

CMA magazine

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



SEPTEMBRE-OCTOBRE 2012

Jeff Rubin : le pétrole et la croissance
Le secteur public est-il pour vous?
Le réseautage pour la sécurité d'emploi
Découvrez votre avantage concurrentiel



Soyez futé

Neuf façons d'optimiser
ses heures de FCPP

Calendrier des activités
de l'automne

Pourquoi enseigner :
cinq spécialistes se confient

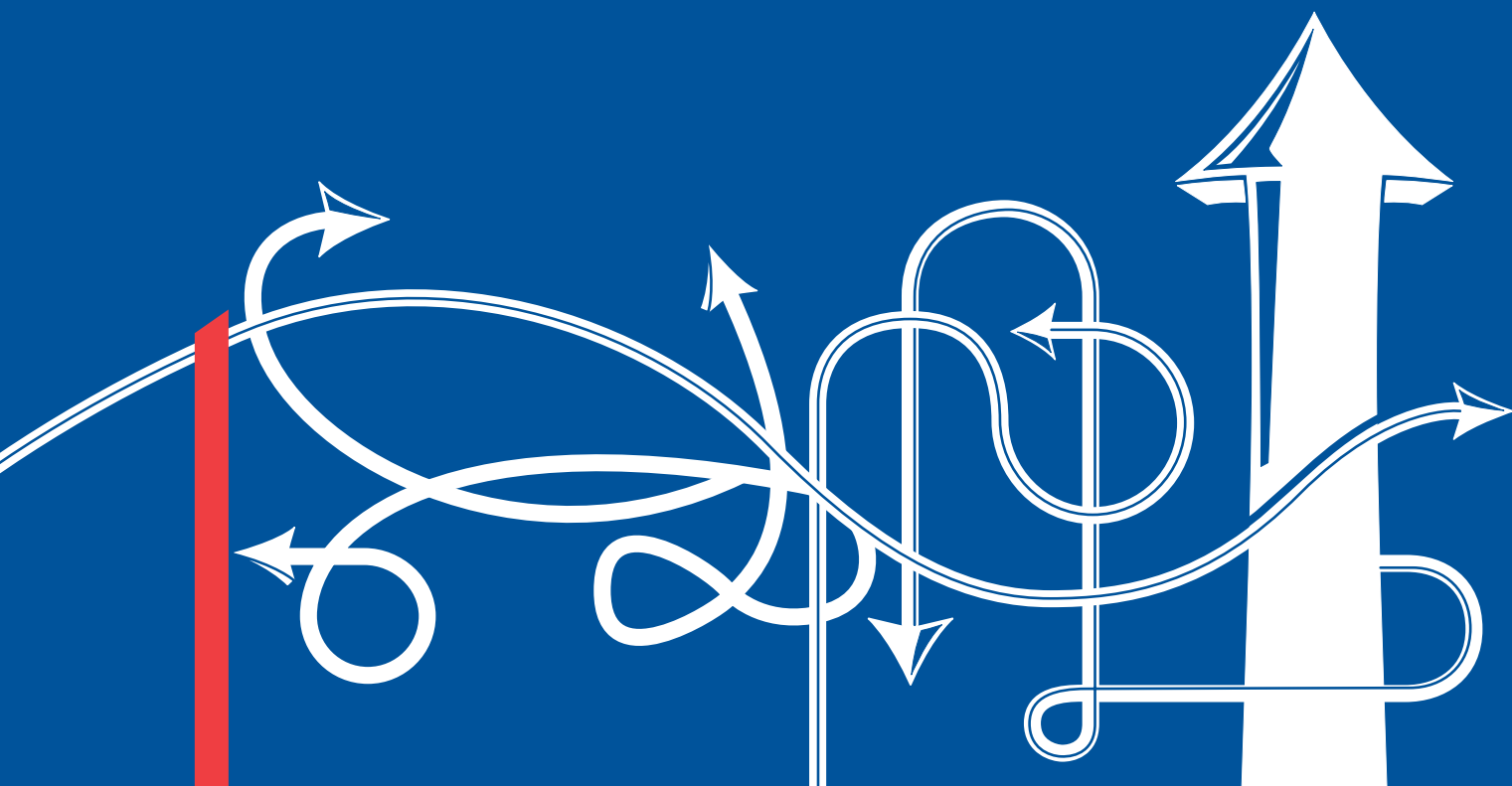
Les meilleurs nouveaux
livres d'affaires

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

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

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

BDO. AU-DELÀ DE VOS ATTENTES.



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils

www.bdo.ca

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





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

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

**DIRECTRICE DES PUBLICATIONS
ET RÉDACTRICE EN CHEF**

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

ASSISTANTE D'ÉDITION

Kim Pittaway

RÉVISEUR

R. Franklin Carter

RÉDACTRICE, RECHERCHE

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

CONCEPTION GRAPHIQUE ET PRODUCTION

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

SERVICES DE TRADUCTION

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

MARKETING ET COMMUNICATIONS

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

COLLABORATEURS

Gabrielle Bauer, Patrick Buckley, Jennifer Dawson,
Michelle Hampson, Jaclyn Law, Diane Peters,
Graham F. Scott, Jacob Stoller, Astrid Van Den Broek

CHARGÉS DE COMPTE

Online Magazine Marketing
473 Kingswood Rd., Toronto (Ontario) M4E 3P4
Martin White
416 726-7435 marty.white@sympatico.ca
Gwen Dunant
416 778-4954 gwendunant@rogers.com
Télécopieur : 416 778-4954

TIRAGE ET ADMINISTRATION

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

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

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

ABONNEMENTS

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

EXEMPLAIRES NON LIVRÉS

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

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

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

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



Le présent numéro de *CMA magazine* traite de formation continue et de perfectionnement professionnel (FCPP). Or, la création

d'un magazine n'est pas sans rappeler les activités de FCPP.

Ce mois-ci, le sujet de l'article de fond, « Parlons perfectionnement professionnel », d'**Astrid Van Den Broek** (voir p. 26), nous a été inspiré par les lettres de nos lecteurs qui demandaient – ou recommandaient – des options de FCPP. Nous avons fait des recherches, réalisé des entrevues et sollicité les commentaires de CMA partout au pays.

À mesure que cet article prenait forme, notre optique s'est resserrée. Certaines questions méritaient d'être approfondies. À quoi ressemble l'enseignement donné aux CMA? Quels sont les meilleurs livres d'affaires? Quelle est la valeur du mentorat? De ces questions sont nés d'autres textes, que l'on peut lire aux pages 23, 32 et 34.

Il en va de même des activités de FCPP. Parfois, elles nous poussent à élargir notre perspective, et parfois, à nous concentrer sur un point.

Les congrès de CMA nous ont permis de creuser d'autres questions – ce qui a soulevé de nouvelles questions. À l'image des cours de FCPP, on se lance dans un processus d'apprentissage de longue haleine sans toujours savoir où cela va mener.

Ouvrir de nouvelles voies élargit l'horizon. En ce monde de haute technologie au rythme effréné, où règne la loi de la jungle, il est difficile de se faire une place sans développer constamment ses compétences.

Pourtant, la génération montante y est comme un poisson dans l'eau. Mon aînée dit que si elle devient médecin, elle travaillera dans un hôpital universitaire – parce qu'on y fait de la recherche et que l'on se tient au courant des dernières percées.

Bon nombre d'entre nous peinent à suivre la cadence, et être à l'avant-garde est encore plus ardu. Conférences, réseautage, webinaires et bénévolat se retrouvent trop souvent au bas de la liste des choses à faire. Mais développer notre intelligence est ce qu'il y a de plus futé à faire. À nous de nous en souvenir.

N'hésitez pas à nous écrire. Bonne lecture!

Mara Gulens

Directrice des publications
et rédactrice en chef

Courriel : mgulens@cma-canada.org

Twitter : www.twitter.com/cmamagazine





Comptables
en management
accrédités^{MC}

Financière
Sun Life

Nouvelles améliorations à l'assurance Invalidité de longue durée

Votre capacité de gagner un revenu est un de vos plus précieux atouts. Imaginez maintenant que vous soyez soudainement invalide. Comment ferez-vous pour subvenir à vos besoins?

Protégez-vous contre la perte de revenu professionnel grâce à l'assurance Invalidité de longue durée de CMA

Si vous n'étiez pas en mesure de travailler :

Pourriez-vous payer les factures qui arrivent et vos dépenses courantes?

Votre famille en subirait-elle les contrecoups financiers?

Devriez-vous puiser dans votre épargne?

Même si vous n'êtes pas en mesure de travailler, vous continuez à recevoir des factures. L'assurance Invalidité de longue durée (ILD) vise à remplacer le revenu perdu si vous êtes atteint d'une incapacité.

Nous avons apporté des améliorations à l'assurance ILD :

- La prestation maximale a été augmentée pour passer à 10 000 \$.
- La garantie d'assurabilité vous donne la possibilité d'augmenter votre couverture sans avoir de questionnaire médical à remplir ni d'examen médical à passer.*

Visitez le www.sunlife.ca/CMAavantages pour obtenir de plus amples renseignements et pour demander l'assurance ILD aujourd'hui.



* Certaines restrictions peuvent s'appliquer.



36



23



26

Table des matières

SEPTEMBRE-OCTOBRE 2012

ARTICLES DE FOND

13 CALENDRIER DES ACTIVITÉS DE L'AUTOMNE
Occasions de perfectionnement professionnel pour élargir vos connaissances. *Compilation de Jennifer Dawson*

16 CE QUE DEMAIN NOUS RÉSERVE Des spécialistes traitent des compétences et des connaissances désormais indispensables aux comptables en management. *Par Graham F. Scott*

23 LECTURES D'AUTOMNE Dix livres passionnants pour vous démarquer. *Par Jaclyn Law*

26 PARLONS PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL Améliorez vos compétences et optimisez votre perfectionnement professionnel. *Par Astrid Van Den Broek*

32 VOS COMPÉTENCES EN COMPTABILITÉ ET L'ENSEIGNEMENT Cinq entretiens avec des CMA qui enseignent. *Par Michelle Hampson*

34 RÉSEAUTAGE EN ACTION Créez votre filet de sécurité professionnelle et redonnez en devenant mentor. *Par Diane Peters*

RUBRIQUES

6 RÉACTIONS

8 DIGNE DE MENTION

CHRONIQUES

12 ENTRETIEN
avec l'économiste Jeff Rubin

14 ARGUMENTATION
As de la performance ou processus de pointe?

31 INNOVATION
La communication virtuelle : une solution aux rencontres en personne

36 STRATÉGIE
La fonction publique, pourquoi pas?

38 EN VEDETTE
Place à la formation

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

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

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

RÉDUCTION
DE **20** %
POUR LES
CMA

Le certificat Leadership du changement

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

D'autres cours d'intérêt

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

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

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

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



Comptables
en management
accrédités^{MC}



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

www.cma-canada.org/ecornell

Le jargon de l'apprentissage

D'après moi, le perfectionnement professionnel :

- a) est nécessaire pour être un excellent CMA. 31,7 %
- b) n'a pas besoin d'être réglementé, parce que chacun fait l'effort d'apprendre le nécessaire. 29,3 %
- c) est une perte de temps; laissez-moi faire mon travail. 12,2 %
- d) est une excellente expérience et une occasion de réseauter. 12,2 %
- e) est une excellente chose; j'aimerais seulement qu'on m'offre plus de choix dans ma province. 14,6 %



Votre opinion, s.v.p. Que doit faire la société provinciale quand un CMA déroge aux normes déontologiques?

- a) Veiller à ce que le comité de discipline soit autorisé à formuler une réprimande.
- b) Faire état des dérogations de tous les CMA dans des bulletins ou les sites Web.
- c) Poursuivre sans relâche les communications concernant le code de déontologie.
- d) Rien. Il y aura toujours des personnes sans scrupule pour déroger aux normes.

Répondez en ligne à
www.cmamagazine.ca

Que savez-vous?

Nous entendons présenter un résumé des problèmes éthiques auxquels sont confrontés les CMA en ces temps difficiles. En raison du sujet, nous accepterons exceptionnellement les témoignages anonymes.

Veillez faire part du cas que vous avez vécu à
mgulens@cma-canada.org

Vos lettres à la rédaction sont les bienvenues.

Courriel :
lettres.redaction@cma-canada.org ou
www.twitter.com/cmamagazine
Groupe LinkedIn,
"Certified Management
Accountants of Canada"

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

Recommandé par 9 clients sur 10.

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

Chef de projet,
Administration régionale des Aéroports

 **Robert Half**[®]

1.800.803.8367
roberthalf.ca

© 2012 Robert Half. 0310-9005

Nouvelles récentes et d'intérêt

LES CMA DANS L'ACTUALITÉ

La section d'Edmonton a 75 ans



En 1938, Edmonton n'existait que depuis 34 ans, le Canada avait survécu à neuf années de grande crise et une guerre mondiale était imminente. Cette année-là, la section d'Edmonton de la Canadian Society of Cost Accountants (Société des comptables en administration industrielle du Canada, aujourd'hui CMA Canada) était fondée, six ans avant la constitution en société de l'association provinciale.

« Notre section et nos membres ont contribué à bâtir la ville, précise Nazz Baksh, CMA et président sortant. Et aujourd'hui, grâce à notre section, les chefs d'entreprise continuent à se réunir pour échanger des idées, réseauter et tisser des liens dans la communauté afin de relever collectivement les défis auxquels nous faisons tous face. »

Une grande fête aura lieu le 25 septembre. Le médaillé olympique Mark Tewksbury traitera de la création d'équipes gagnantes – sujet que, manifestement, les membres de la section d'Edmonton connaissent déjà un peu.

« Notre section croit fermement que la diversité permet aux gens d'en apprendre davantage, affirme Nazz Baksh. Le gala accueillera des CMA, des CA, des CGA et d'autres leaders, professionnels ou non. Nous espérons tous apprendre les uns des autres. »

Pour en savoir plus : www.bit.ly/LfIWRu.



RESSOURCES HUMAINES

Les chercheurs d'emploi reconnaissants ont de meilleures chances

Nos mères avaient raison : les bonnes manières ont leur place.

Selon les deux tiers des quelque 150 gestionnaires de ressources humaines canadiens qui ont répondu à une enquête d'Accountemps, il est utile d'envoyer un mot de remerciement après une entrevue d'emploi. Les méthodes les plus indiquées à leurs yeux? Le courriel (67 %) et la note manuscrite (48 %). Les textos et les médias sociaux ne représentaient que 10 % des réponses.

TECHNOLOGIE

Des directeurs financiers férus de techno

Des 1 709 directeurs financiers interrogés dans le cadre d'une enquête mondiale d'IBM publiée à la fin de mai, près des trois quarts (71 %) estiment que la technologie sera le facteur le plus influent pour l'avenir des entreprises au cours des trois prochaines années.

Plus de la moitié des répondants prévoient utiliser les technologies pour leurs partenariats et collaborations à l'externe (53 %) et à l'interne (52 %). Alors que seulement 16 % d'entre eux recourent actuellement aux médias sociaux pour interagir avec leurs clients, 57 % prévoient le faire d'ici trois à cinq ans.

HAUTE DIRECTION

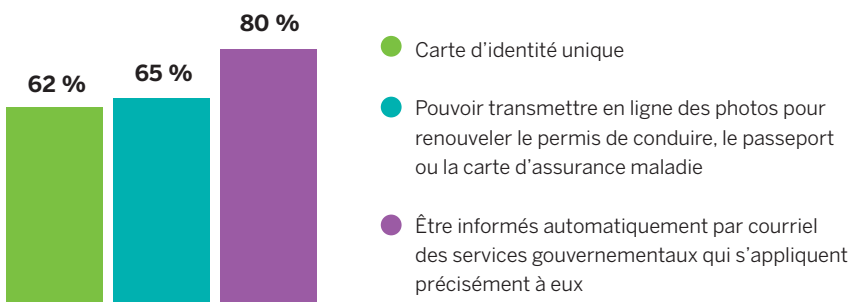
Directeurs financiers : perspectives optimistes ou pessimistes?

Les directeurs financiers canadiens sont-ils sûrs des projections de croissance ou vivent-ils une crise de confiance?

Dans l'étude *Global Business and Spending Monitor* publiée par American Express/CFO Research en mai, 73 % des hauts dirigeants financiers du Canada interrogés visent des objectifs de croissance plus ambitieux en 2012. Toutefois, dans l'enquête trimestrielle de Deloitte, *CFO Signals*, parue en juin, les directeurs financiers canadiens affichaient un optimisme prudent, soit une hausse des ventes de 5,9 % et une croissance des bénéfices de 4,6 %, pour 2012.

TENDANCES DE CONSOMMATION

Qu'attendent les Canadiens des services électroniques gouvernementaux?



Source : PwC Canada, *Le Pouls du citoyen*, juin 2012.

RESSOURCES PROFESSIONNELLES

Pour un meilleur contrôle interne

Un nouveau document du Comité des comptables professionnels en entreprise (PAIB) de l'International Federation of Accountants (IFAC) encourage la bonne gouvernance et une saine gestion des risques grâce à d'excellents systèmes de contrôle interne.

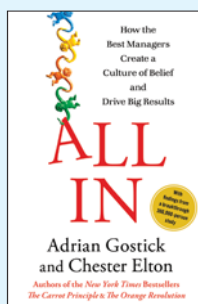
Destiné aux professionnels comptables, *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*, qui a été publié à la fin de juin dernier, présente neuf principes clés et conseils pratiques. Téléchargez le document intégral à l'adresse www.bit.ly/NYuGIId.

L'IFAC est aussi active dans d'autres secteurs. Vous vous intéresserez à la récente publication *Good Practice Checklist for Small Business*, à l'adresse www.bit.ly/KkOIB6, ainsi qu'à un énoncé de principes intitulé *A Definition of the Public Interest* (www.bit.ly/NStZEj).

COMPTE RENDU DE LIVRE

Une force d'impulsion

Les résultats des entreprises très performantes sont-ils attribuables aux gestionnaires? Selon *All In: How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results*, qui présente une analyse de 25 organisations exceptionnelles provenant d'une base de données de 700 entreprises fournie par la société de services professionnels Towers Watson, leurs dirigeants créent une culture fondée sur l'engagement, l'habilitation et l'énergie.



- **Engagement** : les employés ressentent un attachement envers l'entreprise; ils savent que leur travail profite à l'ensemble de l'organisation; ils sont responsables et fiables.
- **Habilitation** : les dirigeants encadrent les employés et leur fournissent les outils et la formation appropriés.
- **Énergie** : les gestionnaires instaurent un climat agréable et dynamique en reconnaissant les apports individuels, la productivité de l'équipe et la nécessité d'une conciliation travail-famille.

All In consacre un chapitre à chacune des sept étapes visant à établir cette culture à trois volets. Dans celui intitulé « Developing Agility », on insiste sur l'importance de la souplesse comme compétence de gestion. Pour accroître la souplesse, favorisez le changement : améliorez les produits pour répondre aux besoins des clients, collaborez avec d'autres entreprises pour bénéficier de leurs compétences particulières et réaménagez l'organisation pour déployer efficacement les ressources.

Auteurs : **Adrian Gostick** et **Chester Elton**

Éditeur : **Free Press**

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

RECHERCHE CMA

Des dessaisissements réussis

Mal planifiée ou mal exécutée, la vente des actions ou de l'actif d'une entreprise risque de faire baisser la valeur de la transaction et, en définitive, celle de l'entreprise. Heureusement, une nouvelle recherche de la Fondation de recherche de CMA Canada montre qu'il est possible de bien diviser et régner.

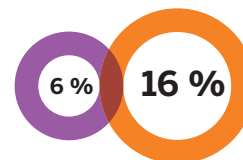
Rendez-vous à l'adresse www.comptabilitedemanagement.org/fr-CA/Divestitures.aspx, pour obtenir plus de détails sur un processus en cinq étapes qui permet aux organisations de gérer correctement les opérations de dessaisissement et d'optimiser la valeur de l'entreprise.

MÉDIAS SOCIAUX

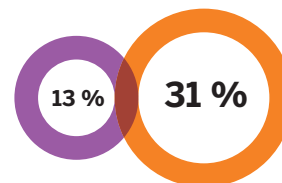
Attitudes à l'égard des médias sociaux au travail dans le monde

- % d'acceptation de l'utilisation des médias sociaux à des fins personnelles au travail
- % d'interdiction de l'utilisation des médias sociaux au travail

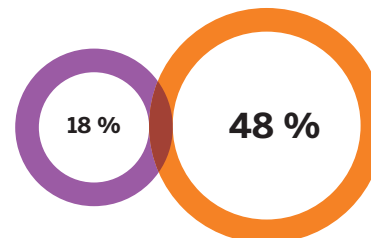
Amériques



Europe



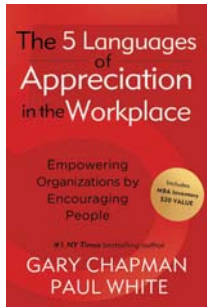
Asie - Pacifique



Source : Kelly Services, Kelly Global Workforce Index, *When Worlds Collide: The Rise of Social Media for Personal and Professional Use*, 2012.

COMPTE RENDU DE LIVRE

Exprimez votre appréciation



Dans leur nouvel ouvrage *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace: Empowering Organizations by Encouraging People*, Gary Chapman et Paul White décrivent cinq façons d'exprimer clairement aux autres qu'on apprécie leur apport :

- formuler des commentaires d'appréciation de telle action, telle réalisation ou tel trait de caractère;
- susciter du temps de qualité en ayant des interactions personnelles sincères lors de conversations privées ou en prenant part à des activités collectives (repas d'équipe, bénévolat au sein de la collectivité avec d'autres employés);
- se porter volontaire pour aider des collègues à terminer des tâches à temps. Mieux vaut toujours demander à quelqu'un s'il a besoin d'aide avant d'intervenir et s'assurer d'exécuter le travail comme le souhaite la personne;
- offrir des cadeaux ou des congés en guise de reconnaissance pour un projet terminé ou un engagement à long terme envers l'entreprise;
- manifester physiquement votre reconnaissance (poignée de main, tape amicale). Il faut cependant éviter d'autres formes plus intimes de contact physique qui ne respecteraient pas la culture de l'autre ou envahiraient son espace vital.

Les auteurs soulignent que chacun est sensible à des formes d'appréciation différentes.

Ils allient leurs compétences (l'un est thérapeute familial, et l'autre, expert en planification de la relève d'entreprises familiales) pour faire de ce livre un ouvrage éclairant.

Auteurs : **Gary Chapman** et **Paul White**

Éditeur : **Northfield Publishing**

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

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

PERSPECTIVE MONDE

Bonne gouvernance en Afrique

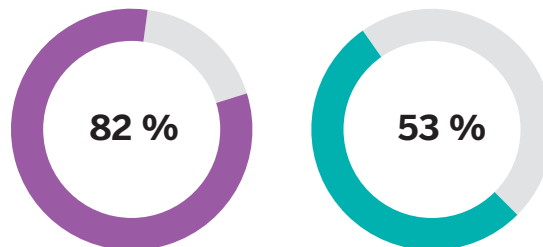
Lors d'un séminaire tenu pendant la réunion annuelle du Groupe de la Banque africaine de développement à Arusha, en Tanzanie, des ministres des Finances africains ont examiné un projet de déclaration sur la bonne gouvernance financière publique.

Steve Freer, chef de la direction du Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) et panéliste au séminaire, s'est réjoui de la déclaration, mais a encouragé les gouvernements à élaborer des plans de mise en œuvre détaillés.

Un mois plus tôt à Tunis, en Tunisie, la Fédération panafricaine des experts comptables (FEPEC), créée il y a un an, avait convenu d'adopter des normes internationales de comptabilité, d'audit, de formation, d'information financière et d'éthique. La FEPEC représente 39 organismes comptables professionnels établis dans 34 pays d'Afrique.

SAGESSE AUTOUR DE LA MACHINE À CAFÉ

Les employés souhaitent un mentorat professionnel plus efficace



- Le mentorat aide à améliorer ma performance au travail
- Mon supérieur immédiat est un mentor efficace

Quel genre de mentor êtes-vous? Répondez au sondage à www.roberthalf.com/mentorat-de-carriere.

Source : Sondage Robert Half International mené auprès de 500 employés canadiens, juin 2012.

QU'EN DITES-VOUS?

Contribuez à la conception de meilleures normes

Vous voulez voir s'améliorer les rapports d'auditeurs? Consultez les propositions du Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance et formulez vos suggestions à l'adresse www.bit.ly/QdcRco. Date limite : 8 octobre 2012.

Vous vous intéressez aux petites et moyennes entreprises? Le Conseil des normes comptables internationales effectue actuellement une révision complète des normes internationales d'information financière pour les PME. Les commentaires doivent être reçus d'ici le 30 novembre 2012. Pour en savoir plus, rendez-vous au www.bit.ly/KDfHTG.

UNIFICATION

Avènement de CPA Canada

C'est officiel. Après plus d'une année de négociation, les conseils d'administration respectifs des CMA et des CA ont autorisé CMA Canada et l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) à entreprendre les travaux en vue de la création de CPA Canada, l'organisme national qui chapeautera la profession unifiée de comptable professionnel agréé (CPA).

« Il s'agit d'un important pas en avant, affirme Joy Thomas, présidente et chef de la direction de CMA Canada. Peuvent maintenant débiter les travaux pour mettre en place une organisation nationale qui viendra soutenir les organismes provinciaux unifiés et tous ceux qui se regrouperont sous la bannière CPA. On verra en premier à élaborer la structure et le modèle de gouvernance. »

Même si la planification n'en est qu'à ses premières étapes, l'une des priorités de CPA Canada consistera à préparer le programme d'agrément CPA, qui sera en vigueur dans certaines parties du Canada d'ici l'automne 2013. Les premiers examens CPA se tiendront à l'automne 2015.

Au début de l'année, 20 % des professionnels comptables du Canada (environ 35 000) se sont réunis pour créer l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec. Les CMA qui travaillent au Québec portent dorénavant le titre de CPA, CMA.

Mise à jour sur la scène nationale

Des faits importants sont survenus dans le pays depuis la dernière parution de *CMA magazine*.

Vingt-sept des quarante organismes comptables du Canada sont en pourparlers sur l'unification ou se sont regroupés, soit 65 % de la profession et de chaque province canadienne. Au nombre de ceux-ci figurent deux organisations de CGA [CGA Alberta et CGA Québec (devenue depuis CPA Québec)], toutes les organisations de CA à l'exception de CA Alberta, de même que toutes les organisations de CMA à l'exception de CMA Ontario.

Les scrutins tenus à ce jour signalent qu'une bonne majorité de CMA est favorable à l'unification. En juillet, l'Institute of Chartered Accountants of Nova Scotia (ICANS) et le Conseil d'administration de CMA Nouvelle-Écosse ont communiqué leur proposition de fusion provinciale, témoignant de leur adhésion aux huit principes qui sous-tendent le *Cadre d'unification* publié en janvier 2012, ce qui porte à huit le nombre total de propositions provinciales de regroupement jusqu'à maintenant.

Les CA et les CMA du Manitoba ont soumis au gouvernement du Manitoba un rapport présentant les résultats détaillés de leurs consultations au sujet de l'unification. Les représentants du gouvernement ont indiqué qu'ils seraient prêts à collaborer avec les organisations à la conception d'un nouveau cadre législatif, tout en continuant de suivre l'évolution du dossier ailleurs au pays.

Tout juste élu, le président du Conseil d'administration de l'Institut des Comptables agréés de l'Ontario (ICAO) a déclaré que le Conseil de l'ICAO maintenait son engagement envers le processus et les pourparlers d'unification au niveau national et appuyait l'adoption du titre de CPA.

Si l'unification avec les organismes participants actuels se faisait aujourd'hui, CPA serait le seul titre comptable canadien à compter une représentation dans toutes les provinces.

Pour recevoir des mises à jour sur l'avancement du dossier d'unification des CPA, inscrivez-vous aux Avis électroniques de mise à jour sur le site Web de CPA Canada. Rendez-vous à l'adresse www.cpacanada.ca/fr/category/nouvelles/, puis cliquez sur Abonnement/Désabonnement. — M.G.

LES CHIFFRES

27 des **40** organismes comptables au Canada sont en pourparlers sur l'unification ou se sont regroupés. Ils représentent :

- **65 %** de la profession
- chaque province au pays
- **110 500** des **170 000** professionnels comptables recensés au Canada

Vision du titre CPA :
Incarner le titre comptable canadien par excellence, reconnu internationalement comme une référence en affaires, qui protège et sert au mieux l'intérêt public.



CARTE INTERACTIVE

Qui a voté? Qui est regroupé? Consultez la nouvelle carte interactive affichée sur la page d'accueil de CPACanada.ca et positionnez votre pointeur sur une région pour connaître les derniers renseignements sur l'unification.



L'économiste **Jeff Rubin** : le recul des prix du pétrole et le ralentissement économique

Par **Gabrielle Bauer**

Q. ■ ■ Quel serait le message clé à dégager de votre ouvrage *The End of Growth*?

R. : Moins, c'est mieux. Au lieu de pratiquer une politique de taux d'intérêt proches de zéro et d'accumuler d'énormes déficits, nous devrions nous faire à l'idée d'un ralentissement de la croissance économique.

Q. : Concernant le pétrole, que dit votre boule de cristal? Les prix vont-ils se stabiliser dans un avenir prévisible?

R. : Le baril n'atteindra pas 200 \$. En 2007, c'est ce que j'avais prévu pour 2012 en supposant une croissance soutenue au cours des cinq années suivantes. Mais je ne croyais pas l'économie mondiale si vulnérable à des prix pétroliers élevés. Un cours à 147 \$ le baril nous a plongés dans une récession et a réduit la demande. Dès que la croissance reprendra, la demande et les prix monteront en flèche.

Q. : Dans quelle mesure les prix du pétrole sont-ils plus influencés par la spéculation des marchés que par l'offre et la demande des consommateurs?

R. : Je ne nierai pas que la spéculation joue un rôle, mais ne mettons pas la charrue devant les bœufs. La spéculation se déclenche quand les prix dépassent des niveaux abordables pour les consommateurs.

Q. : Selon vous, quelle serait la source d'énergie renouvelable la plus viable?

R. : D'ici cinquante ans, on aura trouvé de nouvelles sources d'énergie. Mais aujourd'hui, au lieu de vouloir transformer le fumier de vache en carburant riche en octane, nous devrions limiter l'usage de la voiture. Contrairement au maire de Toronto, Rob Ford, qui annonçait la fin de la guerre à l'automobile, je pense qu'elle ne fait que commencer. Pour le moment, il n'est pas nécessaire d'augmenter les prix de l'essence : les cours mondiaux du pétrole vont tellement grimper qu'on ne pourra plus rouler comme avant. Le prix est le message : laisser la voiture à la maison.

Q. : Qu'arrivera-t-il à l'économie canadienne, tributaire de l'exportation, quand on aura épuisé les sables bitumineux?

R. : Les sables bitumineux constituent la troisième réserve de pétrole mondiale. Mais le coût d'extraction se traduit par des prix

pétroliers qui menacent notre économie. Pour avoir du pétrole abordable, il faut cesser de l'extraire des sables et des schistes bitumineux et en eaux profondes.

Q. : Qu'envisagez-vous à court terme pour les économies régionales au Canada?

R. : Dans l'économie canadienne, le clivage n'oppose pas l'Est et l'Ouest ou les anglophones et les francophones, mais bien les provinces qui ont du pétrole et les autres.

Q. : Quels sont les avantages d'une économie à croissance zéro? Pourquoi s'y oppose-t-on?

R. : L'avantage d'une croissance nulle est d'ordre environnemental. Quand le pétrole coûte dans les trois chiffres, il est insensé de faire la navette entre une banlieue éloignée et un centre urbain. Au mieux, ces banlieues redeviendront des terres agricoles et les centres-villes se revitaliseront.

La résistance à la croissance nulle ou faible se nourrit principalement de notre appétit pour la consommation. L'innovation fait partie de l'histoire de l'humanité, le charbon et le pétrole seront probablement remplacés. Mais pour l'instant, notre monde y carbure.

Q. : Que faire pour assurer une croissance zéro?

R. : Nous devons nous tourner vers le partage d'emploi – à l'image de l'Allemagne qui a encouragé sa main-d'œuvre à le faire durant la récession. Cinq personnes pourraient accomplir le travail de quatre, avec une réduction de salaire de 25 % chacune. Dans les années à venir, je crois que les ententes de partage d'emploi, comme les sources de revenu, seront plus nombreuses. Les gens pourront se consacrer davantage aux loisirs et aux activités créatives. ■

.....
Jeff Rubin est ex-économiste en chef et stratège principal de *Marchés mondiaux CIBC* où il a travaillé pendant 20 ans. L'un des premiers économistes à avoir prédit en 2000 la flambée des prix du pétrole, il est aujourd'hui un expert en énergie très sollicité. Son ouvrage *Demain, un tout petit monde (Hurtubise, 2010)* a remporté le prix du *Canadian Business Book of the Year*.

Des symposiums aux sommets, il y en a pour tous les goûts.

Compilation de **Jennifer Dawson**

Cet automne, les CMA les plus friands de PP ne resteront pas sur leur faim. Reprendre contact avec des pairs, souligner des étapes marquantes, glaner des pratiques exemplaires et ajouter des titres à son nom : tout cela est possible, grâce aux activités qui auront lieu de St. John's à Kelowna, et à Atlanta.

Calendrier des activités de l'automne

Occasions de perfectionnement professionnel pour élargir vos connaissances

25 septembre, Mississauga (Ontario)

SME Conference 2012: Leading Economic Growth (Dirigeants financiers internationaux du Canada)

Dirigeants de la finance, PDG et directeurs de PME se rencontreront à ce congrès, où il y aura des conférenciers, des ateliers et des tables rondes. <http://bit.ly/NeuoP9>

25 septembre, Edmonton (Alberta)
An Evening of Excellence with Mark Tewksbury (CMA Alberta)

La section d'Edmonton donne le coup d'envoi à sa 75^e année par ce banquet, au cours duquel le nageur olympique Mark Tewksbury traitera de la création d'organisations et d'équipes championnes. <http://bit.ly/LfIWRu>

1^{er} octobre, Calgary (Alberta)
HR Summit West 2012: Retaining and Engaging Top Performers (Le Conference Board du Canada)

Dans un marché favorable au vendeur, comment fidéliser les talents? Les innovateurs en RH feront partager expériences et pratiques exemplaires. Qu'est-ce qui fonctionne? Comment susciter l'engagement? <http://bit.ly/MoVKWY>

Si vous assistez à certains de ces colloques, nous aimerions que vous nous en fassiez part. Parlez-nous de vos expériences agréables, donnez-nous des conseils pour participer et dites-nous le message principal que vous en aurez retenu. Faites parvenir vos communications à lettres.redaction@cma-canada.org.

11 octobre, Kelowna (Colombie-Britannique)
Essential Business Tools for 2013: CMA BC Okanagan Conference (CMA Colombie-Britannique)

À ajouter à votre boîte à outils les propos de Catherine Murray, personnalité de BNN et ex-vice-présidente de la Deutsche Bank. <http://bit.ly/zyGLWL>

12 octobre, Toronto (Ontario)
Performance Management Symposium: Building Corporate-wide Agility (CMA Ontario)

Parmi les sujets abordés : le tableau de bord, la prise de décision factuelle fondée sur les données, le perfectionnement et la gestion du capital humain aux fins de la reddition de compte. Des discussions dynamiques seront animées par Brett Knowles, associé de pm2 Consulting. www.pdi-cma.com/PM2012

12 et 13 octobre (ACC module 1) et 9 et 10 novembre (ACC module 2), Niagara-on-the-Lake (Ontario)
Audit Committee Program (The Directors College)

Étoffe vos compétences en leadership, relations et comportement, afin de réussir au sein d'un comité d'audit. Module 1 : théorie. Module 2 : simulation. En suivant les deux, vous pourriez être candidat au titre d'ACC de l'Université McMaster. <http://bit.ly/NsV5OZ>

18 octobre, Moncton (Nouveau-Brunswick)
Change Management: Adapting to a Changing Business Landscape (CMA Nouveau-Brunswick)

Apprenez la théorie, la méthodologie et les applications de la gestion efficace du changement, selon le modèle de John Kotter, qui sera présenté par Patrick Lacroix, directeur principal Leadership et productivité à T4G Limited. <http://bit.ly/cnRJwZ>

19 octobre, Moncton (Nouveau-Brunswick)
More Leadership for Women (CMA Nouveau-Brunswick)

M^{mes} Joanne Fraser et Cheryl Phillips aideront les participants à cerner leurs points forts, à établir une vision de leur carrière et à aborder de façon stratégique le PP. <http://bit.ly/O6w5x5>

Du 5 au 8 novembre, Ottawa (Ontario)
GTEC 2012: Célébration de 20 ans d'innovation (Salon des gouvernements innovateurs du Canada)

Les techniques de pointe seront abordées par MM. Mike Cole (Bell Canada), Kevin Lynch (BMO Groupe financier), M^{mes} Rebecca Jacoby (Cisco) et Corinne Charette (Gouvernement du Canada). www.gtec.ca

8 et 9 novembre, Atlanta (Géorgie)
AICPA Controllers Workshop (American Institute of CPAs)

Cap sur le sud, un atelier interactif pensé par et pour des contrôleurs. <http://bit.ly/KWpY24>

16 novembre, St. John's (Terre-Neuve)
Annual PD Day and AGM (CMA Terre-Neuve-et-Labrador)

Notez dans votre agenda et consultez le site Web de CMA Terre-Neuve-et-Labrador pour obtenir le détail. www.cma-nl.com

Du 27 au 30 novembre, Ottawa (Ontario)
Semaine de perfectionnement professionnel : mettre l'accent sur la valeur (Institut de la gestion financière du Canada)

Joignez-vous à 5 000 de vos pairs pour cet atelier sur le PP. Tenez-vous au courant des pratiques exemplaires en gestion financière et visitez les exposants, ils ont beaucoup à offrir. <http://bit.ly/1JBtLO>

3 et 4 décembre, Toronto (Ontario)
Diversity and Inclusiveness 2012: Inclusion, Innovation and Immigration (Le Conference Board du Canada)

Apprenez-en davantage sur le recrutement, l'engagement et le perfectionnement d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. <http://bit.ly/M1rVb9>

13 et 14 décembre, Toronto (Ontario)
Members' Winter Conference (CMA Ontario)

Notez ces dates et consultez le site Web de CMA Ontario pour obtenir le détail. www.pdi-cma.com/Winter2012

As de la performance ou processus de pointe?

Choisissez votre avantage concurrentiel durable.

Ce qui donne une longueur d'avance aux entreprises, d'après trois experts.

Par **Andrea Civichino**



PERFORMANCE

Denise Zaporzan, FCMA, présidente de *Denise Zaporzan & Associates*, accompagne les entreprises dans la mise en œuvre d'initiatives stratégiques, le développement du leadership, le changement et la gestion de la performance.



PROCESSUS DE POINTE

Pat Dowdle et Jerry Stevens, stratèges et directeurs généraux du *Process Strategy Group*, soutiennent les entreprises désireuses d'améliorer leurs processus d'affaires.

LES EMPLOYÉS ET LES PROCESSUS contribuent à créer la perception que le public a de telle ou telle marque. Mais qu'est-ce qui est le plus rentable dans le contexte concurrentiel actuel? Les entreprises devraient-elles investir dans le perfectionnement et la fidélisation de leurs employés les plus performants ou améliorer leurs processus?

Les organisations embauchent des employés créatifs et innovateurs ou élaborent des processus pour améliorer l'expérience de leur clientèle, satisfaire celle-ci, attirer une nouvelle clientèle ou encore se démarquer de leurs concurrents.

Dans ce deuxième article d'une série portant sur les options relatives aux enjeux de haut niveau, trois experts débattent des avantages concurrentiels liés à l'embauche d'as de la performance et de ceux liés à l'élaboration de processus de pointe.

LA QUESTION



Nous avons demandé à des CMA qui font partie du groupe « le Puls de la profession » comment les organisations pouvaient obtenir et conserver un avantage concurrentiel : en fidélisant des as de la performance ou en élaborant et en appliquant d'excellents processus.

Attirer et fidéliser des as de la performance 32 %
Élaborer et appliquer d'excellents processus 68 %

Si vous désirez participer aux prochains sondages de la Fondation de recherche, veuillez faire parvenir un courriel à thepulse@cma-canada.org.

POUR EN SAVOIR D'AVANTAGE



Vous trouverez les publications électroniques suivantes de la Fondation de recherche de CMA Canada, à <http://comptabilitedemanagement.org/> :

- « Gestion par processus : Améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'organisation »
- « Inducteurs de valeur future : Optimiser l'exploitation de vos actifs incorporels »

EN FAVEUR DES AS DE LA PERFORMANCE

Denise Zaporzan, FCMA

En affaires, les employés sont la clé.

L'as de la performance dépasse les attentes. Il n'a pas besoin d'être un leader de l'organisation, mais il possède les compétences des leaders couronnés de succès et un haut degré d'intelligence émotionnelle. Créateur et innovateur, il a la capacité de motiver les autres. Les processus peuvent être enseignés et appris, mais les compétences et les habiletés d'un as de la performance ne se transmettent pas.

Ce ne sont pas les processus qui créent la vision, la confiance et la culture d'une organisation, mais les employés. Il importe de fidéliser les as de la performance parce qu'ils possèdent les connaissances et la sagesse acquises au fil du temps. Pour les attirer, les organisations doivent connaître le type d'employés et de compétences dont elles ont besoin. Si ces gens ont excellé dans une autre entreprise, ils n'en feront peut-être pas autant dans la vôtre.

À l'étape du recrutement, il faut brosser un portrait d'ensemble de l'entreprise. Ainsi, certaines organisations nord-américaines fournissent dorénavant de l'information sur leurs dirigeants et sur la culture de l'entreprise. D'autres permettent aux candidats de choisir de qui ils relèveront, une fois embauchés.

Après l'embauche, il est crucial que l'as de la performance fasse siens les objectifs de l'organisation. Il doit connaître l'orientation de l'entreprise et savoir qu'il y a sa place. Il a

besoin d'une formation et d'un perfectionnement ciblés, parce qu'il veut relever des défis. Enfin, il faut lui permettre de diriger des équipes et de prendre des décisions.

WestJet privilégie la fidélisation des as de la performance. Cette société aérienne canadienne possède les mêmes types d'avions et processus de billetterie que les autres transporteurs, mais elle bénéficie d'un avantage grâce à son image de marque, qui repose sur ses employés.

Comment WestJet fidélise-t-elle ses employés? En en faisant les propriétaires de la société. Au bout du compte, les voyageurs recommandent WestJet à leur famille et à leurs amis par suite de leur expérience, qui est liée aux employés.

EN FAVEUR DES PROCESSUS DE POINTE

Pat Dowdle et Jerry Stevens

Environ 90 % des problèmes des entreprises découlent de l'échec de processus. Même s'il est plus facile pour une entreprise de blâmer le personnel, les échecs de processus surviennent souvent parce que quelque chose n'a pas été défini, compris, mesuré ou surveillé.

Les organisations qui se concentrent sur la gestion, l'amélioration et la mise en œuvre de leurs processus offrent un service uniforme; c'est là un grand avantage qui les aide à surpasser leurs concurrents. Les organisations dotées d'excellents processus conservent ainsi leur clientèle, attirent en outre de nouveaux clients et s'adaptent plus rapidement au contexte évolutif des affaires.

Habituellement, dans ces organisations, les employés démontrent un degré d'engagement élevé et ne passent pas leurs journées à régler des problèmes internes. Ils consacrent plutôt leur temps et leur énergie à épater les clients par leur excellent service.

Les comptables et les contrôleurs financiers ont la formation nécessaire pour résoudre des problèmes et éteindre des feux au travail. Les organisations qui gèrent bien leurs processus n'ont pas de feux à éteindre parce qu'elles comptent des employés talentueux qui conçoivent des processus efficaces.

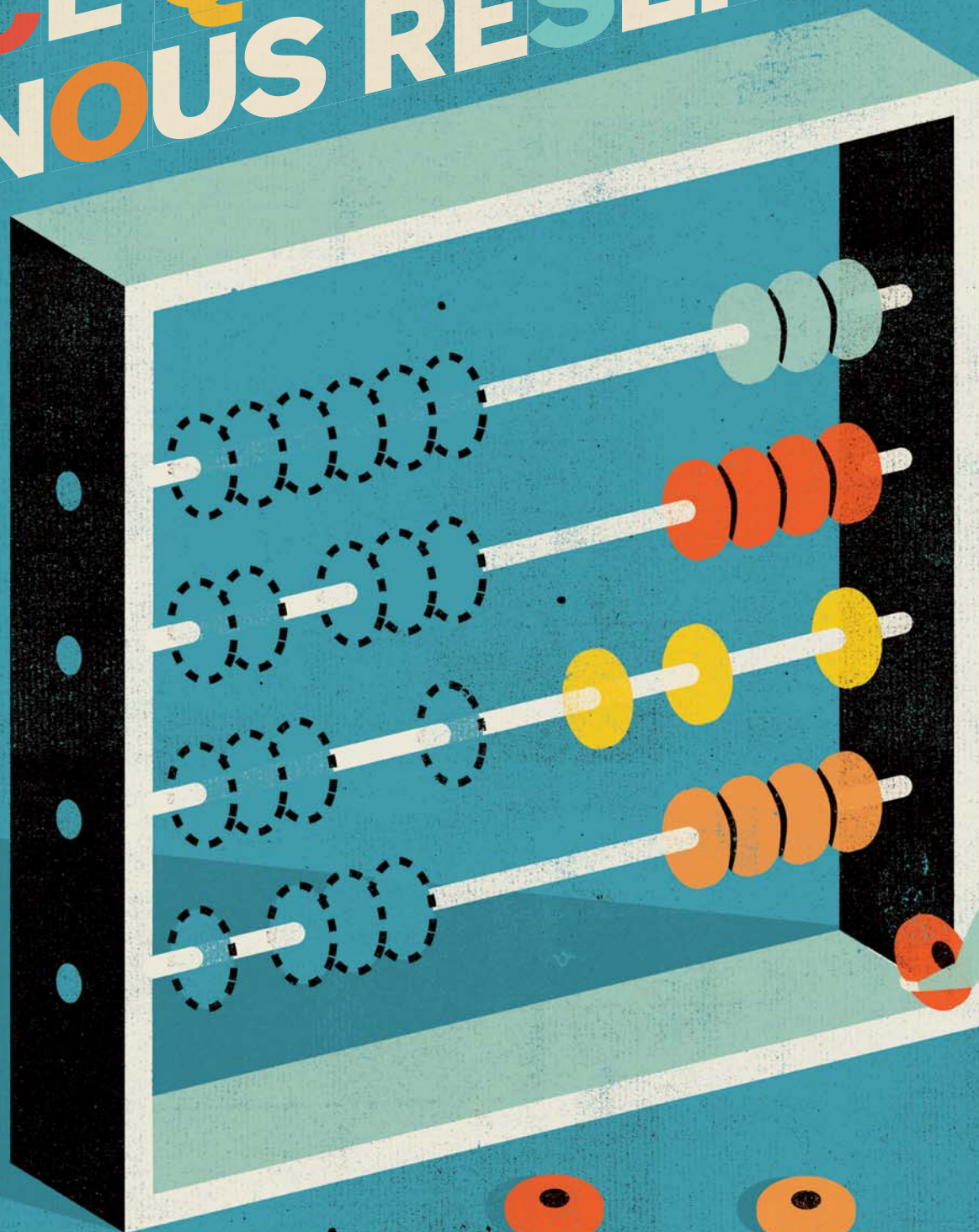
Apple est un bon exemple d'organisation pourvue de processus bien gérés. Dans toute boutique Apple, un employé vous aidera à choisir un produit, à conclure l'achat et, finalement, vous demandera si vous désirez votre facture en version imprimée ou électronique.

Les processus d'Apple sont rapides, efficaces et transparents. Quand un client entre dans une boutique Apple, il sait à quel service s'attendre. C'est pourquoi Apple enregistre le chiffre d'affaires brut le plus élevé par pied carré de toutes les chaînes de détail.

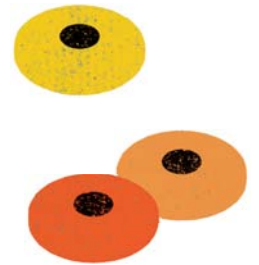
Les organisations qui se concentrent sur le personnel optent pour une solution facile et rapide. Cette approche a déjà fait ses preuves. Mais les candidats talentueux veulent travailler dans des organisations dotées d'excellents processus, de façon à pouvoir offrir des produits et services de premier choix. ■

Andrea Civichino est rédactrice, Recherche, à CMA Canada.

CE QUE DEMAIN NOUS RÉSERVE



LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA COMPTABILITÉ DE MANAGEMENT



Nos spécialistes parlent des compétences et des connaissances désormais indispensables au succès des CMA.

Par **Graham F. Scott**

En avril, des représentants FCPP des bureaux provinciaux de CMA Canada ont rencontré des spécialistes de la grille de compétences des CMA pour discuter des défis auxquels seront exposés les comptables en management de demain. Les questions abordées étaient très diverses, allant de l'information financière à la technologie, en passant par l'éthique.

Quatre grands thèmes ont retenu l'attention : développement durable, gestion des risques, prise de décision éthique, et entreprise et médias sociaux. Tout CMA qui veut réussir dans un contexte d'affaires toujours plus turbulent se doit de maîtriser ces sujets.

1. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Quand il s'agit de développement durable, bien des organisations s'efforcent de dépasser les initiatives minimales et en font parfois davantage un exercice de marketing au lieu d'être un apport à la stratégie organisationnelle. Selon le professeur Norman Sheehan, spécialiste de la grille de compétences des CMA en gestion stratégique, il faut porter le développement durable à un cran supérieur.

« La créativité abonde en développement durable, mais il y a beaucoup de disparité dans les pratiques exemplaires », explique M. Sheehan.

Au sens large, le développement durable est plus qu'une opération de relations publiques. Concrètement, qui dit durabilité dit efficacité. Utiliser moins de

ressources et éliminer le gaspillage afin de rationaliser les activités de l'entreprise, de réduire les coûts et de faire des profits.

Les CMA doivent faire connaître le fruit des initiatives écologiques. Norman Sheehan recommande la lecture du document de travail de l'International Integrated Reporting Council (IIRC) de l'automne dernier (Voir www.bit.ly/n8xjM). L'information intégrée progresse rapidement : M. Sheehan parle d'une « forme évoluée » d'information pour les CMA prêts à passer à l'action.

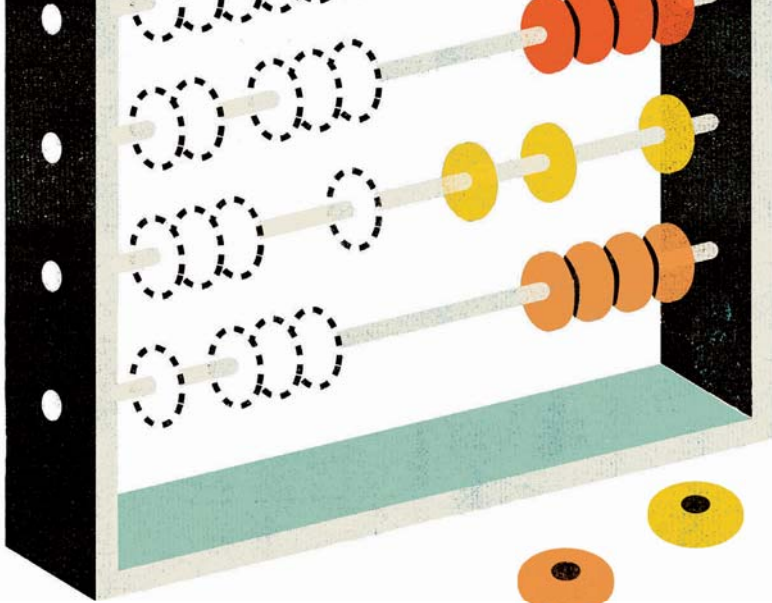
Voir le numéro de juillet-août 2012 de CMA magazine sur le développement durable et l'information intégrée.

2. GESTION DES RISQUES

« On pourrait faire beaucoup plus d'argent avec la drogue du Mexique, lance en boutade Gord Cummings, mais, consciemment ou inconsciemment, le rapport risque-rendement n'est pas convenable. »

Selon Gord Cummings, spécialiste de la grille de compétences des CMA en gestion des risques et gouvernance, toutes les entreprises soupèsent les risques en fonction des profits potentiels. Quels risques peut-on prendre, là est la question. Saisir le profil de risque d'une entreprise est une tâche complexe et nécessaire pour le CMA qui navigue dans les eaux troubles des affaires.

Gord Cummings cite British Oxygen Corporation (BOC), un distributeur d'oxygène liquide pour le soudage et les soins de santé. Produit sous haute pression, extrêmement inflammable, sa manipulation



s'entoure de précautions constantes. Un jour, un cadre supérieur de BOC lui dit que son travail, c'est éviter les risques.

« Voilà qui est intéressant, répondit M. Cummings. Au départ, vous avez opté par choix pour une activité à risques, le commerce de l'oxygène liquide. Et votre entreprise les gère efficacement. »

La gestion du risque d'entreprise (GRE) figure dans la grille des CMA, et les CMA capables de gérer les risques à tous les stades de la planification stratégique et de la communication de l'information sont de plus en plus recherchés.

« Si je conçois un plan de GRE, va-t-il rester sur le disque dur? commente Gord Cummings. Il faut l'intégrer à la gestion stratégique, à la planification annuelle. »

Plus facile à dire qu'à faire.

Le tableau de bord des risques. Brett Knowles, spécialiste de la grille de compétences des CMA en mesure et en gestion de la performance, croit que cet outil, déjà utilisé par de grandes organisations, est prêt pour les PME.

Le tableau de bord des risques associe gestion des risques et stratégie. À partir des objectifs clés et de leur pondération, l'organisation peut définir sa stratégie. Elle doit ensuite définir les risques liés à chaque objectif et leurs conséquences. La fiche recense les menaces les plus importantes afin de pouvoir les gérer ou les atténuer.

« Les conseils d'administration s'attendent à une plus grande visibilité des risques qu'auparavant, explique Brett Knowles. Les CMA sont tenus de faire ressortir les risques et les potentialités pour leurs collègues de manière simple et marquante. Heureusement, la méthodologie et les outils sont si bien rodés qu'il est possible de les rendre accessibles à grande échelle. »

Voir nos publications précédentes sur la gestion des risques et les tableaux de bord équilibrés :

- « Comblent l'écart – De la stratégie à la performance en cinq étapes » (juillet-août 2011)
- « Performance du conseil d'administration – Le tableau de bord équilibré augmente la probabilité que le conseil pose les bons gestes. » (mai-juin 2011)
- « Une stratégie souple – Gérer et récompenser le succès stratégique » (novembre-décembre 2011)
- « Une harmonisation parfaite – Établir les priorités en matière d'amélioration de la performance » (septembre-octobre 2011)
- « Plus ça change, plus c'est pareil! » (juillet-août 2011)

3. PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE

Depuis la crise financière de 2008, où le laxisme des contrôles avait permis une hausse vertigineuse du risque dans les plus grandes sociétés financières du monde, les organisations de toutes tailles font l'objet d'un examen plus minutieux. La prise de décision éthique, les CMA doivent pouvoir la comprendre, la promouvoir et, ce qui est encore difficile, la mettre en œuvre.

Professionalisme et comportement éthique étant au cœur de leurs compétences habilitantes, les CMA connaissent l'importance de l'éthique. Comme la durabilité, c'est une compétence non technique. Steeve Massicotte, ancien vice-président, Formation et qualité, à CMA Québec (à présent l'Ordre des CPA du Québec), parle d'une « zone grise ».

Il faut continuer à améliorer l'éthique. CMA Québec a donné sur le sujet une série de cours, essentiellement une récapitulation des principes du code de déontologie des CMA. D'autres sociétés provinciales adaptent le cours à un usage plus large.

4. ENTREPRISE ET MÉDIAS SOCIAUX

Il ne suffit plus aux organisations d'avoir leur page Facebook ou de diffuser l'occasionnel communiqué sur une plateforme de microblogage. Les médias sociaux servent à échanger avec les clients, améliorer la productivité des employés, recruter et promouvoir les ventes.

« On parle beaucoup de la présence de sociétés sur Twitter, Facebook ou LinkedIn, affirme Norman Sheehan, mais ce qui m'intéresse davantage, ce sont les outils favorisant la productivité des employés. »

Par outils de ce genre, on entend un service de partage de fichiers comme Dropbox, un service de gestion de tâches comme Asana ou un réseau social interne comme Yammer. Selon M. Sheehan, si on les emploie déjà, ils ne sont pas encore encadrés par des pratiques exemplaires.

Les médias sociaux sont à la mode. Chaque semaine, un nouveau site Web au nom loufoque promettant de tout changer semble faire son apparition. Il est donc très important pour les CMA de se familiariser avec les plateformes sociales et d'en évaluer les avantages avec discernement.

« Les outils qui nous sont proposés foisonnent, conclut Norman Sheehan. Il faut savoir comment les utiliser et les conjuguer. »

Voir nos publications précédentes sur les médias sociaux :

- « Plus seulement un jeu d'enfant – Le mauvais comportement est aussi mauvais en ligne que dans la vraie vie. » (janvier-février 2012)
- « Recruter grâce aux médias sociaux – Les outils en ligne ouvrent des portes. » (janvier-février 2012) ■

Graham F. Scott est rédacteur-réviseur pigiste à Toronto. Voir www.gfscott.com.



Gérer des
entreprises
prospères et
enrichir les
collectivités
du Canada

FCMA

**CMA Canada
est fière de
présenter les
nouveaux FCMA.**

Le titre de Fellow de La Société des comptables en management du Canada (FCMA^{MC}) est une distinction nationale prestigieuse et honorifique décernée aux CMA qui, par leurs réalisations exceptionnelles, contribuent au rayonnement de la profession de comptable en management et sont des modèles inspirants.

Le titre de FCMA témoigne de l'excellence en comptabilité de

management, d'un engagement à l'égard de CMA Canada et d'un esprit civique qui suscitent le respect de la collectivité à l'endroit des membres et de la profession. Les FCMA sont nommés par leurs pairs, qui reconnaissent ainsi leurs qualités et leur apport exemplaires.

CMA Canada félicite les nouveaux FCMA et leur souhaite encore bien des années de succès.

Les **FCMA** de cette année :

Colombie-Britannique



Joan A. Axford
Consultante
À son compte



Gerald T. Dragomir
Associé principal
PACE Accounting Inc.
(DBA Dragomir Liu & Co.)



Viola G. Gressel
Directrice régionale,
Services corporatifs
Justice Canada



Al-Karim Kara
Vice-président,
Transformation
opérationnelle et directeur
des systèmes d'information
Land Title and Survey
Authority of British Columbia



Ronald Matthews
Conseiller,
Initiatives d'affaires
Insurance Corporation of
British Columbia



Bruce J. McLennan
Consultant principal
McLennan Consulting



Clifford W. Neufeld
Vice-président,
Administration et finances
Université Thompson Rivers



Simon A. Philp
Vice-président, Groupe
de services bancaires aux
entreprises de Seattle
HSBC Bank USA

Alberta



Donald A. Burwash
Directeur des Finances
Signalta Resources Ltd.



Anna Liza Worthington
Vice-présidente,
Accréditation
CMA Alberta

Saskatchewan



Brian Fergusson
Directeur des techniques
informatiques
ISM Canada



Norman Sheehan
Professeur agrégé,
Edwards School of Business
Université de la Saskatchewan

Manitoba



Brian G. Esau
Président et
chef de la direction
Red River Mutual



Gordon C. McNabb
Contrôleur
The Fairmont Winnipeg



Paul D. Stewart
Directeur,
Systèmes de contrôle
La Great-West,
compagnie d'assurance-vie

Ontario



Richard MacNeill
Président
OTUS Group



David McLaren
Directeur financier
Sucre Redpath Ltée



Susan Moellers
Contrôleuse, Groupe
Ressources humaines
et Communications
mondiales (GHRC)
Banque Scotia



Ian Hugh Panton
À la retraite



Suzan Unitt
Directrice financière/
Directrice générale
Erskine Dredge &
Associates Architects Inc.

Québec



Sylvie Bécard
Vice-présidente, Gouvernance financière et contrôles internes
Mouvement des caisses Desjardins



Gilles Bédard
Chef des opérations financières
Rio Tinto – QIT Madagascar Minerals



Éric Bonenfant
Directeur principal
Raymond Chabot Grant Thornton



Annette Dupré
Directrice des Finances et trésorière
Ville de Westmount



Pierre Fauteux
Fondateur et associé
Fauteux Bruno Bussière Leewarden s.e.n.c.r.l. (FBBL)



Élane Godbout
Vice-rectrice associée et directrice générale, Ressources financières
Université de Sherbrooke



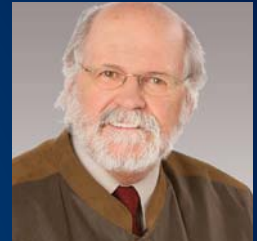
Marie-Noël Grenier
Directrice générale et trésorière au conseil d'administration
Équipements récréatifs Jambette



Richard Marcoux
Directeur
Le Groupe Créatech, Bell Marché Affaires, Bell Canada



Isabelle Martin
Présidente et chef de la direction
Groupe GDG Environnement



Paul-V. Paré
Professeur titulaire, Département des sciences comptables
Université Laval

Nouveau Brunswick

Nouvelle-Écosse



Ron Jones
Associé
Jones & Associates



Peter Conrod
Vice-président, Stratégie commerciale et clientèle, Services financiers et commerciaux
Banque Royale du Canada



Vivian-Anne Gittens
Chef de la direction
The Nation Corporation



Anna Stuart
Associée et vice-présidente
Knightsbridge Robertson Surette



Contre-amiral Bryn Weadon
À la retraite

LECTURES D'AUTOMNE

Succès de librairie sur le leadership, la gestion, les médias sociaux et plus

Par **Jaclyn Law**

Rangez vos lectures de plage et plongez dans ces tout nouveaux livres d'affaires. Voici des titres passionnants qui vous permettront d'élaborer des stratégies, de rompre avec des habitudes nocives, de polir vos compétences ou d'améliorer les résultats de votre entreprise. Vous pouvez aussi accumuler des heures-crédits de FCPP.



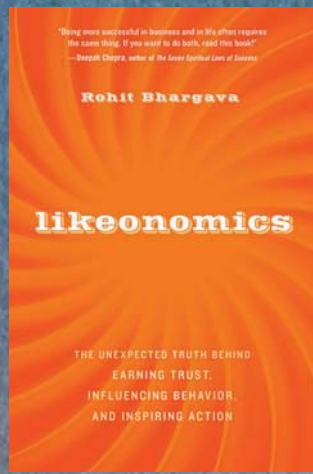


SLEEPING WITH YOUR SMARTPHONE: HOW TO BREAK THE 24/7 HABIT AND CHANGE THE WAY YOU WORK

Auteure : Leslie A. Perlow
Éditeur : Harvard Business Review Press
Branchés sur le travail à longueur de journée, nous devenons moins productifs. Cette professeure à la Harvard Business School présente des arguments de poids pour vous inciter, ainsi que votre équipe, à décrocher de la techno. Si vous sentez que votre cellulaire est en train de devenir une partie de votre corps, lisez ce livre (oui, vous pouvez le faire sur votre téléphone).

LIKEONOMICS: THE UNEXPECTED TRUTH BEHIND EARNING TRUST, INFLUENCING BEHAVIOR, AND INSPIRING ACTION

Auteur : Rohit Bhargava
Éditeur : John Wiley & Sons
Agréable et divertissant, cet ouvrage d'un professeur de marketing de l'Université de Georgetown ne traite pas de la façon d'obtenir des « J'aime » sur Facebook. L'auteur propose une formule (vérité, pertinence, altruisme, simplicité et synchronisme) qui aidera les entreprises à se démarquer en augmentant leur crédibilité – et donc, leur capital de sympathie – en cette ère de méfiance.



TALK, INC.: HOW TRUSTED LEADERS USE CONVERSATION TO POWER THEIR ORGANIZATIONS

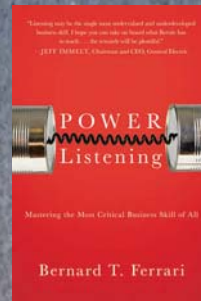
Auteurs : Boris Groysberg et Michael Slind
Éditeur : Harvard Business Review Press
À mesure que votre entreprise prend de l'expansion, la haute direction perd-elle le contact avec les employés? Les auteurs expliquent que l'on peut susciter de nouveau l'engagement, l'interaction et le dynamisme des débuts grâce à la conversation efficace. (Pour un duo du tonnerre, lisez aussi *Power Listening*, ci-dessous!)

POWER LISTENING: MASTERING THE MOST CRITICAL BUSINESS SKILL OF ALL

Auteur : Bernard T. Ferrari
Éditeur : Portfolio
L'auteur, ex-directeur chez McKinsey & Company, démontre que les mauvaises décisions d'une organisation sont souvent attribuables à une piètre écoute. Bonne nouvelle : avec de l'entraînement, tout le monde peut faire de l'écoute efficace. L'ouvrage offre une foule d'exemples et de techniques à cette fin.

THE STRATEGIST: BE THE LEADER YOUR BUSINESS NEEDS

Auteure : Cynthia A. Montgomery
Éditeur : Harper Business
Fondé sur le cours réputé que donne l'auteure à la Harvard Business School, ce livre aide les dirigeants à comprendre pourquoi leur entreprise a de l'importance. Le fait de connaître la réponse permet de devenir un leader plus solide et plus avisé, possédant le savoir-faire nécessaire pour concrétiser les buts de l'entreprise.

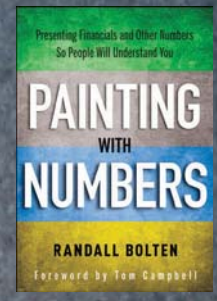
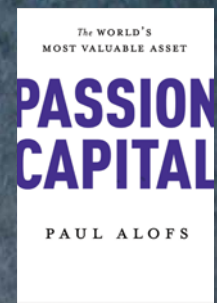


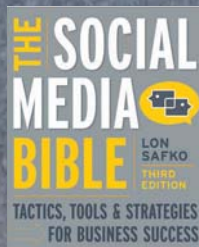
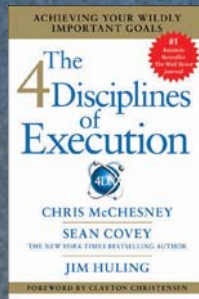
PASSION CAPITAL: THE WORLD'S MOST VALUABLE ASSET

Auteur : Paul Alofs
Éditeur : Signal
Il y a la passion, et il y a le « capital de passion » : l'énergie, l'intensité et le développement durable qui peuvent donner un avantage concurrentiel à une entreprise. Ce livre décrit sept principes pour rehausser cette catégorie d'actifs et fournit plus de 50 exemples tirés des affaires, de la politique, des organismes sans but lucratif et des arts.

PAINTING WITH NUMBERS: PRESENTING FINANCIALS AND OTHER NUMBERS SO PEOPLE WILL UNDERSTAND YOU

Auteur : Randall Bolten
Éditeur : John Wiley & Sons
Enfin un guide pour s'y retrouver! Les conseils de l'auteur sur la diffusion de données numériques traitent de l'évaluation de la clientèle cible, de l'utilisation de gabarits pour gagner du temps, des pièges de PowerPoint et des enjeux éthiques. Le style de l'auteur est fluide et captivant.





THE REINVENTORS: HOW EXTRAORDINARY COMPANIES PURSUE RADICAL CONTINUOUS CHANGE

Auteur : Jason Jennings
Éditeur : Portfolio

Sur un marché très compétitif, ce qui stagne, meurt; alors, rendez-vous service et lisez ce livre. À partir d'exemples comme Starbucks, Nestlé et Apple, cet expert en gestion démontre qu'en prenant des risques, une entreprise peut demeurer en tête de peloton.

THE 4 DISCIPLINES OF EXECUTION: ACHIEVING YOUR WILDLY IMPORTANT GOALS

Auteurs : Chris McChesney, Sean Covey et Jim Huling
Éditeur : Free Press

Dans la routine du quotidien, une entreprise peut perdre de vue ses stratégies et ses objectifs. Les auteurs ont cherché à comprendre pourquoi l'exécution peut échouer et proposent une formule tenant compte des exigences opérationnelles, tout en visant les grandes réalisations.

THE SOCIAL MEDIA BIBLE: TACTICS, TOOLS & STRATEGIES FOR BUSINESS SUCCESS, troisième édition

Auteur : Lon Safko
Éditeur : John Wiley & Sons

Voici une bouée de sauvetage pour ceux qui sont ballottés par une mer de micromessages, de codes-barres 2D et de blogues vidéo. Lon Safko, gourou du marketing, débute par les rudiments du réseautage social, explique pourquoi les entreprises devraient s'y adonner et décrit comment définir une stratégie de médias sociaux à long terme. ■

FICHIERS AUDIO

La baladodiffusion est une excellente façon de suivre les nouvelles, de se renseigner sur ses sujets favoris ou d'apprendre quelque chose. L'éventail de sujets vous étonnera : des marchés mondiaux et de l'entrepreneuriat jusqu'aux conseils grammaticaux et aux critiques de livres d'affaires. Abonnez-vous aux baladodiffusions gratuites par l'entremise de iTunes, téléchargez l'application de baladodiffusion de BlackBerry, obtenez l'application Google Listen pour Android, ou des applications tierces comme Pocket Casts (iOS, Android) ou Podcaster 5 (iOS).

À L'ÉCRAN

Tous ces titres sont disponibles en tant que livres numériques pour le téléphone intelligent, la tablette ou le livre, comme Kindle ou Kobo. Vous pouvez vous tenir au courant grâce à des magazines numériques et à des applications de magazines comme Bloomberg Businessweek+, *Deloitte Review* et, bien sûr, *CMA magazine*. Vous pouvez également regarder des vidéos gratuites de Business News Network (www.bnn.ca), de Bloomberg TV (www.bloomberg.com/video), de MarketWatch du *Wall Street Journal* (www.marketwatch.com) et de TED Talks (www.ted.com) sur des thèmes comme la finance, la technologie et l'innovation. TED Talks offre une application gratuite pour iOS d'Apple, BlackBerry et Android.



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

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

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

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

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



**Améliorez vos compétences
grâce aux cours de FCPP.**

Par **Astrid Van Den Broek**

PARLONS PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

CENT VINGT. C'est le nombre d'heures-crédits que le CMA actif doit consacrer, sur trois ans, à la formation continue et au perfectionnement professionnel (FCPP). Les exigences particulières peuvent varier selon la province, mais l'obligation est claire.

« De nombreuses professions obligent leurs membres à se soumettre à des exigences de formation professionnelle, affirme Anne-Marie Gammon, vice-présidente, Élaboration des programmes de CMA Canada. Grâce au perfectionnement professionnel continu, le CMA s'assure de toujours actualiser ses compétences. »

« Il ne faut négliger aucun effort pour acquérir des compétences plus poussées, précise Connie Sherry, directrice, Programmes professionnels de CMA Manitoba. Nous devons encourager nos membres à examiner continuellement leurs compétences avancées et à s'intéresser aux activités de FCPP qui leur permettent de parfaire leur formation. »

Voici des idées pour favoriser votre perfectionnement et maximiser ces 120 heures-crédits.

« Grâce au perfectionnement professionnel continu, le CMA s'assure de toujours actualiser ses compétences. »

GRILLE DE COMPÉTENCES

La compétence avancée est le troisième palier de la progression des CMA. Après avoir obtenu son titre, le CMA doit acquérir des compétences avancées pour accéder à la haute direction ou maîtriser un domaine en particulier.

Conseils

- Refaites le point en lisant « La grille de compétences des CMA simplifiée » dans le numéro de mars-avril 2012 de *CMA magazine*. (<http://cmamagazine.fr.dgtlpub.com/?i=2088&p=21>)
- Dans le tableau de la grille complète, parcourez la colonne Compétence avancée. (Pages 13 à 36 du document www.cma-canada.org/grillecompetences)

COURS

Vous faites une maîtrise ou un doctorat? Vous convoitez le titre d'analyste financier agréé (CFA) ou de vérificateur interne autorisé (CIA)? Vous voulez vous inscrire à un programme de gestion de projets ou de juricomptabilité? Si vous suivez des cours postsecondaires menant à un certificat ou à un diplôme et que vous obtenez les notes voulues, vous êtes admissible à ce volet du perfectionnement.

Les cours à unités, hors programme, et à temps partiel qui ne donnent pas de certificat ou de diplôme sont également admissibles.

Conseil

- Une réduction est offerte aux membres de CMA Canada qui s'inscrivent aux séminaires IFRS. (www.iaseminars.com/fr/cma.html)

APPRENTISSAGE EN LIGNE

Vous habitez loin de la ville ou vous voulez vous perfectionner dans le confort de votre foyer? L'apprentissage en ligne est une autre solution. Certaines organisations, dont CMA Alberta, ont recensé les établissements postsecondaires offrant uniquement des cours traditionnels et ceux qui proposent également des cours en ligne, mentionne Liza Worthington, vice-présidente, Accréditation de CMA Alberta.

Conseils

- eCornell et Vubiz consentent des rabais sur l'apprentissage en ligne aux membres de CMA Canada. (http://www.cma-canada.org/index.cfm?ci_id=4602&la_id=2)
- Le vaste catalogue de FCPP de CMA Alberta (en anglais seulement) présente de nombreux cours. (<http://bit.ly/Mhw7FI>)

DÎNERS-CAUSERIES

Parmi les activités d'apprentissage moins formelles, il y a les dîners-causeries au bureau. Lorraine Merola, directrice financière de NetAccess Systems Inc., à Hamilton en Ontario, a aussi pris part à certaines de ces activités pour faire ses heures-crédits annuelles.

M^{me} Merola a participé à des webinaires (souvent gratuits), à des dîners commandités par CMA Canada et à des cours du Professional Development Institute (PDI) par l'entremise de CMA Ontario. « Les cours offerts portent aussi bien sur la gestion que sur Excel, et on peut obtenir de sept à huit heures-crédits en une journée », souligne-t-elle.

Toutes les sociétés provinciales et l'Ordre offrent des cours et des conférences. Vous pouvez aussi participer aux activités d'autres organisations, dont l'Association of Independent Consultants (AIC) et l'Institut de la gestion financière (IGF).

Conseils

- Le catalogue du PDI de CMA Ontario (en anglais seulement) peut vous tenir occupé presque tous les jours de l'année. (<http://bit.ly/LBPbzI>)
- Consultez la liste des conférences de l'automne à la page 13 de ce numéro.
- Inscrivez-vous aux webinaires de la Fondation de recherche de CMA Canada. (www.comptabilitedemanagement.org/)
- Consultez les activités de FCPP offertes dans votre province. (http://www.cma-canada.org/index.cfm?ci_id=2613&la_id=2)
- Votre société provinciale et l'Ordre diffusent des listes locales sur leur site Web.

ABONNEMENT À DES REVUES

Vous êtes abonné à *The Economist*, au *Harvard Business Review*, à *CMA magazine*? La lecture de documents professionnels peut aussi donner des crédits, tout comme vos recherches à la maison et sur le Web ou vos lectures pour les cours sans crédits. Il s'agit peut-être de la catégorie dans laquelle il est le plus facile d'obtenir des crédits. Soulignons toutefois que la lecture donne moins d'heures-crédits que les autres catégories de FCPP.

En Alberta, une heure de lecture équivaut à un crédit, et le nombre de crédits de lecture pour l'année est plafonné à 30. D'autres associations professionnelles limitent les heures de lecture. Prenez soin de vous renseigner!

Si les médias sociaux représentent une tendance que toutes les entreprises doivent connaître et suivre, Twitter ou Facebook ne donnent pas nécessairement droit à des crédits.

Conseils

- Consultez la liste des lectures choisies dans la Bibliothèque en ligne de CMA Canada. (<http://www.cma-slp.com/onlinelibrary/loginF.html?lan=F>)
- Le site <http://www.comptabilitedemanagement.org/> de CMA Canada comprend une multitude d'articles sous les rubriques Pratiques de comptabilité de management et Politiques de comptabilité de management, Questions en émergence et Études de cas, nouveaux ou mis à jour.
- Abonnez-vous aux avis électroniques de *CMA magazine* et gérez votre abonnement sur www.cmamagazine.ca.
- Consultez les ouvrages professionnels les plus récents, à la page 23 de ce numéro.

BÉNÉVOLAT

Pour donner droit à des crédits, le bénévolat doit être lié à vos fonctions de CMA. Ainsi, vous pourriez être le trésorier du comité de financement de l'école de votre enfant ou siéger au conseil d'un organisme local sans but lucratif.

Le mentorat est une autre option, selon Debbie Roque, chef, Activités et Services aux membres, de CMA Colombie-Britannique. On peut être le mentor d'un étudiant universitaire ou de quelqu'un qui souhaite enrichir ses connaissances comptables.

Conseils

- Le mentorat vous intéresse? Communiquez avec votre société provinciale ou l'Ordre.
- Lisez notre article sur le réseautage et le mentorat à la page 34 de ce numéro.
- Ne manquez pas notre prochain article de fond sur le bénévolat dans le numéro de novembre-décembre 2012.

ENSEIGNEMENT

Comme le bénévolat, l'enseignement doit être lié aux compétences du CMA. Vous pouvez enseigner dans un établissement postsecondaire ou pour un organisme professionnel.

Conseil

- Lisez notre article sur les CMA qui travaillent dans l'enseignement à la page 32 de ce numéro.

LES RÉSEAUX DE CONTACTS

Les webinaires sont d'excellents moyens de gagner des crédits, tout autant que les activités de section comme les déjeuners-causeries. La compétence du conférencier ne doit pas constituer votre seul critère : ces activités permettent d'établir des contacts avec d'autres CMA, et vous ne savez jamais quelles portes pourraient s'ouvrir à vous.

— Brenda Bertolo, directrice, Services des programmes professionnels, CMA Canada

Gardez le contact avec votre société provinciale ou l'Ordre, et tenez-vous au courant de tous les changements apportés aux crédits ou à leur comptabilisation.

— Debbie Roque, chef, Activités et Services aux membres, CMA Colombie-Britannique

Soyez toujours à l'affût des nouvelles tendances professionnelles, de l'utilisation des médias sociaux, de la planification de scénarios et des nouvelles normes de comptabilité. Restez au fait des budgets fédéraux et provinciaux. Demandez-vous quelles en sont les incidences. Malgré notre emploi du temps chargé, nous devons actualiser sans cesse nos compétences professionnelles en continuant d'apprendre.

— Anne-Marie Gammon, vice-présidente, Élaboration des programmes, CMA Canada

Réfléchissez à votre évolution professionnelle pour l'année à venir – peut-être même pour les cinq ou dix prochaines années – et demandez-vous de quelles compétences vous aurez besoin et ce que vous devez faire pour vous perfectionner.

— Liza Worthington, vice-présidente, Accréditation, CMA Alberta

COMMENT ACCUMULER DES CRÉDITS

En définitive, tâchez d'accumuler des crédits de FCPP grâce à différentes activités.

« Les sociétés provinciales et l'Ordre offrent pour la plupart une riche gamme d'activités pour un perfectionnement professionnel pertinent, affirme Anne-Marie Gammon, vice-présidente, Élaboration des programmes, CMA Canada. On peut suivre des cours portant aussi bien sur l'éthique que sur la toute dernière version d'Excel. »

Le perfectionnement professionnel grâce aux activités de FCPP permet aussi d'inspirer confiance au grand public. « Dans une salle d'opération, on s'attend à ce que le chirurgien maîtrise les plus récentes techniques de la médecine, de renchérir Anne-Marie Gammon. Le CMA est soumis au même impératif. »

EXEMPTIONS

Si tous les CMA doivent suivre 120 heures de formation sur trois ans, il existe des exemptions professionnelles. En voici quelques-unes :

- **Exemption des membres à la retraite :**
Pour les CMA qui ne font plus de comptabilité.
- **Exemption médicale :**
Il faut un billet du médecin. Cette exemption est généralement révisée chaque année. Dans certaines provinces comme l'Alberta, il y a aussi des exemptions pour les congés de maternité et la semi-retraite.
- **Exemption des nouveaux diplômés :**
Ces derniers sont souvent exemptés de l'obligation de faire des heures-crédits de FCPP jusqu'au 1^{er} juillet de l'année suivant l'obtention de leur diplôme; toutefois, cette exemption varie selon la province.

FCPP : LES ACTIVITÉS DONNANT DES CRÉDITS

Certains cours de développement personnel sont reconnus comme activités de FCPP, mais les activités de loisirs ne donnent pas d'heures-crédits.

Pour savoir si une activité donne des crédits ou non, demandez-vous si elle vous apporte des connaissances nouvelles et si ces connaissances sont pertinentes pour votre profession.

RÉDACTION

Le volet Enseignement peut comprendre la rédaction d'articles liés à vos compétences de CMA pour des magazines ou des ouvrages, et pour certaines publications Web approuvées au préalable. La rédaction et la présentation d'exposés peuvent aussi apporter des crédits.

Conseil

- Lisez « Comment faire publier son article » dans le numéro de septembre-octobre 2011 de *CMA magazine*.

CORRECTION DES EXAMENS ET ANIMATION

Les examens et l'accréditation de CMA sont derrière vous? Vous pouvez revivre l'expérience en faisant de l'animation ou en corrigeant des examens provinciaux ou nationaux.

Pendant neuf ans, Brenda Bertolo, directrice, Services des programmes professionnels de CMA Canada, a été CMA dans une entreprise de fabrication; parallèlement, elle était animatrice et corrigeait des examens. En plus de gagner des heures-crédits, elle a beaucoup appris : « Les candidats étaient très doués et expérimentés. Bon nombre travaillent dans des entreprises bien particulières et différentes de la mienne. »

CMA et consultant en management à Toronto, Fortunato Pitaro a animé pendant cinq ans le Programme de leadership stratégique (PLS) : « C'est une expérience tellement enrichissante! En plus de collaborer au perfectionnement de la prochaine lignée de CMA et de dirigeants, on apprend beaucoup. »

Conseils

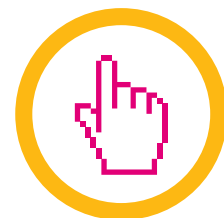
- Pour en savoir plus sur la correction des examens de CMA Canada, écrivez à support@cma-cpp.com.
- Pour devenir animateur, communiquez avec votre société provinciale ou l'Ordre.

En somme, il existe toutes sortes de moyens, formels et informels, d'accumuler ses 120 heures et de poursuivre sa formation en restant au fait de l'actualité professionnelle. Ce n'est pas la variété qui manque. Comme le dit si bien Lorraine Merola : « Parfois, les activités de FCPP se trouvent là où l'on s'y attend le moins. » ■

Astrid Van Den Broek est rédactrice indépendante à Toronto.

La communication virtuelle : une solution aux rencontres en personne

Élargissez la portée de vos communications grâce aux événements virtuels.



Une façon économique et efficace de faire participer des employés ou des clients éloignés

Par **Graham F. Scott**

Quiconque fait des affaires sait pertinemment que rien ne vaut une rencontre en personne. Cependant, à mesure que les emplois du temps s'alourdissent et que les budgets de voyage s'amenuisent, les réunions en ligne gagnent en popularité.

« La communication virtuelle connaît un essor exponentiel », explique Bryan Squire, directeur commercial du webdiffuseur torontois Streaming Network.

En 2011, les entreprises nord-américaines ont tenu quelque 750 000 événements virtuels et ce nombre augmente chaque année. « Cela se comprend, commente M. Squire. Les gens ont des tas de choses à faire et manquent de temps. Le webinaire est un excellent moyen de joindre rapidement un groupe dispersé sur le plan géographique. »

Il existe plusieurs types d'événements virtuels adaptés à des auditoires de

différentes tailles. Parfois, comme dans le cas d'un webinaire où quelques personnes doivent échanger de l'information, ces événements remplacent une réunion traditionnelle. Mais, pour Bryan Squire, les rendez-vous virtuels sont surtout efficaces lorsqu'ils viennent compléter une rencontre en personne.

« On croit souvent à tort que si l'on organise une rencontre en personne jumelée à un volet virtuel, les gens ne se présenteront pas », précise M. Squire. En fait, dit-il, selon une étude de Streaming Network, la plupart des participants qui écoutent une allocution ou une entrevue en ligne n'y seraient simplement pas allés.

Ainsi, le principal atout des événements virtuels – qu'il s'agisse d'une séance de perfectionnement, d'une allocution d'ouverture ou d'un exposé annuel sur l'état de l'organisation – est qu'ils permettent de transmettre un message à un public plus large. C'est un moyen de joindre aussi bien une succursale éloignée, un représentant en déplacement qu'un client pressé.

« Les événements virtuels se greffent à votre programme de communications habituel, explique M. Squire. Ils élargissent la portée de ce que vous faites déjà bien. » Rien ne vaut une rencontre en personne, mais si vous y prévoyez une composante virtuelle, l'absence se fera moins sentir. ■

.....
Graham F. Scott est rédacteur pigiste et rédacteur en chef à Toronto (www.gfscott.com).

L'EMBARRAS DU CHOIX

Il existe trois grands types d'événements virtuels et, peu importe la solution retenue, ils donnent de meilleurs résultats quand ils sont ciblés et présentent du contenu de qualité, rapidement et de façon pratique.

Les **webinaires** conviennent parfaitement aux petits groupes qui doivent discuter en ligne tout en travaillant à un document ou à une feuille de calcul. Ils sont généralement courts (environ 60 minutes) et ne requièrent pas la présence d'un technicien.

Plateformes proposées :

GoToMeeting, AnyMeeting, GatherPlace

La **webdiffusion** est la solution idéale pour faire une présentation unidirectionnelle à un auditoire plus vaste. Elle convient également à des événements plus longs, comme une série de conférences d'une demi-journée. Votre fournisseur vous donnera de l'assistance technique – un soutien audiovisuel, par exemple.

Plateformes proposées : The

Streaming Network, Eventstream, Arkadin

Les **salons virtuels** sont tout indiqués pour les grands événements étalés sur plusieurs jours, comme des webdiffusions, des webinaires, des séances de clavardage, etc. Votre fournisseur devrait vous donner un soutien de tous les instants, adapté à vos besoins.

Plateformes proposées :

VirtualEvents.ca, ON24, INXPO

Vos compétences en comptabilité et l'enseignement

VOYEZ CE QUE L'ENSEIGNEMENT PEUT VOUS OFFRIR.

Par Michelle Hampson

Les cours n'ont pas à s'arrêter à votre dernier examen et à l'obtention de votre titre de CMA. Un éventail de possibilités s'ouvre à vous du côté de l'enseignement, où vous pourrez influencer la prochaine génération de comptables.

Nous nous sommes entretenus avec des experts du milieu universitaire et de la formation continue. Même après des années d'enseignement, ils sont toujours étonnés de constater à quel point la transmission de connaissances transforme leur vie.

NOM

JEAN KIMPTON, CMA

TITRE DE POSTE

- Contrôleuse, ministère de l'Innovation et de l'Enseignement supérieur du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard
- Chargée de cours à temps partiel, École de commerce, Université de l'Île-du-Prince-Édouard
- Années d'enseignement : 2

POURQUOI AVEZ-VOUS DÉCIDÉ D'ENSEIGNER?

Comme j'ai une vingtaine d'années d'expérience, j'y ai vu une occasion d'en faire profiter les autres. J'ai eu la chance d'avoir un enseignant qui émaillait ses cours d'expériences réelles. C'est ce qui m'a vraiment aidée à approfondir ma compréhension de la comptabilité.

QU'EST-CE QUI VOUS PLAÎT LE PLUS DANS L'ENSEIGNEMENT?

J'adore abolir les barrières et aider les étudiants à mieux comprendre. Enseigner me démontre que je connais bien ma matière et que j'arrive à la faire comprendre aux étudiants.

COMMENT VOUS SENTEZ-VOUS LORSQUE VOUS CONSTATEZ QUE VOS ÉTUDIANTS ONT COMPRIS?

C'est le bonheur! Je tire satisfaction du fait que j'aide quelqu'un à mieux comprendre, en particulier s'il veut poursuivre dans un domaine.

QU'EST-CE QUI EST LE PIRE : LA CLÔTURE D'UN EXERCICE AU MINISTÈRE OU LA PÉRIODE D'EXAMENS À L'UNIVERSITÉ?

Le ministère, et de loin. Pendant un examen, 30 personnes font la même chose. Au ministère, de 200 à 400 salariés ont des tâches différentes, alors à la fin d'un exercice, ça peut être complètement fou.

NOM

BRETT KNOWLES

TITRE DE POSTE

- Associé directeur, pm2 – Performance Measurement and Management
- Chargé de cours, FCPP, sociétés provinciales
- Années d'enseignement : 5

QU'AVEZ-VOUS APPRIS DE L'ENSEIGNEMENT?

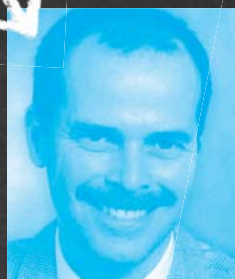
Lorsqu'on est devant la classe, on est censé être le dispensateur de toute sagesse. Mais, la plupart du temps, il y a tout autant, sinon plus, de sagesse devant soi. Quand on fait son travail correctement, on apprend plus qu'on enseigne.

QUE PRÉFÉREZ-VOUS DANS L'ENSEIGNEMENT?

Même dans l'échange que vous et moi avons en ce moment, vous me posez des questions et mes capacités de formateur sont mises au défi. Pour moi, c'est la partie imprévisible de l'enseignement. On ne sait jamais quelle sera la prochaine question.

QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS AUX NOUVEAUX PROFESSEURS DE COMPTABILITÉ?

Rendez vos cours intéressants et pertinents. Dans le milieu universitaire, nous édifions parfois des structures trop complexes. Prenons un concept comme la comptabilité par activités : on y ajoute sans cesse des structures et des règles. On ne gagne rien en rendant le système CPA plus complexe. On ajoute plutôt de la valeur en reliant l'ensemble de connaissances afférentes à la CPA à l'ensemble de connaissances sur la rémunération, et en reliant le tout à la stratégie.



NOM
DAVID STANGELAND, CMA

TITRE DE POSTE
 • Doyen associé et professeur en finance, I.H. Asper School of Business, Université du Manitoba
 • **Années d'enseignement : 21**

QU'AVEZ-VOUS APPRIS DE L'ENSEIGNEMENT?
 Chaque fois que je donne un cours, j'apprends quelque chose de nouveau sur la matière. On veut toujours fournir des exemples tirés du monde réel, or celui-ci change tout le temps.

QUE PRÉFÉREZ-VOUS DE L'ENSEIGNEMENT?
 Interagir avec les étudiants, et voir la « petite lumière » dans leurs yeux. C'est très gratifiant de constater qu'ils comprennent un nouveau concept et peuvent s'en servir.

QUEL EST LE TRUC POUR SUSCITER L'INTÉRÊT DES ÉTUDIANTS?
 Être aimable. J'encourage les étudiants à poser des questions. J'essaie d'ajouter une touche d'humour au cours pour qu'ils se rendent compte que même si l'apprentissage exige un effort, ce n'est pas quelque chose d'ennuyeux.

POURQUOI UN CMA DEVRAIT-IL OPTER POUR L'ENSEIGNEMENT?
 On apprend beaucoup mieux une matière lorsqu'on l'enseigne à d'autres. C'est valorisant, étant donné qu'on en retire quelque chose, en plus de transmettre des connaissances. L'enseignement fournit aussi l'occasion d'échanger.

NOM
CHIMA MBAGWU, CMA

TITRE DE POSTE
 • Professeur agrégé (comptabilité) et directeur, Centre d'excellence CMA Canada de comptabilité de gestion pour les petites et moyennes entreprises, Université Wilfrid-Laurier
 • **Années d'enseignement : 6**

QU'AVEZ-VOUS APPRIS DE VOS ÉTUDIANTS?
 Qu'on n'en sait jamais trop. Il y aura toujours une question inattendue pour vous inciter à poursuivre votre réflexion.

QU'EST-CE QUI POSE UN DÉFI DANS L'ENSEIGNEMENT?
 Tout! Le temps est compté, alors même si je voulais m'étendre sur un sujet jusqu'à ce que tout le monde ait compris, ce n'est pas possible.

QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS AUX AUTRES PROFESSEURS?
 Essayez différents styles d'enseignement. Affichez les problèmes et les solutions en ligne, afin que les étudiants puissent faire un peu de travail avant le cours. Les questions seront sans doute plus ciblées et vous pourrez les guider.

VOUS AVEZ DÉJÀ TRAVAILLÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC ET EN CONSULTATION. Y A-T-IL DES COMPÉTENCES QUE VOUS AVEZ ACQUISES DANS L'ENSEIGNEMENT QUI POURRAIENT VOUS SERVIR DANS CES DOMAINES?
 Assurément. En consultation, la capacité de fouiller des questions épineuses et l'esprit critique face aux coûts et aux avantages ne sont pas nécessairement innés.

NOM
GABRIELA SCHNEIDER, CMA

TITRE DE POSTE
 • Chargée de cours à temps partiel, Faculté de gestion, Université de Lethbridge
 • Chargée de cours à temps partiel, J.R. Shaw School of Business, Northern Alberta Institute of Technology
 • Chargée de cours FCPP, CMA Alberta
 • **Années d'enseignement : 20**

Y A-T-IL UNE CHOSE DANS L'ENSEIGNEMENT À LAQUELLE VOUS NE VOUS ATTENDIEZ PAS?
 Que ça me plairait toujours autant après tout ce temps. Je trouve encore de nouvelles façons d'enseigner la matière, et c'est une agréable surprise pour moi.

POURQUOI UN CMA DEVRAIT-IL OPTER POUR L'ENSEIGNEMENT?
 Parce que les joies qu'il procure l'emportent de beaucoup sur les longues heures de correction et sur l'étudiant qui vous cause des contrariétés. Parce que l'enseignement permet de faire des rencontres formidables. Je sais que cela semble un cliché, mais on contribue à former de bons comptables.

QUELS SONT LES DÉBOUCHÉS AUXQUELS L'ENSEIGNEMENT PEUT MENER?
 Après un certain moment, l'éventail de choix s'élargit. On peut passer à l'élaboration de manuels, au perfectionnement professionnel ou à l'organisation d'ateliers en entreprise. Ce n'est pas une carrière fermée. ■

.....
Michelle Hampson est rédactrice indépendante à Toronto. Voir le site <http://mhampson.wordpress.com>.

Si vous voulez nous faire part de vos réflexions dans CMA magazine, veuillez nous décrire brièvement par courriel votre sujet d'intérêt et votre expertise à mgulens@CMA-Canada.org.



Réseautage en action

Créez votre propre filet de sécurité
grâce à vos relations.

On en retire beaucoup, mais il faut aussi renvoyer l'ascenseur.

Par **Diane Peters**

Récemment licenciée après onze ans dans une grande société, Heather Blair ne se contente pas d'envoyer des curriculum vitæ. « Un conseiller en remplacement externe m'a vanté le réseautage comme outil de recherche d'emploi », raconte cette CMA de la région de Toronto.

Motivée par ce conseil, elle se rend quotidiennement sur LinkedIn, clavarde avec des collègues et propose des liens vers des articles. Elle participe également chaque semaine à des activités de réseautage.

Avec le recul, elle regrette de ne pas s'être constitué un réseau plus étendu

au-delà du travail. « Nous sommes tellement pris par nos activités courantes que lorsque des collègues partent, nous les perdons de vue. »

On estime qu'au moins 60 % des emplois sont décrochés par l'intermédiaire des réseaux. Selon Glain Roberts-McCabe, présidente d'Executive Roundtable, une société torontoise de développement du leadership, les chercheurs d'emploi qui ont un solide réseau trouvent souvent un nouveau poste en quelques semaines.

Rester en contact avec d'autres, en personne ou par voie électronique,

permet aussi d'éviter l'isolement, de compter sur des ressources d'aide, d'apaiser ses inquiétudes et de se tenir au courant des tendances du secteur. C'est également un bon moyen de trouver ou de devenir un mentor.

« Le réseautage est un outil de base en gestion de carrière », estime M^{me} Roberts-McCabe. Si vous êtes timide ou mal à l'aise de bavarder avec des étrangers, allez-y doucement : participez à une première activité ou publiez un premier message sur Twitter. Ce sera un pas important pour vous faire connaître dans votre profession.



À FAIRE ET NE PAS FAIRE



- Cultivez des relations hors du milieu de travail, de votre secteur d'activité et de la profession de CMA.
- Faites du bénévolat pour rencontrer des gens.
- Si vous êtes timide ou réservé, privilégiez des activités de réseautage qui vous conviennent.
- Ayez un objectif clair. (Ce conseil s'applique particulièrement au mentorat.)
- Évaluez continuellement vos relations, élargissez et consolidez votre réseau.



- Ne réseautez pas uniquement lorsque vous êtes en quête d'un emploi.
- Évitez le pollupostage en vous constituant un vaste réseau d'inconnus à partir de personnes dont vous avez vaguement pris connaissance sur LinkedIn.
- Ne sollicitez pas de faveurs à quelqu'un que vous connaissez à peine, par exemple une entrevue pour vous ou un collègue.
- N'utilisez pas les médias sociaux pour inonder vos relations de liens, d'information et de réflexions personnelles.

RÉSEAUTAGE 101

Un réseau se bâtit en suivant des cours de perfectionnement, en faisant du bénévolat (à titre professionnel ou personnel), en participant à des événements sectoriels ou à des parties de golf.

Carol Ring, FCMA et propriétaire d'une société-conseil à Toronto, suggère d'être à l'écoute des autres pour connaître leurs besoins, leur expertise et leurs intérêts. Ainsi le contact est plus facile quand on les appelle, les invite à prendre un café, leur présente un collègue ou leur fait parvenir un article.

Et ne vous arrêtez pas à ce que les collègues peuvent vous apporter. Pour se constituer un réseau fondé sur la réciprocité, il faut cultiver ses relations, véhiculer de l'information, des pistes intéressantes, commente Geeta Sheker, directrice de la Rotman Initiative for Women in Business à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto.

Si vous improvisez un réseau pour trouver un emploi, évitez d'être trop direct en distribuant votre carte et en sollicitant des entrevues. Et une fois que vous aurez trouvé du travail, ne laissez pas tomber votre réseau. « Ceux et celles qui improvisent un réseau pour trouver un emploi se discréditent en le négligeant une fois replacés », explique Glain Roberts-McCabe.

RÉSEAUTER EN LIGNE

Il y a quelques années, CMA Colombie-Britannique a financé la création d'un

programme de réseautage pour la section de l'Okanagan. « Ce fut très difficile », raconte le directeur financier du CanScribe Career College de Kelowna, Kevin Blucke, qui pilotait ce projet. « Les gens n'avaient ni le temps ni le goût de se déplacer pour se rencontrer. » M. Blucke a donc créé www.beansocial.net, un forum de discussion où les CMA peuvent échanger sur une multitude de sujets : tendances sectorielles, débouchés professionnels, utilisation d'Excel, etc.

Dès le premier mois, 22 000 personnes ont visité le site. CMA Colombie-Britannique discute actuellement avec M. Blucke de la possibilité d'inclure le forum dans son site. « Les gens veulent communiquer, il n'y avait tout simplement pas d'endroit où le faire », explique-t-il.

Kevin Blucke suggère aux nouveaux membres d'un forum ou d'un groupe d'être à l'écoute, de lire les commentaires des autres et de prendre le pouls avant de faire paraître un premier message. Il leur recommande de ne jamais demander du travail ni d'offrir leurs services comme entrée en matière.

LES INTERACTIONS DU MENTORAT

Les échanges avec des confrères ou des gens d'autres secteurs d'activité sont une source constante d'acquisition de connaissances. Le mentorat va plus loin en créant une relation plus ciblée et axée sur la transmission de connaissances et de compétences.

Même si les partenaires provinciaux de CMA Canada et de nombreuses grandes entreprises ont des programmes de mentorat, vous pouvez trouver un mentor vous-même si votre réseau est vaste et diversifié. Il y a quelques années, après avoir décidé d'écrire un livre, Glain Roberts-McCabe a appelé un auteur qu'elle connaissait et qui avait déjà été publié. Après l'avoir rencontré quelquefois autour d'un café, elle avait l'information qu'il lui fallait. Voilà la clé du mentorat : bien connaître ses besoins et s'adresser à la bonne personne pour obtenir de l'aide.

Une liste bien garnie de contacts permet d'accéder à ce qu'on peut appeler un mentorat inversé : une personne moins expérimentée et souvent plus jeune peut vous éclairer dans d'autres domaines que la gestion ou vous aider à apprivoiser de nouvelles technologies. Vous pouvez en outre apprendre beaucoup en agissant vous-même comme mentor. En plus d'être valorisant, le mentorat vous oblige à vous renseigner et à écouter le point de vue d'une autre personne sur le cheminement d'une carrière.

Le réseautage et le mentorat vous aident à vous acquitter de vos fonctions au quotidien et à orienter la planification globale de votre carrière future. « Et c'est une façon de pimenter votre vie professionnelle », estime Geeta Sheker. ■

Diane Peters est rédactrice, révisseuse et professeure à Toronto, et elle aime réseauter.



La fonction publique : pourquoi pas?

Maîtriser les rouages des finances publiques

Penser politique et deniers publics plutôt que ventes et bénéfices

Par **Jacob Stoller**

En optant pour la fonction publique, le CMA se donne une occasion exceptionnelle d'influencer l'existence de millions de Canadiens. Il aura cependant besoin de compétences qui, généralement, ne lui seront pas transmises dans sa formation en administration ou gestion. Voici ce qu'on attend du CMA qui intègre la fonction publique.

LES CANADIENS JOUISSENT DE

commodités de calibre mondial – infrastructures de transport, systèmes financiers, soins médicaux, éducation, etc. – issues, à divers degrés, de programmes gouvernementaux financés par les contribuables. Les administrations publiques ont besoin de dirigeants financiers, dont beaucoup sont des CMA; elles leur confient la tâche d'équilibrer les budgets et de s'assurer que les programmes continuent d'offrir les bienfaits attendus.

Il y a bien des similitudes entre les secteurs public et privé, mais aussi des différences frappantes. La mission des comptables de l'État se distingue fondamentalement de celle des comptables d'entreprise: ils rendent compte directement à la population, sur la base de recettes fiscales plutôt que de ventes.

D'autres caractéristiques distinguent aussi les fonctionnaires, selon Rocky Dwyer, FCMA, responsable de l'évaluation au ministère de la Défense nationale. Ces employés doivent rendre compte des résultats à la population plutôt qu'à des actionnaires.

Par conséquent, comme les finances publiques obéissent aux impératifs de la politique plutôt que de la rentabilité, les emplois du secteur public comportent une approche qu'on n'enseigne pas dans les écoles de gestion. Voici trois enjeux dont doivent être conscients les CMA qui aspirent à un poste dans la fonction publique:

1. L'évaluation des actifs incorporels

Dans l'administration publique, la politique l'emporte souvent sur l'économie. Ainsi, les professionnels de la finance qui travaillent dans ce secteur doivent fréquemment évaluer des facteurs non financiers – nombre de vies sauvées, pureté de l'air et de l'eau, préservation du patrimoine culturel, etc. – au moment d'évaluer les dépenses. C'est souvent le mandat du gouvernement, soit de servir tous les Canadiens, qui justifie telle ou telle dépense.

« Dans les Maritimes, le développement économique comporte d'énormes coûts, affirme M. Dwyer, mais tout le monde doit bénéficier d'un accès égal aux produits et services. »

Les professionnels de la finance du secteur public peuvent également projeter à long terme: il n'est pas rare que le délai de récupération atteigne 20 ou 30 ans.

2. Les rouages de l'administration publique

Toute politique publique, avant d'être appliquée, doit être analysée et examinée de façon approfondie. Par conséquent, les approbations financières sont souvent soumises à des processus et des consultations beaucoup plus élaborés que dans le secteur privé. Il faut parfois des années avant de comprendre toutes les subtilités de ces processus.

« Aucune entreprise ne possède un système comme le nôtre: une décision est d'abord soumise au cabinet, puis à l'aval des différents organismes publics avant d'être incorporée aux prévisions de dépenses soumises au Parlement », explique Bruce Manion, FCMA, professeur à l'École de la fonction publique du Canada.

Les provinces et les municipalités fonctionnent différemment, mais l'examen public approfondi des dépenses est une constante pour tous les ordres de gouvernement. « Les villes font preuve de plus de transparence », selon Peter Neuschaefer, comptable à la Ville d'Edmonton et vice-président de la section albertaine de l'Institut de la gestion financière du Canada. « La population peut s'informer beaucoup plus rapidement qu'au provincial ou au fédéral. »

3. Les compétences en réseautage

Les politiques qui régissent les finances du secteur public sont continuellement soumises à l'étude et à l'interprétation, et les professionnels de la finance jouent fréquemment un rôle important.

« Nous participons souvent à des projets d'élaboration de politiques », précise Noel Fernandes, CMA, chef, Politiques de contrôle financier et assurance, du ministère des Finances de l'Ontario et rédacteur en chef du *Journal igf*fm*. « Ces projets comportent un aspect financier, mais visent un objectif politique; nous devons composer avec les deux. »

Quand une activité a une incidence politique, l'entregent d'un directeur financier devient précieux. M. Manion, ex-chef des finances dans deux ministères fédéraux, affirme que le choix de ces gestionnaires se fait en fonction d'une contribution de leurs relations à l'avancement des projets malgré la complexité de l'environnement politique.

Une lacune à combler

MM. Dwyer et Manion estiment que les écoles de gestion font peu de cas de la gestion des finances publiques. Conscients de cette lacune, les gouvernements fédéral et provinciaux proposent toutefois aux futurs CMA plusieurs programmes expliquant le fonctionnement du secteur public. Le Bureau du contrôleur général

du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada offre deux programmes de stages – le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et celui des vérificateurs internes (RPAF/RPVI) – à ceux qui aspirent au titre de CMA.

Il faut néanmoins acquérir des compétences habilitantes qui ne s'enseignent pas en classe. L'Institut de la gestion financière du Canada sert de cadre à l'apprentissage de la gestion financière du secteur public et présente de nombreux événements où des hauts fonctionnaires discutent de manière franche et ouverte.

Les administrations publiques communiquent aussi beaucoup d'information sur Internet. Ainsi, le ministère des Finances de l'Ontario publie les estimations budgétaires détaillées de chaque ministère.

En tant que promoteurs du Prix d'excellence dans la fonction de contrôle – secteur public, CMA Canada et le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) offrent le Programme CMA-PFA aux CMA du secteur public. Celui-ci, comprenant théorie et formation en milieu de travail, permet aux gestionnaires financiers de se perfectionner tout en progressant

dans leur carrière actuelle ou future. Renseignements : <http://bit.ly/MMd1rq>.

D'après M. Manion, les écoles de gestion offrent maintenant plus de cours sur la gestion financière publique, et les programmes d'études des CMA commencent eux aussi à s'intéresser davantage aux enjeux du secteur.

Pourtant, l'un des principaux motifs pour intégrer la fonction publique, c'est-à-dire la possibilité de faire bouger les choses, est peut-être aussi l'un des moins bien compris. « Dans une perspective d'avenir, on participe à des décisions qui peuvent toucher des millions de personnes », soutient Gary Wuschnakowski, directeur intérimaire chargé de la gestion financière et des politiques de contrôle du gouvernement de l'Ontario : « Voilà l'aspect le plus important qui échappe à la plupart des gens jusqu'à ce qu'ils travaillent ici. » ■

.....
Jacob Stoller est rédacteur et chercheur à Toronto. Visitez le site www.jacobstoller.com.

Pour mener une brillante carrière dans le secteur public, lisez l'article « La réussite » dans le numéro de juillet-août de *CMA magazine*.

La Série fiscale de l'ICCA

Encore plus pertinente, conviviale et rapide

La Série fiscale de l'ICCA vous offre toute l'information dont vous avez besoin :

Actualités

Tenez-vous à la fine pointe de l'actualité en matière de fiscalité fédérale, grâce aux avis électroniques personnalisés de Knotia.

Recherche

- Collection sur l'impôt fédéral (CIF) Platine
- Système automatisé des renvois de l'accise
- Provincial Taxes Electronic Reference Library

Personnalisez votre abonnement selon vos besoins professionnels.

Outils pour comprendre et trouver des solutions

La Série fiscale de l'ICCA vous permettra de trouver des solutions sensées à vos questions de nature fiscale.

La Série fiscale de l'ICCA est offerte en ligne sur Knotia et hors ligne sur le DVD de la bibliothèque professionnelle virtuelle. Communiquez avec nous dès aujourd'hui pour une démonstration, ou un essai gratuit de nos produits et services offerts à prix avantageux.

Rendez-vous à boutiqueCA.ca/seriefiscaleplus, ou composez le 1-855-769-0905.



boutiqueCA

CA Comptables agréés du Canada

ERNST & YOUNG
La qualité dans tout ce que nous faisons



Place à la formation

Emily Dick-Forde, CMA, crée des rapprochements entre le public et le privé.

Par **Jaclyn Law**

EMILY DICK-FORDE A SONDÉ L'AVENIR et y a vu une demande accrue de comptables en management.

Comptable accomplie – elle a obtenu un diplôme de comptabilité de la Barbade, une maîtrise en finance de Cambridge, un doctorat en comptabilité en Écosse et le titre de CMA du Canada –, Emily Dick-Forde met sa passion pour l'éducation au service de sa vision du développement des Antilles : « Nous avons besoin de gens capables de stimuler la concurrence et de prendre des décisions. »

Après un bref passage dans le secteur bancaire, Emily Dick-Forde réintègre le milieu universitaire en 1991 et enseigne à la University of the West Indies (UWI) pendant les 17 années suivantes. En 2007, une occasion inespérée s'offre à elle : Patrick Manning, alors premier ministre de la République de Trinité-et-Tobago, la nomme sénatrice et lui confie le nouveau ministère de la Planification, du Logement et de l'Environnement.

Pour mener à bien ce rôle exaltant, Emily Dick-Forde tire profit de son bagage de CMA, dont l'esprit critique, indispensable au leadership stratégique. « Il en faut une bonne dose pour diriger un ministère aussi vaste. Trinité-et-Tobago est l'île la plus riche des Antilles, grâce à ses ressources énergétiques et à la vigueur du secteur privé. M. Manning voulait s'entourer de gens qui, comme moi, sont des leaders pour la mise en œuvre stratégique. »

Le parti de M. Manning perd le pouvoir en 2010. Emily Dick-Forde revient à l'UWI comme chef des projets spéciaux de l'Open Campus, qui offre des cours en ligne. Au moment de mettre sous presse, elle s'employait à rendre plus accessible la formation de CMA à un groupe mal servi, les étudiants des Antilles britanniques.

« Ce projet est emballant, dit-elle. Comme il s'agit d'un programme virtuel, le nombre d'étudiants n'est pas contingenté. » ■

Jaclyn Law est rédactrice indépendante à Toronto.

Employeur : University of the West Indies, Open Campus, Trinité-et-Tobago
Poste : Directrice, Département de la planification des programmes

Conseil le plus précieux :
 « Mettre en pratique le leadership situationnel. Toujours être la personne qui pense stratégie. »

Membre de : CMA Nouvelle-Écosse, Bermudes et Caraïbes

Site Web : www.open.uwi.edu



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

– Mireille Baron
Cliente satisfaite depuis 2003

Des soumissions qui font jaser.

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



Demandez une soumission en ligne au
www.melochemonnex.com/cma
ou téléphonez au **1-866-269-1371**

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

Programme d'assurance recommandé par



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

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

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

^{MD}/Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion ou d'une filiale en propriété exclusive au Canada et(ou) dans d'autres pays.