



DES STRATÉGIES À DÉCOUVRIR

www.managementmag.com

Management

DÉCEMBRE-JANVIER 2009 5,50 \$

Michael Tinkler, CMA, FCMA
Président du Conseil
d'administration
CMA Canada

Repousser les frontières

Le nouveau président du Conseil d'administration de CMA Canada veut consolider la présence de la Société sur la scène internationale

Les avantages d'une application à la lettre des règles fiscales

Facteurs d'échec dans la vente d'une entreprise : surmonter les obstacles à la négociation



memberperks™

Aujourd'hui, nous avons une liste croissante de plus de 80 programmes de remises offertes sur tout, des ordinateurs et des repas aux chaussures et aux voyages, par des entreprises telles que...



commencez à
économiser

ECONOMISEZ

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

Difficultés économiques

Compte tenu de la crise financière mondiale qui fait rage, on ne se surprendra guère que le mot « *bailout* » (en français, sauvetage) ait été choisi Mot de l'année 2008 par la maison d'édition américaine Merriam-Webster. Voici la définition que donne *Le Nouveau Petit Robert* du mot sauvetage : « Action de tirer quelqu'un, une collectivité, quelque chose d'une situation critique. *Sauvetage d'une entreprise en difficulté.* » Il semblerait que le mot *bailout* ait gagné en popularité durant la campagne présidentielle américaine, apparaissant bientôt dans les manchettes comme solution possible pour les entreprises touchées par l'incertitude économique. Au nord du 49^e parallèle, ce mot évoque les problèmes de l'industrie automobile — qui, au moment où nous écrivons ces lignes, perdrait 15 000 emplois selon le Conference Board du Canada.

« En ce moment, la psyché collective privilégie les mots qui connotent la peur et l'anxiété », affirme John Morse, président et éditeur de Merriam-Webster. Nos craintes sont-elles justifiées?

La pire récession depuis le début des années 1980 fait sentir ses effets sur l'activité économique. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui représente 30 pays développés, estime qu'il y a actuellement 34 millions de chômeurs au sein de ses pays membres et prévoit qu'au cours des deux prochaines années, ce nombre grimpera de 8 millions pour atteindre 42 millions. On s'attend à ce que l'activité économique recule en moyenne de 0,4 % en 2009, puis remonte lentement pour atteindre 1,5 % l'année suivante. Cependant, l'inflation fléchira dans tous les pays de l'OCDE.

Au Canada, le ralentissement de l'activité économique — qui s'est amorcé en 2007 lorsque les exportations ont diminué à la suite de l'éclatement de la bulle immobilière aux États-Unis — continue de s'intensifier. Toujours selon l'OCDE, la détérioration des marchés financiers mondiaux, la morosité de l'économie américaine et la baisse des prix des produits de base exacerbent le repli des exportations et plombent les dépenses intérieures. La production chute depuis août 2008, et la capacité inutilisée devrait s'accroître jusqu'à ce que la crise financière mondiale s'achève et que la demande externe rebondisse en 2010. Toutefois, les secteurs bancaire et immobilier sont en bonne santé et n'ont nécessité aucune intervention de l'État. Les pouvoirs publics devraient-ils accorder une aide financière à certaines industries en difficulté pour les remettre sur les rails? Un plan de sauvetage est efficace dans la mesure où il atteint l'objectif visé. Cela dit, on craint que des entreprises n'empochent l'argent et ferment tout de même leurs portes. Nous aimerions vous entendre à ce sujet.

Comment votre entreprise compose-t-elle avec la conjoncture actuelle? En tant que CMA, quelles sont les plus grandes difficultés auxquelles vous devez faire face? Que devrait faire l'État pour aider les industries qui éprouvent des problèmes?

En août dernier, nos lecteurs étaient invités à participer au sondage des lecteurs 2008 de *CMA Management*. Cette année, plus de 3 500 lecteurs ont répondu à l'appel et nous ont livré de précieux commentaires qui aideront *CMA Management* à demeurer votre magazine de choix. J'aimerais féliciter Marilyne Thiffault, CMA, grande gagnante de l'édition 2008 du sondage des lecteurs. Profitez bien de votre iPod touch, Marilyne! À l'approche de la nouvelle année, j'aimerais encourager tous les CMA à faire de 2009 l'année où vous participerez à l'élaboration de votre magazine. Vos commentaires, suggestions et propositions d'article sont toujours les bienvenus.



Andrea Civichino
Rédactrice en chef



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

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

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

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

Publicité

Ventes publicitaires

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

Chargées de compte

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

Présidente

Susan A. Browne
sbrowne@dvetail.com

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

Tirage et administration

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

Liliane Kenyon 1 877 262-6622

lkenyon@cma-canada.org

Abonnements

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

Exemplaires non livrés

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Canada





18 La vente d'une entreprise : facteurs d'échec

Un jour ou l'autre, pratiquement toutes les sociétés fermées sont confrontées à la question du transfert de propriété. Pour bon nombre de propriétaires, l'entreprise symbolise le dur labeur de toute une vie et compte pour une partie importante de leur valeur nette personnelle.

par Chris Polson, CMA

23 L'application à la lettre des règles fiscales peut-elle améliorer la gouvernance et faire économiser de l'argent à votre entreprise?

Une surveillance active de la part des autorités fiscales protège les investisseurs externes en empêchant les initiés d'une entreprise de les priver de leur juste part des bénéfices.

par Jeffrey Pittman, CMA



26 La réforme des systèmes de gouvernance et de gestion des responsabilités dans le secteur hospitalier chinois

Les réformes économiques ont apporté la prospérité à la Chine et la richesse à ses habitants. Toutefois, elles ont aussi provoqué l'effondrement du système de santé dans les années 1980, donnant lieu à des inégalités en termes d'accès aux soins et à leur utilisation.

par Yee-Ching Lilian Chan



33 PORTRAIT Repousser les frontières

Le nouveau président du Conseil d'administration de CMA Canada veut consolider la présence de la Société sur la scène internationale.

par Andrea Civichino

Chroniques

10 Ressources humaines

Perspectives d'embauche pour 2009 en comptabilité et en finance. Selon les directeurs canadiens des ressources humaines et des finances, il est difficile de trouver des candidats expérimentés en comptabilité.
par Emilie Dunnigan, CMA

13 Style de gestion

Précision des prévisions financières : données, systèmes, techniques et contextes. Dans toute organisation, la justesse des prévisions financières joue un rôle essentiel pour assurer la confiance de la direction et des parties prenantes. En général, quand l'écart entre les prévisions et les résultats réels ne dépasse pas 5 %, on considère que ces dernières sont justes. Or, la plupart des sociétés ne parviennent pas à atteindre cet objectif.
par Daniel Zbacnik, FCMA



16 Stratégies d'entreprise



La gestion des risques dans une économie axée sur la clientèle. Les risques peuvent être gérés et, au sein des organisations stratégiques et proactives, les CMA sont peut-être les mieux placés pour faire ressortir l'importance de la gestion de l'expérience client.
par Chris Fawcus et Syed Hasan

35 Finances personnelles

Des entreprises et des particuliers touchés par la législation sur le blanchiment d'argent. Malgré l'adoption de ces nouvelles lois, la plupart des secteurs poursuivent leurs activités comme avant.
par Arda Ocal



37 Technologie de l'information



De la stratégie à la mise en œuvre. Pour favoriser l'atteinte de leurs objectifs, les entreprises peuvent utiliser un outil logiciel très courant.
par David Kelly, CMA

41 Question gouvernementales

Augmentation du nombre de hauts fonctionnaires. Une recommandation clé : nommer des chefs des finances dans les ministères et les organismes gouvernementaux.
par Alan Young

44 Perspectives planétaires

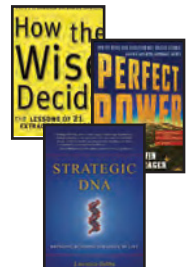
Célébrer 100 ans de réalisations internationales. Certains anniversaires sont plus importants que d'autres. Le centenaire constitue un jalon important, et à Ottawa, une série d'événements se dérouleront à la grandeur du pays en l'honneur du ministère des Affaires étrangères et Commerce international Canada (MAECI), qui célébrera ses 100 ans le 1^{er} juin 2009.
par John Cooper

Rubriques

6 Dans les revues

Relever les défis organisationnels

- 1 Dans la tête des décideurs avisés
- 1 ADN stratégique
- 1 L'efficacité énergétique



7 Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

- 1 Selon une étude de PwC, les sociétés fermées canadiennes conservent leur vision à long terme malgré l'incertitude économique
- 1 En matière de développement durable, il n'y a pas de modèle idéal

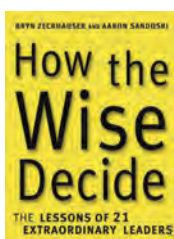
Dans le prochain numéro

- 1 Le rôle du contrôleur



Relever les défis organisationnels

Dans la tête des décideurs avisés



Comment Shelly Lazarus a-t-elle évalué les risques inhérents au choix d'une carrière professionnelle non traditionnelle, décision qui l'a amenée un jour à être nommée PDG? Comment Stephen Schwarzman et Peter Peterson, fondateurs du Blackstone Group, ont-ils transformé une mise personnelle de 400 000 \$ en l'une des sociétés de gestion les plus réputées de la planète,

gérant des avoirs d'une valeur de 100 milliards de dollars?

Bryn Zeckhauser et Aaron Sandoski révèlent comment 21 des dirigeants les plus éclairés du monde prennent des décisions à la fois cohérentes et judicieuses. Leur ouvrage, *How the Wise Decide*, est le fruit d'une quête de trois ans cherchant à découvrir comment certaines personnes particulièrement avisées et jouissant d'un succès et d'une expérience remarquables, tant dans le secteur privé que public, prennent des décisions cruciales.

« Il n'est pas facile de prendre d'excellentes décisions. Et pourtant, la somme des décisions que nous prenons détermine en grande partie notre réussite. À preuve, plus de 80 % des nouveaux produits sont des échecs après leur mise en marché et au-delà de 50 % des fusions et acquisitions font perdre plus de valeur qu'elles n'en créent. »

Par Bryn Zeckhauser et Aaron Sandoski. Crown Business.

L'efficacité énergétique



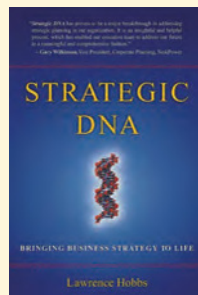
Robert Galvin et Kurt Yeager envoient un puissant signal d'alarme à l'ensemble du secteur énergétique. L'utilisation d'appareils électroniques augmente, les prix du carburant explosent et les pannes de courant sont de plus en plus fréquentes. *Perfect Power*, un ouvrage éclairant qui s'adresse aux investisseurs, aux entrepreneurs, aux propriétaires de maison et aux écologistes,

propose de nouvelles solutions, de nouveaux investissements et de nouvelles perspectives d'emploi pour faire face aux problèmes énergétiques colossaux qui guettent les Nord-Américains; les auteurs se penchent notamment sur les questions suivantes :

- 1 Comment répondre à la demande croissante d'électricité?
- 1 Comment créer le « réseau électrique parfait » qui résistera aux ouragans, aux pannes, au terrorisme et aux défaillances techniques?
- 1 Comment mettre en œuvre de nouvelles sources d'énergie propres et vertes en exploitant la révolution du microréseau intelligent?
- 1 Comment se passer du réseau électrique et accéder à l'autosuffisance énergétique?
- 1 Comment repérer de nouvelles entreprises et technologies prometteuses et y investir?

Par Robert Galvin et Kurt Yeager, avec la collaboration de Jay Stuller. McGraw-Hill.

ADN stratégique



Les meilleurs gestionnaires veillent à ce que les décisions et les mesures prises par leur entreprise soient toutes alignées sur la même stratégie d'ensemble. Les gestionnaires qui s'écartent de cette règle consacrent du temps, de l'argent et des ressources à des tâches dénuées d'importance, puis essaient de remédier à la situation au moyen de nouveaux plans et de nouvelles méthodes. Certaines de ces solutions sont intrinsèquement

variables, mais elles aussi sont vouées à l'échec si elles ne sont pas reliées aux autres décisions et mesures prises par l'organisation.

L'ouvrage *Strategic DNA* aidera le lecteur à faire les connexions vitales dont son entreprise a besoin pour matérialiser sa stratégie. Lawrence Hobbs explique comment relier les activités gestionnaires et les stratégies de concentration pour en maximiser les retombées, grâce à des techniques d'alignement dont la rigueur permet à l'entreprise de garder le cap. Renfermant une mine de conseils et d'astuces, *Strategic DNA* est un guide précieux destiné aux gestionnaires qui souhaitent investir dans une stratégie dont l'efficacité ne se dément pas.

Par Lawrence Hobbs. Agate Publishing.

Échos et points de vue

Faits récents et informations utiles

Selon une étude de PwC, les sociétés fermées canadiennes conservent leur vision à long terme malgré l'incertitude économique.



Le sondage Perspectives d'affaires 2008 de PricewaterhouseCoopers (PwC) révèle que la plupart des sociétés fermées s'en tiennent à leurs stratégies à long terme et adoptent une approche méthodique, malgré le ralentissement des marchés et les craintes que la conjoncture ne se détériore davantage. Alors que la confiance a chuté sensiblement et que le tiers des sociétés fermées s'attendent à ce que les affaires aillent « beaucoup » ou « un peu » plus mal, la majorité continue d'établir des plans qui offrent des possibilités de croissance et d'expansion même en période d'incertitude économique.

En 2007, 77 % des sociétés fermées canadiennes indiquaient qu'elles s'attendaient à se porter « beaucoup mieux » ou « un peu mieux » au cours des 12 mois suivants. En juillet 2008, ce nombre ne se chiffrait plus qu'à 68 %, et en octobre, lorsqu'on a demandé aux sociétés fermées de commenter la crise économique actuelle, à peine plus de la moitié des répondants se sont dits aussi confiants.

Nous encourageons les lecteurs à faire parvenir leurs commentaires ou leurs suggestions d'articles à la rédactrice en chef à :

CMA Canada
Mississauga Executive Centre
1 Robert Speck Parkway, Suite 1400
Mississauga (Ontario) Canada L4Z 3M3

Télé. : 905 949-0888
courriel : acivichino@cma-canada.org

« Même si la confiance est en baisse, les sociétés sont tout de même confiantes, affirme Eric Andrew, leader national, Services aux sociétés privées de PwC. Les sociétés fermées canadiennes se débrouillent avec ce que les marchés leur offrent. Contrairement à leurs homologues américaines, dont les affaires profitaient jusqu'à tout récemment des dépenses de consommation élevées et de la croissance connexe, les sociétés canadiennes ont été plus prudentes et ont dû consacrer plus d'efforts à la mise au point de leur stratégie et au développement de leurs activités. Ainsi, lorsque les choses se gâtent, nous sommes mieux placés et mieux préparés pour faire face à l'incertitude. »

Malgré le pessimisme dont font état les médias du monde entier, plus de la moitié des répondants continuent de privilégier une stratégie de croissance et d'expansion.

« La bonne nouvelle est que les sociétés fermées du Canada sont bien positionnées pour tirer parti de la croissance future et s'en tiennent prudemment à leur plan, poursuit M. Andrew. Les chefs d'entreprise doivent toujours penser à long terme et réfléchir à ce dont ils ont besoin pour mener leur entreprise à bien jusqu'à la prochaine décennie et jusqu'au prochain trimestre. C'est ce qui leur donne un véritable avantage concurrentiel. »

Pour en savoir plus sur le sondage, rendez-vous sur le site www.pwc.com/ca/perspectivesdaffaires.



Management

Groupe de réflexion éditorial

Anthony Atkinson, CMA, FCMA

Professeur
Université de Waterloo
Waterloo (Ontario)

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

Consultant de direction et associé
Optima Management inc. et
président de l'Observatoire CMA
des pratiques de comptabilité de
management
Montréal (Québec)

Clare Isman, CMA, FCMA

Présidente, Commission de
la fonction publique de la
Saskatchewan
Regina (Saskatchewan)

Lynda Kitamura, CMA

Vice-présidente, Finances et
administration
et directrice financière
Hewlett-Packard (Canada) Co.
Mississauga (Ontario)

Glen LeBlanc, CMA

Premier vice-président et
directeur des Finances
Aliant inc.
Halifax (Nouvelle-Écosse)

John Mould, CMA, FCMA

Ombudsman
Banque HSBC Canada
Vancouver (Colombie-
Britannique)

Le monde a besoin de créativité. Comment votre entreprise peut-elle se contenter d'un simple comptable ?

Vous avez besoin d'un comptable en management accrédité. Avec ses compétences en stratégie, en management et en comptabilité, les CMA créent de nouvelles perspectives d'affaires pour votre entreprise. Pour en savoir plus : comptablescreatifs.org



**Comptables
en management
accrédités**

En matière de développement durable, il n'y a pas de modèle idéal.

Bien que les politiques comme le recyclage des déchets et les améliorations du rendement énergétique soient répandues à l'échelle planétaire, les entreprises ont toujours de la difficulté à structurer leurs programmes de façon efficace pour atteindre leurs objectifs de développement durable tout en respectant leurs principaux paramètres financiers. Un de leurs dilemmes est de savoir s'il vaut mieux gérer ces programmes à l'échelle



régionale ou bien mondiale. Selon un nouveau rapport publié par l'Economist Intelligence Unit, intitulé *Sustainability across borders*, la deuxième approche satisfait davantage les entreprises, mais il n'y a pas de solution absolue.

Le rapport se fonde sur les résultats d'un sondage mondial réalisé auprès de plus de 220 dirigeants d'entreprises multinationales qui ont des programmes de développement durable, complété par des entrevues en profondeur avec des chefs d'entreprise et autres spécialistes du monde entier. On en conclut que les entreprises favorisent généralement les programmes mondiaux même si les régionaux sont souvent plus efficaces.

Les principales constatations du rapport sont les suivantes :

Même si les entreprises interrogées sont partagées presque également entre partisans de l'approche mondiale et de l'approche régionale, elles tentent toujours de déterminer laquelle des deux convient le mieux à leur situation. Selon le sondage, 54 % des dirigeants ont adopté l'approche régionale, alors que 46 % penchent davantage pour une structure mondiale. Les dirigeants déclarent par ailleurs que leur société modifiera son approche dans l'avenir. Même s'ils concluent (dans une proportion de 65 %) que l'approche régionale est plus efficace, la plu-

part des dirigeants (56 %) indiquent que leur société aura un programme mondial dans trois ans. De plus, 60 % des répondants dont la société privilégie l'approche régionale ont l'intention de passer à l'approche mondiale, tandis qu'un quart de ceux qui favorisent actuellement l'approche mondiale croient que leur société adoptera ultérieurement une approche régionale.

Les approches mondiale et régionale présentent chacune des défis et des avantages distincts. L'adhésion de la direction, la collecte de données sur les indicateurs appropriés et l'intégration du développement durable dans les processus d'entreprise comptent parmi les grands défis que doivent relever toutes les sociétés qui mettent en œuvre des programmes de développement durable. Celles qui optent pour l'approche régionale éprouvent surtout des difficultés à susciter l'intérêt de la direction générale. Pour les sociétés qui privilégient l'approche mondiale, l'incidence de la réglementation, en particulier celle de leur propre pays, est un facteur décisif.

Dans l'ensemble, les sociétés se disent davantage satisfaites de l'approche mondiale. Celles qui adoptent cette approche ont davantage tendance que les partisans de l'approche régionale à estimer qu'elles se classent devant leurs concurrentes en matière de développement durable. Selon les dirigeants, dans l'ensemble, une approche mondiale est plus cohérente pour déterminer les priorités du développement durable à l'échelle tant régionale (66 %) que mondiale (75 %). C'est peut-être la raison pour laquelle la majorité des dirigeants comptent délaisser les programmes régionaux au profit des programmes mondiaux à l'avenir.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site www.eiu.com/sponsor/sas/sustainability.

Aujourd'hui, ça va... Mais demain?

**Lean ■ DMS ■ TPA ■ Logistique ■ WMS
Maximo ■ Microsoft Dynamics ■ Oracle ■ SAP ■ SYSPRO**

www.groupecreatech.com ■ 514 937-1188

Le Groupe Createch
UNE SOCIÉTÉ DE Bell Canada



Perspectives d'embauche pour 2009 en comptabilité et en finance

Selon les directeurs canadiens des ressources humaines et des finances, il est difficile de trouver des candidats expérimentés en comptabilité.

par Emilie Dunnigan, CMA

En raison du climat économique actuel, de nombreux employeurs se montrent plutôt conservateurs quant à l'embauche, mais les compétences des professionnels talentueux en comptabilité et en finance dans des domaines fonctionnels essentiels seront toujours recherchées par les entreprises, tant au pays qu'à l'étranger. Soucieuses de demeurer concurrentielles, les entreprises ont besoin de professionnels de la finance qualifiés, qui peuvent non seulement les aider à relever les défis actuels et améliorer le rapport coût-efficacité, mais aussi élaborer des stratégies d'activité à long terme.

Selon la récente édition canadienne du *Guide salarial 2009* de Robert Half International, le recrutement de candidats qualifiés pose un défi permanent à de nombreuses entreprises. Quarante-deux pour cent des directeurs des ressources humaines et des finances canadiens, et 56 % des répondants à l'échelle mondiale interrogés par Robert Half, ont révélé avoir éprouvé des difficultés à trouver des candidats expérimentés en comptabilité et en finance.

Les entreprises de toutes catégories cherchent à combler des postes existants et à alimenter leur banque de talents afin de compenser la perte d'employés expérimentés qui devraient prendre leur retraite dans un proche avenir. Selon le *Guide salarial 2009*, le secteur de l'expertise comptable, sur lequel cette tendance naissante au sein de la main-d'œuvre aura sans doute d'importantes répercussions, devrait être en mode embauche pendant des années.



Toutefois, malgré le besoin continu de talents en comptabilité et en finance, les entreprises prennent encore beaucoup de précautions pour sélectionner les candidats qui conviendront le mieux à un poste, quel qu'en soit le niveau. La plupart des employeurs recherchent des professionnels pourvus de titres de compétence précis et qui peuvent fournir un apport à l'entreprise sur-le-champ. Les employeurs fixent même des normes élevées pour les comptables débutants issus du nouveau bassin de talents, la génération Y, en plaçant l'accent sur la moyenne cumula-



tive des notes, l'expérience des stages et les habiletés en communications interpersonnelles.

Ce que les employeurs recherchent

Selon le *Guide salarial 2009*, les employeurs recherchent toujours des personnes ayant une solide expérience du secteur, et qui sont accréditées. Celles qui détiennent les titres de comptable en management accrédité (CMA), de comptable agréé (CA) et de comptable général accrédité (CGA) sont particulièrement en demande. Et, parce qu'on recherche davantage aujourd'hui de professionnels qui possèdent un savoir-faire dans des domaines comme les enquêtes sur les fraudes et la gestion des risques, les titres d'examineur agréé en matière de fraudes (CFE) et de professionnel accrédité du crédit (CCP) peuvent aussi rehausser l'attrait des candidats.

Les personnes qui détiennent les titres de comptable en management accrédité (CMA), comptable agréé (CA) et de comptable général accrédité (CGA) sont particulièrement en demande.

Comme par le passé, une maîtrise en administration des affaires (MBA) peut donner aux candidats un avantage supplémentaire pour accéder à des postes de cadres supérieurs en finance. Il en va de même pour l'expertise en technologie : il peut être particulièrement important de maîtriser les modules de comptabilité des progiciels populaires ainsi que les applications de planification financière et de communication de l'information financière. Les compétences non techniques, notamment l'aptitude à la communication et le leadership, demeurent des critères d'embauche cruciaux. Certains employeurs demandent même aux candidats de subir des tests psychométriques avant de leur présenter une offre d'emploi.

Attentes à l'égard des cadres supérieurs

Lorsqu'ils recherchent des candidats pour des postes de cadre supérieur, les employeurs canadiens recherchent d'abord de l'expérience dans le secteur d'activité, suivie de l'expertise en conformité réglementaire. Les entreprises désirent en outre embaucher des cadres supérieurs connaissant les systèmes de gestion intégrée (progiciels de type ERP), qui aident les entreprises à mieux gérer leurs fonctions de comptabilité, notamment la facturation et la paie.

Dans un contexte de mondialisation continue, les entreprises canadiennes ont classé la « connaissance des marchés internationaux » comme l'une des cinq principales qualités recherchées chez les cadres supérieurs. On constate une augmentation de la demande de professionnels de la comptabilité et de la finance qui ont accumulé de l'expérience à l'étranger ou dans d'autres cultures, parlent plusieurs langues et connaissent les normes internationales d'information financière (IFRS). En fait, les observateurs prédisent que la prochaine grande vague d'embauche dans le secteur sera suscitée par l'accélération de la mondialisation et par l'adoption probable des IFRS dans la presque totalité du monde.

Postes figurant sur de nombreuses « listes de souhaits »

Les responsables de l'embauche ont de la difficulté à combler les postes en comptabilité, en gestion financière et en analyse financière. De nombreuses entreprises recherchent actuellement des analystes financiers pour maximiser leur rentabilité et repérer les occasions d'économiser des coûts par l'amélioration des méthodes de budgétisation et de prévision et par une gestion financière plus poussée. Elles sont même disposées à payer davantage pour obtenir cette expertise : le *Guide salarial 2009* prévoit que ce sont les analystes affectés à la comptabilité générale qui auront les hausses salariales les plus élevées au cours de la prochaine année.

Par exemple, un analyste occupant un poste de direction dans une petite ou une moyenne entreprise peut s'attendre à un salaire se chiffrant entre 68 250 \$ et 91 500 \$, ce qui représente une hausse de 5,8 % par rapport à 2008. Dans les grandes entreprises, les prévisions salariales pour les analystes comptant moins d'une année d'expérience s'établissent entre 39 250 \$ et 47 000 \$. Et comme c'est le cas pour bon nombre de postes en comptabilité et en finance aujourd'hui, les analystes financiers qui possèdent un diplôme universitaire ou un titre professionnel peuvent gagner jusqu'à 10 % de plus par année.

Voici d'autres postes qui seront probablement très en demande au cours de l'année qui vient :

- Chef de mission adjoint et chargé de mission.** Même dans une conjoncture incertaine, les entreprises ont besoin de comptables qui se chargeront d'un vaste éventail de responsabilités financières liées à la gestion de base d'une entreprise, depuis la



tenu du grand livre général jusqu'à la clôture mensuelle des comptes. On enregistre une forte demande de professionnels comptant au moins trois années d'expérience. Selon le *Guide salarial 2009*, les experts-comptables occupant des postes de gestion, de supervision ou de cadre auront droit à certaines des plus fortes hausses salariales dans le domaine. Ce sont les salaires des directeurs de la comptabilité au sein de grandes entreprises au chiffre d'affaires de plus de 250 millions \$ qui augmenteront le plus, soit de 5,1 % (de 88 000 \$ à 128 500 \$).

1 Comptables fiscalistes. La fiscalité est un sujet de préoccupation constant pour la plupart des entreprises, mais l'importance de trouver des économies d'impôt potentielles peut même s'intensifier dans un climat économique instable. Comme il fallait s'y attendre, la demande de comptables fiscalistes dans les secteurs privé et public est en croissance — tout comme leur salaire, d'ailleurs. Le *Guide salarial 2009* prévoit que le salaire annuel des experts-comptables principaux au service de grandes entreprises s'établira entre 72 750 \$ et 92 500 \$, et que celui de leurs homologues travaillant pour de petites ou moyennes entreprises (dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 250 millions \$) sera de 67 500 \$ à 89 000 \$.

1 Crédit et recouvrement. La crise du crédit actuelle a mis en évidence le rôle critique des fonctions de crédit et de recouvrement au sein des entreprises, tant dans la gestion du risque de crédit que dans le recouvrement des comptes en souffrance. En outre, les entreprises embauchent de façon plus stratégique dans ce secteur afin d'être plus efficaces et plus rentables. Les salaires pour ces postes enregistreront de légères hausses. La rémunération des spécialistes en crédit et recouvrement qui comptent moins d'une année d'expérience au sein d'un grand cabinet comptable, par exemple, s'échelonnent entre 33 000 \$ et 39 000 \$.

Lueur d'espoir dans les services bancaires

En raison de la situation économique actuelle, l'embauche dans les services bancaires hypothécaires et d'investissement a chuté, mais la mondialisation soutient encore la demande de spécialistes de la finance dans d'autres zones du secteur. Toutefois, là encore, les

employeurs parviennent difficilement à combler les postes, en raison de la pénurie générale de talents expérimentés.

Les banques et les fonds spéculatifs recherchent des candidats pour combler des postes dans le secteur des ventes et des opérations sur devises à l'étranger. Les fonds spéculatifs ont besoin de comptables, de gestionnaires des risques et de professionnels dans des fonctions de soutien. Entre-temps, le secteur bancaire recherche des gestionnaires des risques expérimentés dans les secteurs suivants : conformité, vérification interne, crédit et risques du marché. Et les entreprises de services financiers espèrent recruter des gestionnaires de patrimoine et du personnel de vente afin de répondre à la demande croissante des clients baby-boomers. Même les banques d'investissement embauchent encore des spécialistes de certains domaines.

Même dans une conjoncture incertaine, les entreprises ont besoin de comptables qui se chargeront d'un vaste éventail de responsabilités financières liées à la gestion de base d'une entreprise, depuis la tenue du grand livre général jusqu'à la clôture mensuelle des comptes.

Solutions novatrices de recrutement

Bien que des entreprises du Canada et d'autres pays scrutent l'horizon en quête de professionnels qualifiés en comptabilité et en finance, vu la pénurie persistante de candidats et les prochains départs à la retraite, bon nombre d'entre elles combleront les lacunes en faisant davantage appel à des professionnels pour des projets et des contrats à temps partiel ou à temps plein. Le recours à des ressources externes constitue un moyen stratégique d'avoir accès rapidement à des talents dans des secteurs spécialisés. Les contrats peuvent aussi constituer un important outil d'embauche lorsque les conditions s'amélioreront, car ils permettent aux employeurs d'évaluer si la personne s'intégrera bien à l'entreprise à long terme. ¹¹

Emilie Dunnigan, CMA, est directrice du recrutement chez Robert Half Finance et Comptabilité.

Le *Guide salarial 2009*, publication annuelle de Robert Half, examine le contexte d'embauche en comptabilité et en finance, notamment les salaires de départ moyens prévus, et analyse l'emploi ainsi que les tendances en matière de rémunération à l'échelle régionale. Les résultats sont fondés sur des recherches approfondies menées dans les bureaux de Robert Half à la grandeur du Canada, et sur des sondages permanents auprès de chefs de services financiers et d'autres cadres supérieurs. Pour obtenir un exemplaire gratuit du *Guide salarial 2009*, visitez le site www.roberthalf.com/FreeResources ou téléphonez au 800 474-4253.



Précision des prévisions financières : données, systèmes, techniques et contextes

Dans toute organisation, la justesse des prévisions financières joue un rôle essentiel pour assurer la confiance de la direction et des parties prenantes. En général, quand l'écart entre les prévisions et les résultats réels ne dépasse pas 5 %, on considère que ces dernières sont justes. Or, la plupart des sociétés ne parviennent pas à atteindre cet objectif.

par Daniel Zbacnik, FCMA

D'après un sondage mené par KPMG International en collaboration avec l'Economist Intelligence Unit auprès de plus de 540 cadres supérieurs, la plupart des professionnels des finances estiment que la précision des prévisions laisse beaucoup à désirer. Seulement un cadre sur cinq parvient à établir des projections qui, selon lui, respectent la norme recherchée, à savoir un écart inférieur ou égal à 5 %. Ces dernières années, à peine 23 % des prévisions ont respecté la norme; en moyenne, la marge d'imprécision se situait plutôt à 13 %.

Selon les cadres interrogés, le flou prévisionnel figure parmi les facteurs nuisant au cours de l'action (avec une baisse évaluée à 6 %), car il sème le doute dans l'esprit des analystes et des actionnaires. Par exemple, le recours à des prévisions trop pessimistes, ensuite démenties par des résultats supérieurs, pourra certes séduire les investisseurs pendant quelque temps, voire faire augmenter les primes des gestionnaires; mais les projections plus rigoureuses ajoutent une valeur bien plus durable à l'entreprise.

En revanche, les actions des sociétés dont les prévisions étaient plus exactes ont augmenté de 45 % pour la même période, même si d'autres facteurs sont sans doute entrés en ligne de compte. La justesse des projections correspond aussi à la qualité de la gestion, comme l'indiquait Jean-Sébastien Couillard, directeur financier, Toronto Hydro, expert invité d'un colloque organisé par KPMG : « Avec des prévisions rigoureuses, il sera plus facile de repérer les occasions (68 % des sondés partagent cet avis) de gérer les risques (66 % des participants sont d'ac-



cord), de fixer des objectifs de performance pertinents pour les unités fonctionnelles et de repérer des améliorations à apporter aux processus. »

Afin de discuter des résultats du sondage et d'autres enjeux, trois directeurs financiers canadiens émérites se sont joints à nous à l'occasion d'un débat, pour présenter leurs difficultés et leurs solutions :

- 1 Patricia Allain, directrice financière, Technologie et exploitation mondiales, Banque Royale du Canada
- 1 Jean-Sébastien Couillard, directeur financier, Toronto Hydro Corporation
- 1 Mike Galbraith, vice-président, Planification et analyse financières, Research in Motion Limited (RIM)

Ces spécialistes travaillent dans des secteurs où les utilisateurs des rapports prévisionnels sont passablement différents, d'où des écarts considérables dans les contraintes et les enjeux. Ils ont convenu qu'il fallait tenir



style de gestion

compte de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, car en dépendent le type et le rythme des prévisions qui seront utiles à la direction, aux actionnaires et aux autres parties prenantes.

Par ailleurs, leurs observations sur les facteurs aboutissant à des prévisions non fiables se rejoignent sur bien des points. Les trois experts invités — et bon nombre de cadres interrogés — ont évoqué comme principaux problèmes la médiocrité des données, le recours à des technologies peu évoluées et la faiblesse des techniques prévisionnelles.

Données

Les experts et les participants au sondage étaient d'accord : la qualité des données internes fournies au Service des finances est souvent insatisfaisante, mais elle joue pourtant un rôle primordial. Ainsi, pour 47 % des sondés, les renseignements financiers utilisés sont d'une fiabilité tout au plus adéquate, sinon insuffisante. C'est une constatation inquiétante. En effet, les définitions des données et les vérifications de clôture mensuelle font l'objet d'interventions de gouvernance et de contrôle rigoureuses, menées par le Service des finances. Pourquoi ne pas procéder avec autant de soin pour les données prévisionnelles?

L'un des problèmes réside dans l'absence de prise en charge des responsabilités, par l'entreprise dans son ensemble ou par un service en particulier, en vue de préciser qui détient les informations, qui dresse les rapports et qui les utilise. Il importe d'instaurer une culture mettant en relief l'importance des prévisions en général et des données en particulier; le Service des finances ne pourra s'acquitter de la tâche à lui seul. Les directeurs doivent présenter leurs hypothèses et être tenus responsables de leurs projections, dans des proportions raisonnables, afin d'éviter la présentation de données faussées. Mike Galbraith de RIM a souligné que son entreprise se sert des renseignements provenant de l'Exploitation pour rester au fait de ses activités qui évoluent rapidement et aussi pour assurer le suivi des chaînes d'approvisionnement.

Or, pour que le Service de l'exploitation soit tenu responsable des données fournies, il faut qu'il détienne l'expertise financière nécessaire, ou bien qu'il ait accès à celle-ci. Une première stratégie passe par l'intégration aux unités fonctionnelles de professionnels des finances, de manière à donner aux équipes de

l'Exploitation les ressources spécialisées dont elles ont tant besoin. C'est la voie qu'ont déjà choisie les entreprises où les prévisions sont les plus justes. Toutefois, 39 % des sociétés n'attribuent aucune responsabilité touchant les données ou les prévisions à leurs cadres des unités fonctionnelles.

Pour dégager les orientations futures, les données historiques internes les plus détaillées constituent certes un outil essentiel, mais elles ne sauraient suffire. Bien souvent, il faut prendre connaissance d'informations externes, comme l'évolution du prix du carburant, des taux d'intérêt ou du taux de change. On ne s'étonnera guère d'apprendre que les prévisions de Patricia Allain de RBC évoluent en fonction de la moindre variation des taux d'intérêt. Ce qu'elle a souligné, tout comme d'autres intervenants, c'est qu'il serait souhaitable de pouvoir transmettre davantage d'informations au conseil d'administration pour assurer une meilleure intégration des données non financières, des stratégies internes et des tactiques de l'entreprise, et remodeler les prévisions ainsi que les plans financiers.

Technologie

Selon de nombreux répondants au sondage de KPMG, les limites des systèmes actuels figurent parmi les grands obstacles à lever. Des progrès considérables pourraient donc être réalisés à ce chapitre. Le recours à des logiciels de pointe, l'amélioration des méthodes et des données, ainsi que l'engagement à l'échelle de l'entreprise sont autant d'atouts qui faciliteraient une rigueur accrue des projections.

Parmi les difficultés technologiques courantes, on mentionne aussi l'usage d'un trop grand nombre de systèmes différents, créant de véritables enchevêtrements d'applications, avec leur cortège de conséquences : intensification et dispersion des interventions, allongement du cycle de production, erreurs plus fréquentes, difficulté d'adaptation aux virages stratégiques prévus, efforts considérables exigés pour dresser les prévisions.

Heureusement, il existe aujourd'hui de nombreuses solutions informatiques utiles, notamment les plates-formes de veille stratégique, grâce auxquelles les sociétés bâtissent des applications assurant l'intégration des données, leur présentation et leur analyse. Certains fournisseurs proposent des systèmes encore plus complets, car ils ont poursuivi leurs efforts de développement et, dans certains cas, fait l'acquisition d'applications concurrentes. Les systèmes de mesure du rendement organisationnel peuvent s'appliquer non seulement au Service des finances, mais aussi à des projets de gestion de la performance englobant toute l'entreprise. Une telle démarche viendra assurer la qualité des prévisions financières, à moins que la société ne soit dans un état stationnaire; mais rares sont les entreprises où rien ne change.

Techniques prévisionnelles

Le respect du cycle de planification financière peut s'avérer un piège. Les horizons temporels varient selon les secteurs d'activité, mais de nombreux professionnels des finances visent désormais des prévisions trimestrielles,



si ce n'est mensuelles. Les trois experts invités s'accordent sur ce point : les prévisions continues sont devenues un outil essentiel de gestion et de performance. Grâce à elles, une société comme RIM parvient à réaffecter rapidement les ressources. D'ailleurs, plus des deux tiers des répondants au sondage de KPMG se tournent vers les modèles de prévisions continues, sous diverses formes.

Les prévisions continues doivent se combiner à d'autres techniques pour assurer une planification axée sur les scénarios, la sensibilité et les facteurs moteurs. Ces outils prévisionnels deviennent essentiels quand l'organisation se transforme ou prévoit des changements. De pareilles ressources seront aussi incontournables pour des sociétés comme RIM, Toronto Hydro et RBC, tenues d'élaborer diverses solutions de rechange adaptées à l'évolution de l'offre et de la demande, aux changements des exigences réglementaires et à des paramètres financiers en constante évolution. Parmi les participants au sondage, les sociétés qui réussissent le mieux attachent beaucoup plus d'importance aux projections que la moyenne des organisations. Elles entendent en améliorer la qualité, en allant au-delà des données fondamentales; elles s'intéressent à la planification par scénarios, ainsi qu'aux analyses de sensibilité. Les prévisions continues doivent s'enrichir de techniques complémentaires, notamment la création de scénarios, pour mieux faire le point sur les incertitudes et les défis majeurs touchant l'entreprise.

La planification par scénarios prend de l'importance comme outil utile pour atténuer les incertitudes associées aux prévisions. C'est particulièrement vrai quand les prévisions s'appuient sur des données externes (comme la demande des consommateurs) ou sur des facteurs économiques qui, de par leur nature, restent fluctuants. Jean-Sébastien Couillard de Toronto Hydro a fourni l'exemple des données météorologiques comme renseignements externes dont la qualité influe sur les prévisions qu'établit la société. Le recours aux rapports externes sur les marchés et aux données sur les activités des concurrents peut faire augmenter l'incertitude, mais les organisations dont les prévisions sont les plus précises font justement plus souvent appel à ce genre de renseignements.

Prévisions adaptées à la réalité

Les trois directeurs financiers chevronnés de grandes sociétés canadiennes ont cité un autre facteur clé : les utilisateurs. Quelles sont leurs véritables

préoccupations? Les informations cadreront-elles avec les sujets qui les intéressent, avec leurs mandats et avec leurs enjeux?

Par exemple, la RBC doit donner satisfaction aux organismes de réglementation, à d'autres parties prenantes et à ses actionnaires. Selon Patricia Allain, « La Banque Royale évolue dans un secteur arrivé à maturité et soumis à une réglementation sévère. Les prévisions ne sont pas communiquées à des destinataires externes, mais elles doivent répondre aux exigences des autorités en tenant compte de la conjoncture. Établies trimestriellement, elles sont réexaminées d'après les résultats mensuels, pour qu'on puisse les actualiser et modifier les perspectives d'avenir, et fournir ainsi au Conseil des informations actualisées. Ces dernières tiendront compte des variations des taux d'intérêt et des revenus, tout en prenant en considération les programmes de gestion des coûts. »

Jean-Sébastien Couillard, de Toronto Hydro, explique : « Monopole assujéti à des normes strictes, Toronto Hydro doit souvent s'adresser aux organismes de réglementation pour relever ses tarifs. Nous faisons aussi l'objet d'une surveillance attentive de la part de nombreux intervenants externes, à qui nous sommes tenus de rendre des comptes. Nous devons justifier toutes les améliorations jugées nécessaires, qu'elles visent le renforcement des infrastructures ou l'embauche. »

La situation de RIM n'est pas la même, observe Mike Galbraith : « Le taux de croissance est très élevé et les changements se succèdent rapidement. Dans notre secteur, bien souvent, les chiffres des exercices précédents et les plans détaillés perdent bien vite leur pertinence. Nous devons absolument compter sur une méthode de planification souple, pour les fonctions Finances et Exploitation, avec des pronostics mensuels en continu, adaptés à l'évolution du marché. Ces analyses facilitent aussi l'harmonisation étroite des activités menées par la haute direction et par l'équipe de l'Exploitation. En outre, nous faisons appel à la planification par scénarios afin d'aider la direction à évaluer et à atténuer le risque, de manière à saisir les occasions. »

Bref, nul n'a jamais prétendu que l'établissement de prévisions financières était chose simple.

Les atouts maîtres restent l'amélioration des données et des systèmes, et le recours rigoureux à des techniques prévisionnelles de pointe. D'après l'enquête de KPMG, les cadres pour qui les prévisions doivent se faire méthodiquement arrivent à des résultats plus fiables. Pour la direction, la justesse des prévisions peut constituer un outil essentiel afin de non seulement créer de la valeur, mais aussi de protéger celle-ci à long terme. La recherche d'une exactitude accrue des prévisions exige des efforts considérables mais débouche sur des avantages : l'amélioration de la gestion en général ainsi que de la planification en vue des changements à prévoir, la confiance accrue des analystes et des organismes de réglementation, et enfin, dans certains cas, une hausse du cours de l'action. ..

Daniel Zbacnik, CPA, MBA, FCMA, est associé leader canadien, Services-conseils en gestion financière de KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

On peut consulter la version anglaise du rapport sur le sondage de KPMG, intitulé *Forecasting with confidence: Insight from leading finance functions*, à l'adresse : http://www.kpmg.ca/fr/ms/forecastingwithconfidence/index.html?zoom_highlight=Forecasting+with+confidence#.



La gestion des risques dans une économie axée sur la clientèle

Les risques peuvent être gérés et, au sein des organisations stratégiques et proactives, les CMA sont peut-être les mieux placés pour faire ressortir l'importance de la gestion de l'expérience client.

par Chris Fawcus et Syed Hasan

Qu'est-ce que l'expérience client a à voir avec la gestion des risques? Jusqu'à tout récemment, la réponse à cette question aurait été « Rien », particulièrement si vous l'aviez posée à un comptable. En réalité, toutefois, les indicateurs de l'expérience client sont de précieux outils de gestion des risques.

La gestion des risques est souvent définie comme un processus qui consiste à évaluer, à analyser et à atténuer les risques sans compromettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il ressort clairement de cette définition que la gestion des risques exige une meilleure veille stratégique que ce que permettent les seuls indicateurs financiers. Pour une entreprise, il n'y a probablement pas de plus grand risque que celui de perdre sa clientèle ou de ne plus pouvoir attirer de nouveaux clients. Pourtant, rares sont les stratégies de gestion des risques qui mettent l'accent sur ce facteur.

Aussi précieuse et utile soit-elle, l'approche traditionnelle de gestion des risques n'a pas beaucoup évolué depuis un demi-siècle. Or, dans ce domaine, l'immobilisme est un risque en soi. En se concentrant presque exclusivement sur les indicateurs financiers ainsi que sur les tendances et les perspectives macroéconomiques, l'approche traditionnelle néglige des indicateurs clés d'une grande pertinence dans l'économie actuelle axée sur la clientèle, dont l'expérience client.



Pour une entreprise, il n'y a probablement pas de plus grand risque que celui de perdre sa clientèle ou de ne plus pouvoir attirer de nouveaux clients.

Comprendre le client

Nul ne s'étonnera que les services financiers s'intéressent peu aux indicateurs relatifs à l'expérience client ou les méconnaissent. Les considérant comme des indicateurs secondaires, voire négligeables pour l'entreprise, le directeur financier laisse habituellement au Service du marketing, au Service des ventes et au Service à la clientèle le soin de les interpréter et d'y donner suite.



Il est toutefois un peu ironique que ces indicateurs ne soient pas reconnus à leur juste valeur comme outils de veille stratégique, car lorsqu'ils sont présentés de façon structurée, ce sont des indicateurs relativement fiables des risques futurs liés à la croissance sur la plupart des marchés concurrentiels.

Si l'on peut décortiquer l'expérience des clients pour connaître leur taux de satisfaction, leurs intentions de recommandation et leur sentiment général, elle devient un indicateur clé de la performance de l'organisation qui permet de prévoir le potentiel de croissance de la clientèle. Or, la clientèle est l'élément essentiel de la plupart des entreprises. Ainsi, pour bien des gens, l'expérience client est plus qu'un indicateur des tendances du marché et des débouchés : elle est un indicateur de risque.

Les CMA doivent être sensibilisés à l'incidence qu'une gestion proactive des indicateurs relatifs à la clientèle peut avoir sur l'atténuation des risques dans une entreprise.

L'expérience client constitue une source d'information qui revêt une grande valeur prédictive. Elle nous renseigne sur les sentiments, les désirs, les besoins, les comportements et les intentions des consommateurs. Et comme les clients sont une source de revenus pour les entreprises, il n'est pas étonnant que l'expérience client puisse nous aider à prévoir leur ligne de conduite. En fait, elle fournit un certain degré de certitude quant à l'exploitation, aux priorités et à la planification. Elle s'inscrit on ne peut plus directement dans l'objectif de la gestion traditionnelle des risques.

Pourquoi en est-il ainsi de nos jours? C'est en grande partie en raison de l'incertitude entourant le comportement de la clientèle, laquelle est attribuable à la nature infidèle de celle-ci. C'est également parce que les consommateurs utilisent les technologies pour se renseigner sur les expériences actuelles et passées d'autres clients et sur les offres de la concurrence. Ils peuvent maintenant amorcer le processus d'achat auprès de plusieurs entreprises à la fois avant de prendre leur décision d'achat, chose qui aurait été impensable dans les magasins de détail il y a une quinzaine d'années à peine.

Si vous n'adoptez pas une approche structurée pour bien comprendre l'expérience client, les sentiments des clients et leur capacité à amener de nouveaux clients, le bénéfice net de votre entreprise sera vite compromis. Au sein d'une économie axée sur les clients aussi rapide que la nôtre, vous risquez d'être incapable d'accroître votre clientèle ou, pis encore, de voir s'envoler votre clientèle existante.

Les CMA doivent être sensibilisés à l'incidence qu'une gestion proactive des indicateurs relatifs à la clientèle peut avoir sur l'atténuation des risques dans une entreprise. Ils doivent également s'approprier davantage ces indicateurs non financiers plutôt que de les abandonner aux services du marketing et des études de marché.

Pour ce faire, les CMA disposent de divers logiciels et services de gestion de l'expérience client (GEC) permettant aux grandes sociétés mondiales et aux petites entreprises de surveiller en temps réel des centaines, des milliers, voire des millions d'expériences clients en temps réel avec toute la rigueur et toute la précision que l'on attend des systèmes financiers fondamentaux. La qualité (et la quantité) d'information recueillie au moyen d'un système de GEC permet d'exercer une veille du même type que celles servant de base aux vérifications dans les secteurs d'activité les plus rigoureusement réglementés.

Mise en œuvre de la GEC

Le suivi et la gestion de l'expérience client sont devenus un processus et une discipline solides, soutenus par des systèmes puissants, évolutifs et conviviaux. Ils ne devraient plus être considérés comme étrangers au territoire des services financiers.

À bien des égards, le suivi et la mesure de l'expérience client représentent l'une des avenues d'atténuation des risques les plus prometteuses, une avenue capable de faire le lien entre les services financiers et les produits, les ventes, le service à la clientèle, le marketing et l'exploitation. De nos jours, toutes les entreprises souhaitent améliorer activement la satisfaction, la fidélité et le soutien de leur clientèle, peu importe de quelle façon on les mesure. Pourquoi? Parce que ces trois facteurs influent sur les bénéfices, tout simplement.

Les entreprises ont connu de multiples transformations, des modèles d'affaires aux plates-formes d'exploitation en passant par les technologies qui sont à la base des stratégies de gestion de la clientèle. Mais par-dessus tout, les clients ont changé : ils sont mieux informés, plus autonomes et ont davantage d'options.

Ces transformations doivent entraîner des changements dans la façon de gérer les risques. Les professionnels spécialisés en finance doivent regarder au-delà de leurs indicateurs traditionnels et chercher à comprendre comment l'expérience client peut aider leur entreprise à se prémunir contre l'incertitude inhérente à l'avenir. ▀

Chris Fawcus est chef de la direction d'Aon Canada, qui fournit des services de gestion des risques. Syed Hasan est président et chef de la direction de ResponseTek, qui fournit des logiciels de gestion de l'expérience client.

La vente d'une entreprise : facteurs d'échec

Un jour ou l'autre, pratiquement toutes les sociétés fermées sont confrontées à la question du transfert de propriété. Pour bon nombre de propriétaires, l'entreprise symbolise le dur labeur de toute une vie et compte pour une partie importante de leur valeur nette personnelle.

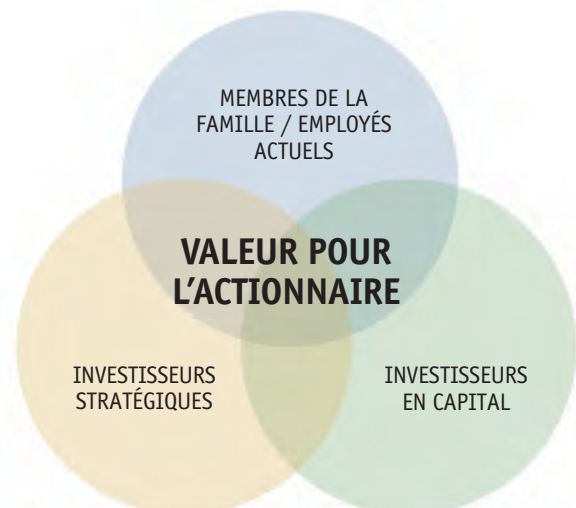
par Chris Polson, CMA

Les propriétaires de sociétés fermées de taille intermédiaire qui songent à vendre leur entreprise sont nombreux à se demander si le temps, l'énergie et l'argent qu'ils vont consacrer sans compter à ce processus ne risquent pas finalement de déboucher sur un résultat décevant. Il est certes impossible de prévoir l'issue d'un processus de vente quel qu'il soit, mais nous croyons que les probabilités de conclure une transaction à des conditions acceptables peuvent être considérablement accrues si l'on est conscient de certaines des erreurs les plus courantes dans ce domaine. Nous présentons ici dix mauvaises habitudes susceptibles de compromettre le succès de la fusion ou de l'acquisition d'une société fermée et nous donnons des conseils pour les éviter.

1) Nombre limité de candidats

Un grand nombre de propriétaires d'entreprise disent à leurs conseillers qu'ils connaissent déjà l'acheteur le plus probable de leur société. Or dans la quasi-totalité des cas, cet acheteur identifié au début du processus de vente n'est pas celui qui finit par acquérir l'entreprise. Afin de maximiser la valeur pour l'actionnaire et d'accroître les chances de conclure la transaction, il est souvent essentiel que le propriétaire soit prêt à étudier simultanément plusieurs options. En général, les acheteurs font partie de l'une des catégories suivantes, qui présentent chacune des possibilités et des défis particuliers.

Les membres de la famille ou les employés sont souvent considérés comme les successeurs naturels des propriétaires actuels. Souvent aussi, les sociétés qui exercent des activités dans des branches connexes (les investisseurs stratégiques) sont très intéressées par un regroupement avec l'entreprise à vendre. Enfin, des investisseurs en capital prennent des participations dans des sociétés fermées avec l'intention de les revendre ultérieurement à profit. Ces groupes, généralement financés par des investisseurs institutionnels (fondations, caisses de retraite, etc.), recherchent des rendements supérieurs à ceux





réalisés sur les marchés boursiers. La plupart du temps, ils recourent à l'emprunt pour régler une partie importante du prix d'achat afin d'accroître le rendement prévu de leur investissement en fonds propres.

En règle générale, les propriétaires d'entreprise connaissent assez bien les autres intervenants dans leur secteur d'activité, mais non l'univers des investisseurs en capital. Or pour beaucoup de propriétaires, surtout quand l'équipe de direction en place est en mesure de reprendre l'entreprise, il pourrait sembler préférable de faire appel à des investisseurs en capital que de vendre à un concurrent stratégique. Au cours de la dernière décennie, les investisseurs en capital se sont multipliés, ce qui a considérablement diversifié les choix offerts aux propriétaires d'entreprise.

Si les propriétaires limitent le nombre de parties sollicitées dans le cadre du processus de vente, c'est parfois parce qu'ils ne veulent pas que leurs employés ou leurs clients sachent que l'entreprise est à vendre. Ce souci de confidentialité est légitime, mais un processus de vente bien mené peut réduire au minimum ce risque, qui sera largement compensé par les avantages d'une vente aux enchères. La concurrence fait craindre aux acheteurs potentiels qu'ils ne rafleront pas la mise et elle les incite à rester sérieusement dans la course.

Facteurs influant sur les multiples d'évaluation

Taille de l'entreprise	Stabilité et concentration du chiffre d'affaires	Produit ou service exclusif	Croissance attendue	Capacité d'endettement	Besoins en dépenses d'investissement	Synergies prévues pour l'acheteur	Conditions de la transaction	Transactions comparables
------------------------	--	-----------------------------	---------------------	------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	--------------------------

2) Attentes irréalistes en termes de valeur

La plupart des propriétaires d'entreprise ajoutent une « prime émotionnelle » importante à la valeur marchande de leur société. De même, certains établissent la valeur de leur société en estimant d'abord le montant qu'il leur faut pour prendre leur retraite. Si la planification de la retraite et la planification successorale sont des éléments essentiels à prendre en compte dans la décision de vendre ou de ne pas vendre, il faut savoir que la valeur marchande ne correspondra par forcément aux besoins ou aux désirs financiers à long terme du propriétaire.

Voici un autre phénomène courant constaté chez les propriétaires d'entreprise : ils s'intéressent aux multiples d'évaluation d'autres sociétés ou d'autres transactions dans leur secteur d'activité, sans analyser objectivement si ces multiples conviennent à leur entreprise. Même au sein d'un même secteur, des entreprises peuvent être vendues à des multiples fort différents pour plusieurs raisons — entre autres la taille, la croissance attendue, les produits ou services exclusifs, la

stabilité du chiffre d'affaires, les besoins en dépenses d'investissement et la liquidité de l'investissement.

En règle générale, le multiple d'évaluation d'une société cotée à forte croissance dont le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) s'élève à 50 millions de dollars sera toujours plus élevé que celui d'une société fermée à croissance moins rapide dont le BAIIA est de 5 millions de dollars.

Par ailleurs, il faut éviter d'adopter comme référence d'évaluation un multiple dont on a simplement entendu parler quelque part. Ainsi, il n'est pas rare qu'un propriétaire d'entreprise retraité confie à des amis, autour d'un verre, qu'il a vendu son entreprise « pour 8 fois son BAIIA », par exemple. Ce faisant, il omet souvent de dire que ce multiple a été établi d'après un BAIIA brut, qui incluait des frais personnels non négligeables (déplacements, repas, location de voitures, primes d'assurance, financement d'un plan de retraite, etc.), le multiple réel pouvant alors être ramené à 7. De plus, le propriétaire retraité ne précise pas toujours qu'une somme correspondant à

une fois le BAIIA est assujettie à une clause d'indexation sur des bénéfices futurs que l'entreprise est très peu susceptible de réaliser. Le multiple réel de la transaction serait donc en fait de 6 fois le BAIIA. Il ne faut pas en conclure pour autant que les propriétaires d'entreprise doivent tout ignorer de la valeur de leur société avant de sonder le marché. Des conseillers de confiance peuvent donner des pistes fiables sur la valeur probable d'une entreprise, généralement sous la forme d'une fourchette de valeurs potentielles (par exemple, de 60 à 70 millions de dollars, ou de 6 à 7 fois le BAIIA ajusté). Il reste que la seule façon de connaître la valeur marchande définitive d'une entreprise est de solliciter des acheteurs potentiels dans le cadre d'un processus de vente aux enchères concurrentiel qui se déroule dans les règles.

3) Incapacité à engager des conseillers qualifiés

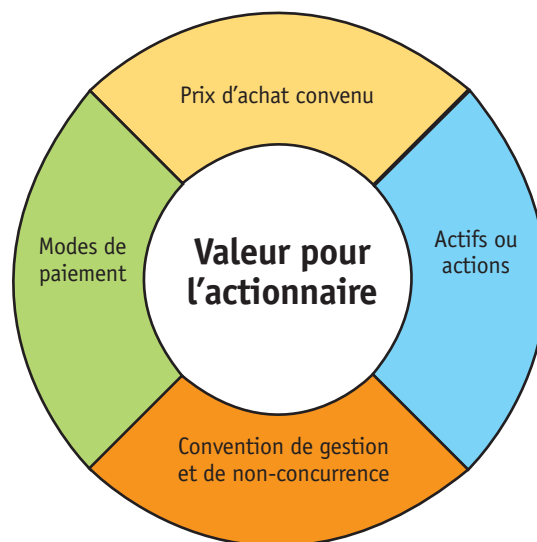
Tout en reconnaissant que je prêche pour ma paroisse, je suis convaincu qu'un propriétaire d'entreprise a tout intérêt à faire appel à une équipe de conseillers expérimentés pour gérer le processus de vente. Des conseillers qualifiés — professionnels de la finance d'entreprise, avocats, comptables, gestionnaires de patrimoine, etc. — jouent habituellement un rôle déterminant dans la planification et la conclusion réussie d'une transaction.

Il est bon de faire appel à des conseillers externes parce que beaucoup de propriétaires trouvent difficile d'évaluer objectivement leur entreprise. Les conseillers externes sont en mesure de dire au propriétaire ce qu'il *doit* entendre, et pas nécessairement ce qu'il *veut* entendre. En outre, la gestion d'un processus de vente peut prendre beaucoup de temps, sur une période de six à douze mois. La plupart des propriétaires qui participent activement à la gestion de leur entreprise sont déjà très sollicités. Mener un processus complet de vente aux enchères sans un conseiller qualifié provoque souvent des problèmes pour l'entreprise, car le propriétaire finit par être débordé s'il tente de gérer en même temps l'entreprise et le processus. Enfin, la vente d'une entreprise présente une dimension émotive importante, et il est souvent bénéfique qu'un tiers serve de tampon entre le propriétaire et les investisseurs éventuels.

4) Manque de souplesse dans les négociations

La négociation est un art, et non une science. Outre le prix d'achat convenu, les modes de paiement (comptant, actions, indexation sur des bénéfices futurs, etc.), la structure de la transaction (vente des actifs sous-jacents ou des actions en circulation, par exemple) et toute rémunération reçue au titre de conseils futurs ou d'un engagement de non-concurrence auront une incidence sur le produit net après impôts reçu par le propriétaire de l'entreprise. Le vendeur ou l'acheteur qui, pendant les négociations, adopte une position inflexible sur chaque élément d'une transaction réussit rarement.

Le vendeur a plutôt intérêt à cerner et à classer les éléments de la transaction les plus importants par ordre de priorité, puis à tirer parti des caractéristiques du processus de vente aux enchères pour traiter le plus grand nombre de ces éléments avant de passer à des négociations exclusives avec une seule partie.



Même lorsque le vendeur entre dans la période des discussions exclusives avec l'acheteur en vue de mettre la touche finale aux modalités de la transaction, il est irréaliste de penser qu'il obtiendra tout ce qu'il veut. Par exemple, des compromis sont généralement nécessaires pour arrêter le libellé des documents de la transaction. Un avocat et un professionnel de la finance d'entreprise compétents aideront le propriétaire à distinguer les éléments non négociables pertinents de ceux pour lesquels un compromis serait plus judicieux.

Les participants à une transaction s'amuse parfois à comparer les négociations à une partie de poker. Mais contrairement à un tournoi de poker, lorsque les parties à la négociation misent tout, elles ne sont pas tenues de montrer leurs cartes et elles quittent la table avec leur argent (ou leur entreprise). Les ultimatums et les tactiques agressives de négociation créent souvent un environnement contre-productif.

5) Performance financière médiocre

La performance financière, un facteur de valeur évident pour toute entreprise, est déterminante tout au long du processus de vente. Un vendeur perdra par exemple sa crédibilité auprès des acheteurs si son entreprise ne réalise pas ses prévisions financières. Nous recommandons donc fortement à nos clients de préparer des projections qui soient à la fois raisonnables et réalisables, particulièrement pour la période durant laquelle se déroule le processus de vente. Dans bien des cas, des prévisions de croissance en forme de bâton de hockey font plus de tort que de mal (à moins qu'elles ne soient fondées sur des hypothèses réalistes).

Certains propriétaires de société fermée sont pénalisés du fait qu'ils ne préparent généralement pas de budget annuel structuré et qu'ils n'ont jamais établi de prévisions financières sur trois ou cinq ans. Il n'est pas obligatoire de faire de telles prévisions pour vendre une entreprise. Cependant, valoriser le potentiel de l'entreprise s'avère très difficile lorsque le propriétaire n'est pas en mesure de donner aux acheteurs une idée de ses perspectives financières. Des prévisions détaillées découlant d'un processus de planification rationnel et complet renforcent la crédibilité du vendeur. Si les circonstances le permettent, le propriétaire a avantage à mettre en œuvre un processus budgétaire.

taire structuré quelques années avant de vendre l'entreprise, non seulement pour profiter de pratiques exemplaires, mais également pour affiner le processus budgétaire et prévisionnel.

Des conseillers qualifiés peuvent rendre de fiers services aux sociétés qui établissent des prévisions pour la première fois. Ils doivent faire en sorte que la direction prenne la responsabilité de ses prévisions, même si cela risque d'ajouter du stress au processus prévisionnel. Il est inquiétant, pour l'acheteur, que l'équipe de direction réponde aux questions concernant ses prévisions financières en disant : « Nous ne savons pas. Demandez à nos conseillers. »

Si la performance financière du vendeur est généralement au cœur du processus de vente, une transaction peut aussi échouer à cause de la contre-performance financière de l'acheteur ou, dans le cas d'une société cotée en Bourse, de la chute du cours de son action. En effet, le vendeur doit absolument vérifier la capacité de l'acheteur à financer la transaction. Une performance financière médiocre de l'acheteur peut l'empêcher d'obtenir le financement nécessaire pour conclure la transaction et peut mobiliser l'équipe de direction au point qu'elle ne peut plus se consacrer au processus d'achat. Lorsque la contrepartie versée au vendeur inclut des actions d'une société cotée en Bourse, une baisse importante de la valeur de ces actions risque de réduire le prix d'achat réel et d'amener le vendeur à ne plus vouloir conclure la transaction. Des conseillers qualifiés peuvent aider les propriétaires d'entreprise à sélectionner et à évaluer des acheteurs potentiels afin de réduire au minimum ces risques liés à l'exécution du projet.

6) Information financière inadéquate

Bien qu'on utilise des « multiples » d'évaluation et d'autres indicateurs de la valeur en fonction de la performance passée, l'acheteur acquiert en fait des flux de trésorerie futurs. Si l'information financière historique sur laquelle il se fonde pour estimer les flux de trésorerie futurs se révèle trompeuse, l'acheteur devra revoir son modèle d'évaluation. Il en résultera sans doute une baisse marquée de la valeur de l'entreprise. De même, tout ajustement proposé au résultat (souvent appelé « ajustement pour éléments non courants ») du fait d'éléments non récurrents liés au propriétaire doit être établi d'après des hypothèses réalistes afin de passer au travers du contrôle diligent de l'acheteur.

Tout propriétaire qui envisage la vente de son entreprise doit engager un contrôleur ou un chef des finances expérimenté et professionnellement qualifié, capable de mettre en place l'infrastructure appropriée pour la comptabilité et la communication de l'information financière. Le cas échéant, il est aussi fortement recommandé que le propriétaire fasse vérifier ses états financiers annuels par un cabinet comptable compétent, conformément aux principes comptables généralement reconnus (« PCGR »). Idéalement, le cabinet comptable procédera à une vérification, ou du moins à un examen. Les états financiers issus d'une mission de compilation, qui correspondent ni plus ni moins à un retraitement des états financiers internes d'une société, ajoutent généralement peu de valeur dans le cadre d'une vente.

Si une vérification peut prendre beaucoup de temps et occasionner des frais supplémentaires, elle est pourtant vite rentabi-

lisée; de plus, elle est tout indiquée pour préparer le propriétaire aux rigueurs du contrôle diligent de l'acheteur. Elle présente aussi l'avantage d'améliorer la qualité de l'information financière utilisée pour gérer l'entreprise. Cela dit, le propriétaire d'entreprise doit éviter d'attendre la vérification de fin d'exercice pour combler les lacunes de l'information financière apparues tout au long de la période. Les transactions sont rarement conclues en fin d'exercice, et les états financiers intermédiaires sont souvent aussi importants que les états financiers annuels.

7) Information insuffisante aux acheteurs potentiels

Les propriétaires de sociétés fermées sont réticents — on les comprend — à donner des détails sur leur entreprise à des tiers. Mais, au cours d'un processus de vente, cette réticence peut poser problème, car elle prive les participants de l'information dont ils ont besoin pour évaluer leur niveau d'intérêt pour l'entreprise et, surtout, les empêche d'avoir une idée précise de sa valeur. Les états financiers d'un seul exercice préparés par un tiers (vérifiés ou examinés) sont en général insuffisants pour que l'acheteur fasse une évaluation crédible de l'entreprise.

Dans un processus de vente aux enchères classique, le vendeur, en collaboration avec son conseiller, prépare un recueil de renseignements détaillés sur les finances et l'exploitation de l'entreprise, en prenant soin cependant de ne pas communiquer les informations très névralgiques. Ce document confidentiel n'est remis qu'aux parties présélectionnées qui acceptent de signer un accord de confidentialité.

Dans un processus de vente aux enchères efficace, les informations sensibles concernant l'entreprise sont communiquées par étapes, au fur et à mesure que les acheteurs sélectionnés avancent dans leur contrôle diligent et que certains d'entre eux sont éliminés. Il n'en demeure pas moins que les acheteurs ont besoin d'un certain nombre d'informations comptables et opérationnelles dans l'immédiat, lesquelles doivent au moins leur permettre de faire une première estimation pertinente de la valeur de l'entreprise. Cette opération permet à son tour au vendeur de décider quelles parties il invitera à poursuivre le processus.

Même lorsque le processus de vente aux enchères est bien géré, il existe toujours le risque qu'un concurrent ait accès à des informations névralgiques ou que des employés et des tiers apprennent que l'entreprise est à vendre. C'est particulièrement vrai lors des dernières étapes du processus, quand les demandes de renseignements liées au contrôle diligent ont le plus d'ampleur et de profondeur. La meilleure façon de réduire au minimum ce risque est d'approcher le marché de manière structurée et de suivre un processus rigoureux de vente aux enchères. Dans ce cas, les participants resteront concentrés sur le processus, qui aboutira assez rapidement.

8) Problèmes cachés aux acheteurs

Au début du processus de vente, il est fortement recommandé au propriétaire d'être transparent au sujet de son entreprise, en précisant les bonnes choses et les moins bonnes. On a rarement avantage à cacher des mauvaises nouvelles à un acheteur potentiel dans l'espoir qu'il ne les découvrira pas ou qu'il choisira de ne pas en tenir compte parce qu'il est déjà engagé dans la tran-

saction. Le meilleur moment pour faire part de problèmes embêtants est tôt dans le processus de vente aux enchères, lorsque la concurrence entre les acheteurs est la plus vive.

En prenant l'initiative d'informer les acheteurs des problèmes, le vendeur est en mesure de donner l'heure juste et, s'il reste plusieurs acheteurs, de les convaincre que leur offre ne sera pas concurrentielle s'ils accordent trop d'importance à ces problèmes. Même assez tard dans le processus, lorsque le vendeur est en négociations exclusives avec un seul acheteur, le fait de savoir qu'il y avait d'autres acheteurs intéressés peut contribuer à minimiser les problèmes.

9) Conflits de personnalités

Le propriétaire d'entreprise est souvent très motivé et axé sur les résultats. Ces qualités sont des atouts pour gérer une entreprise, mais elles peuvent nuire à une transaction si le propriétaire laisse son ego ou ses émotions prendre le dessus. Plus facile à dire qu'à faire, évidemment, puisque la plupart des propriétaires ont des liens affectifs profonds avec leur entreprise. Le propriétaire constatera qu'il n'est pas facile d'écouter un acheteur potentiel faire la critique — si juste soit-elle — de son entreprise. Il sera alors naturellement sur le qui-vive, ce qui risque d'indisposer l'acheteur et de compromettre sa propre objectivité.

Dans bien des cas, le propriétaire qui est actif dans l'entreprise devra se mettre au service de l'acheteur pendant un certain temps après la conclusion de la transaction, soit pour faciliter la transition, soit pour agir à titre de haut dirigeant. La perte de contrôle constitue un passage extrêmement difficile pour certains propriétaires et renvoie à la question qui sous-tend

l'ensemble du processus : êtes-vous vraiment prêt à vendre votre entreprise?

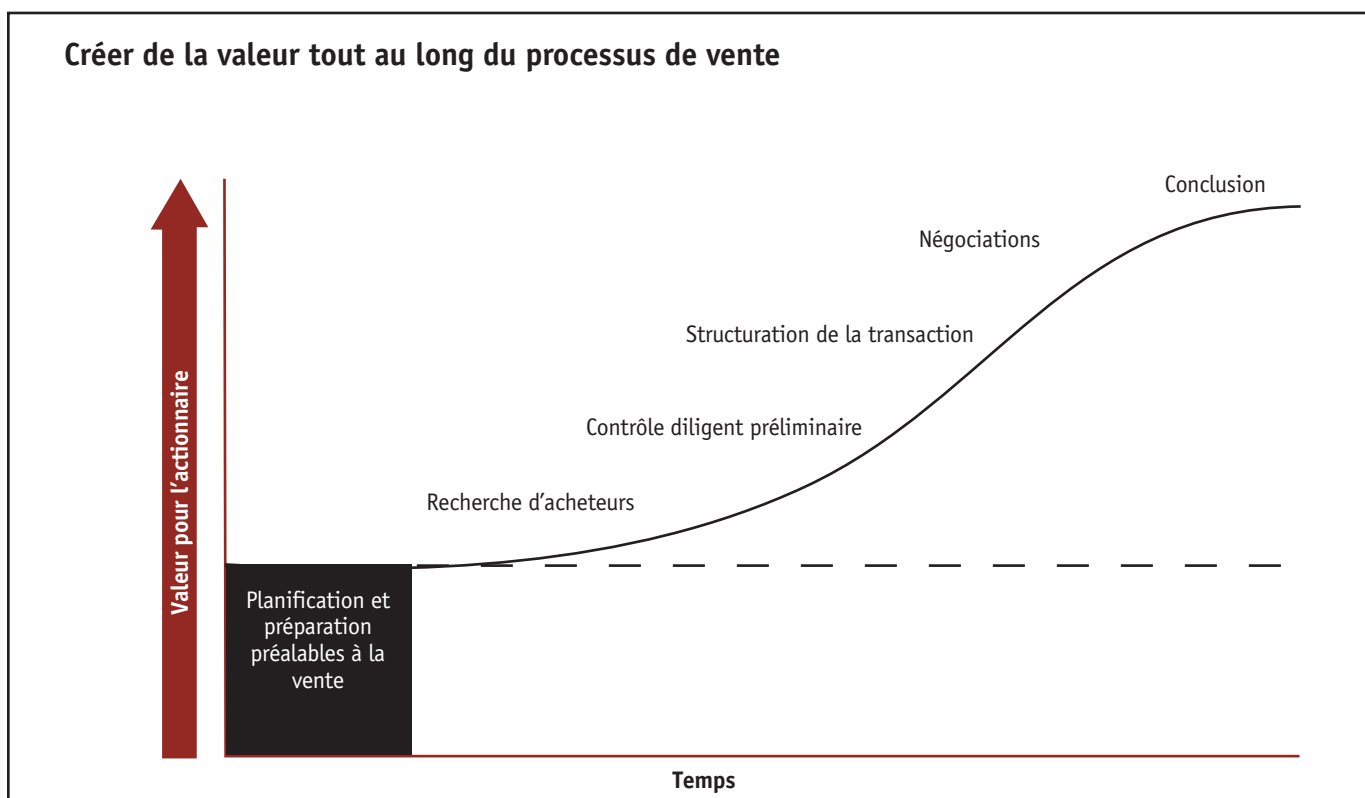
Il est important que les deux parties se gardent de rendre les négociations trop personnelles, ce qui nuirait à une relation très prometteuse. Une équipe qualifiée de conseillers peut faire office de tampon entre les parties mais, à un moment donné, l'acheteur et le vendeur devront traiter directement.


10) Manque d'élan du processus

Les transactions sont souvent compromises lorsque le sentiment d'urgence n'y est pas et qu'elles traînent en longueur. Une multitude de problèmes peuvent surgir quand le processus de vente stagne. Bien qu'une certaine lassitude finisse par s'installer dans pratiquement toutes les transactions, le problème s'accroît lorsque la transaction n'en finit plus. De la frustration (« Mais quand donc cette transaction sera-t-elle conclue? ») au doute (« Je n'ai peut-être plus envie de la conclure! »), il n'y a qu'un pas à franchir. Avec le temps, la transaction risque aussi d'échouer à cause d'une conjoncture défavorable à l'échelle du secteur ou de l'économie (par exemple, une récession ou une crise mondiale du crédit). Ou encore, l'acheteur peut se retirer parce qu'une occasion plus intéressante vient de se présenter.

L'un des avantages les plus décisifs du processus de vente aux enchères est le sentiment d'urgence qu'il crée chez les acheteurs et le vendeur. Pour exploiter au maximum la valeur de l'entreprise, il faut provoquer un enthousiasme et un élan dont il faut tirer parti à chaque étape du processus de vente. ▀

Chris Polson, MBA, CMA, CFA, CBV, est un collaborateur de Veracap Corporate Finance Limited.



A young boy in a white shirt is looking at a document. The background is filled with various numbers (1-9) scattered across the scene, some appearing to be floating or falling. The boy's expression is neutral and focused.

L'application à la lettre des règles fiscales peut-elle améliorer la gouvernance et faire économiser de l'argent à votre entreprise?

Une surveillance active de la part des autorités fiscales protège les investisseurs externes en empêchant les initiés d'une entreprise de les priver de leur juste part des bénéfices.

par Jeffrey Pittman, CMA

Dans le sillage des scandales financiers très médiatisés de la dernière décennie, les gouvernements soucieux de rétablir la confiance des investisseurs vis-à-vis des marchés financiers ont entrepris de vastes réformes législatives et réglementaires afin d'améliorer la gouvernance d'entreprise. Par exemple, l'Ontario a promulgué la loi 198, sorte de version canadienne de la *loi Sarbanes-Oxley* adoptée aux États-Unis en 2002, et la Bourse de Toronto a resserré ses normes d'admission à la cote (« Règles et échappatoires », *CMA Management*, octobre 2003). Cependant, le rôle de la surveillance externe exercée

par les autorités fiscales en vue de renforcer la gouvernance est largement passé inaperçu. Desai et al. (2007:1) insistent sur le fait que l'influence des autorités fiscales sur la gouvernance des entreprises fait rarement partie des enjeux de politique publique :

« [traduction] Du fait de son droit d'imposer les flux de trésorerie, l'État est, de fait, le premier actionnaire minoritaire de presque toutes les sociétés. Pourtant, son intervention est exclue de l'analyse standard de la gouvernance d'entreprise [...]. La plupart des opérations qui visent à détourner une partie de la valeur d'une entreprise au profit des actionnaires dominants réduisent

également l'impôt à payer par l'entreprise. Inversement, de nombreux procédés visant à contraindre l'entreprise à payer cet impôt font que les actionnaires dominants ont plus de mal à détourner une partie de la valeur de l'entreprise à leur propre avantage. »

C'est dans ce contexte que nous présentons ici le résultat de recherches récentes visant à déterminer si l'application plus stricte des règles fiscales s'accompagne effectivement d'une meilleure gouvernance d'entreprise. Purdy Crawford, avocat chez Osler, Hoskin & Harcourt s.r.l., exhorte les entreprises canadiennes à mettre en place une « gouvernance créatrice de valeur », étant donné que « le but de la société est d'accroître la valeur à long terme pour les actionnaires » (« La réforme du conseil d'administration : création de valeur ou surveillance? », *CMA Management*, octobre 2003). De la même façon, selon Dyck et Zingales (2006:51), la gouvernance d'entreprise correspond aux façons dont les bailleurs de fonds d'une entreprise s'assurent d'un rendement sur le capital qu'ils y investissent. D'après cette définition, l'évaluation des lacunes d'un système de gouvernance d'entreprise consiste notamment à calculer la fraction du bénéfice qui, au lieu d'être répartie entre tous les actionnaires, tombe entre les mains des actionnaires internes qui contrôlent et, dans bien des cas, gèrent la société. Les économistes financiers qualifient poliment cette fraction d'« avantages privés du contrôle ». Dans une poursuite criminelle mettant en cause une entreprise canadienne, les dirigeants de Hollinger Inc. ont été déclarés coupables aux États-Unis d'avoir agi de concert pour détourner à leur avantage le produit d'ententes de non-concurrence.

Pour plusieurs observateurs, les mégascandales comptables qui ont marginalisé les investisseurs externes sont imputables à de graves lacunes dans la gouvernance, dont l'à-plat-ventrisme des conseils d'administration et des vérificateurs, la complicité des analystes et l'utilisation excessive de la rémunération au rendement. Cependant, Desai (2005) voit une autre explication à ce phénomène : la détérioration progressive de la rigueur avec laquelle les lois sur l'impôt des sociétés sont appliquées. Parallèlement, malgré l'absence de preuve concluante d'un tel lien, plusieurs éditoriaux parus dans le *New York Times* (2007), le *Washington Post* (par exemple, Rattner, 2004) et le *Wall Street Journal* (2003) attribuent le bond des faillites liées à la gouvernance d'entreprise, au tournant du siècle, au relâchement graduel de la surveillance exercée par les autorités fiscales. À l'appui de cet argument, de récentes tendances révèlent une forte dégradation simultanée de la transparence de l'information financière et de l'application des règles fiscales; voir, par exemple, Desai (2003) et Slemrod (2007).

Les recherches menées sur la fiscalité et la gouvernance d'entreprise commencent à converger vers l'idée selon laquelle l'ardeur de l'État à prélever les impôts apporte aux investisseurs certains avantages sur le plan de la surveillance. En fait, comme le rappellent Desai (2005) et Robinson (1911), l'adoption de l'impôt des sociétés aux États-Unis est due à des préoccupations concernant la surveillance externe des entre-

prises. Dyck et Zingales (2004:578) expliquent que l'État, qui possède un intérêt financier important dans ces entreprises du fait des impôts qu'elles doivent payer, peut limiter les pratiques de détournement des initiés :

« [traduction] Toutes les sociétés ont un actionnaire minoritaire de fait : l'État. Il est dans l'intérêt de l'État — comme dans celui de tout actionnaire minoritaire — d'évaluer la valeur produite par une société et d'en obtenir une part. Les prix de cession interne, par exemple, sont régis par les lois fiscales [...]; les transferts intrasociétés doivent se faire au prix que les deux unités en présence auraient exigé dans des conditions de pleine concurrence. Par conséquent, la rigueur avec laquelle les autorités fiscales appliquent les règles régissant les prix de cession interne influe sur l'empressement des entreprises à transférer leurs bénéfices à des sociétés liées. Plus l'application des règles est stricte, moins l'actionnaire dominant recourra aux prix de cession interne pour siphonner la valeur de l'entreprise au détriment des actionnaires minoritaires [...]; en intentant des poursuites contre une société fautive, l'État fait un exemple et incite toutes les autres à se comporter comme il se doit. Tout incite donc l'État à porter ces affaires en justice, même lorsque les frais de justice sont supérieurs aux sommes recouvrables. De plus, l'État a l'avantage de disposer de pouvoirs disciplinaires dont les actionnaires dispersés sont privés. Une meilleure application des règles fiscales peut donc jouer un rôle important dans la limitation des avantages privés du contrôle. »

Application plus rigoureuse des règles fiscales

Selon Desai et al. (2007), le fisc s'apparente pour l'essentiel à un actionnaire soucieux d'empêcher les initiés d'épuiser les ressources de l'entreprise. Les auteurs affirment qu'en intégrant la gouvernance d'entreprise et la fiscalité, l'application rigoureuse des règles fiscales protège les actionnaires minoritaires en ramenant à l'ordre les initiés tentés de détourner les bénéfices de l'entreprise à leur profit. Leur théorie se fonde sur le principe qu'une surveillance stricte fait grimper la valeur après impôts de l'entreprise lorsque les avantages d'une meilleure gouvernance l'emportent sur les versements d'impôts plus élevés qui en résultent; autrement dit, une mauvaise application des règles fiscales nuit en fait au bien-être des actionnaires. Par exemple, une application intensive des lois fiscales peut dissuader les initiés d'exploiter leur position à leurs propres fins, c'est-à-dire de fixer les prix de cession interne à un niveau inférieur à la valeur marchande pour détourner les bénéfices vers des entreprises qui leur appartiennent personnellement (voir Johnson et al., 2000), de conspirer pour gonfler les cours afin d'accroître leur rémunération (voir Erickson et al., 2006), etc. Par conséquent, une application plus sévère des règles fiscales qui réduit la marge de manœuvre des dirigeants trop avides avantage tant les gouvernements (en faisant grimper les recettes fiscales) que les actionnaires externes (en améliorant le rendement du capital investi).

Ces études s'articulent autour de l'idée que les initiés auront plus de mal à abuser des investisseurs externes en détournant les ressources de l'entreprise à leur profit si le gouvernement applique les règles fiscales de façon plus rigoureuse. Desai et al. (2007:5) affirment ce qui suit : « [traduction] Il existe sans doute une forte complémentarité entre la fraude fiscale et les détournements par la direction, car le fait de soustraire des revenus au fisc par le biais d'opérations complexes réduit la capacité des actionnaires de surveiller le comportement des membres de la direction, ce qui rend les détournements moins coûteux pour ces derniers. » En fait, Desai et Dharmapala (2006) attestent que les investisseurs ne peuvent évaluer pleinement le coût des fraudes fiscales que lorsque la gouvernance d'entreprise est saine. De même, en se basant sur des preuves indirectes cadrant avec cette théorie, Erickson et al. (2004) ont constaté que de nombreuses sociétés ouvertes accusées d'avoir orchestré des fraudes comptables payaient délibérément trop d'impôts, ce que les auteurs interprètent comme une tentative d'éloigner les soupçons des autorités fiscales, des organismes de réglementation et des investisseurs. Leur étude laisse entrevoir que ces entreprises allaient jusqu'à verser des trop-perçus d'impôt de 11 % sur les bénéfices frauduleusement gonflés afin de légitimer leurs chiffres. Voilà qui illustre bien l'importance de l'application des règles fiscales pour la gouvernance d'entreprise.

Il n'en reste pas moins que les preuves directes du rôle de cette application des règles fiscales ont été rares, du moins jusqu'à tout dernièrement. Cependant, Guedhami et Pittman (2008) ont entrepris d'étudier la question en analysant l'effet de la surveillance exercée par l'Internal Revenue Service (IRS) sur les coûts d'emprunt des sociétés fermées américaines. Comme il n'existe pas de données sur les activités de l'Agence du revenu du Canada à ce chapitre, les auteurs se sont appuyés sur les rapports compilés par la Transactional Records Access Clearinghouse (TRAC) — organisme de recherche indépendant affilié à l'Université de Syracuse qui établit des statistiques complètes sur de nombreux organismes fédéraux des États-Unis à partir des propres données du gouvernement — afin d'évaluer la rigueur de la surveillance exercée par l'IRS. L'étude de Guedhami et Pittman (2008) répond à la question de savoir si la gouvernance d'entreprise s'améliore lorsque ces entreprises sont soumises à une surveillance plus serrée de la part de l'IRS. Après avoir neutralisé d'autres paramètres, les auteurs ont pu établir que le financement par emprunt coûte moins cher lorsque la probabilité d'une vérification par l'IRS est plus forte. Financièrement parlant, estiment-ils, lorsque cette probabilité passe de 19 à 35 %, le taux d'intérêt exigé des entreprises baisse en moyenne de 25 points de base. Autrement dit, pour la moyenne des entreprises de l'échantillon, une hausse de 16 % de la probabilité de vérification par l'IRS se traduit par des économies d'intérêts annuelles de plus de 465 000 \$. Selon Guedhami et Pittman (2008), un sous-produit essentiel d'une surveillance serrée de la part de l'IRS serait une meilleure gouvernance d'entreprise, laquelle se traduirait par des coûts d'emprunt moins élevés. En d'autres termes, une application rigoureuse des règles fiscales influe sur la perception des investisseurs en permettant aux entre-

prises de mieux se faire connaître sur les marchés financiers. D'après les théories et observations récentes, les investisseurs externes jugeraient collectivement que l'application des règles fiscales a un effet déterminant sur la gouvernance d'entreprise.

Une surveillance active de la part des autorités fiscales protège les intérêts des investisseurs externes en empêchant les initiés d'une entreprise de les priver de leur juste part des bénéfices. La conclusion selon laquelle une application plus stricte des règles fiscales est effectivement dans l'intérêt des sociétés peut, à première vue, sembler paradoxale. Cependant, l'aspect positif d'une meilleure gouvernance d'entreprise — qui se traduit notamment par une baisse des coûts d'emprunt — compense largement les versements d'impôts plus élevés qui découlent naturellement d'une application plus rigoureuse des règles fiscales. D'un point de vue politique, ces études apportent des arguments préliminaires à l'appui de l'idée selon laquelle l'application des lois fiscales devrait être au centre de la réforme des pratiques de gouvernance pour que celles-ci génèrent des « externalités positives ». Pour les dirigeants soucieux de tirer parti de ces études, une bonne idée serait de prévenir leurs investisseurs externes et leurs bailleurs de fonds qu'ils ont fait l'objet d'un contrôle fiscal, puisque cette forme de surveillance externe, lorsqu'elle est visible, peut rendre le financement moins cher ou plus accessible.

La recherche effectuée pour l'article ci-dessus a été financée par CMA Canada par l'intermédiaire de l'Association canadienne des professeurs de comptabilité (ACPC). n

Jeffrey Pittman, Ph.D., CMA, CA, professeur de comptabilité, Faculté des sciences de l'administration, Memorial University (Terre-Neuve).

Références

- Desai, M.A. « The divergence between book income and tax income », dans Poterba J. (dir. de la réd.), *Tax Policy and the Economy*, n° 17, Cambridge, MA, MIT Press, 2003, p. 169-206.
- Desai, M. A. « The degradation of reported corporate profits », *Journal of Economic Perspectives*, n° 19, 2005, p. 171-192.
- Desai, M.A. et D. Dharmapala. « Corporate tax avoidance and high-powered incentives », *Journal of Financial Economics*, n° 79, 2006, p. 145-179.
- Desai, M.A., A. Dyck et L. Zingales. « Theft and taxes », *Journal of Financial Economics*, n° 84, 2007, p. 591-623.
- Dyck, A. et L. Zingales. « Private benefits of control: An international comparison », *Journal of Finance*, n° 59, 2004, p. 537-600.
- Erickson, M., M. Hanlon et E. L. Maydew. « How much will firms pay for earnings that do not exist? Evidence of taxes paid on allegedly fraudulent earnings », *The Accounting Review*, n° 79, 2004, p. 387-408.
- Erickson, M., M. Hanlon et E. L. Maydew. « Is there a link between executive equity incentives and accounting fraud? », *Journal of Accounting Research*, n° 44, 2006, p. 1-31.
- Guedhami, O. et J. A. Pittman. « The importance of IRS monitoring to debt pricing in private firms », *Journal of Financial Economics*, 2008, à paraître.
- Johnson, S., R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes et A. Shleifer. « Tunneling », *American Economic Review*, n° 90, 2000, p. 22-27.
- Rattner, S. « Why companies pay less tax », *The Washington Post*, 18 mai 2004, p. A19.
- Robinson, M. « The federal corporation tax », *The American Economic Review*, n° 1, 1911, p. 691-723.
- Slemrod, J. « Cheating ourselves: The economics of tax evasion », *Journal of Economic Perspectives*, n° 21, 2007, p. 25-48.
- « The light-touch tax audit », *The New York Times*, 15 janvier 2007.



La réforme des systèmes de gouvernance et de gestion des responsabilités dans le secteur hospitalier chinois

Les réformes économiques ont apporté la prospérité à la Chine et la richesse à ses habitants. Toutefois, elles ont aussi provoqué l'effondrement du système de santé dans les années 1980, donnant lieu à des inégalités en termes d'accès aux soins et à leur utilisation.

par Yee-Ching Lilian Chan

La transition d'une économie dont la planification est centralisée à une économie de marché, combinée à la réduction des dépenses publiques dans les soins de santé, a forcé les hôpitaux d'État à rechercher de nouvelles sources de revenus. Au bout du compte, cette situation soulève un tollé de protestations à propos de l'accès et du caractère abordable des soins. Depuis les années 1980, la réforme des soins de santé suscite en Chine des débats incessants. En lançant plusieurs programmes au cours des 15 dernières années, le Conseil d'État (ou gouvernement central populaire) et le ministère de la Santé de la Chine ont joué un rôle de leadership à l'égard du système de santé. Le Conseil d'État a déclaré l'année 2008 « année de la réforme des soins de santé » et fait du secteur hospitalier un élément central de cette politique.

Le système de santé chinois avant la réforme

Sous le régime de planification centralisée de l'économie, de 1950 à 1978, le gouvernement central populaire de Chine (le « gouvernement central ») a instauré un système d'assurance-maladie à trois niveaux assurant la disponibilité de ressources pour répondre aux besoins fondamentaux de la population en matière de santé. Le premier niveau est celui de la médecine publique (ou régime gouvernemental), programme fourni et financé par l'État dont l'objectif est de dispenser des soins gratuits aux employés de l'État en service ou à la retraite. Le deuxième niveau, la médecine collective (ou régime des travailleurs), consiste en un programme fourni par l'État et financé par les entreprises, mais à l'intention cette fois des employés et des retraités des entreprises collectives et des sociétés d'État, qui ont droit à des services de santé moyennant des frais minimaux à caractère symbolique. Le troisième niveau est celui de la médecine coopérative (ou système coopératif rural), programme financé collectivement, bénéficiant de modestes subventions de l'État et offrant des services de santé gratuits ou subventionnés à la population rurale.

Au cours de cette période, presque tous les hôpitaux chinois appartenaient à l'État, et quelques-uns seulement à des intérêts privés. Le gouvernement central fixait le tarif des soins à un niveau bien en deçà des coûts afin d'assurer l'accès du public à des services abordables. Il détenait aussi un pouvoir d'influence sur le choix des administrateurs, des professionnels et des travailleurs de la santé, ainsi que d'autres employés d'hôpital. Les personnes à l'emploi des hôpitaux d'État étaient des fonctionnaires; leur poste et leur salaire étaient placés sous la responsabilité des autorités du gouvernement central chargées de la planification des ressources humaines¹. De plus, la rémunération des professionnels et des travailleurs de la santé était peu élevée en regard de leur formation, de leur statut et de leur contribution au fonctionnement des hôpitaux et aux soins dispensés aux patients.

Défis postérieurs à la réforme pour le secteur hospitalier

Dans le cadre des réformes économiques, le bureau des finances de l'État a changé sa relation contractuelle avec les fournisseurs de services de santé, y compris les hôpitaux. Durant les années 1980 et 1990, le financement gouvernemental des hôpitaux a été réduit à un niveau allant de 14 % à 30 % de leurs dépenses totales². En compensation, on a donné aux hôpitaux une marge

de manœuvre et une autorité accrues dans l'élaboration et l'établissement des prix des nouveaux services et des médicaments occidentaux. Les hôpitaux d'État ont alors dû mettre en œuvre des activités à but lucratif pour appuyer leur fonctionnement, comme des services d'hébergement.

En outre, les hôpitaux doivent maintenant réaliser davantage de revenus pour offrir une rémunération équitable aux professionnels de la santé, en particulier les médecins, dont le salaire de base demeure relativement peu élevé. Certains hôpitaux ont mis en place un « système de responsabilité » dans le cadre duquel les médecins reçoivent des primes en fonction des revenus qu'ils génèrent au profit de l'hôpital. Comme le gouvernement conserve le contrôle des prix des services de santé de base, les revenus supplémentaires doivent obligatoirement provenir de l'utilisation accrue des médicaments occidentaux onéreux et de services de santé spécialisés qui ont été déréglementés. Il en résulte une prescription abusive de ces médicaments et une surutilisation des soins de haute technologie³. À l'évidence, une grande partie des médicaments prescrits et des soins commandés sont inutiles⁴. Certains médecins ont poussé plus loin encore la recherche de revenus supplémentaires en recevant des pots-de-vin d'entreprises pharmaceutiques et de l'argent de patients⁵. La population continue de supporter le poids de l'augmentation du coût des services de santé, ce qui a pour effet d'acculer certaines personnes à la faillite et d'en inciter d'autres à ne pas solliciter de soins.

Les défis qui se posent aux hôpitaux lorsqu'on passe d'un financement public de la santé à un financement basé sur des frais imposés aux utilisateurs sont liés au manque d'autonomie de ces institutions, puisque le gouvernement central conserve un contrôle important sur le secteur des soins de santé — particulièrement en ce qui a trait à la gestion des finances et des ressources humaines. En plus d'avoir le pouvoir de réduire le financement du secteur hospitalier, le gouvernement établit les prix des services de santé de base, ce qui empêche les hôpitaux de recouvrer leurs coûts. Parallèlement, les travailleurs des hôpitaux sont des employés de l'État, qui conservent habituellement leur emploi jusqu'à la retraite. Ce système traditionnel d'emplois permanents complique davantage la recherche de revenus, car les subventions de l'État suffisent à peine à payer le salaire des employés actuels et retraités des hôpitaux. De plus, certains hôpitaux disposent d'une capacité excédentaire, tandis que d'autres doivent composer avec des professionnels improductifs et incompétents. Une pression croissante s'exerce sur les hôpitaux pour qu'ils offrent une rémunération équitable à leurs professionnels. Non seulement l'attention accordée à la création de revenus donne lieu à un dysfonctionnement des systèmes de santé, notamment les excès relatifs à la prescription de médicaments occidentaux coûteux et à l'utilisation de services de haute technologie, mais elle a aussi pour effet d'accroître les investissements dans le matériel et les infrastructures des hôpitaux, tout en négligeant l'importance de la qualité de la gestion des soins et du contrôle des coûts.

L'obligation pour les hôpitaux d'État de générer des revenus en offrant des services basés sur le paiement à l'acte est unique dans le système de santé chinois. L'objectif de rentabilité poursuivi par les hôpitaux durant la transition d'un système financé par le secteur public à un modèle souffrant de sous-financement

chronique est en contradiction avec l'idée soutenue par le gouvernement central dans la réforme actuelle, à savoir que les soins de santé constituent un élément du bien-être collectif.

Durant cette transition, le Conseil d'État a dirigé ses ressources et ses efforts vers l'édification des infrastructures nécessaires au développement économique du pays. Sa réponse aux demandes de réforme du système de santé s'est révélée plutôt lente. En raison de l'effondrement du système coopératif rural et de la détérioration graduelle de l'assurance-maladie des travailleurs, les programmes de la réforme ont visé à établir un système d'assurance-maladie durable au profit des populations rurales et urbaine.

Actuellement, l'assurance-maladie chinoise comprend un volet destiné aux travailleurs occupant un emploi en milieu urbain, y compris ceux qui ont un emploi flexible et les travailleurs migrants, un deuxième volet à l'intention des résidents des zones urbaines n'ayant pas d'emploi, notamment les personnes âgées, les enfants et les étudiants, et un nouveau système coopératif rural pour les paysans.

La réforme dans le marché des services de santé

La réforme de l'assurance-maladie soutient le modèle de financement par lequel le gouvernement achète les services, c'est-à-dire qu'il finance la demande. Le gouvernement continuera à financer les hôpitaux d'État⁶, qui demeurent la pierre angulaire du système de santé chinois. Même si le gouvernement central a ouvert la porte au changement dans les institutions de santé depuis 1985, le nombre d'hôpitaux privés a crû lentement jusqu'au tournant du siècle, en raison du contrôle étroit de l'État sur la privatisation. Par suite de l'adhésion du pays à l'Organisation mondiale du commerce, le gouvernement central a approuvé la propriété étrangère d'établissements de santé. Les hôpitaux privés conservent néanmoins leur rôle d'appoint à titre de fournisseurs de services.

Même si le Conseil d'État a accru ses investissements dans le système de santé, les subventions budgétaires aux hôpitaux d'État demeureront limitées. Par conséquent, les hôpitaux doivent offrir des services de qualité à faible coût afin de rester concurrentiels au sein du marché des soins de santé. Aussi recommande-t-on, dans un rapport au 17^e Congrès du Parti communiste chinois, que dans la réforme du marché des services de santé, quatre principes de séparation soient adoptés : séparation de l'administration et de l'établissement des politiques, de la gouvernance et de la gestion, des médicaments et des services de santé⁷, et des organisations à but lucratif et sans but lucratif. En outre, le rapport recommande de changer la structure de la gestion, des opérations, des investissements, des prix, de la gouvernance et du contrôle, de la protection des ressources humaines et technologiques, et des communications, ainsi que le cadre juridique des hôpitaux. Ces changements ont pour but de faciliter la création de mécanismes de marché soutenant des services publics de santé à la fois sûrs, efficaces, pratiques et peu coûteux, et assurant l'accès de l'ensemble de la population à des soins essentiels.

Défis inhérents à la réforme des hôpitaux

En dépit des orientations et des principes généraux de la réforme des hôpitaux, des défis considérables doivent encore être relevés en matière de gestion. L'augmentation du financement gouvernemental du nouveau système coopératif rural et de l'assurance-maladie offerte en zone urbaine met en lumière l'importance accordée par la Chine au bien-être collectif dans la réforme actuelle des soins de santé. D'autre part, les hôpitaux d'État ont dû se tourner vers la mise sur pied d'activités à but lucratif au cours des années 1980 et 1990 en réponse à la réduction du financement public et à l'accroissement des contraintes budgétaires. La première priorité dans la réforme des hôpitaux consiste à harmoniser leur mission et leurs objectifs avec la stratégie gouvernementale visant à établir un système de santé axé sur l'aide sociale.

Les administrateurs des hôpitaux publics étant des représentants de l'État, il n'existe pas de distinction claire entre les responsabilités de ces institutions et celles des organismes gouvernementaux. L'un des défis de la réforme des hôpitaux est de créer un mécanisme de contrôle établissant une séparation claire entre l'administration et l'établissement des politiques. Le gouvernement et ses représentants seraient ainsi responsables de la définition des politiques liées à la santé, et les administrateurs des hôpitaux agiraient à titre de gestionnaires professionnels responsables du fonctionnement de leur établissement.

De nombreux dirigeants d'hôpitaux publics sont des représentants de l'État, et non des gestionnaires professionnels formés pour remplir cette fonction. Gérer un hôpital avec succès n'est pas une mince affaire pour un dirigeant dont l'objectif personnel consiste principalement à être représentant de l'État. Comme l'a souligné l'un d'eux, « il est difficile d'être le directeur général d'un hôpital, plus difficile d'être le directeur général d'un hôpital public, et encore plus difficile d'être le directeur général d'un hôpital public pendant la transition des hôpitaux publics, car les concepts et les orientations de la réforme des soins de santé sont mal définis⁸ ». Établir une structure de gouvernance prévoyant un système de responsabilité et d'imputabilité bien défini pour les dirigeants est un élément crucial de la réforme. Par conséquent, les directeurs généraux d'hôpitaux doivent adopter l'attitude et le comportement de gestionnaires professionnels. Il est important également d'établir une structure de gouvernance et un système de responsabilité efficaces, afin de séparer la gouvernance et la gestion, ainsi que les politiques et l'administration.

Dans le cadre de la réforme des soins de santé durant les années 1990, le gouvernement central a établi des listes de médicaments assorties de tarifs prédéterminés et de plafonds relatifs aux revenus provenant de la vente de ces produits. Ces mesures limitent les possibilités d'un hôpital de tirer des revenus de la vente de médicaments. La séparation des médicaments et des services de santé force les hôpitaux à chercher d'autres sources de revenus ou à contrôler les coûts des soins afin de maintenir leur santé financière. Cela pose encore une fois une difficulté de taille aux hôpitaux d'État, qui doivent envisager les soins de santé comme un service d'aide sociale et se garder de chercher à réaliser des profits. La compression des coûts

représente un exercice tout aussi difficile parce que les dirigeants n'ont pas les pleins pouvoirs pour gérer adéquatement les ressources humaines de leur organisation. Par conséquent, la réforme des hôpitaux devrait aussi prévoir la mise en œuvre de systèmes de gestion permettant un contrôle efficace des coûts des soins de santé.

La réforme organisationnelle dans le secteur hospitalier

Selon le rapport de la Banque mondiale sur la réforme organisationnelle des hôpitaux publics⁹, l'autonomisation, la corporatisation et la privatisation sont les trois approches courantes pour transformer des hôpitaux publics en fournisseurs de services de santé plus efficaces et plus efficaces. Premièrement, l'autonomisation se caractérise par un important transfert de contrôle du gouvernement à l'hôpital, y compris le contrôle de l'allocation des ressources, de l'étendue des activités, de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines, de la gestion stratégique, de l'administration clinique et non clinique, etc. Cependant, le gouvernement conserve son pouvoir de supervision des hôpitaux, qui continuent de fonctionner en tant qu'organisations de service public, assujetties à des contrats de performance et à des révisions — en d'autres mots, au système d'imputabilité. Dans ce contexte, le budget global prospectif est un outil financier couramment utilisé afin de maîtriser les coûts, et les hôpitaux jouissent d'une autonomie et d'une responsabilisation complètes dans la gestion de leurs finances. Deuxièmement, les hôpitaux sont constitués en entités juridiques en vertu de la corporatisation, leur conseil d'administration comprenant une forte représentation gouvernementale. À ce titre, les hôpitaux évoluent dans le marché concurrentiel des services de santé comme des entreprises privées (c'est-à-dire gérées par des individus). Ils sont responsables de leurs excédents et de leurs déficits d'exploitation; une mauvaise gestion financière peut même les acculer à la faillite.

Troisièmement, la privatisation exige que les hôpitaux deviennent des entités juridiques, sur lesquelles le gouvernement n'a plus de contrôle direct et où il n'a plus de représentation au conseil d'administration. Ces trois approches ont été utilisées dans le cadre de la réforme organisationnelle des hôpitaux en Chine.

L'autonomisation est le principe de réforme organisationnelle qui a été appliqué au secteur hospitalier dans les années 1980. L'un des premiers programmes de la réforme a été d'établir des contrats de performance entre les bureaux locaux de la santé et les hôpitaux à propos de la planification des ressources humaines, du volume de services offerts, des normes de qualité et des subventions budgétaires. Les contrats de performance accordent une autonomie aux hôpitaux dans la gestion, dans le fonctionnement et dans l'allocation des ressources organisationnelles. En outre, les travailleurs et les institutions du secteur de la santé sont autorisés à offrir leurs services moyennant rétribution. On leur permet même d'exiger des frais plus élevés pour les services spécialisés, mais ceux-ci ne sont pas couverts par les régimes d'assurance des représentants de l'État et des travailleurs. Malgré leur mission en tant qu'institutions publiques, les hôpitaux d'État ont adopté une politique de facturation des services qui, pour soutenir les activités hospitalières, favorise la poursuite d'activités à but lucratif.

En 2000, le gouvernement a lancé un autre programme visant à réformer le secteur hospitalier : la distinction entre les établissements de santé à but lucratif et sans but lucratif, selon leur nature, leurs fonctions sociales et leurs responsabilités. Cette distinction a une incidence sur le financement, la taxation et la réglementation des tarifs de chaque institution. Les hôpitaux sans but lucratif forment le cœur du système de santé chinois, offrant des services de base et peu de services spécialisés. De leur côté, les hôpitaux à but lucratif offrent des services spécialisés à des tarifs déterminés par la demande et la concurrence.

Une nouvelle structure de gestion est aujourd'hui proposée pour les hôpitaux à but lucratif et sans but lucratif, comprenant un comité de gestion, un comité d'exploitation et un conseil d'administration. De nombreux hôpitaux publics et privés ont le statut d'organisation sans but lucratif. Toutefois, un grand nombre d'entre eux ne sont pas encore devenus des entités juridiques indépendantes, de sorte que leurs relations avec le gouvernement demeurent inchangées. En dépit des possibilités de corporatisation et de privatisation, le marché des services de santé est toujours dominé par les hôpitaux d'État sans but lucratif.

Cas de réforme organisationnelle dans le secteur hospitalier

A. Cadre de travail régional relatif au contrôle à l'intention des hôpitaux d'État

Dans la province du Shandong, la ville de Weifang a mis en place un nouveau système de surveillance et un cadre de travail relatif au contrôle à l'intention de tous les hôpitaux d'État de son territoire¹⁰. Dans le passé, nombre de services municipaux de Weifang, y compris la santé, les ressources humaines, la sécurité sociale, les finances et l'organisation, assumaient la responsabilité des secteurs correspondants au sein des hôpitaux d'État. En 2005, le Bureau de la santé de la ville a mis sur pied un centre de gestion des hôpitaux, responsable du fonctionnement de tous les hôpitaux du territoire appartenant à l'État. Dans cette réorganisation, le Bureau de la santé joue le rôle de centre de contrôle des services de santé. Il se charge de la mise en œuvre des politiques gouvernementales touchant la santé, et de la coordination de tous les services municipaux relatifs au secteur de la santé. Le centre de gestion des hôpitaux représente le gouvernement, et agit comme responsable de la gestion et du fonctionnement des hôpitaux d'État de la ville. Unité exécutive du Bureau de la santé, il doit rendre des comptes à ce dernier uniquement à propos du rendement des hôpitaux d'État. Entre autres responsabilités, il est également autorisé à nommer les directeurs généraux des hôpitaux et à les démettre de leurs fonctions. Cette nouvelle structure renforce les mécanismes de contrôle dans le secteur hospitalier de Weifang. Elle favorise la séparation des politiques et de l'administration, ainsi que l'embauche de gestionnaires professionnels dans le secteur hospitalier. De façon générale, l'établissement d'un système de surveillance et d'un cadre de travail relatif au contrôle a été couronné de succès. Des données empiriques¹¹ indiquent que cette politique a donné lieu à un accroissement de l'excédent des hôpitaux et de la qualité des services de santé, parallèlement à une réduction des frais de service et des revenus des hôpitaux provenant de la vente de médicaments. Ces chiffres

laissent supposer qu'une séparation graduelle des services de santé et des médicaments pourra se faire.

Par ailleurs, les bureaux et les services de santé de Suzhou, de Wuxi, de Shanghai et du district de Haidian, à Pékin, ont mis sur pied différents systèmes de surveillance et cadres de travail relatifs au contrôle ayant pour objectif de séparer la gouvernance de la gestion et du fonctionnement des hôpitaux¹². Dans chacun de ces endroits, un institut responsable de la gestion et du contrôle des hôpitaux a été créé afin de surveiller et d'évaluer leur rendement. À titre d'exemple, le centre de gestion des hôpitaux de Suzhou est chargé de la gestion des ressources humaines, ainsi que des finances et du fonctionnement de l'ensemble des hôpitaux de la région; celui de Wuxi est responsable du contrôle de la gestion et du fonctionnement des hôpitaux; l'institut de Shanghai s'est vu confier la responsabilité de la restructuration de la gestion des hôpitaux d'État, alors qu'au départ, il n'était qu'une simple organisation de financement des services de santé; et, dans la capitale, le comité de service public du district de Haidian est chargé de déterminer les besoins de la population en matière de santé et d'autres services et d'acheter les services requis en établissant un système de gestion contractuelle au profit des hôpitaux de la région. Ces organisations prennent différentes formes : unité publique, unité gouvernementale régionale spéciale, entité sans but lucratif appartenant à l'État ou unité de gestion administrative.

Même si les cadres de travail relatifs au contrôle diffèrent d'une ville et d'un district à l'autre, les objectifs et les résultats demeurent les mêmes : au sein de chaque hôpital, séparer l'administration et l'établissement des politiques, ainsi que la gouvernance et la gestion. Dans le cadre d'une telle démarche, le gouvernement doit faire preuve de leadership afin d'adopter une réglementation et de définir des politiques de gouvernance établissant une structure de responsabilité et une hiérarchie claire entre les dirigeants, les administrateurs, les conseils d'administration, les autorités gouvernementales, ainsi que les bureaux et les services de santé locaux.

B. Structure de gouvernance des hôpitaux comprenant une propriété double ou privée

En 1990, un mécène de Taïwan a fait don de 5 millions de dollars US à l'hôpital populaire de Dongyang¹³, donnant lieu à une double structure de propriété, qui comprend l'État et le donateur. À la suite du don, l'hôpital demeure une institution sans but lucratif, mais sa structure de gouvernance comprend maintenant trois comités : le bureau d'administration opérationnelle, le comité de développement et le comité de la vérification financière. Tous trois sont responsables d'évaluer le rendement du directeur général et de son équipe de gestion. Ils sont tenus de rendre compte à un conseil d'administration qui, à son tour, relève d'un comité de supervision et du gouvernement municipal. Le conseil d'administration sert ici de courroie de transmission entre le gouvernement municipal et les administrateurs de l'hôpital. C'est lui qui nomme le directeur général de l'hôpital, évalue son rendement et fixe sa rémunération. Le directeur général jouit d'une autorité et de responsabilités étendues dans le fonctionnement de l'hôpital,

y compris la nomination de gestionnaires professionnels au sein de son équipe de gestion. Grâce à l'injection de fonds provenant de l'assistance sociale et à sa nouvelle structure de gouvernance, l'hôpital populaire de Dongyang a réalisé ses objectifs sur le plan du fonctionnement en améliorant son rendement : réduction des frais liés aux patients hospitalisés et non hospitalisés, réduction de la proportion des revenus totaux de l'hôpital provenant de la vente de médicaments, accroissement de la productivité des travailleurs et hausse des produits d'exploitation. La nouvelle structure de gouvernance rapproche l'hôpital de l'objectif consistant à séparer la gouvernance de la gestion.

Un autre mécène, de Hong Kong cette fois, a donné la somme de 70 millions de dollars de Hong Kong et 4 millions de dollars US en vue de la construction d'un nouvel hôpital dans la province de Zhejiang. Affilié à l'école de médecine de l'université du Zhejiang, l'hôpital Sir Run Run Shaw a ouvert ses portes en 1995. Le système de gouvernance et de gestion des responsabilités¹⁴ de cet hôpital comprend un conseil d'administration, un comité d'exploitation et un système de responsabilités pour le directeur général. Le conseil d'administration est formé de deux ou trois représentants de la fiducie caritative Sir Run Run Shaw, de l'université du Zhejiang et du centre médical universitaire Loma Linda, partenaire dans la gestion de l'hôpital. Il a pour mandat de prendre les décisions touchant la mission de l'institution, les stratégies de développement et les grands projets d'expansion et de construction. Le comité d'exploitation est présidé par le directeur général, et compte parmi ses membres le secrétaire et les vice-présidents du parti. Ses responsabilités englobent la structure organisationnelle de l'hôpital, la gestion des ressources humaines, y compris la nomination et le licenciement des chefs de service et du personnel de l'hôpital, le budget d'exploitation et les dépenses importantes, l'analyse financière, la planification opérationnelle, l'organisation des événements d'envergure, l'information, ainsi que la revue et l'évaluation du rendement. D'autres comités, comme ceux des achats de matériel et des services médicaux, ont été créés pour faciliter la planification et l'exécution de divers aspects des activités de l'hôpital. Le directeur général bénéficie de responsabilités et d'une autorité élargies, comprenant le pouvoir d'engager et de licencier les vice-présidents et les chefs de service. Il préside le comité d'exploitation des services médicaux, le plus haut comité administratif de ce secteur, qui assume la gestion de ces services et des affaires médicales, l'élaboration de politiques et de règlements relatifs aux services médicaux afin d'en assurer la qualité et une meilleure coordination, ainsi que l'organisation et la mise en œuvre des plans de développement des services médicaux, dans le but de promouvoir la communication et la coordination des activités entre les secteurs médical et administratif. Un certain nombre de sous-comités des services médicaux ont aussi été établis afin que les politiques et les règlements s'y rapportant soient respectés, les plans, exécutés efficacement, et les problèmes opérationnels, résolus avec succès, et que le comité d'exploitation des services médicaux soit informé du rendement de son

secteur. En plus du système de gouvernance et de gestion des responsabilités, une description et des attributions formelles sont établies pour chaque poste. Tous les chefs de service doivent signer une entente avec leur personnel sur la responsabilité du travail, et tous les employés de l'hôpital doivent être engagés par contrat. On a également établi une échelle de salaires pour différents postes, prévoyant des augmentations annuelles en fonction de l'évaluation du rendement. De 1995 à 2003, l'hôpital n'a pas renouvelé le contrat de 33 employés et en a rétrogradé un autre. L'adoption du mode de gestion hospitalière américain a facilité la séparation de la gouvernance et de la gestion à l'hôpital Sir Run Shaw, ainsi que l'abolition du modèle traditionnel de permanence des postes, aussi appelé « bol de riz de fer », dans lequel l'emploi à vie est la norme, peu importe le rendement.

La réforme de la gouvernance et de la gestion des responsabilités dans le secteur hospitalier chinois

Au cours des deux dernières décennies, la réforme du secteur hospitalier chinois a progressé lentement. Plusieurs bureaux locaux de la santé et hôpitaux ont mis en place un éventail de cadres de travail relatifs au contrôle, de structures de gouvernance et de systèmes de gestion des responsabilités, qui n'ont pas tous connu le succès espéré. La corporatisation, qui confère une autonomie de gestion aux administrateurs d'hôpitaux dans le cadre d'une structure de gouvernance efficace, constitue la prochaine priorité de la réforme. Comportant un conseil d'ad-

ministration, la structure de gouvernance élimine la relation mandant-mandataire à niveaux multiples existant entre la population, le gouvernement ainsi que le directeur général et les travailleurs de la santé de l'hôpital. Les avantages offerts aux diverses parties prenantes, leurs fonctions, leurs responsabilités et le contrôle exercé sur les services médicaux s'en trouvent améliorés. La corporatisation s'est révélée bénéfique dans l'accroissement de l'efficacité opérationnelle de l'hôpital et la satisfaction des besoins des patients et de la société¹⁵. Elle donne aussi l'occasion au gouvernement de changer son rôle de gestionnaire d'hôpitaux pour celui de responsable des orientations du système de santé. En outre, la corporatisation atténue l'importance du monopole gouvernemental et permet d'établir au sein du marché des services de santé un système composé d'hôpitaux aux structures et aux modes de propriété variés.

Même si de nombreux hôpitaux d'État ont le statut d'organisation sans but lucratif, un grand nombre d'entre eux sont toujours gérés par des représentants de l'État nommés par le gouvernement. Dans ces institutions, il n'y a séparation ni des politiques et de l'administration, ni de la gouvernance et de la gestion. Dans un contexte de corporatisation, le conseil d'administration devient la première unité administrative de l'hôpital. Ses responsabilités comprennent la planification stratégique, la gestion et l'information financière, les relations avec les parties prenantes clés, le lancement de programmes de gestion de la qualité, le contrôle et l'évaluation du rendement de l'hôpital et du directeur



La solution complète à vos besoins d'effectifs financiers.

Robert Half vous aidera à trouver les ressources financières optimales répondant à vos besoins temporaires, permanents et ponctuels pour maximiser votre productivité et rentabilité. Depuis plus de 60 ans, Robert Half est chef de file mondial en services de consultation et de dotation dans le domaine financier et la seule entreprise à vous offrir une solution complète.

Robert Half International est le fier récipiendaire du Prix Reconnaissance d'Entreprise de CMA Canada.

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité ainsi que **Robert Half Management Resources** sont les chefs de file spécialisés en recrutement comptable et financier, respectivement pour des mandats permanents, temporaires et dans le cadre de projets.



Robert Half®

MANDATS TEMPORAIRES / PROJETS / PERMANENTS

accountemps.ca • 1.800.803.8367
 roberthalf.ca • 1.800.474.4253
 roberthalfmr.ca • 1.888.400.7474

© 2008 Robert Half. 0806-0005

général, et l'établissement de rapports connexes. En raison de leurs responsabilités en matière de gouvernance et de gérance, les membres du conseil devraient être nommés ou élus en fonction de leur leadership et de leur aptitude à la communication, de leur expérience dans le domaine de la santé et dans les affaires, ainsi que de leur connaissance et de leur expérience de la gouvernance. Ils doivent provenir de secteurs variés, représentatifs de toutes les parties prenantes (délégués gouvernementaux, groupes d'investisseurs, gestionnaires d'hôpital, professionnels de la santé, dirigeants locaux et grand public). La formation d'un conseil d'administration compétent et diversifié est essentielle afin d'établir une structure de gouvernance efficace au sein de l'hôpital et de progresser vers la séparation de la gestion et de la gouvernance.

Outre la création d'un conseil indépendant et compétent, l'embauche et la responsabilisation de professionnels des affaires pour gérer les hôpitaux constitue un élément crucial de la réforme actuelle. Les directeurs généraux et les administrateurs devraient être engagés par contrat plutôt que de jouir de la permanence traditionnelle à titre de représentants de l'État. Leur embauche devrait dépendre de leur compétence professionnelle, de leur expérience pratique dans les services de santé et de leur rendement passé. Il est nécessaire de créer un système de gestion des responsabilités comprenant l'évaluation du rendement et une rémunération incitative afin de responsabiliser les directeurs généraux et les administrateurs d'hôpital. Des systèmes similaires doivent être mis en œuvre pour les professionnels et les travailleurs de la santé. Il importe d'accorder une attention particulière à l'évaluation comparative du rendement en regard des pairs, de même qu'à l'adoption d'une rémunération équitable et concurrentielle qui tient compte de la formation médicale ainsi que de la compétence et de l'expérience dans les services de santé de qualité. Il n'est pas recommandé, toutefois, de mettre en place des programmes de primes pour les médecins et les travailleurs de la santé, parce qu'ils peuvent susciter des pratiques dysfonctionnelles chez certains médecins¹⁶ et une hausse du coût des soins. Un contrat d'emploi à terme et l'évaluation comparative du rendement en regard des pairs devraient suffire à inciter les professionnels et les travailleurs de la santé à améliorer leur rendement et leur contribution à la bonne marche de l'hôpital.

Pour les hôpitaux, les principales sources de revenus permettant de compenser la réduction des subventions gouvernementales demeurent les frais exigés en retour de services spécialisés et la vente de médicaments. Cette caractéristique unique distingue le système de santé chinois de celui de pays comme le Canada, où le gouvernement finance substantiellement le secteur hospitalier. Les dépenses du gouvernement central de la Chine en matière d'assurance-maladie ont été faites sous forme de subventions au nouveau régime coopératif rural et au régime destiné aux résidents des zones urbaines. Par conséquent, il est possible d'atteindre l'objectif de contrôle des coûts des hôpitaux en ayant recours aux méthodes appropriées de paiement des fournisseurs de services, comme le budget global prospectif et le paiement par capitaution. En outre, la réglementation du prix des médicaments et l'imposition d'un plafond aux revenus provenant de la vente

de médicaments et de services spécialisés et déréglementés permettront de réduire graduellement l'impact du coût des médicaments sur les dépenses consacrées aux soins de santé, tant pour les patients que pour l'ensemble du pays.

Comme le souligne le rapport au 17^e Congrès du Parti communiste chinois, la réforme continue du secteur hospitalier doit avoir pour objectif de séparer les politiques et l'administration, la gouvernance et la gestion, ainsi que les médicaments et les services de santé. ¹⁷

Yee-Ching Lilian Chan est professeure de gestion comptable et financière à la DeGroot School of Business de l'Université McMaster. L'auteure aimerait remercier l'organisation CMA Ontario de son généreux soutien relativement à cette étude.

¹Hui Dian Marketing Research Reporting Net. « Discussion of the Reform of Urban Health Service System », <http://www.hdcmr.com/article/jzqb/05/02/6632.html>, consulté le 29 mai 2008.

²Hsiao, W. C. (1995). The Chinese Health Care System: Lessons for Other Nations. *Social Science and Medicine*, 41 (8), 1047-1055.

³Hsiao, W. C. (1995). The Chinese Health Care System: Lessons for Other Nations. *Social Science and Medicine*, 41 (8), 1047-1055; Wong, V. C. et Chiu, S. W. (1998). Health-care Reforms in the People's Republic of China. *Journal of Management in Medicine*, 12 (4/5), 270-286.

⁴Meng, Q., Liu, X., et Shi, J. (2000). Comparing the Services and Quality of Private and Public Clinics in Rural China. *Health Policy and Planning*, 15 (4), 349-356.

⁵Bloom, G., Han, L. et Li, X. (2001). How Health Workers Earn a Living in China. *Human Resources for Health Development Journal*, 5(1-3), 25-38.

⁶À la fin de 2007, la Chine avait un total de 299 000 établissements de santé, dont 19 847 hôpitaux, 27 054 centres communautaires de services de santé, 40 678 centres de santé, 39 836 centres de santé de village et de canton. De ce nombre d'hôpitaux, on en comptait 4 687 de première classe, 6 608 de deuxième classe et 1 182 de troisième classe; le reste des hôpitaux n'avait pas encore été classifié. (Ministère de la Santé). <http://202.96.155.169/publicfiles/business/btmfiles/mobbg/s6689/200804/33525.htm>, consulté le 20 mai 2008.)

⁷Comme les hôpitaux ont compté sur les revenus provenant de la vente de médicaments pour financer leurs activités durant la période de réformes économiques, le principe de séparation des médicaments et des services de santé signifie que les ventes de médicaments ne doivent pas servir à financer les services de santé dans les hôpitaux.

⁸*The China Hospital CEO*. <http://www.chceo.net/hospitalceo/ReadCeo.Article3.asp?NewsID=82&classid=1>, consulté le 24 mars 2008.

⁹Harding, A. et Preker, A.S. (2000). *Understanding Organizational Reforms: The Corporatization of Public Hospitals*, Health, Nutrition and Population (HNP) Discussion Paper, Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale, Washington D.C., É.-U.

¹⁰Zhao, M. et Ma, J. (2007). Analysis of Managerial System Reform for State-owned Hospitals in Weifang. *Chinese Hospital Management*, 27 (8), 9-12.

¹¹ibid.

¹²Shi, M. (2007). The Comparison and Analysis of the Mode of "Separation of Hospital Management from Hospital Operation" Practiced in the Area of Suzhou, Wuxi, Shanghai and Beijings's Haidian District. *Chinese Hospital Management*, 27 (8), 13-16.

¹³Ying, Z.-X., Zhang, D.-L., Shen, J. et Zhu, C.-M. (2006). An Empirical Study of the Governance Structure of Public Hospitals after Absorbing Public Welfare Capital. *Chinese Journal of Hospital Administration*, 20 (9), 633-635.

¹⁴Medicexchange PLC. http://www.maydeal.com/b_admin/Readnews-6367.html, consulté le 22 mai 2008.

¹⁵21st Century Economics News. http://www.ce.cn/cysc/zjy/jrgx/200805/08/t20080508_15393050.shtml, consulté le 29 mai 2008.

¹⁶Liu, X. et Mills, A. (2005) « The Effect of Performance-Related Pay of Hospital Doctors on Hospital Behavior: a Case Study from Shandong, China », *Human Resources for Health* 3(11):1-12.

Repousser les frontières

Le nouveau président du Conseil d'administration de CMA Canada, Michael Tinkler, affirme que 2009 sera l'année où la Société consolidera sa présence sur la scène internationale.

par **Andrea Civichino**

À CMA Canada, on se souviendra de 2008-2009 comme de l'exercice où nous avons « exploré de nouveaux territoires, posé de nouveaux jalons sur la scène mondiale de la comptabilité de gestion stratégique, modifié notre programme de recherche et favorisé la croissance d'un effectif de haut calibre ».

L'année 2009 approche à grands pas, et Michael Tinkler, CMA, FCMA, prend la barre du Conseil d'administration avec la ferme intention de continuer à guider la Société sur des eaux encore inexplorées.

« Le Conseil a fait de grands progrès au cours des dernières années, déclare-t-il depuis son bureau de Gatineau. Cette année, nous avons pour mission d'aller de l'avant en nous appuyant sur les bases déjà en place, particulièrement en ce qui concerne notre stratégie sur la scène internationale et les alliances stratégiques que nous cherchons à conclure. »

Michael Tinkler entreprend son mandat à la présidence du Conseil fort d'une solide expérience au sein de l'administration fédérale et dans le secteur privé, particulièrement en ce qui a trait à l'application de la comptabilité et de la gestion par activités. Conférencier chevronné, il a présenté différents webinaires sur le site *bettermanagement.com*. En plus d'avoir œuvré à titre de consultant pour Arthur Andersen & Co. et Raymond Chabot Grant Thornton, M. Tinkler a enseigné à temps plein la comptabilité de gestion à l'Université du Québec en Outaouais. Il a aussi été associé fondateur de Samson & Associates et actionnaire fondateur de Synerma inc., dont il a été vice-président de 2000 à 2008. En juin 2008, Synerma est passée aux mains de Raymond Chabot Grant Thornton, où M. Tinkler est maintenant directeur de la pratique de gestion par activités.

« J'ai enseigné à plein temps pendant huit ans et j'ai axé ma carrière de consultant sur la comptabilité de gestion stratégique, raconte-t-il. J'ai une grande expérience dans ce que font les CMA. »



Cover Photo: Dwayne Brown

Activités internationales

Le nouveau président du Conseil affirme que CMA Canada repoussera les frontières en 2008-2009. « Cette année, trois de nos projets internationaux se concrétiseront », affirme Michael Tinkler avec enthousiasme. CMA Canada conclut des alliances stratégiques avec des organismes professionnels internationaux et collabore à des activités conjointes de perfectionnement professionnel. Ce faisant, elle ne cesse d'accroître la demande à l'égard des CMA et de ses propres produits sur le marché mondial.

Notre partenaire dont le nouveau nom est « CMA Nouvelle-Écosse, Bermudes et Caraïbes », tirera parti d'un partenariat existant entre la Nouvelle-Écosse et les Antilles, et de la force de la marque canadienne dans cette région, où on lui accorde une grande valeur. CMA Nouvelle-Écosse, Bermudes et Caraïbes se concentre sur des marchés locaux ayant le nombre nécessaire de diplômés universitaires au sein d'économies bien diversifiées. Ce partenariat mettra à profit le savoir-faire de la Nouvelle-Écosse dans la prestation de programmes à l'extérieur de ses frontières naturelles. CMA Nouvelle-Écosse a en effet depuis près de 30 ans une section très dynamique aux Bermudes, où elle offre le seul programme de comptabilité professionnelle sur place. Le moment ne saurait être mieux choisi pour faire notre entrée sur le marché des Caraïbes : la région s'est engagée à investir massivement dans le capital humain pour accroître sa compétitivité sur la scène mondiale. Nous avons pour partenaire local un établissement très respecté : l'University of West Indies et son réseau d'écoles d'administration de deuxième cycle. Nous nous concentrerons d'abord sur le campus des Barbades, le campus de Trinidad et le « campus

ouvert », puis nous élargirons nos activités pour inclure celui de la Jamaïque. De plus, ces marchés sont les premiers à l'extérieur du Canada à offrir en classe l'ensemble des programmes menant au titre de CMA, y compris le Programme accéléré, le Programme de leadership stratégique CMA, les programmes conjoints CMA-MBA et le Programme CMA pour cadres. Outre les Bermudes, il s'agit là de nouveaux marchés à l'étranger où nous avons commencé à proposer des ateliers avancés de perfectionnement professionnel, tant aux CMA qu'aux membres d'autres organismes professionnels. Nous offrons ces ateliers en solo ou de concert avec des partenaires locaux crédibles, mais toujours sous la marque CMA.

« En améliorant nos alliances stratégiques au Canada et à l'étranger, nous renforcerons le titre de CMA, nous en accroîtrons la notoriété et nous le rendrons plus attrayant pour d'autres professionnels, explique M. Tinkler.

« Au cours des quatre ou cinq dernières années, nous avons beaucoup travaillé à réaliser un certain nombre de choses auxquelles nous aspirions depuis longtemps, comme le tableau de bord équilibré, le cadre de gestion des risques et la grille de compétences des CMA. Nous nous apprêtons à revoir la grille de compétences et notre plan stratégique. Au fur et à mesure que nous progressons, il est essentiel que nous mettions constamment ces deux instruments à jour et que nous les renforçons. »

Stratégie marketing

Nos initiatives pour promouvoir la marque continueront à donner à CMA Canada une grande visibilité sur le marché et à soutenir sa stratégie de croissance d'un effectif de haut calibre.

Pour promouvoir davantage la marque CMA, la Société poursuivra le développement de sa plateforme « Comptables créatifs ». Lancée au milieu de 2008, elle illustre de quelle façon le travail des CMA allie stratégie, gestion et comptabilité, ce qui fait des champions de la créativité en matière de résolution de problèmes.

En 2007-2008, dans certaines provinces, on a constaté une forte croissance du nombre de candidats à l'Examen d'admission et du nombre

d'inscriptions au Programme de leadership stratégique. En Alberta et au Québec, par exemple, le taux de croissance a été respectivement de 45 % et de 26 % par rapport à l'année précédente. Nous devons cette croissance fulgurante à nos campagnes de recrutement et à la vigueur de la marque CMA.

« L'augmentation du nombre d'étudiants qui se présentent à l'Examen d'admission est très encourageante. Toutefois, pas question de nous asseoir sur nos lauriers, déclare M. Tinkler. Comme dans n'importe quel contexte concurrentiel, d'autres titres comptables s'inspirent de nos réussites. Nous envisageons trois nouvelles initiatives qui positionneront CMA Canada sur un marché encore inexploré par les CMA. »

Même si la croissance de la Société sera menée de front avec plusieurs autres projets, Michael Tinkler admet qu'elle prendra beaucoup d'importance. « Pour n'importe quelle organisation, poursuit-il, la croissance constitue toujours un défi. La concurrence est féroce non seulement avec d'autres titres comptables, mais également avec des programmes de MBA. Nous devons continuer à rendre le titre de CMA plus attrayant et à jeter des ponts vers d'autres groupes qui

pourraient exceller en comptabilité de management stratégique, mais qui n'ont pas nécessairement emprunté les voies traditionnelles en comptabilité. »

CMA Canada poursuivra la mise en œuvre de divers programmes qui lui permettront d'être en bonne position pour s'approprier la comptabilité de management stratégique, d'accroître le prestige international du titre de CMA dans le domaine de la comptabilité de management stratégique et de favoriser la croissance d'un effectif de haut calibre. À cette fin, CMA Canada prendra les rênes de projets internationaux visant à favoriser l'avancement de la profession de comptable en management, établira des relations mutuellement avantageuses avec des organismes professionnels à l'étranger, et évaluera et fera progresser des initiatives de croissance sur les marchés internationaux.

« Pour ma part, je veux m'assurer que CMA Canada continue de mettre ces éléments en application — pas seulement en théorie, mais aussi en pratique », conclut le nouveau président du Conseil. »

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

Sur une note personnelle...

Sur le travail d'équipe : « De nos jours, le travail d'équipe est essentiel pour évoluer dans le milieu des affaires. Il fait partie de mon quotidien. Il est très important que les jeunes CMA apprennent à travailler en équipe. »

Sur le fait d'être proactif : « Si vous n'êtes pas proactif, vous risquez de frapper un mur de briques. Il faut toujours voir plus loin, ne pas perdre de vue ses objectifs, en affaires comme dans la vie, et se demander quelle est la mesure la plus importante à prendre pour avancer. »

Sur ses loisirs : « J'aime lire, marcher et passer du temps avec ma femme, compte tenu de toutes mes autres obligations. »

Sur son engagement de longue date au sein de CMA Canada : Michael Tinkler a obtenu le titre de CMA en 1973 et en 1991, celui de FCMA, titre honorifique qui reconnaît sa contribution à la profession de comptable en management, à CMA Canada et à la collectivité.

En plus d'avoir occupé les postes de président provincial et de président du Comité de développement des compétences, il a siégé à de nombreux groupes de travail, dont ceux sur la gouvernance et sur le cadre redditionnel intégré. Il cumule aussi les titres de comptable agréé (CA), de conseiller en management certifié (CMC) et de Chartered Director (C. Dir.).

Sur le choix du titre de CMA : « Je travaillais pour un important cabinet comptable lorsque s'est présentée l'occasion de faire de la consultation en gestion. Il me semblait que le titre de CMA me serait plus utile que celui de CA pour exercer ce métier. Et la suite des choses m'a donné entièrement raison. »



Des entreprises et des particuliers touchés par la législation sur le blanchiment d'argent

Malgré l'adoption de ces nouvelles lois, la plupart des secteurs poursuivent leurs activités comme avant.

par Arda Ocal

Depuis le 11 septembre 2001, le financement des activités terroristes et le blanchiment d'argent font l'objet d'une surveillance accrue. Les modifications apportées à la législation fédérale sur le blanchiment d'argent, entrées en vigueur le 23 juin 2008, ont eu un effet considérable auprès d'un grand nombre de professionnels et d'entreprises de secteurs très variés — particulièrement les courtiers en valeurs mobilières, les courtiers d'assurance, les conseillers financiers et même les détaillants.

« Le CANAFE a pour fonction de renseigner; il n'est pas là pour certifier la conformité des pratiques », explique Patrick Veilleux.



En vertu du nouveau cadre législatif, certaines entreprises et certains particuliers doivent se conformer aux exigences suivantes :

- ¹ Déclarer les tentatives d'opérations douteuses et d'opérations importantes en espèces au Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE).
- ¹ Conserver les renseignements personnels des clients pendant cinq ans.
- ¹ Mettre en œuvre un programme obligatoire de conformité, et former et informer les employés.

- ¹ Examiner les conventions avec les partenaires d'affaires (entre les détaillants et les sociétés de cartes de crédit, par exemple) pour en assurer la conformité.

En plus des nouvelles règles, les promoteurs immobiliers doivent satisfaire les exigences relatives à la vérification de l'identité des clients, à la tenue de dossiers et à la déclaration d'opérations en vertu de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*. Les casinos sont tenus de déclarer au CANAFE tous les décaissements importants et de conserver les renseignements sur ces opérations.

Patrick Veilleux, avocat chez McCarthy Tétrault et membre du groupe de litige de ce cabinet, spécialisé notamment dans la législation



sur le blanchiment d'argent, explique : « Les programmes de conformité exigent désormais que les politiques et procédures soient consignées par écrit et mises à jour tous les deux ans. Il est obligatoire de donner une formation aux employés. Les programmes de conformité doivent aussi comprendre une évaluation écrite des risques. Toutes les entités doivent être analysées : quelles activités sont les plus susceptibles d'être visées par le blanchiment d'argent ou le financement d'activités terroristes? Après avoir relevé les activités à haut risque, il faut les soumettre à des études de cas et trouver des solutions. »

« Les comptables satisfont déjà à la plupart de ces règles et ils feront en sorte que leurs clients s'y conforment aussi. »

M^e Veilleux ajoute que dans les secteurs comme l'immobilier, où les interactions avec les clients sont fréquentes et les virements de fonds, considérables, il faut vérifier l'identité des clients et tenir des dossiers des renseignements trouvés, tout en faisant preuve d'un jugement rigoureux en ce qui a trait aux opérations jugées douteuses.

Les effets de ces nouvelles exigences dépassent les activités commerciales et soulèvent des questions quant à la capacité des entreprises et des particuliers à s'y conformer.

Plus particulièrement, dans certains secteurs comme la vente au détail, il y aura vraisemblablement des problèmes en ce qui concerne le respect, par les employés, des lignes directrices dont ont convenu par écrit le détaillant et les sociétés de carte de crédit avec lesquelles il fait affaire. Ces sociétés comptent en effet souvent sur les détaillants pour leur fournir l'information dont elles ont besoin en vue d'assurer leur conformité.

« Il n'est pas rare qu'un détaillant m'appelle et me dise qu'il paie ses employés 9 \$ de l'heure et qu'ils ne sont pas formés pour assumer de telles responsabilités », rapporte Patrick Veilleux.

Bien que les nouvelles dispositions législatives habilitent davantage le CANAFE à effectuer des vérifications de conformité, Patrick Veilleux est formel : le CANAFE ne deviendra pas un conseil de certification.

« Le CANAFE a pour fonction de renseigner; il n'est pas là pour certifier la conformité des pratiques, explique-t-il. Il propose des lignes directrices, des présentations en ligne, beaucoup de documentation, mais personne ne viendra certifier si les programmes sont conformes ou non. Il incombe à chacun de se conformer aux exigences. »

Les CMA aident les clients à se conformer aux nouvelles dispositions

Malgré ces lois plus strictes, Bob Parry, directeur, Expertise comptable, CMA Canada, affirme que « pour la plupart des CMA, rien n'a changé ».

« La majeure partie du temps, les comptables interviennent seulement au stade de la déclaration de l'information, précise-t-il, et ils tiennent leurs dossiers à jour : opérations importantes en espèces, copies de dossiers d'entreprise officiels, copies de relevés d'opérations douteuses. Les comptables satisfont déjà à la plupart de ces règles et ils feront en sorte que leurs clients s'y conforment aussi. »

Toutefois, Bob Parry établit aussitôt une distinction entre le comptable qui s'occupe seulement de déclarer l'information financière et celui qui joue un rôle de conseiller auprès de ses clients.

« Pour les comptables, l'esprit d'enquête est une seconde nature, souligne-t-il; il leur est inculqué tout au long de leur formation. Si un client achète un édifice de 10 millions \$ et que vous savez qu'il n'a pas accès à une telle somme, vous devez normalement chercher à savoir d'où viennent les fonds. »

De manière générale, les différentes facettes de la loi sur le blanchiment d'argent sont définies très clairement, mais il existe tout de même certaines zones grises — surtout en ce qui concerne les opérations douteuses.

« De nombreuses entités ont exprimé des préoccupations quant à la déclaration des opérations douteuses, car elles peuvent se voir imposer des peines si elles omettent de les déclarer, indique Patrick Veilleux. Compte tenu de l'absence d'une définition claire, certains professionnels craignent de recevoir des sanctions administratives. »

Il ajoute qu'il faut déclarer les opérations douteuses même quand les clients décident de se retirer à la dernière minute avant de les conclure.

Les CMA sont invités à consulter le site Web du CANAFE (<http://www.fintrac-canafe.gc.ca/>) pour s'assurer que les processus qu'ils suivent actuellement et qui sont en vigueur au sein de leur entreprise correspondent aux lignes directrices du CANAFE. Comme l'avance Bob Parry, un grand nombre de CMA découvriront qu'ils respectent déjà les exigences et poursuivront leurs activités courantes, mais d'autres devront ajuster leurs pratiques s'ils veulent éviter une vérification de conformité. »

Arda Ocal est un rédacteur établi à Mississauga que l'on peut entendre sur les ondes de Rogers TV.



De la stratégie à la mise en œuvre

Pour favoriser l'atteinte de leurs objectifs, les entreprises peuvent utiliser un outil logiciel très courant.

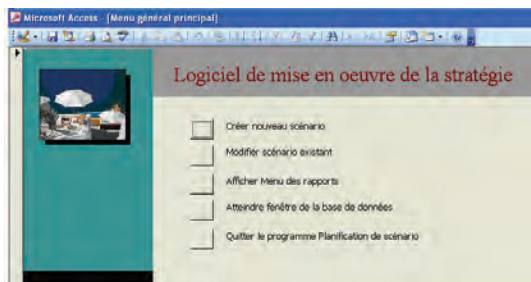
par David Kelly, CMA

Les stratégies d'entreprise aident les cadres supérieurs à bien gérer la croissance, mais il n'est jamais évident de traduire en un plan d'action détaillé les idées stratégiques formulées, par exemple, au cours d'un lac-à-l'épaule. Les dirigeants peuvent se poser la question suivante : « Quelle est la meilleure façon d'atteindre les objectifs que nous avons fixés? »

Pour faire face à ce problème, nous avons utilisé une base de données (MS-Access) afin de créer un processus de planification organisé. Il en est résulté un puissant outil permettant d'élaborer un plan de mise en œuvre détaillé à partir d'un ensemble de principes stratégiques.

Un tel logiciel de mise en œuvre de la stratégie pourrait s'avérer utile non seulement aux dirigeants d'entreprise, mais aussi aux entrepreneurs, aux décideurs dans les administrations publiques, aux dirigeants d'organismes communautaires et à diverses autres personnes intervenant dans la planification. Il pourrait aussi servir à la planification personnelle. Piloté par MS-Access, ce logiciel est facilement personnalisable en fonction de divers besoins.

Figure 1 : L'écran de démarrage présente les options permettant de créer ou de modifier de multiples scénarios



Grâce à une technique efficace de zoom avant, les utilisateurs peuvent passer du niveau sommaire des principes (niveau 1) à celui des activités plus détaillées. Les idées de niveau 1 correspondent aux orientations stratégiques, par exemple « lancer le produit X » ou « élaborer des services de traiteur », dont la



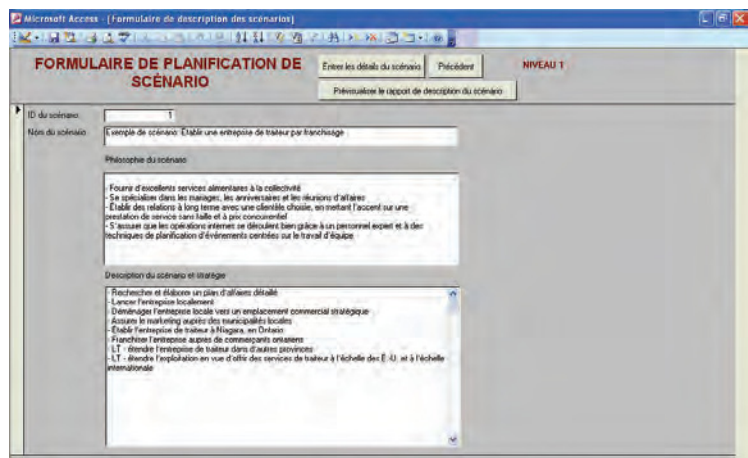
concrétisation s'échelonne normalement sur plusieurs années. Le processus intégré dans le logiciel permet de préciser la façon de traduire ces grandes orientations dans des activités hebdomadaires détaillées.

Par ailleurs, la planification implique souvent l'examen de diverses possibilités. Ainsi, la direction peut exiger des plans détaillés pour chacune des situations à l'étude en soulevant une question du genre : « Et si nous faisons ceci...? » L'outil peut prendre en considération une foule de scénarios et donc créer différents calendriers de mise en œuvre applicables aux diverses orientations stratégiques à l'étude (figure 1).

Niveau 1 — Philosophie et description du scénario

Chaque scénario reçoit un nom particulier, et son créateur peut préciser la philosophie ou l'approche qui le sous-tend. Un champ descriptif distinct permet de traduire la philosophie en principes d'application de niveau 1 (figure 2). Le planificateur peut alors imprimer un rapport dans lequel sont présentés la philosophie et les principaux points descriptifs du scénario.

Figure 2 : L'écran présentant la philosophie et la description du scénario initial (niveau 1). L'option « Prévisualiser le rapport de description du scénario » permet de produire instantanément un rapport.





La configuration du logiciel prévoit le traitement des niveaux de détail comme suit :

Niveau 1 — Grandes orientations stratégiques visant l'atteinte des objectifs du planificateur

Niveau 2 — Principales activités à accomplir au cours des cinq prochaines années ou d'une autre période à long terme

Niveau 3 — Principales activités à accomplir annuellement au cours de chaque période à long terme

Niveau 4 — Répartition mensuelle des activités à accomplir au cours de chaque année

Niveau 5 — Tâches détaillées à accomplir de façon hebdomadaire au cours de chaque mois

L'une des fonctions clés du système consiste à afficher les activités globales du niveau précédent dès que l'utilisateur sélectionne un niveau plus détaillé, permettant ainsi au planificateur de ne jamais perdre de vue le lien entre les activités détaillées et la réalisation des actions globales.

Le logiciel permet d'appliquer aisément un calendrier d'exécution du projet en fonction de l'échéancier et des priorités du planificateur.

Niveau 2 — Activités de la période à long terme

Une fois que la description du scénario est terminée, le planificateur peut la définir plus en détail en choisissant « Entrer les détails du scénario ». La description du scénario s'affiche alors au haut de l'écran (figure 3). Au-dessous, le planificateur peut préciser le thème et le plan pour chacune des « tranches » de cinq ans. On devrait normalement utiliser encore une fois de courts verbes d'action pour chacun des points.

Figure 4 : Cet écran de niveau 3 présente à gauche une stratégie de période LT qui sert de guide pour la planification détaillée par année.

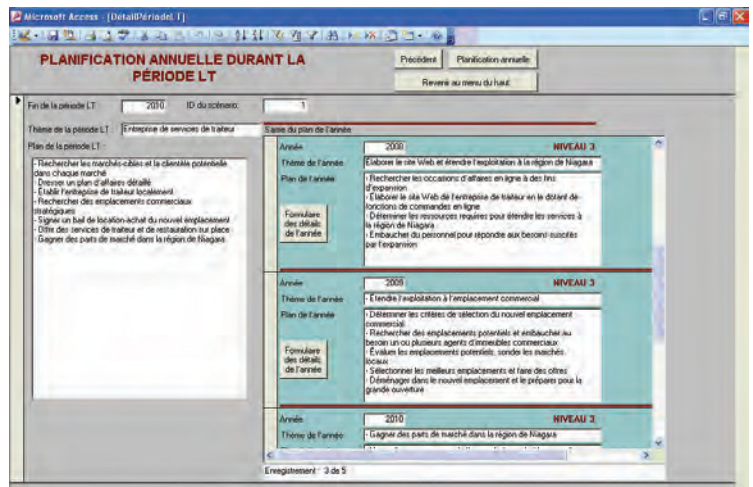
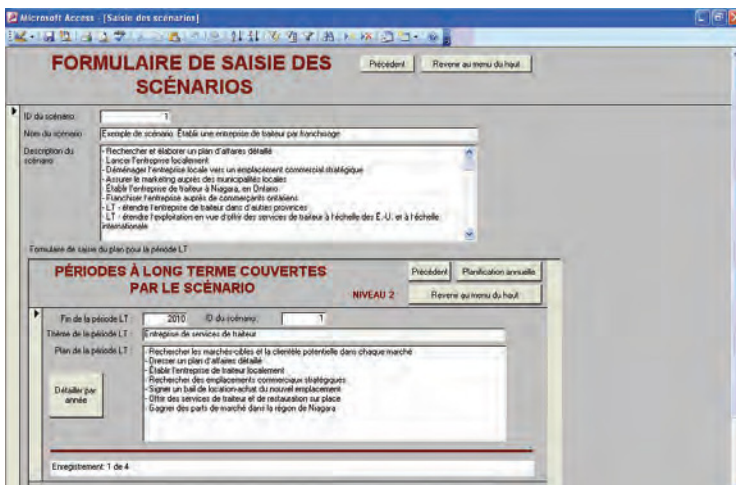


Figure 3 : Cet écran de niveau 2 répartit la stratégie globale en plusieurs « tranches » à l'intérieur de la période à long terme (LT). Dans cet exemple, seule la première période LT est illustrée. Les autres porteraient sur des tranches de cinq ans se terminant respectivement en 2015, 2020 et 2025.



Par exemple, si le scénario décrit consiste à lancer une entreprise de traiteur dans le sud-ouest de l'Ontario et au-delà, les premières étapes pourraient correspondre à la recherche de marchés-cibles et d'une clientèle potentielle. On pourrait ensuite sonder une localité servant de marché pilote. Puis on lancerait le service sur le marché pilote, à des fins d'essai et d'évaluation. Finalement, on organiserait le lancement du service à grande échelle. Toutes ces interventions seraient précisées en tant que concepts de niveau 2 à actualiser au cours de la période de cinq ans.

La seconde période de cinq ans pourrait être consacrée à organiser le service de traiteur au-delà de la région du sud-ouest de l'Ontario. Le cas échéant, on reprendrait les démarches décrites ci-dessus au cours de la période suivante et à mesure que l'entreprise progresse vers l'avenir.

Niveau 3 — Activités annuelles

À l'aide du logiciel, le planificateur peut choisir d'explorer plus en profondeur chacune des périodes de cinq ans. S'il



sélectionne « Détailler par année » pour la première période de cinq ans, un écran s'ouvre dans lequel les thèmes de cette période sont affichés à gauche, tandis que chacune des années est affichée du côté droit (figure 4). Il suffit alors au planificateur de préciser le thème et les actions associés à chacune des années, toujours dans la perspective d'accomplir les objectifs fixés pour la période de cinq ans.

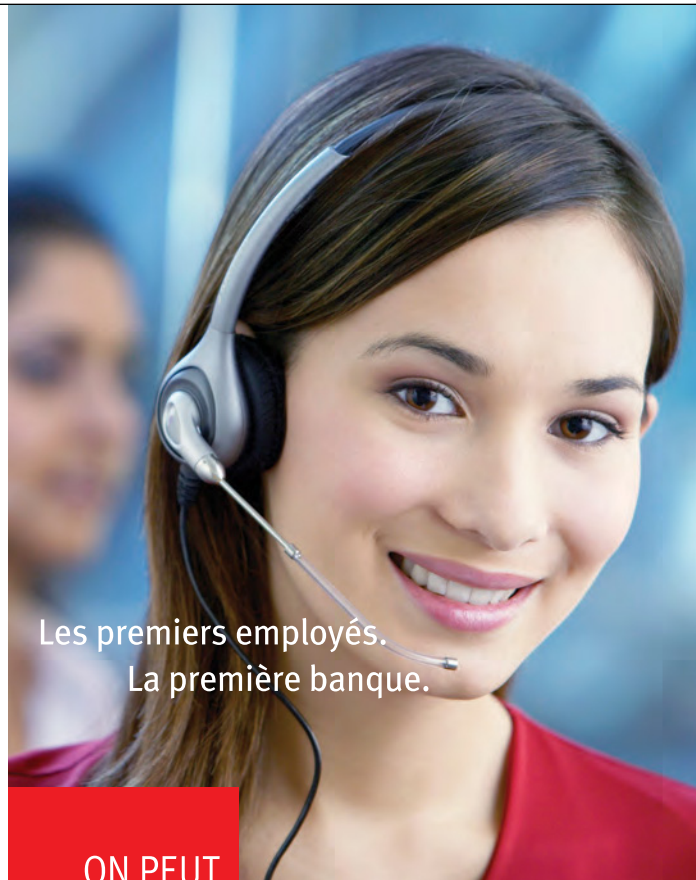
Niveaux 4 et 5 — Activités mensuelles/hebdomadaires

Le planificateur peut choisir de consulter les détails pour chacune des années. Le thème et le plan de l'année apparaissent au haut de l'écran. Au-dessous se trouve un sous-formulaire où figurent chaque mois et chaque semaine (figure 5). Le planificateur peut alors définir le thème et les plans pour chacun des mois, ainsi que pour chaque semaine au cours du mois, le tout devant mener à la réalisation des plans prévus pour l'année inscrite au haut de l'écran.

La production de rapports

Dès que les formulaires sont remplis, le système met automatiquement tous les rapports à jour; l'utilisateur peut alors produire rapidement des rapports d'après les formulaires pertinents ou à partir du menu initial. En effectuant la compilation des trois rapports suivants, le planificateur obtient une description claire, semaine par semaine, des activités nécessaires à la réalisation de la stratégie globale :

- ¹ Le rapport de niveau supérieur (figure 6) présente une version imprimée de la philosophie et de la description du scénario. Il s'agit d'un guide général qui définit les mesures prises aux niveaux plus détaillés.
- ¹ Le rapport de planification annuelle (figure 7) présente le plan détaillé par



Les premiers employés.
La première banque.

**ON PEUT
VOUS AIDER**

Un traitement de qualité

- ▶ **Solutions de paie et ressources humaines**
Choisissez parmi une gamme complète de solutions, celle qui convient le mieux aux besoins de votre entreprise.
- ▶ **Conformité**
Nethris* répond aux exigences du chapitre 5970 du manuel de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) et de la législation américaine Sarbanes-Oxley (SOX).
- ▶ **Un service de qualité**
Profitez de la qualité du service et de toute l'expertise d'un fournisseur de paie certifié ISO 9001.

1 800 361-8688, poste 0721
www.bnc.ca/paie



* Centre de services de paie CGI inc. est l'unique fournisseur des solutions et des services de traitement de la paie, commercialisés sous la marque Nethris^{MC}, à l'égard desquels la Banque Nationale du Canada agit uniquement à titre de distributeur. Nethris^{MC} est une marque de commerce de Centre de services de paie CGI Inc.



Figure 5 : Ce formulaire final (niveaux 4 et 5) permet d'utiliser les activités annuelles comme guides des activités prévues pour chaque mois et chaque semaine.

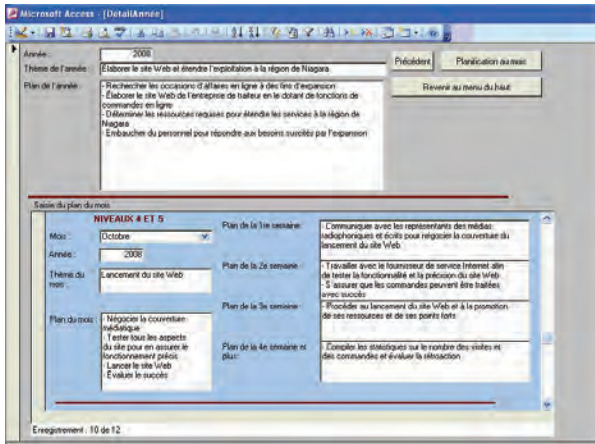


Figure 6 : Le rapport de description du scénario

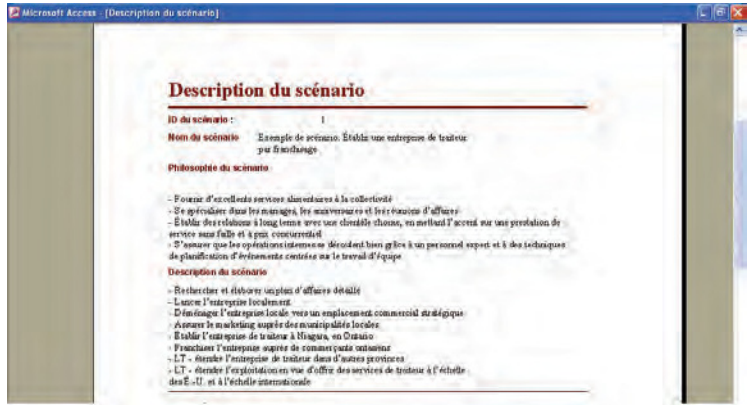


Figure 7 : Le rapport de planification annuelle, que l'on peut produire pour chaque période LT

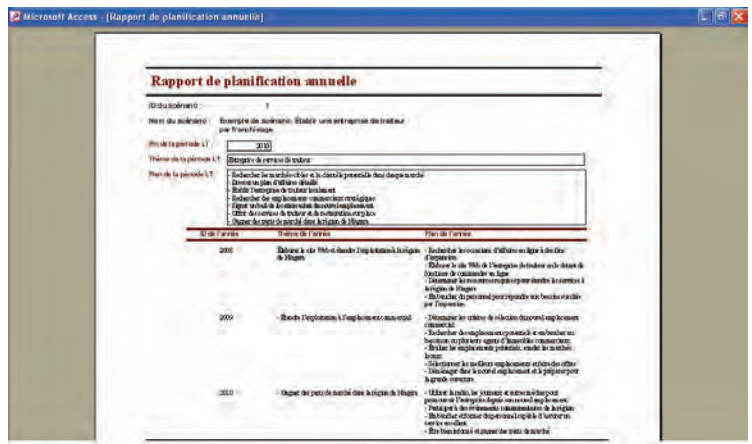
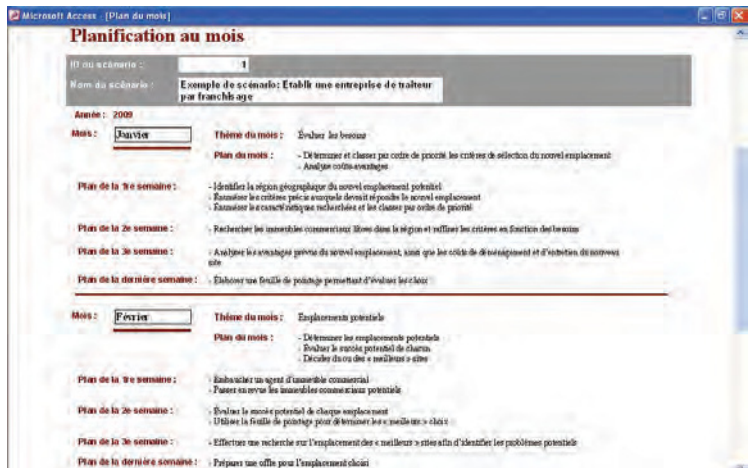


Figure 8 : Ce rapport de planification détaillée au mois affiche les activités hebdomadaires détaillées visant l'atteinte des grands objectifs stratégiques.



année de l'une ou l'autre des périodes de cinq ans. Le thème de la période à long terme apparaît au haut de la page, tandis que le thème et les plans de chaque année figurent au-dessous.

1 Pour une année donnée, le rapport de planification au mois (figure 8) illustre ce que doit contenir le plan détaillé au mois et à la semaine pour permettre l'accomplissement des plans fixés pour l'année.

Grâce à ces rapports, le planificateur peut diriger avec assurance les activités de l'entreprise de manière à réaliser ses objectifs stratégiques. Le système permet de modifier en tout temps chaque scénario et les rapports sont alors mis à jour automatiquement.

Comme le logiciel est fondé sur la plate-forme MS-Access, il peut s'adapter à de nombreuses fins. On peut aussi y intégrer facilement des échéanciers plus courts ou plus longs. Les stratégies énoncées dans les scénarios peuvent servir dans différents domaines, soit pour l'entreprise ou pour des fins personnelles. Il serait également facile d'élaborer d'autres types de rapports sur une base continue.

Grâce à ce logiciel de mise en œuvre de la stratégie, les planificateurs peuvent plus facilement définir les étapes menant à l'atteinte des objectifs à long terme et élaborer un échéancier détaillé pour leur réalisation en temps voulu. 11

David Kelly, MBA, CMA, (*dkellycma@yahoo.ca*), est propriétaire de Niagara Plus à Grimsby, en Ontario. Il possède 18 ans d'expérience en comptabilité et en analyse de valeur et de rentabilité, et il aime bien mettre au point des bases de données pour ses clients.



Augmentation du nombre de hauts fonctionnaires

Une recommandation clé : nommer des chefs des finances dans les ministères et les organismes gouvernementaux

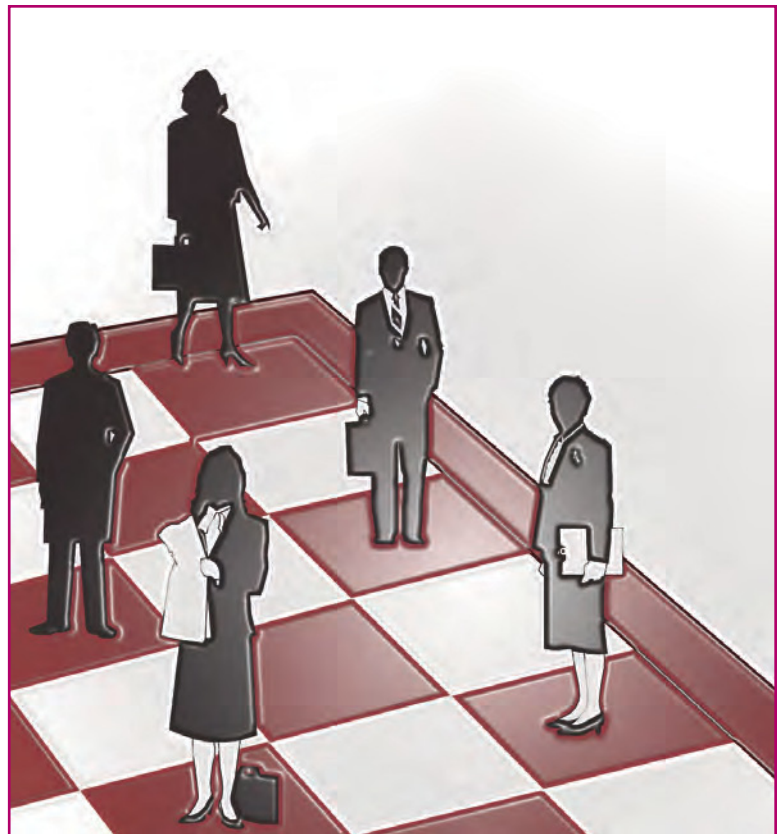
par Alan Young

Dans les sociétés cotées en bourse, le chef des finances est l'un des principaux décideurs et influenceurs en matière de stratégie d'entreprise. Toutefois, étant donné le rôle exceptionnel de la fonction publique du Canada dans les affaires socio-économiques du pays, les postes de hauts fonctionnaires sont habituellement occupés par les artisans de politiques les meilleurs et les plus brillants : ceux qui se sont montrés aptes à concevoir et à mettre en œuvre des solutions novatrices à la multitude de problèmes complexes que doit résoudre l'État. Les compétences en finance doivent souvent céder le pas à l'établissement de politiques novatrices.

Les défis que pose la gestion financière au sein du gouvernement du Canada

Cette réalité structurelle a servi de toile de fond au Comité supérieur sur l'examen du cadre de gestion financière du gouvernement du Canada (le « Comité supérieur »), mis sur pied à l'été 2006. Présidé par le secrétaire du Conseil du Trésor, ce comité avait pour mandat de procéder à un examen des politiques de gestion des finances du Conseil du Trésor et de formuler des recommandations visant à les améliorer et à les rationaliser. Dans son rapport de mars 2007 au président du Conseil du Trésor, le Comité supérieur évaluait, avec une agréable franchise, la situation de la gestion financière au sein de l'administration publique :

« Considérant que les dépenses annuelles de l'État dépassent les 220 milliards de dollars, il est indéniable que la gestion financière dans la fonction publique fédérale est complexe et entraîne des risques importants. Pourtant, ainsi que l'a indiqué la vérificatrice générale, les agents financiers supérieurs (AFS) de la plupart des ministères et organismes ne sont pas des



spécialistes financiers accrédités. En outre, la plupart des AFS... ont aussi des responsabilités touchant un large éventail d'autres domaines administratifs... de sorte qu'ils n'ont pas assez de temps à consacrer aux questions relatives à la gestion financière¹. »

En plus du manque de savoir-faire financier dans des rôles de gestion critiques, le Comité supérieur a cerné quatre grands problèmes relatifs au cadre de gestion financière du gouvernement : a) des attentes et des responsabilités mal définies, b) un manque d'uniformité dans la présentation et le niveau de l'orientation fournie, c) la fragmentation des exigences redditionnelles et d) l'absence de surveillance, d'encadrement et de supervision.



Création du rôle de chef des finances

Le rapport du Comité supérieur fournit un plan détaillé et judicieux visant à corriger ces faiblesses. Ses recommandations s'articulent autour de la création du poste de chef des finances au sein des ministères et organismes gouvernementaux. Cette mesure serait calquée sur une initiative semblable du Royaume-Uni, où les sous-ministres doivent nommer des chefs des finances possédant les compétences professionnelles requises dans le domaine financier, et aux États-Unis, qui ont adopté la *Chief Financial Officers Act*, aux termes de laquelle le président nomme un chef des finances qualifié dans chaque département.

Selon ce que prévoit le Comité supérieur, le contrôleur général du Canada assumerait la responsabilité de définir les normes de connaissances et d'accréditation exigées des chefs des finances. En outre, le contrôleur général aurait l'occasion de siéger au comité de sélection des chefs des finances des ministères. Ce genre de responsabilité de leadership fonctionnel pangouvernemental constitue l'une des conséquences importantes de la décision du gouvernement de rétablir le poste de contrôleur général du Canada, en 2003.

Le chef des finances relèverait directement de l'administrateur général du ministère ou de l'organisme; il ferait donc partie intégrante de l'équipe de direction du gouvernement. De plus, les tâches fonctionnelles du chef des finances qui ne sont pas de nature financière, telles que la gestion des ressources humaines ou de la technologie de l'information, seraient limitées. Par ailleurs, bien que le chef des finances soit un membre clé de l'équipe de direction du ministère, il devrait être libre d'agir de façon indépendante lorsqu'une mesure envisagée par un administrateur général pose un risque financier important ou contrevient aux exigences d'une loi, d'un règlement ou d'une politique. En pareilles circonstances, le Comité supérieur propose un processus de résolution de conflit tripartite, selon lequel l'administrateur général et le contrôleur général discuteraient de la question avec le secrétaire du Conseil du Trésor.

Intégrer des chefs des finances qualifiés aux ministères et organismes gouvernementaux ne constitue que l'une des nombreuses recommandations clés figurant dans le rapport du Comité supérieur. Il existe d'autres recommandations, d'une importance tout aussi critique, selon lesquelles les ministères et les organismes produiraient annuellement des états financiers vérifiés, tandis que les administrateurs généraux signeraient une

déclaration annuelle de contrôle interne, attestant que des contrôles internes efficaces sont en place et que l'information financière est présentée de manière fidèle et intégrale.

Bien que l'on ne connaisse pas la réaction du gouvernement aux recommandations du Comité supérieur, la nouvelle politique sur le cadre de gestion financière du Conseil du Trésor devrait entrer en vigueur en avril 2009. On peut raisonnablement s'attendre à ce que la nouvelle politique adhère étroitement aux recommandations du Comité supérieur.

Plusieurs obstacles s'opposent à la mise en œuvre d'un nouveau cadre de gestion financière, dans un contexte où « la collectivité de la gestion générale doit approfondir sa compréhension de la gestion financière et de la vérification interne, et de la façon de collaborer avec ces fonctions² ». Bon nombre de dirigeants financiers de l'administration publique s'apprêtent à prendre leur retraite au cours des prochaines années, ce qui est fort préoccupant. Par ailleurs, l'État doit concurrencer le secteur privé pour attirer des candidats qualifiés afin de combler des postes clés en gestion financière. Le recrutement d'experts financiers demeure un défi pour le secteur public. Enfin, la mise en œuvre du nouveau cadre de gestion comportera d'importants coûts supplémentaires, à un moment où le gouvernement fédéral subit d'énormes pressions financières.

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

En 2005, CMA Canada s'est associée au Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) du Royaume-Uni en vue de décerner le double titre de CMA/CPFA, répondant aux besoins particuliers de la gestion financière dans le secteur public. Récemment, CMA Canada et le CIPFA ont décidé de commanditer conjointement le Prix d'excellence dans la fonction de contrôle — secteur public, à la suite de l'établissement du programme menant au double titre de CMA/CPFA. Premier en son genre au Canada, ce prix soulignera l'apport précieux d'un fonctionnaire ou d'une équipe de l'administration fédérale à la gestion financière ou à la fonction de contrôle. Le nom du premier récipiendaire du prix sera dévoilé en mai 2009, au terme d'un processus d'évaluation et de nomination rigoureux. Pour plus de détails, veuillez consulter le site www.ComptrollershipAward.com.

Quand j'étais petit, ma grand-mère me disait : « Prends soin de tes cents aujourd'hui, et les dollars prendront soin d'eux-mêmes plus tard. » En cette période de crise financière mondiale, de repli à l'échelle du pays, de conscientisation et de critique à l'égard du manque de responsabilisation, le gouvernement du Canada est plus résolu que jamais à prendre soin des cents des contribuables. Les dollars suivront certainement. ■

Alan Young (young@tactix.ca) est co-président de Tactix Government Consulting Inc.

^{1,2}Rapport du Comité supérieur sur l'examen du cadre de gestion financière du gouvernement du Canada, 21 mars 2007, p. 24. Le rapport est disponible sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor : <http://www.tbs-sct.gc.ca/fm-gf/ktopics-dossiersc/gaprcpgrg/framework-cadre/framework-cadrepr-fra.asp>.

Marché



PADGETT
LES PROS DE LA PETITE ENTREPRISE

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

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

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

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

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



Postes de niveau intermédiaire à senior uniquement

www.jobwings.com

FINANCE . COMPTABILITÉ . GESTION
1-888-JOBWINGS



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

Credo de CMA Canada

Influencez les lecteurs du magazine CMA Management. Ils sont plus de 83 000*.

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



(*Source : Sondage de 2006 auprès du lectorat 1,77 lecteur par exemplaire)

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

LE MANAGEMENT SANS LIMITES

Liste des annonceurs

Le Groupe Créatech www.groupecreatech.com	9 514-937-1188
Meloche Monnex www.MelocheMonnex.com/smac	4^e Couv. 866-269-1371
Banque Nationale www.bnc.ca/paie	39 800-361-8688
RH Management Resources www.rhmr.com	31 888-400-7474
Staedtler www.staedtler.ca	3^e Couv. 800-448-4342



Célébrer 100 ans de réalisations internationales

Certains anniversaires sont plus importants que d'autres. Le centenaire constitue un jalon important, et à Ottawa, une série d'événements se dérouleront à la grandeur du pays en l'honneur du ministère des Affaires étrangères et Commerce international Canada (MAECI), qui célébrera ses 100 ans le 1^{er} juin 2009.

par John Cooper

Dignes d'un centenaire, les célébrations ont débuté en juin dernier et se poursuivent par une série de conférences et d'événements qui prendront fin le jour même de l'anniversaire officiel. Pas mal pour un organisme qui a vécu ses débuts dans une salle d'archives exigüe au-dessus d'un salon de coiffure pour hommes au centre-ville d'Ottawa...

Depuis 1909, cet organisme est devenu un ministère des Affaires étrangères et du Commerce qui a su se démarquer grâce à une série de réalisations internationales. Deux faits méritent particulièrement d'être soulignés : le ministère est en mutation constante depuis un siècle, s'adaptant aux volontés de ses nombreux chefs politiques, et on peut soutenir qu'il a contribué à rehausser le profil international du Canada, tout cela en se demandant sans cesse ce qui revêt le plus d'importance : la diplomatie comme moteur des affaires étrangères, ou le commerce international?

Le sénateur Hugh Segal, ancien président de la Commission des relations étrangères du Sénat, affirme qu'« il y a assurément de nombreuses raisons de célébrer » les réalisations du MAECI, telles que l'expansion rapide du pays après la Seconde Guerre mondiale et les interventions diplomatiques du Canada pendant la crise du canal de Suez en 1956. La nationalisation de la Suez Canal Company par l'Égypte ayant soulevé l'indignation internationale, le ministre des Affaires étrangères de l'époque, Lester B. Pearson, contribua à mettre sur pied une force de maintien de la paix dans le pays en difficulté.

Pendant tout ce temps, « le Canada jouait dans la cour des grands grâce au travail de ses diplomates et



de ses politiciens, explique Hugh Segal. Pour un pays de cette taille doté d'un ministère des Affaires étrangères encore relativement jeune, nos réalisations ont été considérables. »

Reconnaissance à l'étranger

Le bureau s'est caractérisé notamment par sa flexibilité et par le travail de ses diplomates pour prendre le relais de la Grande-Bretagne, qui s'occupait du rôle international du pays après 1867, et adopter une approche proprement canadienne à l'égard de la diplomatie internationale.

Au fil des ans, le bureau des Affaires étrangères a lancé des programmes qui allaient permettre d'établir et de consolider certains des principes fondamen-



taux de notre identité canadienne : la diplomatie discrète d'un pays sensible aux enjeux sociaux, issu de la colonisation, mais conscient de l'influence mondiale qu'exerce son voisin du sud, son rôle de gardien de la paix et de médiateur dans les conflits internationaux, et son appui en faveur du désarmement nucléaire. En 1979, notre service extérieur a reçu des éloges après que la ministre des Affaires étrangères Flora MacDonald et l'ambassadeur canadien Ken Taylor eurent offert un abri sûr à six Américains lors de l'occupation de l'ambassade des États-Unis par des étudiants iraniens.

À l'image du pays, le ministère des Affaires extérieures connaît des débuts modestes : il est situé dans des bureaux exigus à l'angle des rues Queen et Bank au centre-ville d'Ottawa, son effectif se compose de six employés et son mandat est simple : il sert principalement au contrôle des lettres de créance.

Bien que le Canada s'occupe lui-même de ses affaires intérieures, on montre à cette époque peu d'intérêt à s'écarter de la politique étrangère régie par la Couronne britannique. Cependant, lorsque le Ministère déménage dans les édifices du Parlement sous l'égide du premier ministre Robert Borden en 1914, on sent le besoin d'une voix plus forte au chapitre des conseils impériaux, surtout après le début de la Première Guerre mondiale. Le premier conseiller juridique du Ministère, Loring Christie, insiste pour que le Canada participe au Cabinet de guerre impérial et, en 1919, à la Conférence de paix de Paris.

C'est le début d'une « évolution assez remarquable », affirme Irvin Studin, chargé de cours à l'Osgoode Hall Law School et ancien membre du Bureau du Conseil privé. « Notre constitution n'inclut aucune disposition relative aux affaires étrangères, et c'est là l'un des paradoxes de notre pays. Dans l'Acte de l'Amérique du Nord britannique, vous aurez beaucoup de mal à la trouver. Le paradoxe est que le Canada n'était pas destiné à s'exprimer sur la scène internationale. »

Et pourtant, il allait le faire. Au début des années 1920, le Canada joue un rôle actif dans la Société des Nations et le Ministère devient un acteur international plus autonome, mettant en place un réseau de bureaux des affaires intérieures et étrangères où travaillent des généralistes chevronnés ayant une connaissance approfondie de la diplomatie et des affaires étrangères.

Avec la Crise de 1929, on met davantage l'accent sur les délégations commerciales, ce qui freine l'expansion des bureaux internationaux du Canada; de plus, les préoccupations que génèrent les conflits internes et leur impact sur l'unité nationale s'intensifient. Lorsque la Seconde Guerre mondiale éclate, le gouvernement canadien établit rapidement des missions dans les pays alliés de même qu'en Union soviétique, en Chine, à New York et en Amérique latine. Si la Première Guerre mondiale a permis de définir le Canada en tant que pays, on pourrait facilement affirmer que la Seconde Guerre mondiale a aidé le Ministère à jouer un rôle de premier plan au sein de la gouvernance canadienne, s'occupant de la protection des Canadiens se trouvant en zones de guerre, de la gestion de la censure et de la collecte de renseignements, de l'élaboration de la politique économique et de la surveillance du commerce de biens stratégiques.

Après la guerre, le Ministère restructuré s'efforce de suivre le rythme d'un monde en plein essor : boom économique, reconstruction de l'Europe, création des Nations Unies et établissement de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).

Après la guerre, le Ministère restructuré s'efforce de suivre le rythme d'un monde en plein essor : boom économique, reconstruction de l'Europe, création des Nations Unies et établissement de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN). Le Canada cherche de nouvelles occasions de combiner accords commerciaux et relations diplomatiques. En 1956, le Ministère dispose de 64 missions à l'étranger, soit presque trois fois plus que pendant la guerre; ses dépenses s'élèvent à 60,3 millions de dollars et son effectif compte 1 701 employés.

L'expansion s'accompagne du renforcement de la structure organisationnelle et de l'ajout des divisions de la défense et de la sécurité, ainsi que du resserrement des relations avec d'autres ministères gouvernementaux. À la fin des années 1950, les changements rapides survenus à l'échelle internationale poussent le Canada à mettre sur pied des « bureaux régionaux » couvrant plusieurs pays. Les années 1960 marquent l'adoption d'une nouvelle démarche : l'opinion publique devient un élément important de l'élaboration de la politique étrangère sous le gouvernement libéral et la Révolution tranquille (période durant laquelle sont mis en avant la question de la relation du Québec avec le reste du Canada de même que son rôle international) recentre l'attention vers les problèmes intérieurs.



Le ministère des Affaires extérieures entame alors une restructuration au moment même où la représentation du Canada à l'étranger continue de croître. Entre 1963 et 1968, des relations diplomatiques sont établies avec 25 pays, surtout au Moyen-Orient, en Asie du Sud-Est et en Europe orientale. En 1968, le Canada a 93 missions à l'étranger et est représenté au moyen d'accréditations non résidentes dans 41 autres pays.

À l'époque du premier ministre Pierre Trudeau, le gouvernement redéfinit le rôle de la diplomatie dans les affaires étrangères du Canada et oriente l'intérêt du Canada à l'étranger vers la justice sociale, la croissance économique et la qualité de vie. Serrant la bride aux affaires étrangères, il convertit le Ministère en entité interministérielle; à la fin des années 1960, le commerce devient le mot d'ordre et les délégués commerciaux jouent un rôle plus important. En outre, l'Agence canadienne de développement international (ACDI), chargée de gérer les fonds destinés à l'étranger, voit le jour.

Cette époque marque un tournant décisif, observe Hugh Segal : « Durant les années 1960 et 1970, on a pris la décision de confier le volet de l'aide étrangère à l'ACDI. L'organisme est ainsi devenu un empire distinct des affaires étrangères et il a réduit les moyens en vue d'atteindre les objectifs de développement à l'étranger. D'autres pays ont confié ces fonds aux ambassades locales, et le haut-commissaire ou l'ambassadeur [...] sont essentiels à l'apport d'aide. Nos joueurs sont exclus de ce processus, ce qui réduit l'influence de nos ambassadeurs sur le terrain. »

Resserrer les liens

Durant les années 1980, l'entité qui a accentué la présence du Canada à l'étranger devient le ministère des Affaires extérieures et du Commerce extérieur. Sous le gouvernement de Brian Mulroney, le Canada resserre ses liens avec les États-Unis. Notre politique étrangère est soutenue par une volonté inébranlable de démanteler le régime de l'apartheid en Afrique du Sud, de faire la promotion des droits de la personne en Amérique centrale et de tenir un rôle régional plus actif en Asie-Pacifique.

La politique économique et commerciale est intégrée à la politique étrangère, jetant un nouvel éclairage sur des questions comme l'Accord de libre-échange entre le

Canada et les États-Unis conclu en 1989, puis l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) conclu en 1992. Le Canada devient un acteur clé de la transformation de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce en Organisation mondiale du commerce. L'éclatement de l'Union soviétique en 1989 commande un nouveau programme mondial axé sur le terrorisme mondial, l'environnementalisme et la dérouté des États.

Au cours des années 1990, le gouvernement de Jean Chrétien accorde plus de liberté aux ministres chargés des affaires étrangères et du commerce dans la gestion de leurs dossiers, ce qui prépare la voie aux missions commerciales connues sous le nom d'Équipe Canada. L'adoption d'outils de technologie de l'information relance les activités de commerce extérieur du Canada, ce qui permet au personnel canadien de gérer certaines missions à l'étranger en comptant sur les compétences d'employés recrutés sur place. Après les attentats du 11 septembre 2001, le Canada redéfinit une fois de plus son rôle à l'étranger et fait en sorte d'accentuer sa présence mondiale, avec 168 missions dans 109 pays, dont 9 auprès d'organisations multilatérales comme les Nations Unies, et 13 bureaux régionaux répartis dans l'ensemble du Canada. Comptant un peu moins de 10 000 employés, le Ministère a notamment pour mandat d'œuvrer pour la paix et la sécurité dans le monde, de promouvoir les échanges commerciaux et l'investissement, de défendre la primauté du droit international, et de faire évoluer les droits de la personne.

« Nous sommes désormais une véritable force des affaires étrangères, affirme Irvin Studin. Nous voulons être importants et indépendants, mais la question est de savoir comment nous pouvons regrouper nos ressources pour atteindre cet objectif — comment nous pouvons nous soustraire de l'influence américaine et nous adapter? »

Irvin Studin constate que les leaders politiques canadiens sont plus conscients de la nécessité de renforcer la présence du pays à l'étranger. « Au Canada, jusqu'au gouvernement de Stephen Harper, nous avions ce besoin urgent de nous affranchir de la perception populaire voulant que nous soyons des soldats du maintien de la paix sortis tout droit de la guerre froide. En ce moment, nous avons du mal à définir notre rôle futur (et) nous ne parviendrons probablement jamais à un consensus. Notre participation à l'échelle mondiale est habituellement discrétionnaire — l'Afghanistan en est un bon exemple. Nous pouvons prévoir une présence pendant quatre ans (en Afghanistan), puis nous retirer. Mais si vous êtes un acteur stratégique majeur comme les États-Unis, la Russie ou le Royaume-Uni, vous reconnaissez que vous jouez un rôle existentialiste, et je ne crois pas que les leaders canadiens ont adopté cette philosophie. Voulons-nous nous engager à fond ou être des acteurs symboliques? J'espère que nous trouverons réellement notre voie au cours du prochain siècle. Cette culture de la stratégie sur la scène internationale nous fait défaut. Il existe une différence entre le symbolisme et la volonté réelle de montrer la voie. » n

John Cooper est un rédacteur pigiste établi à Whitby, en Ontario.

Surligne sans maculage! Textsurfer® classic



Surligneur Textsurfer® classic

Peu importe que nous parlions de textes écrits à la main ou d'impressions à jet d'encre, de télécopie ou de photocopie... Textsurfer® classic surligne d'une façon nette et sans maculage. Disponible en 7 couleurs.

 **STAEDTLER®**
votre inspiration!



www.staedtler.ca

ASSURANCES HABITATION et AUTO pour les membres de CMA Canada

Programme d'assurance recommandé par :



Dites adieu à votre franchise

« J'ai trouvé ma SOLUTION. »

Partenaire de **CMA Canada**, TD Assurance Meloche Monnex vous offre des **produits d'assurances habitation et auto de haute qualité, des tarifs de groupe préférentiels et un service exceptionnel.**

Un accident de la route ou le vol de votre voiture peut être un événement stressant. Ayez l'esprit tranquille en ajoutant notre NOUVELLE OPTION **Adieu franchise^{MC}** à votre police d'assurance auto. Ainsi, vous n'aurez aucune franchise à payer lors d'une demande d'indemnité admissible. Nous assumerons tous les coûts de règlement, de A à Z. Pour ajouter cette option à votre contrat, appelez-nous dès aujourd'hui!



Économisez grâce à vos
TARIFS DE GROUPE AVANTAGEUX :

MelocheMonnex.com/smac
1 866 269 1371



Assurance

Meloche Monnex

Le programme d'assurances habitation et auto de TD Assurance Meloche Monnex est souscrit par SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE. Il est distribué par Meloche Monnex assurance et services financiers inc. au Québec et par Meloche Monnex services financiers inc. dans le reste du Canada. En raison des lois provinciales, notre programme d'assurance auto n'est pas offert en Colombie-Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan. TD Assurance est une marque de commerce de La Banque Toronto-Dominion utilisée sous licence. Meloche Monnex^{MD} et Adieu franchise^{MC} sont des marques de commerce de Meloche Monnex inc.