

Nouvelles

de la
Chaire internationale CPA
de recherche en contrôle de gestion

HEC MONTRÉAL



www.hec.ca/cicpa

Vol. 3 • PRINTEMPS 2013

Dans ce numéro...

- 2 **Quoi de neuf?**
Vaste projet d'analyse comparative
du processus budgétaire
dans les organisations du Québec
- 3 **Entretien**
Daniel McMahon
Président et chef de la direction
Ordre des CPA du Québec
- 4 **Opinion d'expert**
Johanne Cassis
Ex vice-présidente principale – finance,,
corporatif, administration et approvisionnement
AXA Canada

Pour vous abonner à

Nouvelles :

chaire.cicpa@hec.ca

Un printemps aussi productif que prometteur...

C'est dans l'ordre des choses tout autant qu'un grand plaisir de vous présenter Daniel McMahon, FCPA, FCA et PCD du nouvel Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec dans ce premier bulletin de 2013. Avec un enthousiasme tout à fait communicateur, il nous fait l'éloge à la fois de la discipline, de l'Ordre et de son équipe peu ordinaire. Au terme d'un « premier grand tour de roue » comme il le dit si bien, il ne fait nul doute que le nouvel Ordre tient la route!

Par ailleurs, ce printemps est aussi productif que prometteur pour la Chaire puisque son titulaire, Hugues Boisvert, Ph. D., FCPA, FCMA vient d'initier une vaste analyse comparative du processus budgétaire dans les organisations du Québec. Dans le cadre de ce projet mené en collaboration avec l'Ordre des CPA et commandité par la société DECIMAL, les dirigeants et responsables de l'ensemble des organisations des secteurs privé, public et parapublic de toutes les régions de la province sont invités à participer et bénéficier de rapports personnalisés et de comparaisons intersectorielles.

Pour plus de détails ou pour inscrire votre organisation, il suffit de consulter le site de la Chaire, au hec.ca/cicpa/ (v.a. au hec.ca/cicpa/en). Les participations sont acceptées jusqu'au 31 mars 2013.

Ce trimestre, nous avons également eu le privilège de nous entretenir des mérites de l'analyse comparative avec Johanne Cassis, FCPA, FCA et ex-vice-présidente principale – finance, corporatif, administration et approvisionnement chez AXA Canada. Cette gestionnaire expérimentée partage généreusement son expérience au sein du milieu universitaire depuis de nombreuses années. Nous tenons à l'en remercier tout en encourageant d'autres gestionnaires d'expérience qui nous liront à ne pas hésiter à communiquer avec la Chaire pour prendre part aux groupes de discussion des tables rondes, accorder des stages ou faciliter la rédaction d'études de cas. Les professeurs et chercheurs apprécient énormément les possibilités de prolonger leurs réflexions théoriques en s'inspirant de portraits réels issus du terrain.

Olga Prin
Agente de communication

Un mot
de la rédactrice

Coup d'œil sur l'actualité

[Nouveau parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux @ HEC Montréal](#)

[Colloque CICPA-DECIMAL | 27 mai 2013](#)

Nous tenons à remercier nos bâtisseurs pour leur contribution à l'avancement de la recherche et des connaissances en contrôle de gestion, à l'attribution ponctuelle de bourses et de mandats de recherche aux étudiants de maîtrise et de doctorat et à l'ensemble des réalisations de la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion de HEC Montréal





Nouveau dossier d'expertise téléchargeable sur hec.ca/cicpa

L'analyse comparative

un levier d'innovation incomparable au service des gestionnaires

Processus Budgétaire

Vaste analyse comparative du processus budgétaire en cours dans les organisations du Québec

Volets évalués

Éléments évalués

	Processus de mise en œuvre	Planification	Contrôle
Rôles souhaités du budget	1.1 Rôles souhaités du processus de mise en œuvre	1.2 Rôles souhaités de la planification	1.3 Rôles souhaités du contrôle
Efficacité du budget, objectifs atteints	2.1 Efficacité du processus de mise en œuvre	2.2 Efficacité de la planification	2.3 Efficacité du contrôle
Facteurs expliquant cette efficacité	3.1 Raisons expliquant l'efficacité du processus de mise en œuvre	3.2 Raisons expliquant l'efficacité de la planification	3.3 Raisons expliquant l'efficacité du contrôle

Projet réalisé grâce à la collaboration spéciale de



Résultats attendus

Une évaluation des rôles et de l'efficacité des rôles du budget en lien avec le processus de mise en œuvre, la planification et le contrôle ainsi que des facteurs explicatifs de leur efficacité.

« En s'inscrivant à ce projet, le temps que les gestionnaires auront mis à répondre au questionnaire leur sera rendu par la qualité des améliorations qu'ils pourront apporter au processus budgétaire de leur organisation. »

Hugues Boisvert, Ph. D., FCPA, FCMA
Directeur du projet



Inscrivez votre organisation! Vous avez jusqu'au 30 mars... hec.ca/cicpa



Entretien avec

Daniel McMahon, FCPA, FCA
Président et chef de la direction

CPA COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS DU QUÉBEC

35 600 MEMBRES
6 500 CANDIDATS ET ÉTUDIANTS

Si l'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt, Daniel McMahon, FCPA, FCA et PCD du nouvel Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec, l'a sûrement compris depuis des lunes. Il admet se rendre au bureau avec enthousiasme tous les matins dès l'aube pour vaquer paisiblement à ses priorités sans les interruptions du quotidien. « C'est incroyable, tout ce que l'on peut accomplir avant 8 h certains jours », assure-t-il. C'est tout en son honneur, car nous pouvons aisément deviner l'ampleur de la tâche et des défis qui se bousculent à la tête de l'Ordre en ce moment!

Dans l'ordre des choses...

D'entrée de jeu, il nous met en contexte. En mai 2012, le Québec est officiellement devenu la première province au Canada à avoir unifié la profession comptable par l'adoption de la *Loi sur les comptables professionnels agréés*. Il s'en était fallu de peu pour que cette unification tant attendue se réalise à sa 4^e tentative, en 2004. À l'époque, M. McMahon venait tout juste d'arriver au sein de l'Ordre des C.A. Par la suite, il n'a pas tardé à voir se dessiner la volonté ferme du gouvernement de régulariser la situation pour de bon. À noter que cette volonté est essentiellement née de l'Accord sur le commerce intérieur entériné par tous les premiers ministres provinciaux, en 1995, qui avait pour but de favoriser le commerce interprovincial au Canada.

La mise sur pied d'un conseil spécial chargé de prolonger l'accès à la comptabilité publique à tous les professionnels comptables, dont les décisions seraient exécutoires, s'est inscrite au nombre des mesures concrètes entreprises par le gouvernement pour alléger les obstacles liés à la libre circulation des personnes (mobilité de la main-d'œuvre), des produits, des services et des investissements à l'intérieur du pays.

Un bilan particulièrement positif

À l'amorce de 2013 et au terme d'un « premier grand tour de roue » comme le dit si bien M. McMahon, il ne fait nul doute que le nouvel Ordre tient la route. Aux lendemains de la fusion des CA, des CMA et des CGA, le plus grand défi à relever au quotidien a été celui de faire cohabiter avantageusement 165 personnes aux talents diversifiés, issues de trois cultures organisationnelles différentes, de manière à constituer un patrimoine exceptionnel de créativité et de meilleures pratiques au profit de l'ensemble de la profession comptable, non seulement au Québec, mais au Canada. Car au rang de ses priorités, l'Ordre des CPA du Québec s'est donné pour mission de partager ses leçons apprises et de faire valoir son attrayant caractère distinctif aux conseils des Ordres provinciaux et territoriaux. Fier défenseur de l'esprit et du travail de collaboration, Daniel McMahon se garde bien de laisser sa chaise vide dans les discussions pancanadiennes. Homme d'action et de tous les comités, il priorise en effet la représentation de l'Ordre aux discussions entourant la grille de compétences et le méga projet de formation professionnelle morcelé en non moins de 11 sous-comités¹ concentrés sur leur mission de mettre sur pied un programme² de haut niveau ralliant tous les volets d'activité du professionnel comptable au Canada. L'objectif est ambitieux : la majorité des

De brillants antécédents

Président du Conseil des directeurs généraux de l'Institut canadien des comptables agréés depuis deux ans, ancien président de l'Ordre des comptables agréés du Québec de 2004 à 2012, diplômé en administration des affaires (sciences comptables) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et détenteur d'une maîtrise en comptabilité de l'Université de la Saskatchewan, Daniel McMahon, FCPA, FCA, vient d'être nommé président et chef de la direction de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec en octobre dernier.

Issu d'une carrière universitaire au sein de l'UQTR où il a cumulé les fonctions de professeur, de directeur du Département des sciences comptables, de membre de la Commission d'étude, de membre du Conseil d'administration et de vice-recteur, M. McMahon est également l'auteur de nombreux ouvrages et de matériel pédagogique en comptabilité qui lui ont valu, en 1995, le Prix d'excellence en enseignement de l'Assemblée des gouverneurs de l'Université du Québec.

Membre de l'Ordre des CA du Québec pendant trois décennies, Daniel McMahon s'est révélé particulièrement actif au sein de différents conseils et comités, entre autres le conseil d'administration, le comité exécutif, le comité de terminologie française, le comité sur la formation professionnelle de l'Ordre des CA et bon nombre de conseils d'administration d'organismes de bienfaisance..

Aussi très engagé auprès de la collectivité, M. McMahon a été maire de la ville de Nicolet de 1995 à 2001 et préfet de la MRC Nicolet-Yamaska de 1998 à 2001. Il a par ailleurs été président fondateur du Centre local de développement de la MRC Nicolet-Yamaska et président fondateur du Conseil régional de concertation et de développement du Centre du Québec.

« On se doit d'être une fédération des forces. Nous nous sommes donné la mission d'être présents en ce moment historique où il nous est donné de franchir un grand pas dans l'évolution de notre discipline au Canada. »

...suite

Ordres provinciaux auront transité vers l'appellation de CPA d'ici l'automne 2013 et tous mettront leurs expertises respectives à profit en vue du premier examen national prévu pour 2015. Une intégration à la fois bien pesée, pensée et réussie : voilà le plan bien ordonné que nous propose sur un ton exceptionnellement motivé et motivant le nouveau PCD de l'Ordre des CPA du Québec.

¹ Diane Messier, vice-présidente de l'accès à la profession au sein de l'Ordre des CPA, s'est faite agente de liaison par excellence en acceptant de siéger à tous les comités pancanadiens.

² Les trois modules contemplés – gestion, certification, fiscalité/finance – pourront être complétés sur deux ans à temps partiel pour les diplômés ayant déjà intégré le marché du travail ou en un an à temps plein en milieu universitaire conventionnel.

PRÉPARONS NOTRE AVENIR

Unification de la profession comptable canadienne

Pour plus de détails sur l'évolution du projet d'unification de la comptabilité publique dans chacune des provinces :

cpa
Union fait la force

cpacanada.ca

CA
Comptables agréés
du Canada

CMA
Comptables en management
accrédités*

CGA
Certified General
Accountants of
Alberta

Une passion pour l'innovation...



... plus d'une dizaine d'ouvrages à son actif

Entretien
(suite de la page 3)



Johanne Cassis, FCPA, FCA

« *L'analyse comparative :
une source d'information
commerciale inestimable* »

Reconnue pour son souci de l'amélioration des processus et ses pratiques d'avant-garde, Johanne Cassis a été vice-présidente principale – finance, corporatif, administration et approvisionnement chez AXA Canada pendant près de 30 ans, soit jusqu'à l'acquisition de ses activités canadiennes par Intact Corporation financière. Toutes ces années, Madame Cassis a bien su mener sa barque sans jamais cacher sa franche passion pour les défis ambitieux, les résultats tangibles et les efforts concertés. Elle attribue d'ailleurs tout à fait inconditionnellement l'historique de succès et le dépassement spectaculaire d'AXA Canada à l'ensemble de l'équipe. Johanne Cassis offre aujourd'hui des services-conseils auprès d'organisations en quête de processus d'affaires et d'outils d'excellence organisationnelle éprouvés. Elle les accompagne, entre autres, dans leurs démarches de fusion, d'acquisitions et d'intégration de sociétés, mais aussi dans la redéfinition de leur vision stratégique, de leurs ambitions et de leurs priorités. Elle s'intéresse également de très près à l'efficacité organisationnelle des équipes de finances et des processus d'affaires entourant cette fonction. Cette gestionnaire expérimentée partage volontiers son imposant bagage d'expérience de terrain avec le milieu universitaire depuis des années, notamment au sein de la Chaire. Au nombre de ses généreuses contributions : rédaction d'une étude de cas et d'autres textes à vocation pédagogique, témoignages webdiffusés, participation aux tables rondes visant la définition de pratiques innovantes en matière de contrôle, etc. Cette fois, nous lui avons demandé d'aborder les vertus de l'analyse comparative, un outil extrêmement utile selon elle.

À l'origine, pourquoi avoir envisagé l'analyse comparative?

Johanne Cassis explique qu'à l'amorce des années 2000, il était devenu très tendance à l'échelle internationale de s'interroger plus que jamais sur les coûts. La préoccupation constante des organisations d'améliorer leur productivité avait fait naître certains concepts novateurs tels que la

comptabilité par activité, la modélisation et la systématisation rentable des processus et le besoin de mesurer la performance de ses façons de faire en les comparant à des points de repère/référence correspondant aux meilleures pratiques communément appelés *benchmarks*.

Pistes de comparaisons fonctionnelles

inspirées d'AXA Canada sous la direction financière de Madame Cassis

ventes marketing sous-traitance souscription traitement des polices audit des primes contrôle des pertes services de réclamations contentieux soutien général (bibliothèque, garderie, approvisionnement, imprimerie, etc.) ressources humaines (recrutement, affichages, transferts, avantages sociaux, processus de paie, etc.) finance actuariat gestion des risques facturation perception TI gestion de portefeuille etc.

Exemples de processus d'exploitation à comparer

inspirés d'AXA Canada sous la direction financière de Madame Cassis

comptes payables comptes recevables évaluation de la rémunération conciliations communication stratégique gestion financière systèmes de contrôle immobilisations audits grand livre traitement de la paie reddition financière gestion de projets (PMO) approvisionnement chaîne logistique etc.

- Où en sommes-nous par rapport à nos concurrents, où se situent nos lacunes?
- Quel outil choisir pour mesurer, comparer et améliorer nos coûts?
- Une analyse crédible est plus aisément adoptée par les dirigeants de l'exploitation et ainsi plus propice au changement
- Comment aider les actionnaires à comprendre nos structures de coûts vs. ceux de nos pairs?

Bien avant que l'analyse comparative ne devienne un grand courant, Madame Cassis avait déjà convaincu ses équipes d'envisager cet exercice de perfectionnement par comparaison qui avait retenu son intérêt dans certains colloques spécialisés auxquels elle avait participé. Jusqu'au milieu des années 2000, le siège social parisien de l'organisation s'était contenté de comparer ses coûts (frais encourus/prime) aux données de l'industrie dans sa globalité, mais Madame Cassis a voulu jeter un œil plus critique encore. C'est ainsi que son organisation a entrepris d'identifier les écarts de performance les plus significatifs par région et par processus.

Quelques pièges à éviter

Le danger, avec les analyses comparatives, explique Madame Cassis, c'est de chercher à se comparer à des contextes qui ne nous ressemblent pas assez. Non pas qu'il n'est pas utile de se comparer à d'autres secteurs d'activité pour revoir ses pratiques, mais plutôt qu'il est à éviter pour une compagnie d'assurances, entre autres, de comparer ses pratiques canadiennes à celles d'autres pays dont les réglementations sont totalement différentes. Madame Cassis se souvient d'avoir longtemps cherché une firme en mesure d'offrir un survol comparatif crédible, fondé sur une concurrence véritablement comparable. Sur 200 sociétés d'assurances comparées en Amérique du Nord, on pouvait à peine en compter cinq exploitées au Canada. Sous prétexte d'une valeur ajoutée évidente, l'important avait alors été d'intéresser d'autres sociétés canadiennes œuvrant dans le même domaine (pour être en mesure d'évaluer des processus hyper spécialisés tels que l'émission des polices, la gestion des sinistres, etc.) à se prêter simultanément aux analyses comparatives convoitées. Des analyses comparatives pour 23 processus dans l'ensemble des segments d'affaires, par région et entre pairs, nous ont permis de mieux comprendre ce qui amenait certaines régions à être beaucoup plus performantes que d'autres. Ces données crédibles ont vite créé un climat de saine compétition donnant envie à chacune de se faire concurrence, de se concentrer sur ses lacunes et de se surpasser d'année en année. Pour ajouter à cette vaste étude, une initiative interne a permis aux régions de se comparer entre elles de façon plus fine sur un processus donné (*voir ci-contre*).

Un outil d'amélioration continue tout à fait exceptionnel

Prudente, Johanne Cassis souligne qu'un premier exercice d'analyse comparative est sans doute difficile à introduire dans une organisation qui n'en a pas l'habitude. Toutefois, elle souligne d'un ton rassurant que « *chacun en ressent quasi immédiatement la valeur ajoutée* ». La clé du succès réside donc l'ouverture du dialogue en aval et en amont entre le siège social et les divisions. Il importe de mettre à jour les préoccupations individuelles pouvant faire obstacle à l'engagement des gestionnaires. Chez AXA, l'équipe chargée du processus de *benchmarking* avait l'habitude de passer au moins une heure avec chacun des 40 vice-présidents régionaux pour dresser un portrait qualitatif fidèle de leurs meilleures pratiques et de leurs contextes régionaux respectifs. Johanne Cassis a toujours été d'avis que même les régions les plus petites ou reculées pouvaient cacher des méthodes de travail extraordinaires ou cacher bien des tendances en émergence sur le terrain : « *Peu à peu, les analyses comparatives reconduites annuellement sont devenues ni plus ni moins un bulletin faisant la plupart du temps la fierté de chacun.* »

Analyse comparative

Éléments de réflexion | AXA Canada

Comparaisons régionales des processus internes (Canada)

Peu crédibles □ plus matière à discussion que propices à l'action en raison des écarts dans la répartition des coûts et de contextes régionaux trop différents

Comparaisons internationales en matière de productivité

Réglementations trop différentes entre les pays □ données non disponibles dans certaines sociétés ou comptabilisées différemment □ exercice trop fastidieux et difficile d'identifier les actions menant à l'amélioration des processus

Comparaisons externes

IBC - Peu de participants □ plus une analyse de coûts par secteur d'activité et par fonctions à l'échelle canadienne, sans données régionales □ beaucoup de répartition de coûts aux données trop rudimentaires □ peu utiles

La nécessité de faire les choses autrement...

Une initiative régionale | AXA Canada

Améliorations apportées...

- Migration des tâches de soutien du système d'indemnisations
- Réduction du personnel par attrition
- Centralisation de certaines unités de production pour une meilleure rétention et l'amélioration du service
- Consolidation des équipes aux missions/processus similaires
- Améliorations TI mieux ciblées
- Refonte du flux de travail
- Suivi trimestriel des dépenses et du taux de roulement en lien avec les processus reformulés

Aux yeux de Johanne Cassis, l'analyse comparative est un outil incomparable de gestion stratégique, de motivation interne et d'amélioration continue des fonctions et des processus. En outre, cet outil est exceptionnellement utile pour fixer les priorités en matière d'amélioration de coûts, identifier des moyens de faire croître les parts de marché de l'organisation et fixer des objectifs directeurs mesurables sur une base annuelle. ■

Nous tenons à remercier Madame Cassis d'avoir accepté de partager au profit des lecteurs du bulletin 'Nouvelles' sa vision de l'analyse comparative en qualité d'outil de gestion stratégique par excellence. À noter qu'elle figure parmi les conférenciers invités du [Colloque CICPA-DECIMAL sur les meilleures pratiques budgétaires](#) organisé en collaboration avec l'Ordre des CPA. L'événement aura lieu le 27 mai 2013 au Holiday Inn du centre-ville de Montréal.