



# ACD

LE RÉSEAU DE LEADERSHIP  
DES DIRECTEURS FINANCIERS

## MISE EN ŒUVRE DU GUIDE SUR LA COMPTABILISATION DU CAPITAL SOCIAL ET HUMAIN DU PROJET ACD **EXEMPLE PRATIQUE**

BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT



LES ŒUVRES DE BIENFAISANCE  
DU PRINCE DE GALLES



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

# MEMBRES DE LA SECTION CANADIENNE DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DU PROJET ACD

Instauré par Son Altesse Royale le prince de Galles en 2004, le **projet Association pour la comptabilité durable (ACD) du prince de Galles** vise à rassembler des leaders du monde de la finance pour susciter un virage fondamental vers des modèles d'affaires résilients et une économie durable.

En mars 2017, la Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD a été formée en partenariat avec CPA Canada. Ce réseau mondial unique en son genre réunit d'éminents chefs des finances travaillant au sein de grandes entreprises qui souhaitent intégrer la gestion des enjeux environnementaux et sociaux dans les processus d'affaires et la stratégie organisationnelle.

Pour leur premier projet, les membres de la Section canadienne ont mis en œuvre les apprentissages du guide sur la comptabilisation du capital social et humain du projet ACD, publié en mai 2017 sur le site Web de l'ACD.

**Brian Lawson (coprésident)**, associé directeur et chef des services financiers, Brookfield Asset Management

**Benita Warmbold (coprésidente)**, ancienne directrice financière de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada

**Lawrence Davis**, premier vice-président, Finances, BCI

**Doug French**, vice-président à la direction et chef des services financiers, TELUS

**Karen Higgins**, première vice-présidente des finances et chef des finances, Groupe Co-operators

**Patrice Impey**, chef des finances et directrice générale du Service de gestion des finances, des risques et de la chaîne d'approvisionnement, Ville de Vancouver

**David McGraw**, chef des finances, Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario

**Maarika Paul**, chef de la Direction financière, Caisse de dépôt et placement du Québec

**Jocelyn Perry**, vice-présidente directrice et chef des finances, Fortis Inc.

**Robert Siddall**, ancien chef de la direction financière, Metrolinx

**Jonathan Simmons**, chef des finances, OMERS

**Pamela Steer**, chef des finances, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

**Philip Witherington**, chef des finances, Manuvie



# BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT

Brookfield Asset Management est heureuse d'avoir participé au premier projet de la section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD portant sur la mise en œuvre du guide sur la comptabilisation du capital social et humain (*A4S Essential Guide to Social and Human Capital Accounting*).

Nos employés jouent un rôle déterminant dans notre succès en tant que gestionnaire d'actifs et responsable du capital de nos clients. Nous sommes en mesure de procurer d'excellents rendements de placement et d'offrir un service à la clientèle hors pair grâce principalement à l'apport de nos employés. La nature essentielle et à long terme de nos actifs fait ressortir l'importance d'un effectif durable. La publication du guide sur la comptabilisation du capital social et humain du projet ACD a stimulé notre réflexion sur la façon dont nous évaluons et développons notre capital humain.

Le capital humain est notre ressource la plus précieuse. J'estime que l'exemple pratique illustre parfaitement comment la fonction finances peut rassembler des groupes et favoriser le dialogue afin de nous aider à mieux comprendre notre capital humain et la manière dont chaque équipe influe sur la création de valeur et le succès de l'entreprise.

**Brian Lawson**, associé directeur et chef des services financiers, Brookfield Asset Management



*« Nos employés jouent un rôle déterminant dans notre succès en tant que gestionnaire d'actifs et responsable de l'argent de nos clients. »*

Brian Lawson, associé directeur et  
chef des services financiers,  
Brookfield Asset Management

# SOMMAIRE

Brookfield Asset Management est une société mondiale de gestion d'actifs non traditionnels. Ses activités privilégient les actifs physiques de grande qualité et à longue durée de vie.

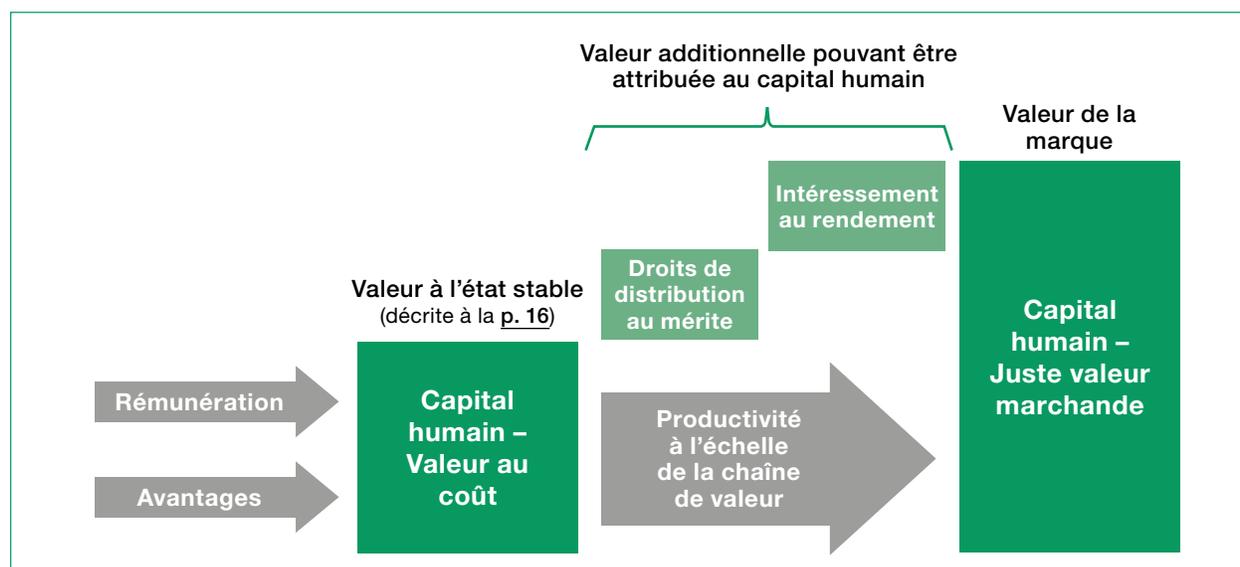
Notre projet avait pour but de mesurer en termes financiers la valeur de notre capital humain pour avoir une autre perspective sur le perfectionnement de nos employés. Le fait d'attribuer une valeur à notre capital humain devrait nous aider à cerner les mesures que nous pouvons prendre pour consolider le lien entre chaque fonction et à déterminer les conséquences de notre croissance continue sur le déploiement de notre capital humain.

Le capital humain constitue notre ressource la plus précieuse. Notre succès repose en définitive sur notre capacité à attirer sans cesse les meilleurs talents du secteur, à les mobiliser et à les fidéliser.

Pour réaliser ce projet, nous avons suivi une démarche en trois étapes :

- Classer le capital humain selon son apport à la chaîne de valeur de la société;
- Établir la valeur du capital humain pour la croissance et la rentabilité de notre secteur de la gestion d'actifs, principale composante de nos affaires;
- Analyser les résultats et les utiliser pour améliorer la gestion de notre capital humain.

La première étape de l'analyse financière a consisté à déterminer la valeur de notre capital humain en suivant la méthode du coût, compte tenu de la rémunération attendue de chaque employé au cours de sa carrière chez Brookfield. Nous avons ensuite quantifié les extrants tangibles et directs ou la valeur ajoutée par l'équipe de gestion d'actifs. Les primes de performance touchées par Brookfield sous forme de droits de distribution au mérite<sup>1</sup> et d'intéressement au rendement<sup>2</sup> constituent des extrants tangibles et directs de la valeur créée par notre équipe de gestion d'actifs. Cette valeur additionnelle, lorsqu'elle est ajoutée au coût, représente le mieux notre estimation de la juste valeur marchande de notre capital humain.



1 Droits de distribution au mérite : Honoraires perçus relativement à l'augmentation des distributions ou des dividendes des sociétés ouvertes membres de notre groupe.

2 Intéressement au rendement : Honoraires perçus relativement au rendement des investissements détenus dans nos fonds privés.



Selon nos calculs, la valeur marchande de notre capital humain affecté à la gestion d'actifs représente près de 60 % de notre capitalisation boursière et correspond à peu près au double de son coût de remplacement. Ce résultat confirme l'importance de notre capital humain et donne une indication de notre avantage concurrentiel.

Une telle approche nous donne une vision claire et mesurable de l'apport de notre équipe à notre succès et à la création de valeur.





# INTRODUCTION

## L'IMPORTANCE DU CAPITAL HUMAIN

La nature des actifs de Brookfield et l'ampleur de ses activités de gestion d'actifs font du capital humain un élément essentiel de son succès.

- Nous possédons et exploitons des actifs à longue durée de vie qui sont importants pour la société et l'économie mondiale. Notre solide équipe, qui incarne la culture de Brookfield – que nous voulons axée sur l'esprit de collaboration, la rigueur et l'esprit d'entreprise –, renforce la viabilité de ces actifs.
- Au sein du secteur de la gestion d'actifs, le service que nous offrons aux clients qui nous confient leurs capitaux occupe désormais une place de choix dans nos activités. En ayant une meilleure compréhension de notre capital humain et du lien qui existe entre celui-ci et les différents maillons de notre chaîne de valeur, nous pourrions exécuter les fonctions de création de valeur plus efficacement et demeurer un gestionnaire d'actifs de premier ordre.

Le projet a constitué le premier pas vers une meilleure compréhension de notre capital humain. Le fait d'attribuer une valeur à notre capital humain et d'établir le lien entre chaque fonction et son apport à la chaîne de valeur devrait nous aider à atteindre un certain nombre d'objectifs importants.

1. Quelles mesures pouvons-nous prendre pour consolider le lien entre chaque fonction et son apport à la création de valeur? La consolidation de ce lien, bien qu'elle soit importante pour l'ensemble des fonctions, devrait accroître la mobilisation de l'effectif dans les fonctions qui contribuent indirectement à la chaîne de valeur.
2. Quelles seront les conséquences de notre croissance continue et de notre évolution sur le déploiement de notre capital humain?

Pour Brookfield, le succès repose en définitive sur notre capacité à attirer sans cesse les meilleurs talents du secteur, à les mobiliser et à les garder en poste afin de soutenir notre stratégie de gestion des talents axée sur la croissance interne, qui aide à préserver notre culture et nos principes d'investissement.

Les résultats de la première phase du projet ont été éclairants, mais la discussion continue qui en découle sera cruciale. Une connaissance plus approfondie de la valeur de notre capital humain et de l'incidence de chaque équipe sur la création de valeur assurera notre succès.

# À PROPOS DE BROOKFIELD

Brookfield est une société mondiale de gestion d'actifs non traditionnels qui gère plus de 350 milliards de dollars d'actifs. Depuis 120 ans, nous acquérons et exploitons des actifs physiques de grande qualité et à longue durée de vie qui forment l'épine dorsale de l'économie mondiale. Nous comptons quelque 100 000 employés, répartis dans plus de 30 pays.

Nous investissons dans différents secteurs, notamment l'immobilier, les infrastructures, les énergies renouvelables de même que l'industrie et les services aux entreprises (que nous appelons capital-investissement). Notre portefeuille d'actifs est constitué de centrales hydroélectriques, de parcs solaires et d'éoliennes, de services publics, d'autoroutes à péage, d'infrastructures de communication, d'usines de distribution et de traitement de l'eau, et de divers immeubles commerciaux, comme des bureaux, des immeubles de commerce de détail, des logements multifamiliaux et des bâtiments industriels. La majorité de nos actifs sont à long terme et offrent des services de base essentiels aux collectivités dans lesquelles nous exerçons nos activités. La durabilité est donc essentielle à la gestion efficace de ces actifs.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Immobilier</b><br><b>188 milliards \$</b><br>Actif géré  | <b>Infrastructures</b><br><b>61 milliards \$</b><br>Actif géré                          | <b>Énergies renouvelables</b><br><b>47 milliards \$</b><br>Actif géré               | <b>Capital-investissement</b><br><b>42 milliards \$</b><br>Actif géré                  |
|                   |       |  |    |
| Bureaux, commerce de détail, logements multifamiliaux, établissements industriels, hôtellerie, etc. | Services publics, transport, énergie, infrastructures de données et ressources durables | Hydroélectricité, énergies éolienne et solaire, stockage                            | Services aux entreprises, activités industrielles et services liés aux infrastructures |

La stratégie d'investissement de Brookfield (voir l'[annexe A](#)) est axée sur la création d'une valeur durable à long terme et la préservation du capital. Nous privilégions donc les actifs de grande qualité présentant les caractéristiques suivantes :

- Prestation de services essentiels dont la demande est inélastique;
- Importantes barrières à l'entrée qui résultent de cadres réglementaires ou contractuels et d'emplacements uniques;
- Besoin d'une expertise d'exploitation pour accroître la valeur et produire des flux de trésorerie durables à long terme.



# NOTRE HISTOIRE ET NOTRE TRANSITION VERS LA GESTION D'ACTIFS NON TRADITIONNELS

## NOTRE HISTOIRE

Brookfield investit dans des actifs physiques depuis 120 ans. Notre philosophie d'investissement en tant que propriétaire et exploitant d'actifs physiques remonte à nos origines. Jusqu'au début des années 2000, nous avons recours à nos capitaux et à notre bilan pour acquérir des actifs. Nos principales parties prenantes étaient nos actionnaires, les administrations publiques et la société. Nos rendements financiers prenaient la forme d'une appréciation du capital et de distributions provenant de nos investissements, c'est-à-dire de notre participation dans les actifs que nous exploitons.

## NOTRE TRANSITION

Au cours des 15 dernières années, notre entreprise est devenue une société mondiale de gestion d'actifs. Bien que l'investissement dans ces actifs et l'exploitation de ces actifs demeurent au cœur de nos activités, nous menons aujourd'hui ces activités non seulement pour notre propre compte, mais aussi pour le compte d'investisseurs. Pour ce faire, nous offrons une vaste gamme de produits d'investissement (nos fonds gérés comprennent des fonds privés, des émetteurs cotés en bourse et des titres de sociétés ouvertes) qui permettent aux institutions et aux particuliers d'investir à nos côtés dans des actifs et des entreprises.

En conséquence, nos parties prenantes se sont diversifiées et comprennent aujourd'hui des clients institutionnels (institutions financières, fonds souverains et caisses de retraite), des actionnaires publics, des administrations publiques, des organismes de réglementation, la société, l'environnement, et nous avons considérablement augmenté notre personnel. En échange de nos services, nous touchons des frais de gestion et participons aux bénéfices, ce qui constitue maintenant une part importante de nos résultats financiers globaux. Cette activité a pris de l'ampleur au cours des 15 dernières années, ce qui signifie que nous sommes devenus de plus en plus une entreprise de services, même si nous continuons d'exercer nos activités traditionnelles d'exploitation et d'investissement.

## SECTEUR DE LA GESTION D'ACTIFS

La gestion d'actifs consiste à mobiliser et à investir des capitaux au nom de tiers, à entretenir des relations avec la clientèle et à leur fournir des rapports, à élaborer des produits, à assurer la conformité à la réglementation, ainsi qu'à surveiller la gestion des actifs et des investissements que nous détenons. Ces activités s'articulent autour de cinq grands groupes, soutenus par une équipe mondiale d'exploitation : l'immobilier, les énergies renouvelables, les infrastructures, le capital-investissement et les titres de sociétés ouvertes.

À l'heure actuelle, nous comptons quelque 1 700 employés au sein de notre secteur de la gestion d'actifs et quelque 100 000 autres dans l'ensemble de nos actifs d'exploitation.

Notre transition vers une entreprise axée sur la gestion d'actifs a entraîné un certain nombre de changements, dont les suivants :

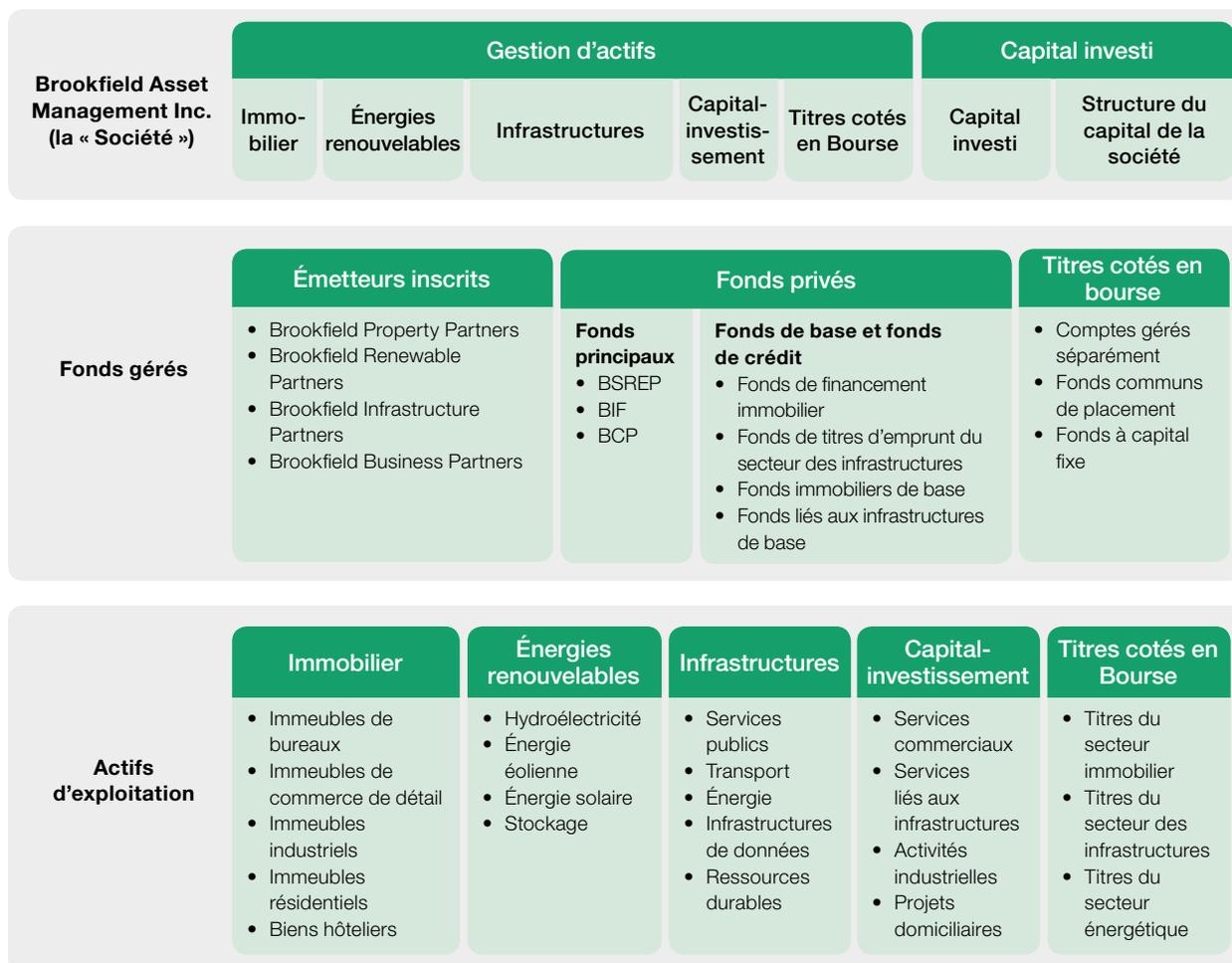
- Nous sommes devenus une entreprise de services. Nous affectons des capitaux au nom de clients institutionnels et pour nos actionnaires. L'excellence de notre service à la clientèle et les rendements attrayants de nos investissements constituent la clé de notre succès;

- Notre structure organisationnelle a changé. D'un investissement direct dans des actifs d'exploitation, nous sommes passés à une approche où les actifs sont détenus par l'intermédiaire des fonds publics et des fonds privés que nous gérons;
- Les changements susmentionnés ont eu une incidence sur la composition de nos rendements financiers. En plus d'un revenu de placement, nous touchons des honoraires relativement à la gestion des capitaux, déduction faite des dépenses;
- Le capital humain de notre organisation, en particulier celui du secteur de la gestion d'actifs, a augmenté de manière appréciable :
  - Il a acquis de nouvelles compétences (p. ex., gestion de la relation client, élaboration de produits et service à la clientèle),
  - Les employés sont répartis dans plus de 30 pays (au lieu de trois précédemment),
  - Le nombre d'employés est passé de 30 à environ 1 700 durant la transition.

La croissance de notre activité de gestion d'actifs n'a toutefois pas influé sur notre stratégie d'investissement, laquelle demeure principalement axée sur l'acquisition d'actifs à longue durée de vie qui sont essentiels pour la société et dont la demande et les revenus sont stables.

L'organigramme de Brookfield présenté ci-dessous illustre les activités de gestion d'actifs, les fonds gérés par secteur ainsi que les actifs détenus par Brookfield et par l'intermédiaire de ses fonds.

### Brookfield Asset Management Inc.





## NOS FORCES PAR RAPPORT À LA CONCURRENCE

Nous attribuons le succès de notre société aux facteurs suivants :

- Nous investissons une grande part de nos capitaux parallèlement aux capitaux de nos clients de sorte que nous partageons les mêmes intérêts. Nous sommes le principal investisseur dans toutes nos stratégies;
- Au fil de nos 120 années d'histoire, nous avons acquis une expertise comme propriétaire et exploitant d'actifs physiques, qui renforce notre capacité à obtenir de solides résultats à long terme;
- Notre culture est axée sur les conséquences à long terme de nos décisions et repose sur l'excellence de nos employés et la décentralisation de notre processus décisionnel. La culture de notre société est décrite en détail à l'**annexe B**.

Ces forces sont le résultat direct de la qualité des membres de notre équipe et de notre culture, c'est-à-dire notre capital humain.



# NOTRE PROJET

## OBJECTIF

Le projet avait pour but de déterminer la valeur de notre capital humain en vue d'accroître l'efficacité de l'organisation et du perfectionnement de nos employés. Nous avons décidé que le projet porterait sur le secteur de la gestion d'actifs et ses quelque 1 700 employés et non sur nos 100 000 employés répartis dans les différentes entités d'exploitation. Nous avons sélectionné ce secteur, au lieu des actifs d'exploitation dans lesquels nous avons investi, pour les raisons suivantes :

- La gestion d'actifs est une activité de prestation de services. Le capital humain y est donc indispensable et notre succès est largement tributaire de la qualité des personnes qui travaillent pour nous et de notre capacité d'exécution en tant qu'organisation cohésive;
- Notre secteur de la gestion d'actifs est en expansion rapide et ses rendements financiers constituent aujourd'hui la principale composante de nos affaires, de notre croissance et de notre rentabilité;
- Le secteur de la gestion d'actifs constitue actuellement notre activité principale.

Nous voulions, plus précisément, calculer la valeur de notre capital humain au sein du secteur de la gestion d'actifs et par rapport à chaque maillon de notre chaîne de valeur.

## L'IMPORTANCE DU CAPITAL HUMAIN

Le calcul de la valeur de notre capital humain et sa mise en relation avec la chaîne de valeur nous permettent de comparer la valeur au fil du temps et par rapport à différents paramètres financiers pertinents. Nous pensons qu'en attribuant une valeur à notre capital humain, nous pourrions mieux comprendre l'affectation de ce capital. Cette méthode est fidèle à la culture de notre organisation et à la façon dont nous affectons notre capital financier aussi bien à l'actif qu'au passif. Nous estimions au départ que cet exercice allait nous aider à :

### 1. Maintenir la mobilisation de l'équipe au cours de la période de croissance

Reconnaître expressément que l'apport de notre capital humain à la chaîne de valeur favorise la mobilisation de l'équipe. Lorsque les personnes se sentent directement concernées par les résultats de l'entreprise, elles sont plus motivées. Un effectif mobilisé contribue à la durabilité.

### 2. Planifier la prochaine phase de notre cycle de vie

Étant donné que l'organisation prend de l'expansion et gagne en maturité, cette rapide croissance nécessite une affectation plus rigoureuse de notre capital humain. En évaluant minutieusement le capital humain affecté à nos principales activités, nous pourrions gérer celui-ci de manière plus efficace et :

- apporter un éclairage à la prise de décisions sur l'affectation des ressources, c'est-à-dire déterminer quelles équipes pourraient avoir besoin de ressources supplémentaires à mesure qu'évolue le secteur d'activité;
- appuyer notre stratégie de gestion des talents axée sur la croissance interne et prendre des décisions judicieuses quant aux domaines où il nous faudrait investir dans le recrutement et le perfectionnement des talents.



### 3. Demeurer compétitifs

Il est crucial d'attirer et de garder en poste les personnes qui possèdent un esprit de collaboration, un esprit d'entreprise et une rigueur afin de préserver notre culture, laquelle représente un avantage concurrentiel clé. Cet avantage est d'autant plus important que la concurrence ne cesse de s'intensifier pour les raisons suivantes :

- Le regroupement des gestionnaires d'actifs entraîne une baisse du nombre de gestionnaires très performants offrant un éventail de produits d'investissement;
- Les investisseurs rapatrient à l'interne les capacités de gestion d'actifs et d'investissement;
- L'abondance de capitaux à faible coût requiert davantage d'efforts pour trouver des actifs dont l'acquisition aura un effet relatif et investir des capitaux.

L'équipe des finances a dirigé ce projet en étroite collaboration avec les équipes des ressources humaines, des relations avec les investisseurs et des communications. L'équipe des ressources humaines nous a aidés à recueillir les données dans le format requis, tout en assurant leur confidentialité. Les équipes des relations avec les investisseurs et des communications ont contribué à définir le but et les avantages de la participation à ce projet. La haute direction a donné son appui total à ce projet.

# NOTRE MÉTHODE

Pour calculer la valeur de notre capital humain au sein du secteur de la gestion d'actifs, nous avons suivi une démarche en trois étapes – dont voici la description détaillée.

## ÉTAPE 1

Classer les membres de l'équipe selon leur apport à la chaîne de valeur de la société et établir ainsi le lien entre chaque équipe et son rôle dans la création de valeur.

## ÉTAPE 2

Recueillir les données et calculer la valeur du capital humain en fonction de son coût de remplacement et de sa juste valeur marchande. Ces calculs ont été effectués globalement et par rapport à chaque maillon de la chaîne de valeur.

## ÉTAPE 3

Analyser les résultats et les utiliser pour engager un dialogue en vue de l'amélioration de la gestion de notre capital humain.

## ÉTAPE 1 – CLASSER LE CAPITAL HUMAIN SELON SON APPORT À LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA SOCIÉTÉ

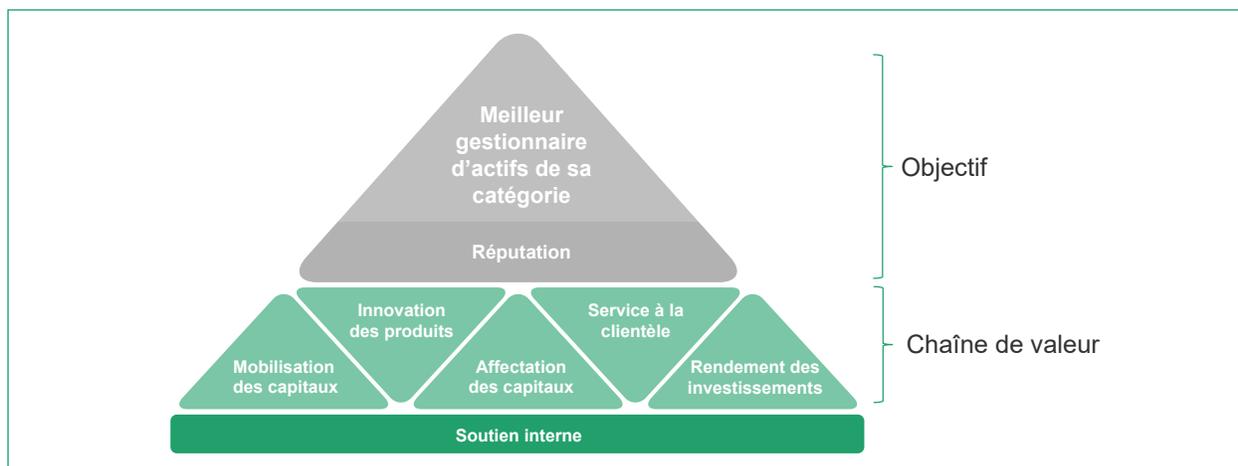
Notre société a pour objectif de devenir le meilleur gestionnaire d'actifs de sa catégorie, reconnu pour le rendement de ses placements, sa protection du capital et l'excellence de son service à la clientèle. Dans le cadre de nos efforts visant à mettre en adéquation les rôles et les responsabilités de chaque membre de notre équipe de gestion d'actifs avec notre chaîne de valeur, nous avons déterminé quelles sont les équipes qui contribuent directement et indirectement à la chaîne de valeur.

Par exemple, les groupes suivants sont directement liés à un maillon précis de la chaîne de valeur :

- **Mobilisation de capitaux** – mobiliser des capitaux auprès de nos clients.
- **Innovation des produits** – élaborer des stratégies et des produits pour les fonds privés afin d'offrir de nouvelles possibilités de placement à nos clients.
- **Affectation des capitaux** – repérer les occasions et les investissements en vue d'une acquisition.
- **Service à la clientèle** – servir les clients qui nous ont confié leur capital et leur remettre des rapports tout au long de la période de placement.
- **Rendement des investissements** – gérer et surveiller les investissements pour s'assurer que leur rendement est conforme ou supérieur aux attentes.

Les équipes du soutien interne contribuent indirectement à la chaîne de valeur. La capacité de Brookfield à créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes repose sur les membres de ces équipes, qui comprennent la comptabilité, les finances, la trésorerie, les services juridiques et la conformité, les technologies, et les ressources humaines.

Le diagramme ci-dessous illustre le mandat et la chaîne de valeur de Brookfield Asset Management.



## ÉTAPE 2 – DÉTERMINER LA VALEUR DU CAPITAL HUMAIN DE BROOKFIELD

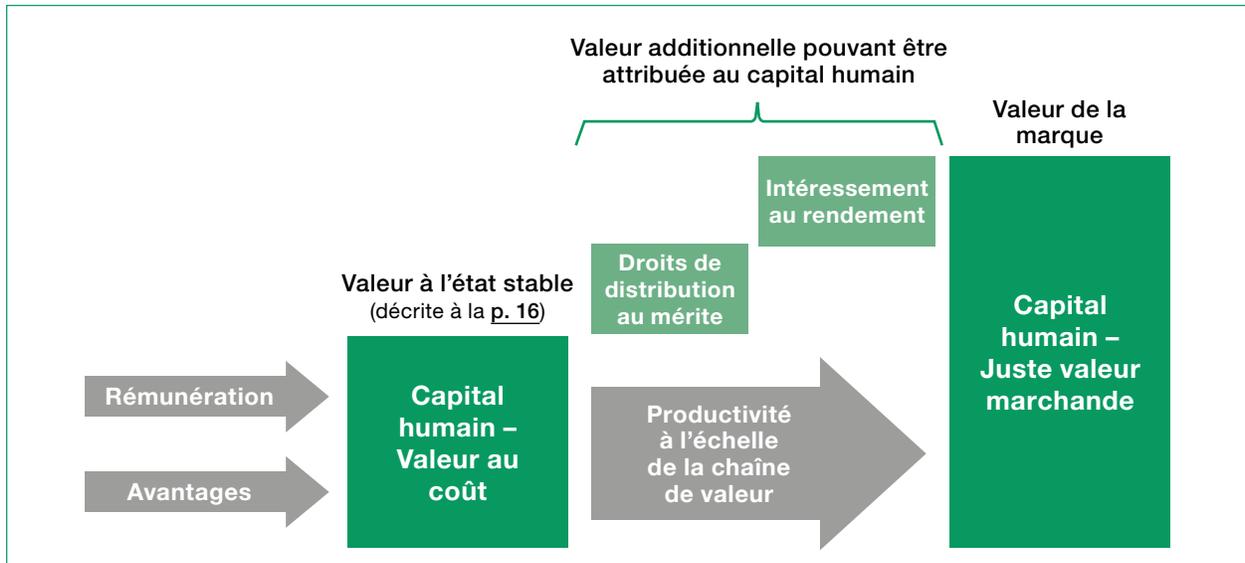
Le secteur de la gestion d'actifs de Brookfield génère des bénéfices, qui proviennent, d'une part, des honoraires qu'il touche sur les capitaux de tiers qu'il mobilise et gère au nom des clients de ses fonds privés et, d'autre part, de ses émetteurs cotés en bourse gérés à l'externe (fonds publics). Ces capitaux sont appelés « capitaux générant des honoraires ». Les honoraires reçus se déclinent comme suit :

- 1. Frais de gestion de base :** Frais correspondant à un pourcentage des capitaux générant des honoraires. Ces frais sont récurrents aussi longtemps que les capitaux sont investis.
- 2. Droits de distribution au mérite :** Honoraires perçus relativement à l'augmentation des distributions ou des dividendes des sociétés ouvertes membres de notre groupe.
- 3. Intéressement au rendement :** Honoraires perçus relativement au rendement des investissements détenus dans nos fonds privés. Ces honoraires sont tributaires de l'atteinte de rendements cibles.

Nous avons évalué notre capital humain selon le principe de la continuité d'exploitation. Nous avons d'abord déterminé son coût en tenant compte de la rémunération attendue de chaque employé au cours de sa carrière chez Brookfield; il s'agit d'une composante de la valeur globale créée par nos employés.

Nous avons ensuite quantifié les extrants tangibles et directs ou la valeur ajoutée par l'équipe de gestion d'actifs. Les primes de performance touchées par Brookfield sous forme de droits de distribution au mérite et d'intéressement au rendement, décrits à la [page 16](#), constituent des extrants tangibles et directs de la valeur créée par notre équipe de gestion d'actifs. Cette valeur additionnelle, lorsqu'elle est ajoutée au coût de remplacement, représente le mieux notre estimation de la juste valeur marchande de notre capital humain. Comme il est décrit à la section sur notre méthode détaillée, nous avons utilisé des hypothèses « simples » et n'avons pas intégré de projections de forte croissance dans ce scénario de référence. Avec le temps, nous introduirons d'autres variables dans notre méthode de calcul, y compris des hypothèses de croissance.

La méthode employée est illustrée ci-dessous.



### ÉTAPE 3 – ANALYSER LES RÉSULTATS ET LES UTILISER POUR ENGAGER UN DIALOGUE EN VUE DE L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DE NOTRE CAPITAL HUMAIN

Nous continuerons à introduire d'autres variables dans ce scénario de référence pour évaluer rigoureusement le capital humain de Brookfield. Les résultats du calcul seront analysés par la direction aux fins de validation et de rétroaction. L'évaluation vise à nous faire comprendre comment améliorer la gestion de notre capital humain. L'équipe des finances continuera de diriger ce projet à mesure que notre méthode et que nos calculs se perfectionneront.

# MÉTHODE DÉTAILLÉE

## MÉTHODE DU COÛT

### « VALEUR À L'ÉTAT STABLE »

Le coût de remplacement de l'effectif de notre secteur de la gestion d'actifs est établi en fonction de la somme des revenus cibles de chaque employé durant sa vie. Voici les étapes du calcul de cette valeur :

1. Nous avons d'abord établi une liste complète des employés qui précise le coût par personne, par fonction et, dans la mesure du possible, par maillon de la chaîne de valeur. Le coût par personne englobe le salaire, les avantages sociaux, les primes cibles et toute autre rémunération non liée à la performance des actifs d'exploitation. Nous avons exclu les éléments suivants :
  - a) Incitatifs à long terme basés sur le rendement des actifs. Cet élément entre dans notre définition de juste valeur marchande du capital humain et correspond généralement à une partie de l'intéressement au rendement. Nous voulions éviter de comptabiliser ces incitatifs en double, puisque l'intéressement au rendement est compris dans la juste valeur marchande du capital humain;
  - b) Coûts de formation. La formation que nous offrons se déroule principalement à l'interne et comprend l'expérience pratique et les rotations de postes. Le montant du budget réel quantifiable consacré à la formation n'est donc pas significatif;
  - c) Estimation des coûts du recrutement nécessaire au remplacement des employés. Les coûts de recrutement sont considérés comme une charge d'exploitation et ne sont donc pas pris en compte dans l'évaluation du capital humain.
2. Nous avons établi des prévisions pour l'effectif et le coût par service sur une période de 10 ans en nous basant sur notre plan d'affaires sur 10 ans. Nous avons pris en considération l'inflation anticipée et les hausses salariales attendues pendant la carrière des employés.
3. Nous avons actualisé ces coûts selon le coût moyen pondéré du capital (CMPC) de la société, puis les avons ajustés en fonction du taux de roulement historique des employés.

$$\left[ \frac{\text{Effectif} \times \text{Coût par personne}}{(1+\text{CMPC})^n} \right] \times \left( 1 + \frac{\text{Facteur d'ajustement}}{\text{lié au roulement des employés}} \right) = \text{Valeur au coût « Valeur à l'état stable »}$$

# JUSTE VALEUR MARCHANDE SELON LA « VALEUR DE LA MARQUE »

## « VALEUR DE LA MARQUE »

La juste valeur marchande d'un actif correspond en définitive à la valeur actualisée des bénéfices et des flux de trésorerie futurs attendus.

La principale difficulté dans l'évaluation du capital humain est d'établir un lien direct entre ce capital et une valeur ou une somme quantifiable.

Le lien entre le capital humain et la valeur créée est admis implicitement, puisque, dans bon nombre d'organisations, une partie de la rémunération d'un employé est variable.

Dans le cas du secteur de la gestion d'actifs de Brookfield, nous avons défini trois extrants pouvant être directement liés au rendement de notre capital humain. Ces trois extrants sont :

1. la prime de performance ou les droits de distribution au mérite;
2. l'intéressement au rendement.

Nous avons également défini un troisième extrant, les frais de base supplémentaires provenant de la mobilisation de capitaux additionnels, mais par souci de simplicité et conformément à notre plan d'affaires de référence, nous l'avons exclu du calcul de la juste valeur marchande. En conséquence, le calcul de la juste valeur marchande ou de la valeur de la marque a consisté à superposer la valeur que notre capital humain est en mesure de créer au-delà du coût de remplacement à l'état stable, sous forme :

1. de droits de distribution au mérite, qui représentent une partie des distributions versées par les sociétés de personnes cotées en bourse au-delà d'un taux minimal prédéterminé. Nous avons calculé ces droits en fonction de nos projections cibles pour les actifs sous-jacents;
2. d'intéressement au rendement, qui représente une forme de partage des bénéfices auxquels le gestionnaire d'actifs a droit lorsque le rendement d'un investissement ou d'un fonds privé dépasse un taux de rendement minimal établi. Nous avons estimé l'intéressement au rendement en fonction des bénéfices que nous nous attendons à réaliser compte tenu du rendement cible de nos investissements et fonds actuels, après la prise en considération des primes de performance et de la déduction des incitatifs à long terme payables aux membres de notre équipe.

$$\text{Valeur de la marque} = \frac{\left[ \left( \text{Effectif} \times \text{Coût par personne} \right) + \text{Facteur lié à la performance} \right] \times \left( 1 + \text{Facteur d'ajustement lié au roulement des employés} \right)}{(1+\text{CMPC})^n}$$

**Facteur lié à la performance** = Projections cibles pour les actifs sous-jacents  
(% droits de distribution au mérite + % d'intéressement au rendement  
– % des incitatifs à long terme)

# RELEVER LES DÉFIS

En appliquant notre méthode, nous avons pris conscience d'un certain nombre de défis, que nous nous sommes employés à relever. Ces défis s'inscrivent dans l'une des trois grandes catégories suivantes : communications, données et prévisions.

## DÉFI

## COMMENT NOUS L'AVONS RELEVÉ

### Communications

Dégager l'essentiel de l'objet et de l'étendue d'un projet complexe, ainsi que les principaux résultats visés.

- Nous avons discuté avec nos parties prenantes internes et externes pour connaître leurs points de vue sur l'établissement de la valeur du capital humain.
- Nous avons évité de compliquer les choses et nous avons d'abord concentré nos efforts à l'interne. Nous avons établi clairement en amont l'objet et l'étendue du projet.
- Nous avons abordé le projet dans une perspective à long terme et accepté que ce dernier marquait le début d'un dialogue important et permanent. La collecte des données, leur examen et le perfectionnement de notre approche constitueraient un processus continu.

### Données

Consolider les données éparpillées entre plusieurs systèmes et plusieurs lieux tout en assurant leur confidentialité.

- L'objet du projet a été précisé dès le départ pour veiller à ce que l'accès aux données ne soit pas un obstacle.
- Vu l'importance du projet, nous avons mobilisé les ressources humaines à un stade précoce pour obtenir leur soutien. Elles ont aidé à déterminer le type de données à recueillir et le meilleur moyen de le faire.

### Prévisions

Prévoir avec précision nos besoins et nos coûts en ressources humaines en fonction du plan d'affaires.

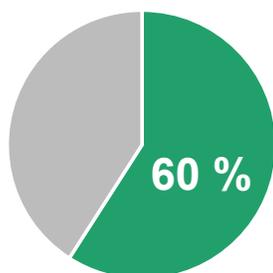
- La valeur des données a été établie grâce à l'examen des tendances plutôt qu'à des quantités globales. Dans cet esprit, nous avons axé nos efforts sur la cohérence des calculs des valeurs.
- Nous nous sommes fiés à des hypothèses simples et sommes partis d'un scénario de référence avant d'accroître la complexité.
- Nous avons établi une fourchette de prévisions (niveau bas et niveau élevé) pour tenir compte de la variabilité des résultats.

# RÉSULTATS

Nous avons calculé le coût de remplacement et la juste valeur marchande de notre capital humain dans son ensemble. Les chiffres en eux-mêmes n'ont pas été aussi révélateurs que certains des paramètres que nous avons pu calculer. Voici deux mesures globales que nous avons trouvé très intéressantes :

- 1. Valeur de la marque/capitalisation boursière :** La juste valeur marchande de notre capital humain affecté à la gestion d'actifs représente près de 60 % de notre capitalisation boursière, ce qui confirme l'importance de notre capital humain.
- 2. Valeur de la marque/valeur à l'état stable :** La juste valeur marchande de notre capital humain représente environ deux fois le coût de remplacement. Cela donne une indication de notre avantage concurrentiel et illustre l'importance de la mobilisation de l'effectif dans la création de valeur. Nous surveillerons l'évolution de ce paramètre afin de déterminer si des changements sont nécessaires et quelles en seront les conséquences possibles.

**Valeur de la marque/  
capitalisation  
boursière**



**Valeur de la marque/  
valeur à l'état stable**



En plus d'analyser les chiffres, nous avons attribué une valeur de la marque (ou juste valeur marchande) à notre capital humain le long de la chaîne de valeur, ce qui nous a permis de nous concentrer sur les postes qui étaient liés directement ou indirectement à un maillon de la chaîne. Nos observations initiales au sujet de notre capital humain et de la chaîne de valeur sont présentées ci-dessous.

- La majeure partie de la valeur de notre marque est attribuable à l'affectation des capitaux et à l'atteinte des rendements de l'investissement le long de la chaîne de valeur. Ce résultat ne nous a pas étonnés, puisque les capitaux générant des honoraires ont augmenté d'environ 15 % par an au cours des cinq dernières années. L'exercice a servi de base à un examen de la répartition et à une réflexion sur la façon d'optimiser l'effectif alors que notre croissance se stabilise et que le nombre de produits que nous gérons est en hausse. À titre d'exemple, en privilégiant la réalisation de nouveaux projets et l'expansion de notre clientèle, nous devons accroître les talents dans les maillons de l'innovation des produits et du service à la clientèle de notre chaîne de valeur. Autrement dit, nous devons affecter davantage de capital humain et de capital financier à cette activité.
- Même si la majeure partie de la valeur de notre marque est attribuable à l'affectation et à l'investissement des capitaux, le pourcentage de l'équipe liée indirectement ou partiellement à un maillon de la chaîne de valeur est considérable. Nous devons continuer à nous concentrer sur la consolidation des liens entre ces postes et leur apport à la chaîne de valeur afin d'accroître la mobilisation des employés et la relation avec l'organisation. Nous pourrions, par exemple, trouver des moyens de rattacher ces postes à ce qui se passe au sein de la société, notamment en communiquant des informations à jour et en menant des programmes de rotation ciblés.

Au début, nous utiliserons ces renseignements à des fins internes seulement. Puis, à mesure que nous serons à l'aise avec nos calculs et dégagerons les grandes tendances, nous tirerons parti de la valeur de notre capital humain à l'externe comme avantage concurrentiel.

# ANNEXES

## A – STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT

| <b>1</b><br><b>Acquérir des actifs de grande valeur</b>   | <b>2</b><br><b>Investir en fonction de la valeur</b>  | <b>3</b><br><b>Accroître la valeur grâce à l'expertise d'exploitation</b>  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Services essentiels dont la demande est inélastique</li><li>• Importantes barrières à l'entrée qui résultent de cadres réglementaires ou contractuels et d'emplacements uniques</li><li>• Flux de trésorerie durables à long terme et marges d'exploitation élevées</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Investisseurs patients axés sur la valeur qui déploient avec succès leurs capitaux dans divers marchés</li><li>• Flux de propositions d'investissement exclusif grâce à un programme d'information proactif</li><li>• Expertise dans l'exécution d'opérations d'envergure comportant plusieurs volets</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre l'accent sur l'acquisition d'actifs dont nous aurons le contrôle ou le contrôle conjoint</li><li>• Lancer des projets de croissance interne ayant un effet relatif</li><li>• Effectuer des acquisitions supplémentaires</li><li>• Obtenir des résultats supérieurs aux objectifs du plan d'affaires</li></ul> |

## B – LES FONDEMENTS DE LA CULTURE DE BROOKFIELD

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Philosophie de fonctionnement</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Perspective à long terme</li><li>• Intérêts harmonisés – encouragement à la responsabilisation</li><li>• Décisions décentralisées – rester « près de l'action »</li><li>• Limitation des paliers de l'organisation – créer de l'espace pour la progression</li></ul> |
| <b>Excellence individuelle</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Approche collaborative – partage du mérite et adoption de comportements exemplaires</li><li>• Approche entrepreneuriale – promotion de l'innovation</li><li>• Prise de décisions et mise à exécution ordonnées</li></ul>   |

# REMERCIEMENTS

## SECTION CANADIENNE DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DU PROJET ACD

### ÉQUIPE RESPONSABLE DU PROJET DE COMPTABILISATION DU CAPITAL SOCIAL ET HUMAIN

**Rami El Jurdi**, vice-président des finances, Brookfield Asset Management

**Lori Pearson**, associée directrice et chef de l'exploitation, Brookfield Asset Management

**Andrew Yorke**, vice-président, Services financiers de l'entreprise, Groupe Co-operators

**Michelle Lennox**, vice-présidente adjointe, Analyse financière, Manuvie

**Yulia Reuter**, directrice de la comptabilité durable, Manuvie

**Alka Johri**, conseillère principale, Planification, Metrolinx

**Robert Siddall**, ancien chef de la direction financière, Metrolinx

**Leslie Morgan**, directrice générale, Analytique RH, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

**Andrey Timofeev**, conseiller principal, Finances, bureau du chef des finances, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

### ÉQUIPE DE LA SECTION CANADIENNE DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DU PROJET ACD

**Davinder Valeri**, directeur général, section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD

**Andrew Kornel**, chargé de projets, section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD

**Gia Runcie**, adjointe administrative, section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD

**Helen Slinger**, directrice générale, Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD, Assurance qualité et soutien technique

**Susan Whyte**, chargée des projets internationaux, ACD

**Dilek Eybek**, soutien technique, PwC

**Laura Plant**, membre de l'équipe d'assurance de la qualité et du soutien technique, comptabilisation du capital social et humain, PwC

## RENSEIGNEMENTS

Si vous souhaitez obtenir des renseignements sur la section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet Association pour la comptabilité durable (ACD) du prince de Galles, communiquez avec Davinder Valeri, directeur général, section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances ([dvaleri@cpacanada.ca](mailto:dvaleri@cpacanada.ca)).

### AVERTISSEMENT

Le présent exemple pratique, préparé par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité. CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de ce document.

© 2019 Comptables professionnels agréés du Canada  
Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable. Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

