoureuse, une planification minutieuse, une préparation détaillée et une exécution méthodique, de même que par le respect de principes qui permettent l'exécution efficace de l'opération. Un processus bien structuré est un élément nécessaire pour mener à terme l'opération de façon efficace et efficiente, mais il n'est pas suffisant. L'organisation réalisant l'opération doit également appliquer les principes suivants qui ajoutent de la rigueur.

Délégation des pouvoirs. Un responsable chargé de la gestion de l'opération doit être nommé dès le début du processus de dessaisissement. Il lui incombera de diriger une équipe principale, composée de membres de la direction, et de coordonner le soutien apporté au besoin par les ressources internes et externes. Il est essentiel pour la réussite de l'opération que ce chef d'équipe ou de projet possède les qualités nécessaires pour gérer l'opération et qu'il soit investi des pouvoirs opportuns par la haute direction, habituellement le chef de la direction, de l'entité vendeuse. Les pouvoirs du chef d'équipe doivent être étendus, ils doivent être compris de la même façon par le chef de la direction et le

chef d'équipe, et ils doivent être communiqués de façon efficace à tous les groupes concernés.

Le chef d'équipe doit aussi pouvoir consulter rapidement le chef de la direction. Un mécanisme de communication entre le chef d'équipe et le chef de la direction doit être établi au préalable afin d'assurer une gestion transparente de l'opération lorsque le chef d'équipe n'a pas les pouvoirs voulus pour régler les questions qui surviennent. Le chef d'équipe doit en outre être habilité à mobiliser les ressources nécessaires pour gérer efficacement le processus de dessaisissement.

Cohésion de l'équipe et sentiment d'appropriation à l'égard de l'opération. Le chef de projet dirige une petite équipe de gestionnaires, habituellement les directeurs des services des ressources humaines, des finances, de la comptabilité et des affaires juridiques, de même que les dirigeants de l'entreprise visée par le dessaisissement, qui ont tous la responsabilité de la gestion continue de l'opération. L'organisation doit veiller à les faire participer au déroulement de l'opération, c'est-à-dire que la direction doit accepter que ces membres de l'équipe consacrent une bonne partie de leur temps à l'initiative de dessaisissement. De plus, ces personnes doivent aborder leurs rôles avec un esprit d'équipe, un sens aigu de leur responsabilité à l'égard de l'opération et la conviction que seule une opération réussie peut leur valoir de la reconnaissance. Les principaux éléments de la cohésion de l'équipe dans le contexte de l'opération sont les suivants : échange d'information, approche globale du projet et approche de gestion interfonctionnelle.

Les dessaisissements sont des opérations complexes, comportant de nombreuses étapes et exigeant la participation de nombreuses personnes pendant une longue période. Elles créent un climat d'évolution perpétuelle. L'échange rapide d'informations pertinentes et complètes est essentiel pour mener à bien l'opération. Ceux qui dirigent cette opération doivent aussi résister à la tentation de considérer leurs responsabilités du seul point de vue fonctionnel. Étant donné le cadre dans lequel ils ont l'habitude d'évoluer, cela demande une façon de penser différente. Cela exige de regarder au-delà des cloisons fonctionnelles pour adopter une approche globale, holistique, de l'opération. À cet égard, ils doivent s'appropriier la responsabilité de toute l'opération et non d'une partie ou d'un aspect de celle-ci seulement. Cette approche est aussi marquée par la nécessité d'exercer une gestion des ressources interfonctionnelle et énergique (p. ex., gestion des intervenants des différents secteurs de l'organisation et des professionnels et consultants contractuels).

Définition précise des rôles, des tâches, des délais et des résultats attendus. Les opérations de dessaisissement comportent de nombreuses activités différentes, souvent entreprises par des sous-groupes de l'équipe chargée de les mener à bien. Ces activités se déroulent généralement sur plusieurs mois. Gérer efficacement un processus de cette envergure demande un degré élevé de discipline. Or, cette discipline ne peut être exercée qu'en définissant clairement (et en redéfinissant au besoin) les tâches à accomplir ainsi que les responsables et le moment de leur accomplissement, et en communiquant ces renseignements sans ambiguïté aux principaux intéressés, ainsi qu'en demandant régulièrement des comptes à ceux à qui incombe la responsabilité de s'acquitter de ces tâches.

Communications fréquentes et à intervalles réguliers. Des communications fréquentes entre les membres de l'équipe sont essentielles pour le processus de gestion. Même si la communication peut prendre de nombreuses formes, comme le courriel, les réunions formelles et informelles, les téléconférences et les conversations téléphoniques, elle repose principalement sur des réunions tenues à intervalles réguliers et fréquents, par exemple toutes les semaines, par le chef d'équipe et par les responsables des sous-groupes pour le projet. C'est à cette étape que se font la définition et la communication des rôles, des tâches et des résultats attendus. Les réunions doivent s'articuler autour de documents officiels de gestion de projet, qui définissent les mandats et les responsabilités de chacun, les résultats attendus ainsi que les échéances.

Les communications associées à la protection du bien faisant l'objet du dessaisissement sont tout aussi importantes. L'annonce de l'intention de vendre risque d'avoir des répercussions sur l'unité d'exploitation mise en vente. Si on néglige de s'en occuper, l'unité sera exposée à la désaffection du personnel et pourra voir sa valeur fondre. Une communication efficace peut contribuer à réduire le manque d'attention des employés et son incidence sur l'entreprise. Il est donc de la plus haute importance que la direction de la société mère établisse des communications ouvertes, fréquentes et régulières, avec ses employés. Une fois l'annonce

initiale effectuée, des mécanismes, comme des réunions à intervalles réguliers et un site Web consacré exclusivement au dessaisissement, devraient être prévus pour tenir les employés au fait du déroulement de la vente et pour leur permettre d'obtenir rapidement des réponses à leurs questions.

Les dessaisissements d'entreprises, pourtant répandus, sont des opérations très délicates. La réussite de leur exécution commande un degré élevé de structure obtenu par l'entremise d'une planification et d'une préparation minutieuses ainsi que d'une réalisation méthodique. Il est également primordial que cette approche structurée et méthodique soit étayée par l'application de principes habilitants comme la délégation des pouvoirs, la reddition de comptes ainsi que la communication et la documentation pour garantir une mise en œuvre efficace. ■

William J. Gole, MBA, CPA, est expert-conseil en affaires, pédagogue et auteur d'ouvrages professionnels et de cours de perfectionnement professionnel à l'intention des CPA et d'autres professionnels de la finance.

L'article qui précède repose sur une Politique de comptabilité de management (PCMSM), publiée par La Société des comptables en management et le Chartered Institute of Management Accountants.

¹ *Mergerstat Review 2007*, Santa Monica (CA), Factset Mergerstat, LLC, 2007, p. 8.

² Tous les montants en numéraire de la PCM sont en dollars américains (\$ US).

Rôle des dirigeants financiers

Les professionnels de la finance de l'organisation vendeuse (c'est-à-dire, le chef des finances ou son délégué et les directeurs des services des finances et de la comptabilité) ont incontestablement un rôle primordial à jouer dans les opérations de dessaisissement d'entreprises. Bien qu'ils soient souvent réalisés dans un but stratégique, les dessaisissements sont essentiellement des opérations financières. De ce fait, le vendeur doit pouvoir compter sur les compétences et l'expertise de son équipe de direction financière. Dans le cadre d'un dessaisissement, les compétences auxquelles on fait appel sont la direction de projet, la coordination des ressources, les capacités analytiques et la participation aux aspects opérationnels.

Direction du projet. Le dirigeant financier membre de l'équipe de dessaisissement peut, dans certains cas, être à la tête de cette équipe. Lorsque ce n'est pas le cas, il a néanmoins un rôle aussi important que celui du dirigeant responsable de l'expansion des activités de l'organisation et du conseiller juridique puisqu'il pilote l'opération du début à la fin. À ce titre, le dirigeant financier participe à l'élaboration des documents essentiels pour l'exécution efficace de la vente, notamment le document d'approbation, les programmes et conventions de maintien en poste des employés essentiels, le document d'offre relatif à l'opération ou prospectus et les présentations par la direction à l'intention des acheteurs potentiels.

Coordination des ressources. Les directeurs des finances et de la comptabilité coordonnent habituellement aussi l'intervention des principales ressources externes et internes, comme les cabinets

comptables, les fiscalistes, les conseillers financiers (courtiers ou banquiers d'investissement) et les cadres opérationnels de l'organisation vendeuse. Étant donné que des considérations financières et légales s'entrecroisent fréquemment tout au long du processus, les dirigeants financiers sont aussi chargés de coordonner la conformité à la réglementation et de participer de façon nuancée et informée à l'élaboration des documents essentiels comme les ententes de confidentialité, les lettres d'intention et la convention d'achat définitive, avec l'aide du conseiller juridique.

Données analytiques. L'équipe financière fournit également une analyse détaillée qui portera, entre autres, sur les incidences fiscales et comptables des structures potentielles de l'opération (vente d'actifs par rapport à vente d'actions, par exemple), sur l'évaluation quantitative des coûts de la séparation et sur l'établissement de l'information financière pro forma nécessaire pour présenter l'entreprise mise en vente comme une entité autonome, étape particulièrement cruciale et complexe du processus de préparation.

Participation aux aspects opérationnels. Les professionnels des finances sont d'importants collaborateurs pour ce qui touche les aspects opérationnels des dessaisissements. Ils doivent prendre part activement au processus de séparation, en particulier lorsqu'il s'agit d'évaluer l'incidence des décisions de façon quantitative. Ils participent aussi de près à l'organisation et à la gestion du contrôle diligent, en particulier pour ce qui est de la préparation de la salle de documentation, activité exigeant une imposante main-d'œuvre et portant sur une quantité considérable de données financières.

Un régime d'actionnariat convient-il à votre entreprise?

Un régime d'actionnariat des salariés présente de nets avantages, mais il importe de bien étudier les risques et les problèmes potentiels avant de le mettre en œuvre.

par Howard E. Johnson, FCMA



Pour un grand nombre de propriétaires et de dirigeants d'entreprise, un régime d'actionnariat des salariés permet d'attirer, de conserver et de motiver les employés. On entend par régime d'actionnariat des salariés un arrangement en vertu duquel certains employés peuvent devenir actionnaires de l'entreprise s'ils répondent à des critères déterminés. L'employé admissible se voit attribuer des actions ou des options d'achat d'actions de l'entreprise à un prix donné. Il conserve habituellement ces actions jusqu'à son départ de l'entreprise ou jusqu'à ce que se produise un événement de liquidité, comme la vente de l'entreprise à un acheteur stratégique ou un premier appel public à l'épargne.

Le cadre conceptuel d'un régime d'actionnariat est assez souple. Le tableau 1 résume certaines des questions de base auxquelles il faut penser.

tions ou d'options que les employés occupant des fonctions de nature administrative ou de niveau subalterne. Tous les employés profitent alors des avantages du régime, mais il faut émettre un plus grand nombre d'actions, ce qui dilue la participation des propriétaires initiaux de l'entreprise. Un régime d'actionnariat à l'intention de tous les employés de l'entreprise est aussi plus coûteux et son administration, plus complexe.

Un autre point important dont il faut tenir compte est la part du capital-actions réservée au régime d'actionnariat. La question est de savoir quelle est la proportion du capital de l'entreprise que les actionnaires initiaux sont prêts à céder aux participants. Une proportion plus élevée accroît la motivation des employés, mais les actionnaires initiaux voient leur participation diluée. Les propriétaires et les dirigeants d'entreprise doivent aussi se rappeler que le bloc d'actions du régime d'actionnariat ne peut qu'augmenter avec

cours lorsque se produit un événement de liquidité. L'employé n'a alors rien à déboursier. Toutefois, si le cours de l'action baisse au point de devenir inférieur au prix de l'option, celle-ci est peu gratifiante. L'actionnariat peut contribuer à fidéliser les employés puisqu'ils sont engagés financièrement dans l'entreprise. Certains régimes d'actionnariat comportent à la fois des actions et des options afin d'équilibrer les avantages et les inconvénients de chacune de ces approches.

L'étape suivante consiste à définir les caractéristiques des actions du régime. Dans certains cas, les actions émises en vertu du régime d'actionnariat confèrent des droits et des privilèges différents de ceux des actionnaires existants. Elles peuvent ainsi être sans droit de vote ou assorties de droits de vote limités. Les propriétaires de l'entreprise conservent alors le contrôle des voix, mais les employés peuvent avoir l'impression que leurs actions ont une valeur économique moindre. Lorsque les actions du régime d'actionnariat sont assorties d'un droit de vote, il importe de déterminer si les participants seront représentés au conseil d'administration de la société et de quelle façon. Une convention d'actionnaires en bonne et due forme, qui définit les droits, privilèges et obligations de tous les actionnaires est un élément essentiel de tout régime d'actionnariat.

Enfin, les dispositions et les restrictions relatives à la liquidité des actions du régime doivent aussi être établies clairement. Dans la plupart des cas, les actions reçues dans le cadre d'un régime d'actionnariat ne peuvent être négociées librement et les employés doivent attendre un événement de liquidité pour vendre leurs actions. Lorsque cet événement est la vente de l'entreprise à un acheteur stratégique ou un premier appel public à l'épargne, le paiement des actions du régime ne pose aucun problème puisqu'il y a une source externe de financement. Il n'en va pas de même lorsque la société doit financer l'achat des actions, par exemple lorsqu'un employé quitte l'entreprise (la plupart des sociétés à capital fermé ne souhaitent pas que d'anciens employés détiennent des actions). Bien souvent, lorsque l'employé quitte l'entreprise de son plein gré, le prix de rachat des actions est réduit par rapport à la

Tableau 1
Points à considérer pour un régime d'actionnariat

Conditions d'admissibilité
Taille du bloc d'actions du régime
Actions ou options
Caractéristiques des actions du régime
Dispositions et restrictions relatives à la liquidité

La première étape consiste à définir les conditions d'admissibilité au régime. Deux approches prévalent à cet égard. La première consiste à proposer le régime d'actionnariat à un petit nombre d'employés clés, c'est-à-dire jugés essentiels à la réussite à long terme de l'organisation afin de les récompenser et de les encourager. Les employés retenus se sentent ainsi distingués parmi tous les autres. Le hic, c'est que le personnel peut avoir l'impression qu'il y a deux catégories d'employés dans l'entreprise – ceux qui sont admissibles au régime et les autres. La deuxième approche consiste à rendre le régime accessible à tous les employés qui répondent à certaines conditions de base, comme le nombre d'années de service. La participation des employés au régime d'actionnariat varie souvent en fonction de critères comme le poste et la rémunération, de sorte que les cadres supérieurs se voient attribuer plus d'ac-

le temps, de nouvelles actions étant émises chaque année. En conséquence, si des actions représentant une participation de 4 % dans l'entreprise sont émises chaque année dans le cadre d'un régime d'actionnariat, la participation des propriétaires initiaux sera réduite de 20 % au bout de cinq ans. Il sera alors difficile de modifier les dispositions du régime pour ralentir la dilution, car les attentes des employés seront bien établies.

Il convient aussi de décider si le régime prendra la forme d'actions ou d'options d'achat d'actions et si les actions seront données aux employés ou s'ils devront en faire l'acquisition à leur juste valeur de marché. Les employés dont les moyens financiers sont limités pourront difficilement acheter des actions, même si les modalités de paiement sont favorables. Les options sont attrayantes, car le prix payé pour les actions (déterminé selon le prix d'exercice de l'option) est celui qui a

valeur qu'elles devraient avoir. Cette disposition a pour effet de pénaliser l'employé qui donne sa démission dans le but d'empêcher l'argent.

Principaux avantages, risques et problèmes liés aux régimes d'actionnariat

Les principaux avantages, risques et problèmes liés aux régimes d'actionnariat des salariés sont résumés dans le tableau 2.

Tableau 2	
Avantages	Risques et problèmes
Attirer, conserver et motiver les employés	Coûts supplémentaires
Réduire la rémunération en espèces	Exigences en matière de gouvernance
Harmoniser les intérêts	Fonds nécessaires pour le rachat des actions
Obtenir du financement	Répercussions d'une baisse de la valeur de l'action
Assurer une efficacité fiscale	Frictions possibles entre les employés

Principaux avantages

- Attirer, conserver et motiver les employés clés. Un régime d'actionnariat est particulièrement attrayant dans les secteurs d'activité où des compétences ou connaissances spécialisées sont vitales (la haute technologie, par exemple).
- Réduire la rémunération en espèces versée aux employés. Cet aspect peut être crucial pour les petites entreprises à croissance rapide qui ont besoin de fonds pour financer des projets d'expansion.
- Harmoniser les intérêts des employés et ceux des propriétaires de l'entreprise. Un régime d'actionnariat bien structuré peut inciter les employés à penser comme des entrepreneurs et à trouver de nouvelles façons de faire prospérer la société et de réduire les coûts. Il peut atténuer les craintes des employés à l'égard d'événements de liquidité comme la vente de l'entreprise à un acheteur stratégique, puisque les employés en tireraient un avantage financier.
- Faciliter le financement. Un grand nombre de prêteurs commerciaux et de sociétés de capital-investissement estiment qu'il est moins risqué de faire affaire avec une entreprise offrant un régime d'actionnariat bien conçu, car ils peuvent compter davantage sur l'engagement des employés clés. C'est notamment le cas lorsque les employés doivent acheter les actions à leur émission (plutôt que de recevoir des options) puisque les apports de capital raffermiraient le bilan de la société.
- Assurer une efficacité fiscale. Les employés qui participent à un régime d'actionnariat bien conçu seront assujettis au taux d'imposition des gains en capital à la cession (disposition) de leurs actions. On pourrait aussi se prévaloir de l'exonération cumulative des gains en capital, de sorte qu'un employé peut recevoir jusqu'à 750 000 \$ de revenu en franchise d'impôts.

Principaux risques et problèmes

- Coûts supplémentaires. L'élaboration et la mise en œuvre d'un régime d'actionnariat entraînent des coûts juridiques, administratifs et comptables. Une fois le régime établi, il faut aussi prévoir les coûts engagés sur une base continue pour l'évaluation des actions et l'information financière.

- Exigences additionnelles en matière de gouvernance. Les participants à un régime d'actionnariat ont certains droits à titre d'actionnaires actuels ou futurs de l'entreprise. Il conviendra peut-être de former un conseil d'administration au sein duquel les participants au régime seront représentés. Un tel conseil peut avoir une incidence sur les stratégies et les décisions clés de la société. De plus, le régime d'actionnariat réduit la marge de manœuvre des propriétaires de l'entreprise quant aux paiements discrétionnaires comme les primes qui leur sont versées ainsi qu'aux membres de leur famille.
 - Érosion possible de la trésorerie de la société. Comme il a été mentionné ci-dessus, lorsque les employés quittent la société, les actions qu'ils ont reçues dans le cadre du régime leur sont habituellement rachetées. Même si le prix des actions est réduit, la société doit financer le rachat au moyen d'autres ressources internes. Pour alléger leur fardeau financier, certaines entreprises rachètent les actions progressivement, sur plusieurs années (et habituellement sans intérêt) au lieu de payer un prix réduit. Des entreprises ont parfois recours à ces deux méthodes.
- Démotivation créée par la dépréciation des actions. Un grand nombre d'entreprises ont vécu cette situation ces dernières années par suite du ralentissement économique. Les employés ayant acquis des actions dans le cadre d'un régime d'actionnariat peuvent avoir l'impression qu'ils ont payé le prix fort. Dans le cas où des options ont été attribuées, la valeur des actions a glissé sous le prix d'exercice des options au point que l'incitatif économique est à peu près nul.
- Frictions possibles entre les employés lorsque tous ne participent pas au régime d'actionnariat. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, on peut avoir le sentiment qu'il existe deux catégories d'employés dans l'organisation.

En conclusion

Les propriétaires et les dirigeants d'entreprise qui envisagent de mettre en œuvre un régime d'actionnariat des salariés ont tout intérêt à bien étudier leur dossier et à obtenir l'avis éclairé et objectif d'un professionnel. Ils doivent être convaincus que les avantages potentiels du régime l'emportent sur les coûts qu'il représente. De plus, même si les frais juridiques et administratifs d'un régime d'actionnariat peuvent être considérables, les conséquences d'un régime bancal le sont plus encore. Il est beaucoup plus facile de mettre en œuvre un régime d'actionnariat que de le modifier ou de l'annuler une fois qu'il est en place. D'où la nécessité de consacrer les efforts et les ressources qu'il faut pour s'assurer qu'il est établi correctement depuis le début et que ses conséquences à long terme ont été bien étudiées. ■

Howard Johnson, FCMA, (hjohnson@veracap.com), est président de Veracap Corporate Finance, à Toronto et un ancien président de CMA Ontario. On peut le joindre au 416 597-4500.

Renforcer nos partenariats, soutenir la croissance d'un effectif de haut calibre

Bob Strachan, CMA, FCMA, voit dans la conjoncture actuelle l'occasion de montrer au milieu des affaires pourquoi le titre de CMA est une attestation d'excellence.

par Andrea Civichino

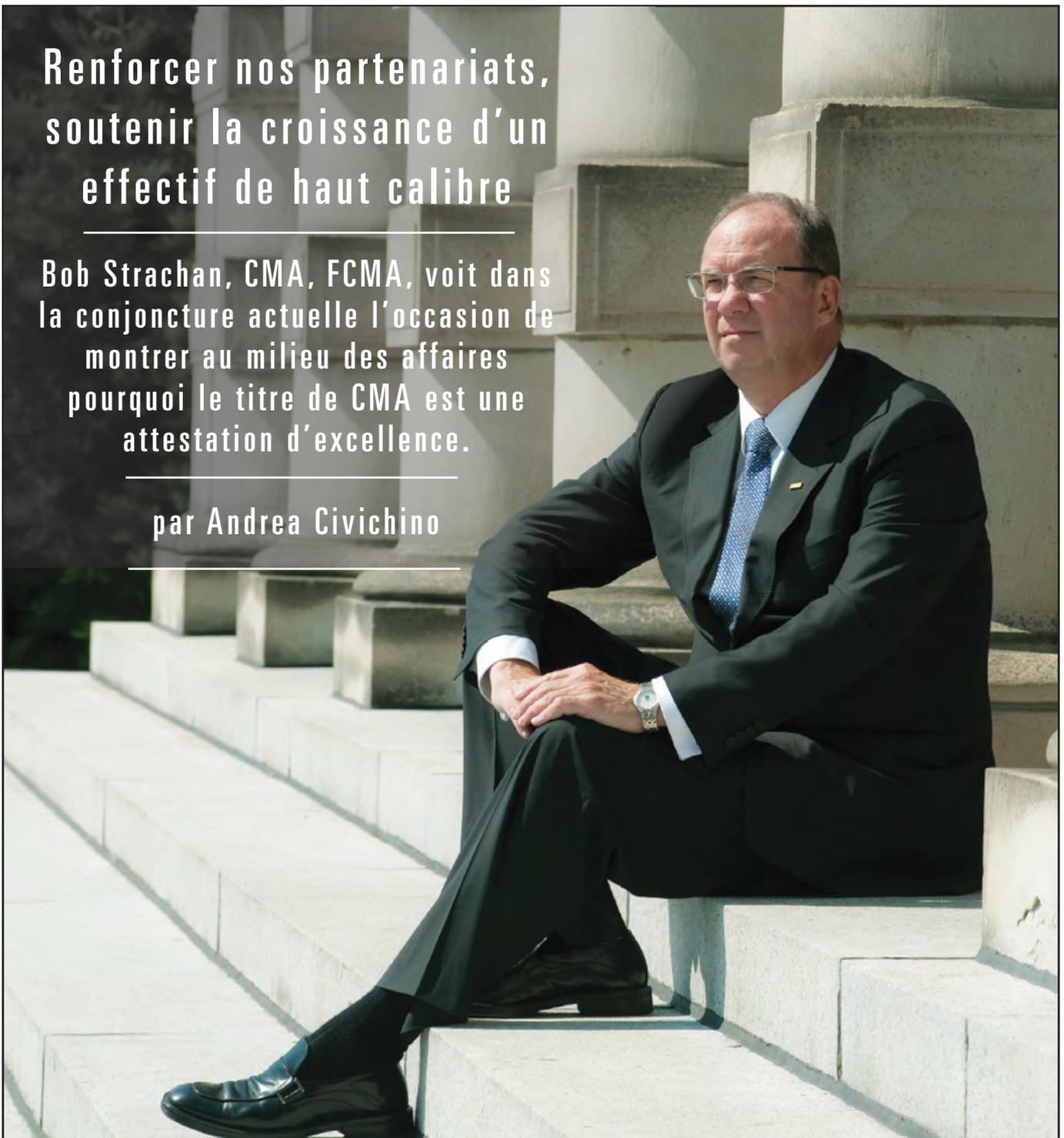


Photo: DESTRUBÉ PHOTOGRAPHY

La mondialisation de l'économie s'intensifie et exige que les CMA soient des professionnels solides et bien outillés. Selon le nouveau président du Conseil d'administration de CMA Canada, Bob Strachan, CMA, FCMA, le milieu des affaires doit reconnaître la pertinence des CMA sur le marché actuel.

« Quand les temps sont durs et que l'économie se transforme, le produit offert par les CMA — la gestion financière stratégique — est très recherché, affirme-t-il.

« Quand l'économie tente de faire plus avec moins, qu'elle se réinvente pour proposer des biens et des services différents, qu'elle oblige les entreprises à s'organiser

autrement ou qu'elle est en pleine mouvance à l'échelle mondiale, il est clair que CMA Canada doit positionner plus directement et avec plus de vigueur le titre de CMA comme celui qui contribue davantage à la réalisation de la stratégie des entreprises. »

Bob Strachan croit que CMA Canada doit profiter de la conjoncture économique actuelle pour faire en sorte que le titre de CMA s'impose comme une attestation d'excellence.

Son engagement à l'égard du titre de CMA remonte à 1994, année où il a commencé à œuvrer bénévolement au sein de la section de Victoria, en Colombie-Britannique. D'abord membre étudiant, il a rapidement parcouru tout le

cycle de la gouvernance, gravissant les échelons et siégeant à différents titres au sein de divers comités et groupes de travail, tant sur la scène provinciale que nationale. À la tête du Conseil d'administration de CMA Colombie-Britannique de 2001 à 2003, il a appris à collaborer avec les différentes sections de la province et avec les autres partenaires provinciaux.

Résident de la Colombie-Britannique, Bob Strachan a obtenu le titre de CMA en 1995 et celui de Fellow (FCMA) de La Société des comptables en management du Canada en 2004. De tous les présidents du Conseil d'administration de CMA Canada, aucun n'a accédé aussi rapidement à ce poste après avoir obtenu le titre de CMA.

La formation menant au titre de CMA m'a permis de développer un large éventail de compétences qui m'ont aidé à me bâtir une belle carrière.

« À la fin de la trentaine, j'ai résolu de parfaire mes compétences en gestion financière d'une organisation, raconte-t-il. Plus tôt dans ma carrière, j'avais acquis une certaine expérience de l'expertise comptable et de la préparation des états financiers, mais j'ai senti le besoin de prendre une part plus active aux décisions concernant l'exploitation, la gestion et la stratégie. »

Au cours du processus d'accréditation menant au titre de CMA, Bob Strachan dit avoir appris à tirer pleinement parti du comportement organisationnel et à collaborer avec diverses parties prenantes à l'établissement et à l'atteinte de buts et d'objectifs communs.

« Nos différentes visions ne peuvent se concrétiser que si nous partageons une vision commune et collaborons étroitement à sa réalisation, soutient-il. En assumant diverses fonctions de gouvernance, d'abord au sein de ma section, puis à différents titres jusqu'à la présidence du Conseil d'administration de CMA Canada, j'ai pu parfaire mes compétences, car je comprends la contribution et la valeur ajoutée que toutes les parties prenantes apportent à l'organisation en cours de route, explique-t-il. Chaque fois que je prends part à une activité ou à une réunion de CMA Canada, je travaille avec des bénévoles motivés et des gens très compétents, possédant de

vastes connaissances. Tous sont animés par le désir de redonner à la collectivité une part de ce qu'ils en ont reçu. C'est cette éthique professionnelle qui a attisé ma passion. »

Le bénévolat fait partie du quotidien de Bob Strachan depuis de nombreuses années, mais il déborde les murs de notre organisation. M. Strachan met en effet ses compétences au service de divers organismes et de multiples causes. Il a œuvré au sein de la Vancouver Island Rugby Union, de United Way of the Greater Victoria et du comité consultatif sur la politique comptable aux côtés du ministre provincial des Finances. Actuellement, il siège au conseil d'administration de Leadership Victoria.

Un nouveau chapitre s'ouvre

En tant que président du Conseil d'administration de CMA Canada, Bob Strachan compte premièrement collaborer avec la nouvelle présidente et chef de la direction, Joy Thomas, pour assurer une transition harmonieuse. Il tient notamment à maintenir une collaboration saine et vigoureuse au sein de la haute direction du bureau national et de l'ensemble du partenariat, entre CMA Canada et les sociétés provinciales et territoriales et l'Ordre.

« Je suis emballé par le nouveau leadership qui verra le jour sous la conduite de Joy, fait-il valoir. Je présidais le comité de sélection dont les recommandations ont débouché sur sa sélection comme présidente et chef de la direction. Je suis actif au sein de la communauté des CMA depuis plusieurs années et j'ai été à même d'observer le travail de Joy au sein de CMA Nouvelle-Écosse, puis de CMA Alberta à titre de présidente et chef de la direction. Sa passion, son dévouement et son aptitude à amener les gens à penser différemment m'ont impressionné. »

En poste depuis quelques mois, Joy Thomas peut toujours compter sur l'appui de Bob Strachan tandis qu'elle se familiarise pleinement avec la culture de gouvernance et de gestion de CMA Canada.

Deuxièmement, M. Strachan souhaite adopter un nouveau plan stratégique pour CMA Canada et ses partenaires et en superviser l'exécution. Il sera appelé à collaborer avec toutes les parties prenantes afin d'assurer la cohésion de la communauté des CMA et de faire en sorte qu'elle s'emploie à l'atteinte de buts et d'objectifs communs. « Nous devons continuer à nouer des relations nouvelles et plus vigoureuses avec toutes les parties prenantes de notre profession, notamment avec d'autres organismes canadiens et étrangers, avec les milieux de l'éducation et des affaires, et avec les membres et les étudiants, observe-t-il. Ce n'est qu'en respectant les

promesses de notre marque et en accroissant sa notoriété que nous continuerons à assurer la croissance d'un effectif de haut calibre.

« Troisièmement, sur la scène internationale, je travaillerai au développement de nos alliances stratégiques dans le domaine de la comptabilité de management. Je collaborerai notamment avec la Fondation de recherche pour développer de nouvelles idées et trouver de nouvelles sources de financement, et je veillerai à ce que CMA Canada soit de plus en plus reconnue comme un acteur majeur dans le domaine de la comptabilité. Le monde ne gravite pas uniquement autour des autres titres comptables. Nous sommes une entité forte, nous avons notre propre créneau de connaissances et nous devons nous faire entendre haut et fort, lancez-le. Nous travaillons activement avec nos partenaires internationaux à élaborer des stratégies concernant des questions d'intérêt commun, comme le développement d'alliances internationales en comptabilité de management, et à des enjeux comme les normes internationales d'information financière (IFRS) ou le recrutement de la relève. Prise seule, CMA Canada est le troisième organisme comptable en importance au Canada sur le plan des effectifs. Sur l'échiquier international, nous sommes encore plus petits. Nos alliances internationales nous donnent le poids et la synergie nécessaires pour nous faire entendre sur la scène mondiale. »

Bob Strachan comprend également l'importance de travailler en étroite collaboration avec d'autres grands organismes semblables ailleurs dans le monde pour maintenir la pertinence de la profession de comptable en management sur la scène nationale et internationale. L'échange d'information sur les normes et la préparation de documents de recherche sur des questions en émergence, comme les IFRS, sont essentiels à notre pérennité. L'intérêt que suscitent nos politiques de comptabilité de management (PCM^{MD}) et nos pratiques de comptabilité de management (PrCM^{MD}) continuera de contribuer à la stature de CMA Canada sur l'échiquier mondial.

La vie de CMA

Reprenant le flambeau de Michael Tinkler, CMA, FCMA, C.Dir., Bob Strachan est impatient de mettre à profit ses 23 années d'expérience au sein du District régional de la capitale, une administration régionale dont les services englobent 13 municipalités et trois circonscriptions électorales du sud de l'île de Vancouver.

« Mon travail au sein du CRD me permet d'interagir avec du personnel motivé et déterminé à fournir des biens et des services dans l'intérêt des

collectivités de la région. Ensemble, nous "faisons une différence". »

Avant d'entrer au service du CRD, Bob Strachan a été comptable à la Greater Victoria Hospital Society, où il a collaboré à l'intégration des produits d'exploitation de quatre hôpitaux dans un nouveau modèle consolidé; puis, il a œuvré au sein de l'administration provinciale de la Colombie-Britannique, où il a travaillé à la préparation des comptes publics et des états financiers.

Avant de devenir chef des services comptables du CRD, Bob Strachan a occupé des postes de cadre dans les domaines de la gestion de la trésorerie et de la gestion des risques. Actuellement, ses principales responsabilités consistent à superviser les services de comptabilité d'une organisation très vaste et diversifiée. Le CRD compte en effet plus de 200 services distincts, chacun ayant son propre budget et ses propres sources de financement. Le champ de responsabilités de M. Strachan couvre la comptabilité, les produits d'exploitation, la trésorerie et les services bancaires, les taxes, les rapports financiers, la gestion des subventions et l'intégrité des composantes du système financier intégré connexe.

« La diversité de nos activités rend mon travail particulièrement intéressant, poursuit-il. Le CRD approvisionne les gens de la région en eau et exploite une infrastructure de collecte des eaux usées, des parcs régionaux, des services environnementaux, dont des sites d'enfouissement et des installations de recyclage, des centres de loisirs et des services de transport. Entre autres, il veille à l'inspection des bâtiments, au contrôle des animaux et à l'application des règlements, et offre des services d'hébergement régionaux. »

Bob Strachan affirme que sa formation de CMA l'a aidé à parfaire une multitude de compétences et l'a bien outillé pour composer avec la diversité et l'ampleur de la gestion et des activités du CRD. Au quotidien, il touche aux trois piliers de la profession de CMA : la comptabilité, la gestion et la stratégie.

« La formation menant au titre de CMA m'a permis de développer un large éventail de compétences qui m'ont aidé à me bâtir une belle carrière. J'ai appris à mieux utiliser les données financières pour prendre des décisions stratégiques et des décisions de gestion, à travailler de façon stratégique pour optimiser les avantages opérationnels, à collaborer plus étroitement avec diverses parties prenantes et à faire en sorte que la gestion du changement passe efficacement de la formulation d'idées à la mise au point de processus. » ■

Andrea Civichino est rédactrice en chef de *CMA Management*.



Votre portefeuille est-il en voie de guérison?

Même s'il est difficile de prévoir le moment où la Bourse aura entièrement repris le terrain perdu, votre stratégie de placement peut tenir compte d'une foule de possibilités.

par Michael Low, CMA

« Quand est-ce qu'on arrive? » Voilà une question que les parents qui parcourent de longues distances en voiture avec leurs enfants connaissent bien. C'est également le genre de questions que se posent en ce moment même bon nombre d'investisseurs soucieux de savoir quand la Bourse aura entièrement repris le terrain perdu.

Contrairement toutefois aux enfants agités, qui posent habituellement la question bien trop tôt et trop souvent durant le voyage, les investisseurs qui connaissent du succès à long terme font preuve de patience. Ils savent qu'il est difficile de prévoir le moment précis de la reprise ou l'évolution de la Bourse d'ici là. En même temps, ils reconnaissent aussi l'importance de préparer leur portefeuille en vue de la reprise, même si l'économie est encore en proie à beaucoup d'incertitude.

Aussi, rien ne vous oblige à attendre un signal clair de reprise pour ajouter des actions à votre portefeuille. Même si le passé n'est pas garant de l'avenir, le marché boursier rebondit habituellement six mois avant la fin d'une récession.

Cela dit, nous vous proposons quelques idées qui mériteraient peut-être d'être intégrées à votre stratégie de placement durant cette période difficile :

1. Réduisez l'incidence des faibles taux d'intérêt à court terme. La Banque du Canada a abaissé les taux courts à 0,25 % en avril et annoncé son intention de les maintenir à un bas niveau jusqu'en juin 2010. Si vous possédez plus d'argent que nécessaire en liquidités, en certificats de placement garanti (CPG) à court terme et en fonds du marché monétaire, les placements à faible taux d'intérêt

représentent peut-être une trop grande partie de votre portefeuille. Vous pourriez alors songer à acheter des obligations et des actions productives de dividendes, car elles peuvent vous aider à accroître votre revenu aujourd'hui et au fil du temps. N'oubliez pas toutefois que les dividendes peuvent être augmentés, diminués ou annulés à tout moment sans préavis.

2. Comparez vos objectifs à votre situation actuelle. Devriez-vous investir davantage pour atteindre vos objectifs financiers à long terme? Il est peut-être opportun de dépenser moins et d'épargner plus, et en investissant davantage à prix moindre, vous pourriez augmenter vos rendements à long terme.
3. Rehaussez la qualité et la diversification de votre portefeuille. La diversification ne peut garantir un profit ni protéger le portefeuille contre les pertes, mais elle constitue une stratégie efficace pour bien des investisseurs. Le fait de posséder plus de deux ou trois placements peut vous faire croire que votre portefeuille est diversifié. Cependant, la diversification implique de détenir les bons placements dans les bonnes proportions, ce qui nécessite des compétences et des connaissances particulières. En règle générale :
 - Assurez-vous qu'aucun titre (à l'exclusion des fonds communs de placement) ne représente plus de 5 % de votre portefeuille global.
 - Si la majorité de votre portefeuille de titres de participation se compose d'actions de sociétés, assurez-vous de détenir au moins 25 sociétés de tous les grands secteurs d'activité.
 - Efforcez-vous d'inclure dans votre portefeuille au moins 10 obligations dont les dates d'échéance sont échelonnées.
 - Si vous ne pensez pas pouvoir acheter un nombre suffisant d'actions et d'obligations, les fonds communs de placement sont peut-être plus indiqués; cependant, un fonds ne devrait pas compter pour plus de 25 % de votre portefeuille global.
4. Songez à ajouter des actions à votre portefeuille. Par le passé, les actions ont procuré aux investisseurs les rendements les plus élevés, et elles ont subi les plus lourdes pertes au cours de la dernière année. Par conséquent, il vous faudrait peut-être ajouter des fonds d'actions ainsi que des actions à votre portefeuille. Malgré le rebond de la Bourse depuis mars, vous trouverez peut-être des actions dont les prix sont attrayants.

Par-dessus tout, souvenez-vous qu'un portefeuille bien diversifié de placements de qualité exige une bonne dose de patience. Avec votre conseiller financier, cherchez à déterminer les mesures à prendre pour préparer votre portefeuille en vue de la reprise. ■

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

La Fondation de recherche de CMA Canada

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

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



**Comptables
en management
accrédités**



Ce que tout gestionnaire doit savoir au sujet du stockage informatique

Les gestionnaires n'ont pas besoin de posséder des connaissances techniques très poussées ni d'être des experts du stockage pour comprendre les enjeux fondamentaux.

par Jacob Stoller

L'actif informationnel constitue un élément significatif de la valeur de la plupart des entreprises.

Autrement dit, une bonne part de la valeur nette d'une entreprise — à savoir ses listes de clients, ses manuels de procédures, ses procédés exclusifs ou ses codes logiciels — réside probablement dans ses dispositifs de stockage informatique.

Les décisions relatives au stockage peuvent donc avoir une incidence sur des enjeux comme la continuité des opérations, la productivité des employés, l'exactitude des données concernant les opérations et la clientèle et, bien évidemment, sur la sécurité. Les gestionnaires n'ont pas besoin de posséder des connaissances techniques très poussées ni d'être des experts du stockage pour faire les liens voulus, mais ils doivent comprendre les enjeux fondamentaux. Voici donc les principes de base en ce domaine.

1. **Croissance** : La capacité de stockage s'accroît chaque année, à mesure que les entreprises accumulent l'information en provenance des courriels, des fichiers partagés, des appareils mobiles, des sites Web et d'autres sources. Les entreprises doivent mettre en place des stratégies pour limiter cette croissance et contourner les obstacles susceptibles de la freiner. Par exemple, il peut y avoir des contraintes d'espace physique ou de capacité du réseau. Par ailleurs, l'extensibilité des systèmes de stockage n'est pas infinie, et lorsque ceux-ci atteignent leur taille maximale, il se peut qu'une acquisition majeure s'impose.

On peut remédier à ces difficultés en réduisant le stockage inutile de données, mais cette solution doit faire l'objet de discussions avec les opérations. « Dans bien des organisations, on remarque un fossé entre le personnel des TI et celui des opérations; ils négligent de discuter ensemble de la nécessité de définir une politique concernant la durée de conservation des données et des secteurs pour lesquels il importe que l'in-

formation soit conservée, explique Jeffrey Wiggins, du service de l'expansion commerciale chez IBM Canada. S'ils n'ont pas mis en place une politique leur permettant de véritablement trier les données à archiver ou à supprimer, dans la plupart des cas, l'entreprise les conserve indéfiniment. »

2. **TI vertes** : Le stockage constitue une portion significative et croissante de l'empreinte environnementale des TI. Selon Jeffrey Wiggins : « Si l'on aborde la question du point de vue environnemental, on constate que l'explosion des besoins de stockage se traduit par une hausse de la consommation d'électricité et des besoins de refroidissement du centre de données. À cet égard, une utilisation plus efficace de l'environnement de stockage améliore grandement la situation. »
3. **Accès** : L'entreposage des données est facile, mais le vrai défi, c'est de les rendre accessibles aux utilisateurs en temps et lieux voulus. Les exigences applicables sont variables : il faut pouvoir accéder aux fichiers des clients courants plusieurs fois par jour durant certaines périodes, tandis que l'information sur les numéros de pièces obsolètes peut ne pas être utilisée pendant des mois ou même des années.

« Les données doivent être stockées sur un dispositif qui est adapté à la valeur actuelle de cette information pour l'entreprise », affirme Nolan Evans, architecte-conseil en solutions chez FlexITy Solutions, intégrateur de solutions de stockage ayant son siège social à Mississauga, en Ontario. « Et c'est là qu'intervient la notion de stockage hiérarchique. On peut se doter de coûteux sous-systèmes de disques à haut rendement capables de prendre en charge les bases de données les plus puissantes, mais ce n'est pas pour y stocker tous les courriels des employés. »

4. **Réseautage** : Les données doivent pouvoir entrer et sortir des systèmes de stockage, et souvent à des volumes et à des débits considérables. Les réseaux de stockage SAN haute performance en Fibre Channel peuvent faire le travail, mais ils coûtent très cher. Aussi les entreprises s'efforcent-elles de hiérarchiser le réseautage de la même façon que l'on hiérarchise la capacité de stockage, c'est-à-dire en réservant les composants haut rendement du réseau au trafic le plus crucial pour l'entreprise.

Les récents progrès technologiques facilitent cette gestion du trafic en fonction de diverses priorités. « On pourrait parler de réseautage en mode centre informatique, d'ajouter Jeffrey Wiggins. Il s'agit en fait de faire converger le réseau SAN et le réseau Ethernet (soit l'infrastructure réseau standard utilisée dans les bureaux) afin d'obtenir un support unifié pour l'ensemble du stockage. On verra de plus en plus d'infrastructures unifiées. »



5. Redondance : Tous les appareils font défaut un jour ou l'autre; l'important, c'est de s'assurer que la panne n'ait pas d'incidence sur l'entreprise. La redondance permet aux entreprises d'éviter les interruptions en conservant des doubles des données. Comme dans le cas du stockage et du réseautage hiérarchisés, le niveau de redondance et les coûts qui y sont associés dépendent de l'importance des données en cause pour les opérations. Dans le cas des applications les plus cruciales, on a recours à l'écriture miroir, qui fournit en temps réel une réplique des données, tandis que dans les situations moins critiques, des sauvegardes ordinaires sont jugées suffisantes.

La redondance sert aussi à se prémunir contre l'existence d'un point de défaillance unique. « C'est presque une évidence en soi, explique Nolan Evans. Il faut éviter de concevoir un environnement de stockage dans lequel tout le système est immobilisé, dès que le moindre composant fait défaut. »

6. Sauvegarde et reprise : Un site externe d'entreposage des données constitue un type particulier de redondance; il sert à se prémunir contre l'inaccessibilité ou la destruction physique d'une installation complète par suite d'un sinistre comme une inondation, un incendie ou une pandémie. Il faut non seulement assurer la redondance du stockage, mais aussi la maintenance des données, afin que le système puisse être déployé rapidement dans un autre lieu. « Le stockage et la reprise après sinistre sont intimement liés, ajoute Nolan Evans, car il s'agit du cœur de l'infrastructure. »
7. Mobilité : Le stockage n'est plus confiné, comme autrefois, dans une salle vitrée : les données d'entreprise résident maintenant dans des ordinateurs à domicile, des portables, des téléphones mobiles, des assistants numériques et même des appareils GPS. « Le nombre de dispositifs capables de recueillir des données et de les retransmettre vers l'environnement TI centralisé s'est accru à une vitesse phénoménale, explique Jeffrey Wiggins. Et le changement ne porte pas seulement sur le nombre de dispositifs en jeu : la gestion même des données est dorénavant entre les mains des employés, et les stratégies de stockage doivent prendre en compte les enjeux complexes que cela soulève.
8. Sécurité : La plupart des menaces à la sécurité visent les données, et ce sont les systèmes de stockage qui servent de coffre-fort. Cependant, la sécurité ne se limite pas à l'achat d'un système

capable d'interdire l'accès aux utilisateurs malveillants; elle dépend aussi de la capacité de gérer la façon dont les personnes utilisent les données, le moment et le lieu à partir desquels elles y ont accès et l'identification des utilisateurs. Autrement dit, la sécurité concerne de près les employés, les clients et les partenaires commerciaux.

En raison de la multiplication des environnements mobiles, la sécurité est devenue une tâche beaucoup plus difficile. Un nombre croissant d'entreprises ont maintenant recours au cryptage; cette technique permet d'entreposer les données dans un format brouillé que l'on ne peut déverrouiller qu'au moyen d'un code logiciel spécial ou d'une clé. La technologie du cryptage est facile à mettre en place, mais la gestion sécurisée des clés constitue un véritable défi.

9. Gestion : Comme l'illustre ce qui précède, l'environnement de stockage exige une surveillance et un contrôle stricts. En outre, bon nombre de ces environnements se sont développés de façon désordonnée, et les entreprises sont maintenant aux prises avec des parcs de matériel complexes et multiconstructeurs. Heureusement, il est possible de simplifier la gestion du stockage au moyen d'outils logiciels spéciaux, qui permettent de visualiser l'ensemble de l'environnement à partir d'un seul et même écran.

L'une des approches populaires en gestion du stockage est ce que l'on appelle la virtualisation, soit la gestion de divers dispositifs sous la forme d'un tronc commun à capacité unique. On peut ainsi gérer de façon rationnelle non seulement l'exploitation, mais aussi la croissance du stockage.

Or, malgré leur importance, les outils de gestion sont souvent relégués au second plan. « C'est souvent l'aspect que l'on se réserve pour la fin ou que l'on considère comme un simple ajout souhaitable », affirme Nolan Evans. Il en résulte généralement une utilisation non efficiente de ressources coûteuses. « L'entreprise peut se doter d'une installation de stockage énorme qui n'est utilisée qu'à 30 % de sa capacité, explique-t-il, parce que le système contient une masse de données périmées. »

10. Impartition : Face à tous ces défis, bien des entreprises choisissent de confier le stockage à une tierce partie. Il existe divers scénarios d'impartition possibles : la sauvegarde en ligne, la gestion à distance des systèmes de stockage et diverses options d'hébergement. Pour choisir, les entreprises doivent alors concilier l'aspect pratique et les moyens de contrôle.

Il faut notamment vérifier si l'infrastructure peut être cloisonnée de façon viable. « Il peut s'avérer compliqué d'impartir uniquement la composante de stockage, car tout dépend des applications et de leur structure, explique Nolan Evans. La colocalisation du stockage et du traitement est certainement le scénario idéal. »

Pour conclure

Les données constituent un actif précieux et crucial qui, s'il est mal géré, peut être perdu, corrompu, volé ou devenir inaccessible. Les responsables des opérations doivent conjuguer leurs efforts avec les TI afin de s'assurer que les données stockées sont bien protégées et que les utilisateurs autorisés y ont facilement accès – et ce, à coût abordable. ■

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



Réduire le risque de redressement des prix de transfert

Pour ne pas éveiller la curiosité de l'Agence du revenu du Canada (ARC), les équipes de direction ont avantage à connaître les activités à haut risque qui sont susceptibles de retenir son attention, de même que les stratégies qui limiteront les redressements des prix de transfert ainsi que les pénalités.

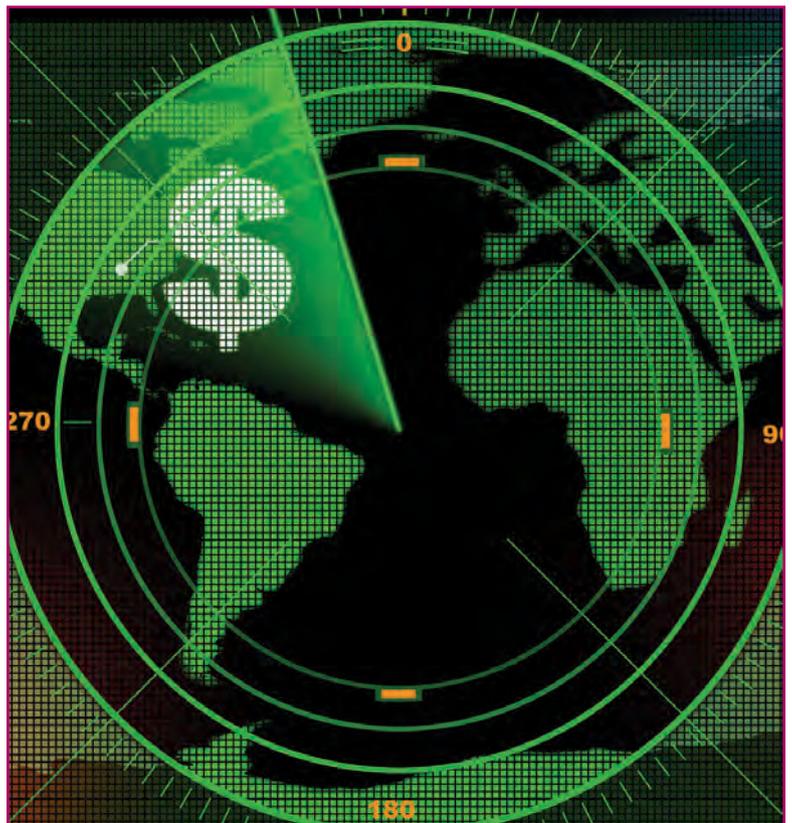
par Charles Osoro et Hendrik Swaneveld

Depuis que le gouvernement fédéral, dans son budget de 1997, a modifié la législation canadienne sur les prix de transfert, le nombre de vérifications effectuées par l'ARC ne cesse d'augmenter.

Aujourd'hui, plus de 460 vérificateurs du domaine de la fiscalité internationale de l'ARC font chaque année plus de 2 000 vérifications sur les prix de transfert. Les opérations des sociétés — grandes et petites — qui font des affaires avec des parties liées outre frontière sont visées. Même la récession n'a pas ralenti les activités du fisc dans ce domaine. L'ARC a de plus en plus recours aux tribunaux et aux ententes sur l'échange d'information conclues avec d'autres pays afin de découvrir les infractions en matière de prix de transfert.

Lorsque le Canada a modifié sa législation sur les prix de transfert pour l'harmoniser avec les lignes directrices établies il y a 12 ans par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dans le document intitulé *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*, les organisations qui mènent des opérations transfrontalières avec des parties liées se sont trouvées à devoir composer avec toute une série de nouvelles exigences.

Premièrement, ces opérations doivent respecter le principe de la pleine concurrence, qui oblige les parties liées à établir pour leurs opérations un prix qui correspond à celui d'opérations similaires entre des parties non liées. Si l'ARC estime qu'une opération enfreint ce principe, elle peut modifier



l'opération, soit en redressant le montant, soit en requalifiant la nature de l'opération afin de satisfaire aux conditions de la pleine concurrence.

La deuxième exigence est celle de la « documentation ponctuelle », qui doit expliciter le contexte commercial dans lequel les opérations ont lieu et justifier les prix de transfert. Les normes et les exigences



pour la documentation sont énoncées dans la *Loi de l'impôt sur le revenu du Canada* ainsi que dans les lignes directrices de l'OCDE.

Quand une entreprise ne peut faire la preuve que des « efforts sérieux » ont été déployés pour fixer et utiliser des prix de transfert de pleine concurrence ou qu'elle ne peut produire une documentation appropriée pour justifier des opérations transfrontalières avec des parties liées, l'ARC peut imposer une pénalité égale à 10 % du redressement total qu'elle applique à une opération, plus les intérêts.

Pour la vérification des écarts potentiels dans la détermination des prix de transfert, l'ARC cible certains secteurs, certaines organisations, certaines opérations et certaines activités. Les secteurs très réglementés, comme les services financiers et les soins de santé, et les secteurs très rentables, comme l'industrie pharmaceutique, par exemple, font l'objet de contrôles réguliers.

Certaines opérations particulières sont aussi dans la mire de l'ARC en raison du risque fiscal élevé qu'elles représentent. Il y a les opérations portant sur des biens incorporels, particulièrement quand ces biens sont déplacés à l'étranger, les opérations financières comme des financements intersociétés comportant des commissions de garantie, les restructurations d'entreprises, les redevances (surtout pour les « biens incorporels non enregistrés » comme un savoir-faire technique ou un secret commercial) et les services intersociétés (gestion et autres services centralisés).

Enfin, les activités suivantes peuvent aussi piquer la curiosité de l'ARC.

- On a répondu « non » à la question 6 du formulaire T106 (Déclaration de renseignements sur des opérations avec lien de dépendance effectuées avec des non-résidents). L'ARC examine ces formulaires pour repérer des cibles de vérification, en se fondant particulièrement sur la question 6 qui demande si le contribuable dispose d'une documentation ponctuelle conformément au paragraphe 247(4).
- La méthode de détermination des prix de transfert a changé; ce changement est aussi indiqué sur le formulaire T106.

Certaines opérations particulières sont aussi dans la mire de l'ARC en raison du risque fiscal élevé qu'elles représentent.

- La société fait l'objet d'une autre vérification par l'ARC, touchant l'impôt sur le revenu ou la TPS par exemple; elle devra probablement produire de la documentation sur la détermination des prix de transfert.
- La proportion des activités commerciales de la société comportant des opérations transfrontalières avec des parties liées a augmenté; plus la valeur des opérations est élevée, plus la probabilité d'une vérification est élevée.
- Aucun accord n'a été conclu entre les sociétés ou l'accord a été utilisé en contravention à la loi.
- Les entités qui ont participé à une opération ont été mal qualifiées. Par exemple, une société qui exerce deux activités transfrontalières principales, comme la fabrication et la distribution, conclut avec une partie liée des opérations qu'elle qualifie uniquement d'activités de fabrication lorsqu'elle détermine les prix de transfert.
- En règle générale, les indicateurs de niveau de bénéfice employés pour « tester » les opérations ne sont pas utilisés pour l'activité commerciale en question. Habituellement, le ratio de la marge d'exploitation est utilisé pour les activités de distribution, et le ratio du coût total, pour les activités de services et de fabrication.
- D'importantes écritures de journal de fin d'exercice ne sont pas adéquatement documentées.
- Les résultats d'exploitation ne sont pas raisonnables; l'ARC est très portée à vérifier les sociétés subissant des pertes chroniques ou enregistrant une faible rentabilité.
- Les activités transfrontalières ont été restructurées. Il peut s'agir du transfert, de la vente ou de la location de biens corporels ou incorporels à des entités liées non résidentes, ou de la fermeture d'une usine à un endroit et de l'ouverture d'une nouvelle usine à un autre endroit au moyen d'entités liées non résidentes.
- Les paiements des retenues d'impôts ne correspondent pas aux montants indiqués dans le formulaire T106 ou dans la documentation des prix de transfert.
- Une organisation a conclu des opérations avec des entités présentes dans des territoires à faible taux d'imposition.



Des stratégies pour réduire le risque de redressement des prix de transfert et de pénalités

Même si le nombre de vérificateurs en fiscalité internationale augmente et que la liste des facteurs de risque de vérification s'allonge, les entreprises disposent de moyens pratiques pour réduire le risque de redressement des prix de transfert et de pénalités. Le processus de détermination des prix de transfert appropriés est très subjectif, mais lorsqu'une organisation peut prouver qu'elle a fait des efforts sérieux pour établir et documenter un prix de transfert de pleine concurrence, l'ARC sera moins portée à imposer des pénalités, même en cas de désaccord avec ce prix.

La loi ne définit pas ce qu'on entend par des efforts sérieux quant à la documentation requise. Cependant, une organisation sera réputée avoir fait des efforts sérieux pour déterminer et utiliser des prix de pleine concurrence dans ses opérations si elle prépare une documentation ponctuelle adéquate à l'appui de ses politiques en matière de prix de transfert.

Les exigences à l'égard de la documentation ponctuelle sont précisées au paragraphe 247 (4) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Pour créer des politiques appropriées en matière de prix de transfert et préparer la documentation connexe, il faut :

- définir les opérations importantes qui exigent une politique en matière de prix de transfert — ces opérations sont généralement déclarées sur le formulaire T106;
- décrire les faits et les circonstances entourant les opérations;
- qualifier les entités qui participent aux opérations selon les fonctions exercées, les biens utilisés ou apportés, ainsi que les risques assumés dans le cadre de ces opérations;
- décrire les données, les méthodes employées et les analyses effectuées pour déterminer la façon appropriée d'établir des prix de transfert — par exemple, indiquer des sociétés comparables en situation de pleine concurrence afin d'établir les prix appropriés pour des opérations similaires, et
- décrire les autres hypothèses, stratégies et politiques ayant eu une incidence sur les prix de transfert.

Les entreprises qui suivent ce processus peuvent non seulement réduire le risque de redressement des

prix de transfert, mais aussi trouver des moyens de diminuer les impôts à payer.

La *Loi de l'impôt sur le revenu* oblige également les entreprises à signaler chaque année tout changement important apporté aux opérations dans des exercices ultérieurs. La direction doit revoir annuellement ses politiques en matière de prix de transfert ainsi que les documents justificatifs liés aux opérations concernées pour voir si des changements importants nécessiteraient une révision de la documentation.

Une vérification diagnostique peut être utile lorsqu'une organisation effectue des opérations complexes et que la direction se demande si des divergences peuvent se produire dans les prix de transfert.

Une vérification diagnostique peut être utile lorsqu'une organisation effectue des opérations complexes et que la direction se demande si des divergences peuvent se produire dans les prix de transfert. Il s'agit en quelque sorte d'une répétition d'une vérification en bonne et due forme. Un spécialiste des prix de transfert examine les questions liées aux prix de transfert ainsi que les documents habituellement demandés par l'ARC, ce qui permet de cerner les risques potentiels.

Les grandes sociétés qui s'attendent à des contestations peuvent se prémunir au moyen d'arrangements préalables en matière de prix de transfert. Cet accord officiel conclu entre le gouvernement et un contribuable confirme, à l'avance, les prix de transfert appropriés pour des opérations transfrontalières entre des parties liées.

Dans un premier temps, il est essentiel de remplir un formulaire T106 exact et complet dans les délais prescrits. Et si l'ARC demande ultérieurement de la documentation sur la détermination des prix de transfert, la direction doit revoir la documentation pour s'assurer qu'elle est complète, puis la transmettre dans les trois mois suivant la demande. Les vérificateurs de l'ARC n'ont pas le pouvoir d'accorder des délais supplémentaires pour les demandes de documentation.

En adoptant des stratégies proactives pour les opérations transfrontalières entre parties liées, les organisations pourront être exemptes de tout soupçon de l'ARC — et réduire considérablement les risques de redressements et de pénalités. ■

Charles Osoro, M.A., M. Fisc., est économiste en chef et directeur principal, et Hendrik Swaneveld, CA, est associé directeur de l'équipe chargée des prix de transfert chez BDO Dunwoody LLP (www.bdo.ca). Vous pouvez joindre Charles Osoro à cosoro@bdo.ca ou au 905 946-5440, et Hendrik Swaneveld à hswaneveld@bdo.ca ou au 905 946-5416.

Marché



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

Credo de CMA Canada

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

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



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

Beth Kukkonen (bkukkonen@dvetail.com) ou Robyn Cooper (rcooper@dvetail.com)

CE QUE DEVRAIT ÊTRE LA COMPTABILITÉ

Postes de niveau intermédiaire à senior uniquement

www.jobwings.com

FINANCE . COMPTABILITÉ . GESTION
1-888-JOBWINGS

PADGETT
LES PROS DE LA PETITE ENTREPRISE

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

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

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

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

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

Liste des annonceurs	
Services de paie et de ressources humaines Desjardins www.desjardins.com/paie	15,17,19,21
Meloche Monnex www.MelocheMonnex.com/smac	4 ^e couv. 866-269-1371
Purolator Courier www.purolator.com	2 ^e couv. 888-SHIP-123
Robert Half Finance et Comptabilité www.roberthalffinance.ca	11 800-474-4253
Staedtler www.staedtler.ca	3 ^e couv. 800-448-4342



Franchir la frontière

Avant de mettre le cap sur nos voisins du sud, les sociétés canadiennes doivent se pencher sur toute une série de questions d'ordre fiscal, structurel et financier.

par Arthur Azana et Dan Cassidy

Le Canada n'étant séparé des États-Unis que par une frontière amicale, au-delà de laquelle vivent plus de 300 millions de clients potentiels, les sociétés canadiennes sont évidemment tentées de faire des affaires avec nos voisins du sud.

La facilité du transport, les moyens financiers des acheteurs et la révision récente de la convention fiscale entre les deux pays rendent cette proposition encore plus alléchante. Examiner ces questions sous toutes leurs coutures et obtenir des conseils d'experts judicieux peut faire toute la différence entre une percée réussie aux États-Unis et une erreur coûteuse, voire fatale sur le plan financier.

Savoir quand une société canadienne doit acquitter de lourds impôts aux États-Unis

Au cours des deux dernières années, le Canada et les États-Unis se sont employés à ratifier les modifications apportées à la Convention Canada—États-Unis en matière d'impôts, un traité qui régit les entreprises canadiennes dont le bénéfice est assujéti à l'impôt fédéral aux États-Unis. Les nouvelles règles de la convention à cet égard entrent généralement en vigueur en 2010. Comme auparavant, les sociétés canadiennes doivent payer des impôts aux États-Unis lorsqu'elles y ont un « établissement permanent » — généralement défini comme un lieu d'affaires fixe, avec certaines inclusions et exclusions précises. Ainsi, le seul fait d'avoir aux États-Unis des employés qui approuvent régulièrement des contrats en son nom peut constituer, pour une société canadienne, un établissement permanent. (Ce problème peut généralement être réglé en faisant en sorte que l'ap-



probation définitive des contrats ait lieu au Canada.) Par ailleurs, selon les nouvelles règles, on considère que les entreprises canadiennes qui fournissent des services aux États-Unis plus de 183 jours par période de 12 mois ont un établissement permanent aux États-Unis. Les États, individuellement, ne sont pas partie à la convention fiscale avec le Canada. Les dispositions relatives à l'établissement permanent ne s'appliquent donc pas à ce niveau. Les règles applicables portent sur le lien établi avec l'État et varient d'un État à l'autre. Habituellement, une société canadienne est assujéti à l'impôt sur le revenu d'un État lorsqu'elle a des employés qui assurent des services dans cet État, qu'elle possède des biens corporels dans l'État ou qu'elle détient des immobilisations incorporelles utilisées dans l'État. Il arrive donc souvent qu'une société canadienne soit exonérée d'impôt au palier fédéral en vertu du traité, mais qu'elle doive payer un impôt à l'État; c'est le cas quand elle maintient des stocks dans un entrepôt public ou qu'elle a des employés qui fournissent des services aux États-Unis moins de 183 jours par an.



Une société canadienne qui fait des affaires aux États-Unis sans y avoir d'établissement permanent doit néanmoins produire une déclaration de revenus à l'Internal Revenue Service (IRS) pour bénéficier de l'exemption d'impôt prévue par la convention.

Demander conseil dès le départ et choisir la bonne structure

Bon nombre d'entreprises désireuses de faire affaire avec les États-Unis attendent d'être bien implantées sur ce marché avant d'obtenir des conseils — une décision qui peut se révéler très coûteuse à long terme. Faut-il opter pour une succursale? Une filiale? Il est impératif de choisir la bonne structure dès le départ, car le coût d'une restructuration est souvent prohibitif. Pour ce faire, l'entreprise doit tenir compte de plusieurs facteurs, tant actuels que futurs, aussi bien généraux que propres à l'exercice de ses activités aux États-Unis et au Canada. Quels seront les effets de la structure sur le régime fiscal actuel (notamment si elle entrevoit des pertes initialement)? Comment va-t-on rapatrier les bénéfices? Quelle stratégie a été retenue en cas d'abandon des activités aux États-Unis, au Canada ou dans les deux pays?

Les règles relatives à l'établissement des prix de transfert comptent parmi les questions les plus complexes sur lesquelles doivent se pencher les sociétés qui exercent leurs activités à l'échelle internationale.

Plusieurs options sont offertes quant au type d'entité : celles de la succursale, de la société par actions à responsabilité limitée (SARL), de la société en nom collectif ou de la société de catégorie C (« C Corporation »). Les

sociétés canadiennes ont tendance à privilégier l'établissement d'une société de catégorie C aux États-Unis pour des raisons d'affaires. Pourtant, lorsqu'une société s'attend à enregistrer d'importantes pertes initiales et veut pouvoir les déduire immédiatement au Canada, il peut être plus judicieux de former une succursale ou une société en commandite simple. Malheureusement, en vertu des règles canadiennes, elle ne pourra ultérieurement pas convertir cette entité en société par actions américaine en reportant ou transférant l'impôt. Aussi est-il extrêmement important de choisir la bonne structure dès le départ, selon les perspectives de l'entreprise à long terme, en envisageant l'avenir de celle-ci avec beaucoup de réalisme.

Les sociétés canadiennes font souvent l'erreur d'exercer leurs activités aux États-Unis par l'intermédiaire de SARL américaines. Ces dernières sont généralement traitées comme des entités intermédiaires aux États-Unis (ce qui les rend attrayantes pour les actionnaires américains), mais comme des sociétés par actions ordinaires par le fisc canadien. Cette structure tend à poser problème aux actionnaires canadiens sur le plan pratique, en raison des rapports qu'ils doivent produire aux États-Unis et, sur le plan fiscal, à cause des risques de surplus d'impôt étant donné la différence de traitement fiscal entre le Canada et les États-Unis. Les règles hybrides de la nouvelle convention rendent les SARL américaines encore plus problématiques, car les paiements versés par ces entités à des actionnaires canadiens ne bénéficient plus de la protection de la convention. Les taux d'imposition dans le cas d'un rapatriement du revenu par voie de versement d'intérêts, de dividendes et de redevances au Canada peuvent être plus élevés aux termes de la nouvelle convention qu'à ceux de l'ancienne. En règle générale, cette structure n'est à envisager que dans le cas d'une entreprise canadienne ayant formé une coentreprise avec un partenaire américain, car elle permet à ce dernier de réaliser d'importantes économies d'impôt. Toutefois, cette solution alourdit considérablement le fardeau fiscal du partenaire canadien — un facteur qu'il doit explicitement prendre en compte avant de s'engager dans la coentreprise.

Les entreprises choisissent rarement d'ouvrir une succursale canadienne aux États-Unis à cause des incidences que peuvent avoir sur l'entreprise canadienne les responsabilités et les risques associés à la succursale américaine. L'utilisation d'une société de catégorie C permet à l'entreprise de séparer les activités de la société américaine de celles de son pendant canadien. De plus, l'existence d'une entité par actions américaine distincte procure plus de souplesse à l'entreprise au niveau des charges et des ventes pour gérer le bénéfice réalisé sur les opérations entre les entités. Enfin, alors qu'une succursale doit respecter certaines règles en matière de répartition, deux sociétés par actions peuvent



conclure un contrat mutuel leur permettant de jouer sur les résultats.

Options de capitalisation — capitaux empruntés vs capitaux propres

Une fois la structure choisie, l'étape suivante consiste à déterminer comment financer la société. Tout bien considéré, bon nombre d'entreprises préfèrent les capitaux propres aux capitaux empruntés, mais le choix n'est pas toujours évident. En règle générale, les entreprises peuvent obtenir des résultats légèrement meilleurs en recourant à des emprunts – moyennant un risque considérable. Et pour que la stratégie de financement par emprunt fonctionne, il faut que la société américaine soit bien capitalisée, que l'instrument d'emprunt porte intérêts et que les conditions de l'emprunt soient commercialement raisonnables – autrement, l'IRS peut considérer qu'il s'agit quand même de capitaux propres. Si tous les critères sont satisfaits, le taux d'imposition global réel sur les intérêts reçus au Canada est normalement moins élevé que le taux d'imposition global réel sur le bénéfice américain imposable rapatrié au Canada. En revanche, si l'entité américaine n'est pas rentable, il ne faut pas espérer tirer profit de la déduction des intérêts versés. Et même en supposant que l'entreprise soit rentable aux États-Unis, si elle se situe dans la tranche d'imposition la plus basse, les économies d'impôt seront moins intéressantes. Qui plus est, les règles relatives au dépouillement des bénéfices aux États-Unis peuvent empêcher l'entreprise de se prévaloir entièrement des déductions d'intérêts.

Attention aux règles sur l'établissement des prix de transfert

Les règles relatives à l'établissement des prix de transfert comptent parmi les questions les plus complexes sur lesquelles doivent se pencher les sociétés qui exercent leurs activités à l'échelle internationale. En vertu de ces règles conçues pour protéger l'assiette fiscale de pays tels que les États-Unis et le Canada, toute transaction entre des sociétés liées doit être effectuée au prix normal du marché. Autrement dit, le montant demandé dans le cadre d'une transaction donnée doit être équivalent à celui dont conviendraient deux parties indépendantes dans les mêmes circonstances. En supposant par exemple qu'une société américaine fasse office de distributeur pour un fabricant canadien, ce dernier peut vendre les biens à la société américaine pour qu'elle les revende, ou la société américaine peut

Bon nombre de sociétés attirent l'attention lorsqu'elles ne comptabilisent pas les immobilisations incorporelles, comme la propriété intellectuelle ou les marques de commerce.

vendre les biens de la société canadienne et toucher une commission. Dans les deux cas, le prix de vente des biens ou la commission de vente doivent correspondre à ce qui serait convenu avec une entité sans lien de dépendance dans des conditions contractuelles semblables.

Les entreprises font souvent l'erreur de ne pas payer les frais du bureau principal (comptabilité, gestion générale, marketing, ingénierie, stratégie de marque, etc.). Bon nombre de sociétés attirent l'attention lorsqu'elles ne comptabilisent pas les immobilisations incorporelles, comme la propriété intellectuelle ou les marques de commerce. La société américaine doit payer à la société canadienne l'utilisation de ces immobilisations incorporelles.

Dans tous les cas, les prix de transfert doivent être étayés par une documentation rigoureuse si les entités ne veulent pas encourir de pénalités.

Nouveau regard sur les liens

Les sociétés canadiennes doivent aussi être conscientes du fait que bon nombre d'États, de villes et d'autres pouvoirs locaux aux États-Unis perçoivent aussi leurs propres impôts sur le revenu, leur impôt sur la recette brute et leurs taxes de vente et d'utilisation. Les impôts sur le revenu et les taxes de vente varient d'un État à l'autre et frôlent parfois les 10 %. Les règles de liens s'appliquent aux impôts et taxes autres que l'impôt sur le revenu. Il arrive qu'une société canadienne ne disposant pas d'un établissement permanent aux États-Unis et n'ayant pas de lien relativement à l'impôt sur le revenu dans l'État où elle exerce ses activités ait un lien au regard des taxes de vente. Et contrairement à la TPS au Canada, selon l'État, les taxes de vente ne sont pas automatiquement répercutées sur les consommateurs et il est souvent difficile d'en assurer le suivi. Les sociétés canadiennes doivent se familiariser avec la complexité du système américain des taxes de vente pour savoir comment appliquer et récupérer les taxes sur les biens et services vendus.

Pour faire affaire aux États-Unis, la route à parcourir est assurément semée d'embûches, mais de l'autre côté de la frontière, les possibilités abondent. En planifiant leur mouvement suffisamment à l'avance et en exécutant leur plan à la lettre, les sociétés canadiennes désireuses d'exploiter ces possibilités peuvent remporter un succès considérable, avec des bénéfices potentiels élevés à la clé. ■

Arthur Azana (aazana@dgroup.ca; tél. : 604 731-5881) est un fiscaliste spécialisé dans le domaine de la planification fiscale internationale et nationale pour les petites et moyennes entreprises chez D+H Group LLP Chartered Accountants à Vancouver (Colombie-Britannique). Dan Cassidy (dcassidy@clarknuber.com; tél. : 425 990-7614) est un fiscaliste spécialisé en fiscalité internationale chez Clark Nuber dans la région métropolitaine de Seattle (Washington).

Lumocolor® ... le monde du marquage

efficient for ecology

Efficace
pour
l'écologie



Le choix écologique!

Résultats remarquables à chaque application
sur la plupart des surfaces spécialisées.

Des "twisters" à sec, marqueurs AV, marqueurs
pour tableaux blancs, effaçables à sec et pour
blocs de conférence, marqueurs CD/DVD
aux marqueurs tout usage.

Les marqueurs Lumocolor se rechargent
complètement avec notre fameuse encre
DRY SAFE. Jusqu'à deux semaines
sans capuchon sans s'assécher.

Corps et capuchons en PP assurant la longévité
de l'utilisation. Aucune substance nocive.

 **STAEDTLER®**
Votre inspiration!

www.staedtler.ca

ASSURANCES HABITATION ET AUTO DE GROUPE

pour les membres de CMA Canada



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

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

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

Programme d'assurance recommandé par :



Assurance
Meloche Monnex

Demandez une soumission et courez la chance de

GAGNER

1 DES 4 VOYAGES DE RÊVE*

vers la
destination de
votre choix!

(OU 15 000 \$ COMPTANT)



ÉCONOMISEZ GRÂCE À DES
TARIFS DE GROUPE AVANTAGEUX

MelocheMonnex.com/smac

1 866 269 1371

(Du lundi au vendredi, de 8 h à 20 h)

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

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

*Aucun achat requis. Le concours se termine le 16 janvier 2010. Réponse à une question d'habileté requise. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le règlement complet du concours est disponible sur le site MelocheMonnex.com.

Meloche Monnex[®] est une marque de commerce de Meloche Monnex inc.

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