

# Notre environnement

CPA Canada exploite des possibilités, offre des services et mène des activités qui peuvent l'exposer à divers risques. Son succès repose essentiellement sur sa capacité à réagir correctement et efficacement aux changements, qu'ils soient prévisibles ou non.

## Risques liés à la stratégie de CPA Canada

### Gestion des risques

Les meilleures pratiques en matière de gouvernance et de gestion consistent notamment à identifier, à évaluer et à gérer les risques organisationnels avec rapidité, efficacité et efficience.

### Cadre de gestion des risques

Conformément à sa politique, CPA Canada s'appuie sur un cadre de gestion des risques pour établir l'orientation de ses activités de gestion des risques.

Ce cadre permet :

- d'établir les rôles et les responsabilités du Conseil d'administration, du Comité d'audit et du Comité de gestion de CPA Canada;
- de déterminer la tolérance au risque de l'organisation;
- de tracer les grandes lignes du processus d'identification, d'évaluation et de classement des risques organisationnels;
- d'uniformiser l'approche en matière d'atténuation, de gestion et de communication des risques;

- d'intégrer de nombreuses méthodes de gestion des risques, fondées notamment sur l'évitement, l'atténuation, le transfert, la souscription d'assurance et l'acceptation;
- de favoriser une culture de sensibilisation au risque où la gestion des risques est intégrée à la prise de décisions stratégiques et opérationnelles;
- de décrire comment les risques, les occasions et les incidences clés sont déterminés;
- de simplifier la compréhension, l'analyse, l'évaluation et la gestion des risques, à tous les niveaux.

### Gouvernance des risques

La surveillance des risques liés aux activités de CPA Canada relève du Conseil d'administration. Le Conseil supervise le cadre de gestion des risques et approuve la politique de gestion des risques, ainsi que le profil annuel de tolérance au risque qui vise à favoriser une compréhension commune de l'exposition au risque. Il est responsable de l'approbation annuelle du plan stratégique pluriannuel de CPA Canada. Il s'assure de la validité de l'orientation stratégique, fait le lien entre les stratégies et la prestation des services, et définit les bases des engagements opérationnels annuels et des budgets connexes. Le processus de planification stratégique de CPA Canada permet d'identifier les principaux risques auxquels est confrontée l'organisation dans son ensemble, et d'y répondre.

Le Conseil d'administration surveille la conformité avec la politique de gestion des risques, et passe en revue annuellement la politique et les procédures de gestion des risques.

Le Conseil délègue la responsabilité première de la gestion des risques au Comité d'audit et s'appuie sur le Comité de gestion. Des mécanismes sont en place pour tenir le Conseil au courant des risques importants et des stratégies d'atténuation mises en œuvre à leur égard.

Le Comité d'audit est chargé d'examiner les risques importants et les incertitudes auxquels CPA Canada pourrait être exposée, ainsi que la validité de la politique, des procédures et des contrôles en matière de gestion des risques. Il soumet ensuite à l'approbation du Conseil des recommandations concernant la politique de gestion des risques et le profil annuel de tolérance au risque.

Le Comité de gestion de CPA Canada, formé du président et chef de la direction, de la vice-présidente directrice et des vice-présidents de chaque division et service de soutien de l'organisation, assure l'encadrement de l'élaboration et de la mise en œuvre du cadre de gestion des risques.

Il est notamment responsable :

- de l'élaboration, de la mise en œuvre et du maintien d'un cadre efficace de gestion des risques;
  - de l'élaboration de la politique de gestion des risques et du profil de tolérance au risque;
  - de la communication de la politique de gestion des risques, du profil de tolérance au risque et du cadre de gestion des risques;
  - de l'identification des risques potentiels et émergents, de l'évaluation de la probabilité qu'ils se matérialisent et des incidences qui en découleraient, et de la détermination des risques qui sont inacceptables et du moment où il convient d'élaborer des stratégies d'atténuation et de gestion des risques;
  - de la détermination du niveau de risque acceptable pour chaque initiative stratégique, au moyen du profil de tolérance au risque;
  - de l'attribution, aux permanents ou aux conseils et comités appropriés, de la responsabilité de l'élaboration de stratégies et de mesures d'atténuation des risques propres à chaque situation;
- de la détermination explicite et de la répartition des ressources nécessaires pour ramener les risques à un niveau acceptable;
  - de l'identification des possibilités de gestion des incertitudes liées aux risques potentiels et émergents, ainsi que des résultats escomptés.

### Évaluation des risques

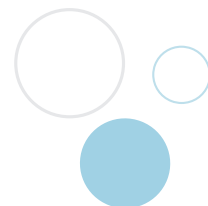
Conformément à sa politique de gestion des risques et à son profil de tolérance au risque, CPA Canada évalue sa capacité d'acceptation des risques et cherche à ramener ceux-ci à un niveau acceptable, niveau qui représente sa tolérance au risque.

Les membres du Comité de gestion sont chargés de veiller à la gestion efficace des risques liés à leur division respective, et d'assurer collectivement la mise à jour du cadre de gestion des risques pendant l'année.

CPA Canada cherche proactivement à réduire son exposition au risque par une planification rigoureuse, une saine gestion et des stratégies de réponse appropriées.

### Principaux risques

Les principaux risques, pris individuellement ou conjugués à d'autres risques, sont ceux dont la matérialisation est possible et pourrait gravement nuire à la réputation de l'organisation ainsi qu'à sa capacité de réaliser ses priorités et d'atteindre ses objectifs généraux et ses objectifs de performance financière.



Risque	Stratégie de gestion du risque
<b>EXTERNE ET ENVIRONNEMENTAL</b>	
<p>Incapacité de servir l'intérêt public et d'agir en conformité avec celui-ci</p>	<p>CPA Canada soutient un processus de normalisation rigoureux et indépendant qui contribue à faire en sorte que l'information financière et non financière des secteurs privé et public soit fiable, comparable, transparente et crédible, caractéristiques essentielles à la confiance des investisseurs, à la santé du système financier et au devoir d'agir dans l'intérêt public. Elle continue également de mener des projets en vue d'améliorer la qualité et la valeur de l'audit, notamment en travaillant de concert avec les autorités de réglementation, dont le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC), et en répondant efficacement aux défis technologiques, réglementaires et autres qui touchent les pratiques d'audit. En outre, grâce à son Concours des meilleurs rapports d'entreprise, à son Prix d'excellence en gestion financière dans le secteur public et à ses publications, CPA Canada contribue à l'établissement de pratiques exemplaires qui favorisent le bon fonctionnement des marchés financiers, la reddition de comptes et la transparence. Enfin, ses publications, outils et ressources en matière de littératie financière font de CPA Canada un chef de file dans ce domaine.</p>
<p>Incapacité d'identifier les besoins variés et changeants des parties prenantes clés et de s'y adapter et/ou incapacité de faire valoir sa valeur et d'offrir une valeur ajoutée</p>	<p>CPA Canada consulte régulièrement ses parties prenantes, notamment les membres, candidats, étudiants, organisations provinciales, universitaires et employeurs, pour surveiller l'évolution de leurs attentes, besoins et priorités, lesquels constituent les points de référence lui permettant de mesurer sa performance. Par son processus de planification stratégique, CPA Canada s'assure que ses grandes priorités et ses principaux objectifs s'arriment aux besoins changeants de ses parties prenantes. L'organisation mène des activités de recherche pour trouver de nouveaux produits et services pertinents, et prend note des commentaires des parties prenantes afin qu'ils se reflètent dans les programmes et les services qu'elle offre.</p>
<p>Incapacité de se conformer aux lois et règlements en vigueur ou de s'adapter en fonction de leur évolution</p>	<p>Le Code d'éthique de CPA Canada énonce des règles de conduite éthique que doivent respecter les employés, les bénévoles et les consultants, et contribue à donner le ton et à favoriser une culture d'intégrité. Il incombe à chacun de se conformer aux principes de respect, d'intégrité, d'honnêteté et de confiance, et de signaler toute situation pouvant laisser croire à une infraction ou à un manquement aux lois et aux règlements, ainsi qu'aux politiques de CPA Canada. Les politiques et procédures de CPA Canada prévoient l'examen rapide et le suivi des problèmes potentiels ou réels d'ordre juridique ou réglementaire, afin de permettre à la haute direction et au Conseil d'administration de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités en matière de gestion et de supervision. En outre, CPA Canada possède une couverture d'assurance diversifiée, qui est passée en revue annuellement par le Comité d'audit. Bien qu'il soit impossible d'éliminer entièrement le risque lié aux exigences légales et réglementaires, CPA Canada s'appuie étroitement sur ses conseillers juridiques ou autres pour gérer ce risque, s'acquitter de ses obligations légales et gérer tout litige impliquant ou touchant l'organisation.</p>

Risque	Stratégie de gestion du risque
<b>INTERNE ET OPÉRATIONNEL</b>	
<p>Incapacité de protéger la marque CPA et/ou d'en accroître la notoriété</p>	<p>Pour atténuer les risques liés à sa stratégie en matière de valorisation de la marque, CPA Canada, par l'entremise du Comité de direction sur la marque de son Conseil des chefs de la direction, surveille régulièrement l'évolution de ses initiatives de valorisation de la marque et en évalue l'efficacité, et fait aussi appel à des experts externes à cette fin. Elle entretient également des liens avec des instances politiques et gouvernementales, et s'impose de plus en plus à Ottawa comme une source de conseils digne de confiance en matière d'affaires et de comptabilité. Par ailleurs, CPA Canada dispose d'un processus stratégique de communication et de gestion de crise, ainsi que d'une stratégie et d'une politique en matière de médias sociaux visant à accroître son efficacité et sa crédibilité dans le monde virtuel. Sa stratégie en matière de valorisation de la marque permet à CPA Canada de parler aux membres d'une seule voix.</p>
<p>Incapacité d'attirer et de retenir un nombre suffisant d'employés qualifiés qui possèdent les compétences requises (détermination, engagement et aptitude) pour appuyer la réalisation des objectifs et des priorités stratégiques clés de CPA Canada, et de régler les problèmes liés aux ressources humaines externes et/ou internes</p>	<p>Diverses politiques et pratiques encadrent la structure organisationnelle, les programmes de recrutement du personnel, la planification de la relève, les structures de rémunération, les programmes de formation et de perfectionnement professionnel continu, et la gestion de la performance.</p> <p>Des programmes de recrutement et de reconnaissance des bénévoles sont mis en œuvre, et la satisfaction des bénévoles est mesurée au moyen de sondages menés périodiquement.</p>
<p>Incapacité à recruter et à garder des bénévoles hautement qualifiés</p>	<p>CPA Canada met en œuvre des programmes de recrutement et de reconnaissance des bénévoles, et mesure la satisfaction de ces derniers au moyen de sondages en ligne. Au besoin, des spécialistes sont engagés à titre de consultants.</p>
<p>Incapacité de former des CPA compétents</p>	<p>Pour former des CPA compétents, CPA Canada a recours à des évaluations uniformes (dont un examen final commun) tout au long de son programme d'agrément, et collabore avec les organisations provinciales et territoriales pour imposer le respect d'exigences en matière d'expérience pratique et veiller à ce que les compétences pertinentes soient acquises et évaluées.</p>
<p>Incapacité d'offrir un programme de formation professionnelle qui répond aux attentes du marché, freinant du coup la progression des nouveaux CPA et plombant l'attractivité du programme aux yeux des candidats</p>	<p>CPA Canada mène périodiquement des recherches auprès des membres, des employeurs et d'autres parties prenantes pour évaluer leur degré de satisfaction, déterminer les principaux canaux à utiliser à des fins de promotion et attirer l'attention d'éventuels candidats sur le nouveau programme de formation professionnelle des CPA. De vastes consultations auprès des parties prenantes sur la pertinence du programme contribuent à le faire connaître et à favoriser la pénétration du marché.</p>

Risque	Stratégie de gestion du risque
<b>INTERNE ET OPÉRATIONNEL (SUITE)</b>	
	<p>La <i>Grille de compétences des CPA</i> et le contenu des programmes sont régulièrement passés en revue pour en assurer la pertinence continue. De plus, différents cheminements ont été intégrés dans le programme d'agrément pour que ce dernier demeure inclusif et attrayant.</p> <p>Comme la diffusion du programme de formation professionnelle des CPA, conjointement avec les organisations provinciales et territoriales, repose largement sur les technologies, CPA Canada s'est associée à des fournisseurs externes clés ayant fait leurs preuves.</p>
<p>Incapacité de s'assurer que les examens de fin de module et l'examen final commun du programme de formation professionnelle des CPA ne soient pas compromis, et que la fiabilité et la validité des examens ne soient pas remises en question</p>	<p>Une équipe d'employés et de bénévoles expérimentés et dévoués de CPA Canada, possédant une expertise dans la conception et la tenue d'examens, veille à ce que les examens ne soient pas compromis et que les résultats soient fiables et valides. Des processus exhaustifs de confidentialité et de sécurité sont en place pour garantir l'intégrité des examens.</p>
<p>Incapacité d'élaborer des programmes de formation et de perfectionnement professionnels, des publications, des produits et des services qui soient innovateurs, pertinents et conformes aux technologies et aux modes de diffusion actuels</p>	<p>Pour gérer ces risques, CPA Canada mène des sondages auprès des membres, ce qui l'aide à choisir et à offrir des produits et des avantages à valeur ajoutée. CPA Canada invite également les membres à participer à des événements, et leur offre un avant-goût de ses publications, produits et services dans le cadre de diverses promotions et activités de marketing. Elle travaille avec les organisations provinciales et territoriales à améliorer et à diversifier sa gamme de produits, et collabore étroitement avec ses principaux partenaires stratégiques pour concevoir des programmes novateurs comportant des avantages à long terme. Elle travaille avec les organisations provinciales et territoriales à améliorer et à diversifier sa gamme de produits, et collabore étroitement avec ses principaux partenaires stratégiques pour concevoir des programmes novateurs comportant des avantages à long terme. Elle fait en sorte que son personnel puisse acquérir les aptitudes et les compétences de base appropriées en TI, et que l'infrastructure technologique soutienne correctement les plans de développement actuels et futurs. Le Service des TI surveille les nouveautés et les tendances technologiques, collabore étroitement avec les parties prenantes et mène des sondages exhaustifs pour comprendre leurs besoins et leurs priorités.</p>
<p>Incapacité de protéger et de sécuriser adéquatement les technologies, l'infrastructure technologique et les informations de CPA Canada en cas d'événement indésirable majeur</p>	<p>Le Service des TI a recours à des programmes, procédures et processus lui permettant de réagir efficacement aux urgences et de protéger les technologies, l'infrastructure technologique et les informations de CPA Canada contre les intrusions et autres menaces.</p>

### Risques liés aux instruments financiers

CPA Canada est exposée à un certain nombre de risques associés aux instruments financiers, soit les risques de crédit, de liquidité et de marché (risque de change, risque de taux d'intérêt et autre risque de prix), ceux-ci ayant une incidence potentielle sur sa performance opérationnelle et financière.

Elle gère son exposition à ces risques conformément à sa politique de gestion des risques, laquelle a pour objectif d'atténuer la volatilité des flux de trésorerie et des résultats, et de sauvegarder les actifs.

CPA Canada s'est également dotée d'une politique de placement qui décrit en détail la qualité des actifs et la proportion des titres de placement à revenu fixe et des titres de capitaux propres dans lesquels elle investit. Elle n'utilise pas d'instruments financiers dérivés aux fins de la gestion des risques.

#### Risque de crédit

CPA Canada est exposée à un risque de crédit découlant de la possibilité que des parties manquent à leurs obligations financières, ou lié à une concentration de transactions avec une même partie, ou à une concentration d'obligations financières ayant des caractéristiques économiques similaires et qui pourraient être affectées de la même façon par l'évolution de la conjoncture, de sorte que CPA Canada puisse subir une perte financière. CPA Canada ne détient pas directement de sûreté pour les obligations financières des contreparties.

Exposition maximale de CPA Canada au risque de crédit au 31 mars (en milliers de dollars) :

	2016	2015
Encaisse	6 492 \$	4 249 \$
Créances	9 785	17 485
Placements temporaires	1 000	2 000
Placements - certificats de placement garanti	20 411	16 470
Placements - titres à revenu fixe canadiens	5 256	-
Placements - fonds indiciels : titres à revenu fixe canadiens	21 035	21 291
	63 979 \$	61 495 \$

Trésorerie et équivalents de trésorerie, placements temporaires et placements : Le risque de crédit associé à la trésorerie, aux placements temporaires et aux placements est réduit au minimum, ces actifs étant essentiellement investis dans des titres de créance des entités suivantes : gouvernements, grandes institutions financières ayant reçu une cote catégorie investissement d'une agence de notation réputée et/ou autres parties solvables. Un suivi constant est assuré afin d'évaluer l'évolution de la situation des émetteurs des titres qui sont admissibles en tant que placements, conformément à la politique de placement de CPA Canada.

Créances : Le risque de crédit associé aux créances est réduit au minimum, CPA Canada ayant une clientèle considérable, diversifiée et présente dans la quasi-totalité des secteurs d'activité au Canada. CPA Canada applique un programme d'évaluation de la solvabilité des clients et, au besoin, limite le montant de crédit accordé.

La concentration de risque de crédit lié aux créances est limitée en raison de la qualité du crédit des parties auxquelles du crédit a été consenti, de même qu'en raison du nombre considérable et de la dispersion géographique des clients de taille moindre. Les créances sur les organisations provinciales et territoriales ont généralement trait aux cotisations perçues pour le compte de CPA Canada et aux coûts recouvrables auprès des organisations provinciales et territoriales. Au 31 mars 2016 et au 31 mars 2015, les créances sur les trois plus grandes organisations provinciales et territoriales représentaient respectivement 74 % et 83 % du montant total recouvrable auprès des organisations provinciales et territoriales.

Les concentrations de risque de crédit lié aux certificats de placement garanti sont atténuées par la qualité du crédit des grandes institutions financières qui émettent le placement. Au 31 mars 2016, 39 % des certificats de placement garanti détenus l'étaient auprès de la même institution financière (2015 - 89 %).



### Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que CPA Canada ne soit pas en mesure de répondre à ses besoins de trésorerie ou de financer ses obligations lorsqu'elles arrivent à échéance.

CPA Canada couvre ses besoins de liquidité en préparant et en surveillant des prévisions détaillées des flux de trésorerie liés à ses activités de fonctionnement, en prévoyant ses activités de placement et de financement, ainsi qu'en détenant des actifs pouvant être facilement transformés en trésorerie. Elle possède une ligne de crédit bancaire à court terme non garantie d'un montant maximum de 1 million de dollars, portant intérêt au taux préférentiel, à laquelle elle pourrait recourir en cas de fluctuations temporaires des besoins de trésorerie. Au 31 mars 2016 et au 31 mars 2015, la ligne de crédit bancaire n'avait pas été utilisée.

### Risque de marché

Le risque de marché s'entend du risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs associés à des instruments financiers fluctuent en raison des variations des cours du marché. Le risque de marché comprend le risque de change, le risque de taux d'intérêt et le risque de prix autre.

### Risque de change

Le risque de change s'entend du risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs associés à des instruments financiers fluctuent par rapport à la valeur du dollar canadien en raison des variations des taux.

La monnaie de fonctionnement de CPA Canada est le dollar canadien. Il peut arriver à l'occasion que CPA Canada conclue des transactions en devises du fait que certains produits et charges de fonctionnement sont libellés dans ces devises, et qu'elle ait recours à des fournisseurs étrangers pour certains achats d'approvisionnement et de services, et l'acquisition de certaines immobilisations.

CPA Canada n'utilise pas de contrats à terme sur devises pour gérer son exposition au risque de change sur transactions.

CPA Canada investit également une partie de son portefeuille de placements dans un fonds de placement indiciel qui investit dans des titres de capitaux propres étrangers. Le risque de change est atténué, car les titres qui composent le fonds de placement indiciel sont libellés dans de nombreuses devises.

### Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt s'entend du risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs associés à des instruments financiers fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché.

L'exposition au risque de taux d'intérêt de CPA Canada est attribuable à ses actifs portant intérêt et à ses emprunts à long terme à taux fixe.

Les actifs portant intérêt de CPA Canada comprennent de la trésorerie, des placements temporaires, des certificats de placement garanti et des placements à revenu fixe portant intérêt aux taux du marché.

Les fluctuations des taux d'intérêt du marché pour la trésorerie, les placements temporaires et les certificats de placement garanti, et les placements à revenu fixe n'ont pas d'incidence importante sur les résultats des activités de CPA Canada.

En ce qui a trait à ses placements à revenu fixe et à ses placements dans des certificats de placement garanti, CPA Canada gère le risque de taux d'intérêt en échelonnant les échéances des placements en portefeuille. L'échelonnement des échéances contribue à améliorer le rendement moyen du portefeuille tout en réduisant la sensibilité de celui-ci aux fluctuations des taux d'intérêt.

Les placements investis dans un fonds de placement à revenu fixe prévoient diverses échéances qui réduisent la sensibilité globale aux variations des taux d'intérêt.

### Risque de prix autre

Le risque de prix autre s'entend du risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs associés à des instruments financiers fluctuent en raison des variations des cours du marché (autres que celles découlant du risque de change ou du risque de taux d'intérêt), que ces variations soient causées par

des facteurs propres à l'instrument lui-même ou à son émetteur, ou par des facteurs affectant tous les instruments semblables négociés sur le marché.

CPA Canada est exposée au risque de prix autre en raison de ses placements dans des fonds indiciels.

La politique de placement de CPA Canada limite les placements dans des fonds indiciels à certains indices de marché déterminés. Selon cette politique de placement, les fonds de placement indiciels sont composés à 55 % ( $\pm 5$  %) de titres à revenu fixe et à 45 % ( $\pm 10$  %) de titres de capitaux propres, et le portefeuille est rééquilibré chaque trimestre. Le risque et la volatilité des rendements des placements sont atténués du fait de la répartition des placements entre différents pays, secteurs d'activité et émetteurs de tailles diverses.

### Risques financiers liés aux régimes à prestations définies des employés

Le principal risque à long terme des régimes d'avantages complémentaires de retraite de CPA Canada consiste dans la possibilité que les actifs des régimes et les flux de trésorerie de fonctionnement futurs de CPA Canada soient insuffisants pour répondre aux exigences des passifs au titre des régimes. Voici un résumé de la situation de capitalisation des régimes (en milliers de dollars) :

	2016	2015
Régime capitalisé :		
Juste valeur des actifs du régime	53 662 \$	56 832 \$
Obligations au titre des prestations définies	(58 870)	(61 069)
	(5 208)	(4 237)
Régimes non capitalisés :		
Obligations au titre des prestations définies		
- Régime de retraite	(8 472)	(8 771)
- Avantages complémentaires de retraite	(17 419)	(17 307)
	(25 891)	(26 078)
Passif au titre des avantages postérieurs au départ à la retraite comptabilisé dans l'état de la situation financière	(31 099) \$	(30 315) \$

Le passif des régimes expose CPA Canada à diverses formes de risque, y compris le risque de liquidité et le risque lié aux variations des hypothèses actuarielles, principalement le risque de taux d'intérêt lié au taux d'actualisation utilisé pour mesurer les obligations au titre des prestations définies des régimes.

L'actif du régime expose CPA Canada à diverses formes de risque, y compris le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque de marché, qui est composé du risque de taux d'intérêt, du risque de change et du risque de prix autre. L'actif du régime est composé de placements dans des fonds indiciels. Selon la politique de placement de CPA Canada, les fonds de placement indiciels sont composés à 40 % ( $\pm 3$  %) de titres à revenu fixe et à 60 % ( $\pm 3$  %) de titres de capitaux propres, et le portefeuille est rééquilibré chaque trimestre.

CPA Canada atténue les risques liés à l'actif du régime de la même façon qu'elle le fait pour ses instruments financiers. De plus, il existe une compensation naturelle en ce qui concerne le risque de taux d'intérêt lié au passif de son régime capitalisé provenant de ses placements dans des fonds indiciels dont les valeurs sont aussi influencées par les variations des taux d'intérêt.

### Variation des risques

Le profil de risque des instruments financiers et des régimes à prestations définies de CPA Canada n'a pas subi de changement important par rapport à celui de l'exercice précédent.

## Capacité de produire des résultats

### Ressources financières et situation de trésorerie

Au 31 mars 2016, la trésorerie et les équivalents de trésorerie de CPA Canada s'élevaient à 6,5 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 2,3 millions de dollars par rapport aux 4,2 millions de trésorerie à la clôture de l'exercice précédent.

À la fin de l'exercice, la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont en dépôt auprès de grandes institutions financières canadiennes dans des comptes portant intérêt.



Les flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement ont augmenté de 19,9 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Les flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement, compte non tenu de la variation nette des éléments hors caisse du fonds de roulement, ont diminué de 12,2 millions de dollars. Cette diminution est principalement attribuable au fait que le résultat net de l'exercice précédent était plus élevé. Par contre, il y a eu augmentation des flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement en raison de la variation nette des éléments hors caisse du fonds de roulement, laquelle résulte principalement de la baisse des créances, ainsi que de la hausse des comptes fournisseurs et charges à payer et des produits différés.

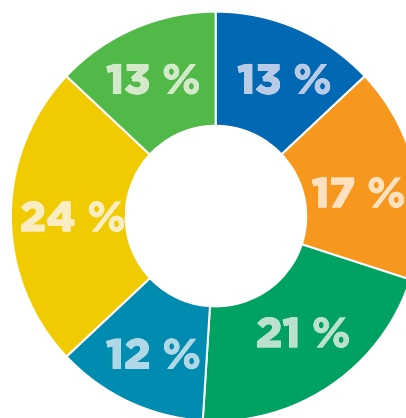
Les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement, qui se sont élevés à 12,3 millions de dollars, correspondent essentiellement aux achats nets de placements et d'immobilisations. Par ailleurs, CPA Canada dispose d'une ligne de crédit de fonctionnement non utilisée de 1 million de dollars auprès d'une institution financière canadienne.

Les flux de trésorerie utilisés pour les activités de financement, qui se sont élevés à 0,4 million de dollars, ont servi au remboursement du passif à long terme lié au bureau de CPA Canada à Burnaby.

Les placements temporaires de CPA Canada consistent en un certificat de placement garanti; il porte intérêt à un taux effectif de 1,40 % et arrivera à échéance en mars 2017 (2015 : taux effectifs variant de 1,40 % à 1,45 % et échéances en mars 2016).

Les placements de CPA Canada sont composés de certificats de placement garanti, de placements canadiens à revenu fixe et de titres de fonds de placement indiciels. Les certificats de placement garanti portent intérêt à des taux effectifs variant entre 1,55 % et 2,10 % (2015 : entre 1,55 % et 2,52 %), et leurs échéances vont de septembre 2017 à août 2020 (2015 : de juin 2016 à novembre 2019). Les placements à revenu fixe canadiens portent intérêt à des taux effectifs variant entre 1,45 % et 2,66 %. Leurs échéances vont d'août 2017 à mai 2025. Au cours de l'exercice précédent, CPA Canada ne détenait aucun placement à revenu fixe canadien, à part ceux qui étaient compris dans des fonds de placement indiciels.

### Placements à revenu fixe au coût après amortissement



en milliers de dollars

Échéance en 2017	3 386
Échéance en 2018	4 514
Échéance en 2019	5 381
Échéance en 2020	3 035
Échéance en 2021	6 078
Échéance après 2021	3 273

Les placements à revenu fixe canadiens compris dans les fonds de placement indiciels portent intérêt à des taux effectifs variant entre 0,45 % et 9,51 % (2015 : entre 0,70 % et 6,52 %), et leurs échéances vont d'avril 2016 à novembre 2065 (2015 : d'avril 2015 à décembre 2064). Conformément à la politique de placement de CPA Canada, le portefeuille est composé à 55 % ( $\pm 5$  %) de placements à revenu fixe et à 45 % ( $\pm 10$  %) de titres de capitaux propres, et est rééquilibré chaque trimestre. La composition de référence des placements est demeurée la même tout au long de l'exercice.

Les investissements en immobilisations de CPA Canada se font selon le plan de dépenses en immobilisations préparé annuellement par la direction et approuvé par le Conseil d'administration. Pour l'exercice 2015-2016, le plan préconisait une hausse des dépenses en immobilisations. L'investissement supplémentaire en immobilisations était nécessaire, principalement aux fins de l'apport d'améliorations locatives ainsi que de l'achat de mobilier et de matériel en vue de rendre les aires de travail et les aires communes plus fonctionnelles et d'accroître les espaces de réunion

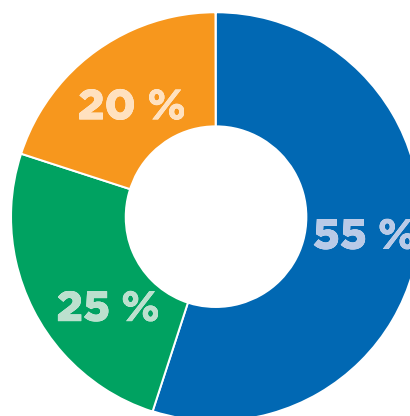
au bureau de Toronto pour répondre aux nouveaux besoins. En 2015-2016, les investissements en immobilisations de CPA Canada ont totalisé 4,8 millions de dollars, compte non tenu des avantages locatifs incitatifs de 1,6 million de dollars, comparativement à 2 millions de dollars pour l'exercice précédent.

#### Actif net

L'actif net au 31 mars 2016 s'élevait à 34,6 millions de dollars, dont 8,8 millions investis en immobilisations (la valeur comptable nette des immobilisations, déduction faite de la dette et du solde non amorti des avantages locatifs incitatifs reportés affectés à l'achat d'immobilisations), et 25,8 millions de dollars d'actifs nets non affectés. La baisse de l'actif net de 2,0 millions de dollars au cours de l'exercice découle des résultats des activités de fonctionnement de l'exercice, qui montrent un excédent des charges sur les produits de 2,0 millions de dollars pour l'exercice 2015-2016.

Au cours de l'exercice 2015-2016, l'étape opérationnelle finale de l'unification au niveau national ayant été achevée au cours de l'exercice précédent, CPA Canada a continué de gérer efficacement le nombre important d'activités se déroulant à l'échelle de l'organisation. Elle a entrepris l'expansion de ses programmes de formation préagrément, poursuivi la fructueuse campagne de promotion qui a permis de constater une amélioration de la notoriété de la marque, tant spontanée qu'assistée, favorisé le développement du capital humain de l'organisation grâce au prolongement des initiatives sur la culture organisationnelle et le leadership, et investi davantage dans son infrastructure afin de soutenir les activités. Elle a effectué un suivi rigoureux des produits et des charges de manière à garantir une utilisation prudente et efficace des ressources. Elle a également surveillé de près la cessation des programmes de formation des organisations d'origine. CPA Canada a fait de grands progrès au cours de cette année de transition, dans un contexte opérationnel qui continue d'évoluer. L'organisation a réalisé l'ensemble de ses initiatives stratégiques clés en 2015-2016 et l'exercice a été couronné de succès.

#### Fonds de placement indiciels à la juste valeur



en milliers de dollars

Placements à revenu fixe canadiens	21 035
Titres de capitaux propres étrangers	9 527
Titres de capitaux propres canadiens	7 641

L'actif net non affecté est nécessaire à la constitution d'un capital suffisant pour permettre à CPA Canada de faire face à tout risque financier imprévu important et de pouvoir tirer parti des nouvelles possibilités. L'actif net non affecté peut également servir à stabiliser dans une certaine mesure le montant de la cotisation annuelle des membres.

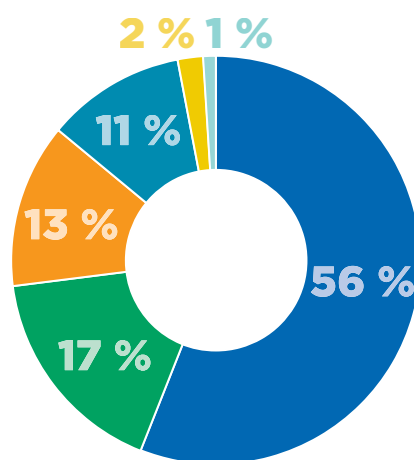
Le Comité d'audit examine chaque année, au nom du Conseil d'administration, le niveau de l'actif net non affecté pour déterminer s'il est approprié. L'actif net non affecté, qui totalise 25,8 millions de dollars, correspond approximativement aux charges de 2,75 mois de l'exercice 2016, alors que selon la ligne directrice du Comité d'audit, ce montant doit habituellement couvrir au minimum les charges de 3 mois pour que CPA Canada puisse faire face à tout risque financier imprévu. Maintenant que le passage à une organisation comptable nationale unique a été mené à terme, la direction examine les options qui permettront à l'organisation, au cours d'une période convenable, de ramener son actif net à un niveau adapté à son profil de risque et de saisir les nouvelles occasions qui se présenteront.

# Performance financière

Au cours de l'exercice 2015-2016, les activités de CPA Canada ont donné lieu à un excédent de 2,0 millions de dollars des charges sur les produits, comparativement à un excédent sans précédent de 15,2 millions de dollars des produits sur les charges pour l'exercice précédent. Les produits ont été nettement plus faibles que ceux de l'exercice précédent, particulièrement en ce qui concerne les programmes de formation préagrément et les publications, produits et services, tandis que les revenus de placement et le total des charges ont été beaucoup plus élevés.

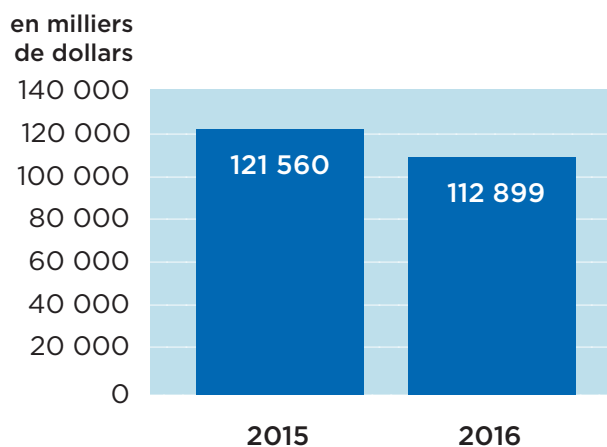
Le total des produits provenant de toutes les sources, qui s'établit à 112,9 millions de dollars, a diminué de 8,6 millions par rapport à l'exercice précédent. Le total des cotisations des membres est demeuré stable. Les produits tirés des programmes de formation préagrément ont diminué par rapport à l'exercice précédent, passant de 22,1 millions de dollars à 19,1 millions de dollars. Cette diminution s'explique en grande partie par la perte de produits découlant de l'élimination prévue des programmes de formation d'origine au cours de l'exercice, ainsi que par la baisse des produits découlant de la croissance plus faible que prévue des inscriptions aux nouveaux programmes de formation préagrément. Les produits tirés des activités d'apprentissage et de perfectionnement professionnels, en partie touchés par la situation économique générale, sont demeurés stables par rapport à l'exercice précédent. Les produits tirés des publications, produits et services ont diminué de 1,2 million de dollars, en raison d'une intensification de la concurrence, particulièrement pour les produits de fiscalité, du moment des renouvellements, et d'une baisse de la demande à l'égard de certains produits. Les produits financiers, de 0,2 million de dollars, ont également été beaucoup plus faibles pour l'exercice 2015-2016, ayant diminué de 4,9 millions de dollars, principalement en raison d'une baisse latente de la

Sources des produits - 2016



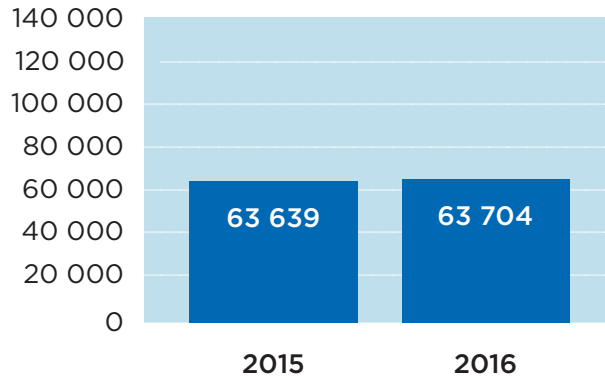
- Cotisations des membres
- Programmes de formation préagrément
- Apprentissage et perfectionnement professionnels
- Publications, produits et services
- Magazine
- Autres

Total des produits



## Cotisations des membres

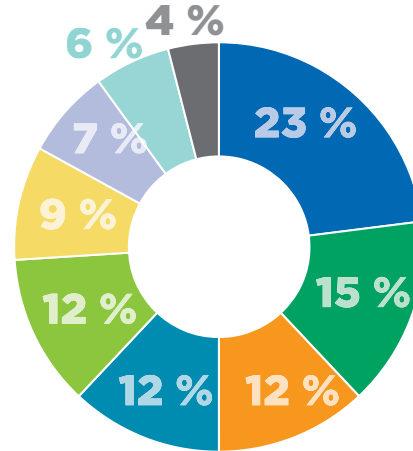
en milliers de dollars



juste valeur des fonds de placement indiciels. Au cours de l'exercice 2015-2016, le total des produits tirés de *CPA Magazine* a augmenté de 0,3 million par rapport à l'exercice précédent, et les autres produits sont demeurés stables.

Le total des charges de 114,9 millions de dollars s'est accru de 8,6 millions de dollars comparativement au total des charges de l'exercice précédent, qui s'établissait à 106,3 millions de dollars. Les charges ont été plus élevées dans la plupart des secteurs d'activité, à l'exception du secteur Finances et administration, où elles ont diminué de 2,3 millions de dollars, et Gouvernance et relations internationales, où elles sont demeurées relativement stables comparativement à l'exercice précédent. L'augmentation globale des charges est principalement le reflet de l'émergence de CPA Canada en tant qu'organisation nationale unie jouissant d'un effectif et d'une influence accrues depuis l'intégration définitive des trois organisations nationales d'origine pendant l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2015-2016, à la suite de l'intégration, CPA Canada a pu cibler davantage ses efforts et ses ressources. Bien qu'elle ait eu à régler un certain nombre de questions qui continuaient de se poser en lien avec la transition, elle a pu se concentrer davantage sur l'atteinte de ses objectifs et le respect de ses priorités, ainsi que sur les services de base qu'elle offre à ses membres et aux autres parties prenantes. Parmi ses nombreuses réalisations tout au long de l'exercice, il convient de mentionner la poursuite de l'élaboration et de la promotion des programmes de formation préagrément, la promotion réussie de la marque CPA, le soutien efficace de la normalisation, et la publication de documents de recherche et d'orientation à l'intention des membres et d'autres parties prenantes.

## Sources des charges - 2016



- Programmes de formation préagrément
- Finances et administration
- Apprentissage et perfectionnement professionnels
- Gouvernance et relations internationales
- Publications, produits et services
- Normes
- Communications stratégiques, valorisation de la marque et affaires publiques
- Recherche, orientation et soutien
- Magazine

## Total des charges

en milliers de dollars

