

LES AFFAIRES

Cahier
spécial

Dominique
Froment

L'Ordre des comptables généraux licenciés veut occuper plus de place. Les CGA (acronyme anglais de *Certified General Accountant*) ont toujours eu un ego de taille modeste. Ce n'est pas forcément un défaut, mais dans un monde de plus en plus concurrentiel, ça peut devenir un handicap. Et avec trois corporations professionnelles de comptables dans un petit marché comme le Québec, chacun peut difficilement s'épanouir sans piétiner les plates-bandes des autres.

L'attitude peu dérangeante des CGA a peut-être été conditionnée par une décision de **Maurice Duplessis**. En 1946, le premier ministre du Québec avait en effet accordé aux comptables agréés (CA) l'exclusivité de la vérification des sociétés ouvertes. Une décision politique, injustifiable sur le plan des compétences de chacun des deux groupes de professionnels, qui a profondément blessé les CGA. Cinquante ans plus tard, leur amertume ne s'est pas tarie.

Ce qui fait mal, ce n'est pas tant la part de marché que la décision du *Chef* a soustrait aux CGA, mais le fait qu'elle a contribué à ancrer dans la tête des gens que la vérification, c'est l'affaire des CA. Dans une certaine mesure, on peut penser que cette décision explique que seulement 20 % des CGA se retrouvent en cabinets privés.

CGA

Les CGA veulent occuper plus de place

D'importants changements s'annoncent pour les comptables québécois et les CGA ne veulent pas être en reste

Une autre raison peut expliquer pourquoi les CGA ont un profil plutôt discret : leurs affaires ont, malgré tout, toujours été assez bonnes. Il y a quatre ans, le salaire moyen d'un CGA ayant 10 ans d'expérience se situait autour de 60 000 \$. De plus, la profession a

connu une croissance intéressante, le nombre de CGA passant de 1 500 en 1975 à 6 200 aujourd'hui.

Les CGA veulent se positionner

Néanmoins, on sait que l'image des corporations professionnelles dans le public est très importante. Les comptables en management accrédités (CMA) l'ont d'ailleurs compris. Au cours des dernières années, ils ont fait des efforts remarquables pour redorer leur image de comptables en prix de revient.

L'image des CA, elle, est au-dessus de tout soupçon.

Pendant ce temps, le public se demande encore ce que les CGA font dans la vie. Tout ça au moment où de plus en plus de gens pensent que trois professions de comptables au Québec, c'est trop. D'autant plus que la formation et les compétences des trois ne justifient pas une telle catégorisation.

Dans ce contexte, les CGA ont perçu la menace, même s'ils préfèrent utiliser le terme *occasion d'affaires*, et ont procédé à une planification stratégique pour se positionner. Leur nouveau créneau : la performance financière des entreprises, surtout celle des PME. Les grandes entreprises, souvent ouvertes, sont déjà clientes des grands bureaux de CA.

Si on ne peut que saluer le dynamisme nouveau des CGA, on peut prévoir que les choses n'iront pas toutes seules. Les CA et les CMA n'admettront certainement pas que la performance des entreprises ne les concerne pas; ils ne laisseront pas ce marché leur filer entre les doigts.

Et la vérification ?

Face à la difficulté de trouver un créneau exclusif dans un marché aussi restreint, on peut se demander si les CGA n'ont pas choisi de s'attaquer aux CMA, plus identifiés à la gestion, plutôt qu'aux CA, perçus avant tout comme des vérificateurs.

L'image des CA est forte et, en plus, ils sont 15 000. Les CMA, eux, ne sont qu'environ 3 000, deux fois

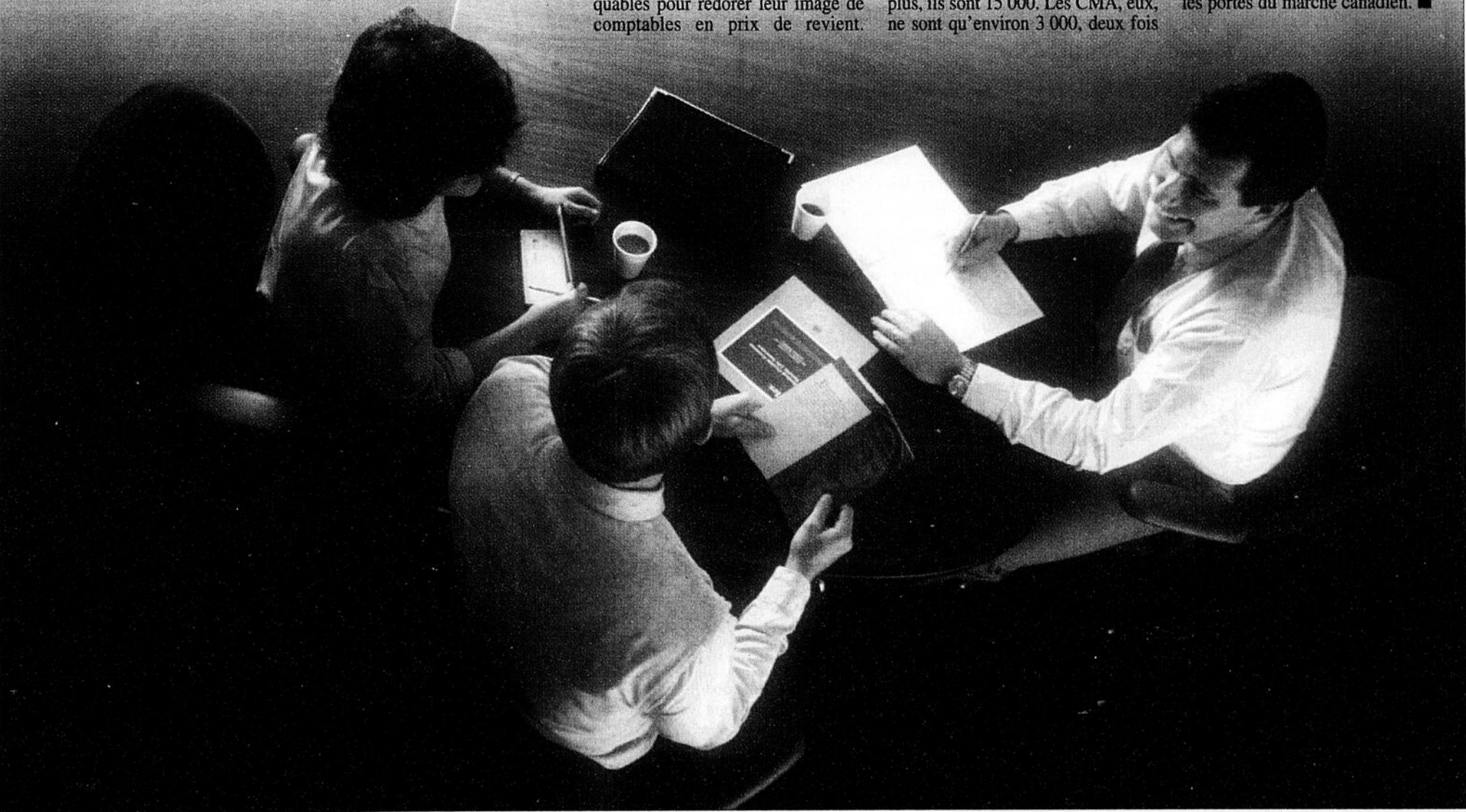
moins que les CGA, et peuvent donc constituer une proie plus facile.

Les CGA se défendent bien de vouloir déclarer la guerre à qui que ce soit. Mais la réalité du marché ne leur en laissera pas le choix; si les CGA veulent prendre leur place, ils devront prendre celle des autres.

Cela dit, on peut se demander si les CGA ne sont pas en train d'évacuer la vérification en douce, incapables de concurrencer les CA sur ce plan. Il est en effet logique de penser que plus les CGA auront du succès à se positionner sur le plan de la performance des entreprises, plus les candidats CGA seront tentés de suivre cette voie et moins ils seront attirés par la vérification.

L'Ordre des CGA se défend bien de lever le nez sur la vérification, mais certains de ses membres reconnaissent que le succès de leur nouveau plan stratégique pourrait avoir cette conséquence à long terme. Le fait est que seulement 20 % des CGA sont en cabinets privés et que la vérification ne représente qu'une partie de leurs revenus.

Les CGA veulent occuper plus de place et, tout délicats qu'ils soient, ils devront tasser un peu les CA et les CMA. Or, les CA sont fiers et les CMA, dynamiques; ils vont réagir. Comment cela se terminera-t-il ? Probablement par la fusion des trois ! Un tel regroupement leur permettrait d'ailleurs de faire face aux CPA américains (*Certified Public Accountants*) qui, comme d'autres professionnels, attendent que l'*Accord de libre-échange* leur ouvre les portes du marché canadien. ■



La planification budgétaire, un outil de prise de décision

Un budget bien suivi permet d'éviter que la croissance des ventes n'entraîne des pertes pour l'entreprise

Dominique
Froment

Dans les entreprises, le processus budgétaire est passé d'un élément de

contrôle à un outil de prise de décision. Cette nouvelle tendance a d'ailleurs amené l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec (CGA) à faire de la planification

et de la gestion budgétaire l'une de ses priorités. L'Ordre des CGA prévoit d'ailleurs publier un ouvrage sur le sujet à l'intention de ses membres.

Johanne Leduc-Dallaire, CGA

En vous appuyant sur notre expertise, vous pourriez épargner des sommes importantes

LEDUC-DALLAIRE, CONSULTANTS EN FISCALITÉ

5855, boul. Taschereau
Bureau 204
Brossard (Québec)
J4Z 1A5

Téléphone: (514) 445-0705
Télécopieur: (514) 656-1202

Nos clients:

- PME
- Particuliers en affaires
- Cabinets d'experts-comptables

Nos services:

- Planification achat/vente d'entreprise
- Réorganisation
- Représentation auprès des autorités fiscales
- Révision T2, CO-17
- Planification successorale et suivi post-mortem



PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ Carole Authier : « Les dirigeants de PME ne voient pas l'importance du budget parce qu'ils sont trop pris par le quotidien. »

La planification budgétaire consiste grosso modo à se baser sur l'historique de l'entreprise pour prévoir l'avenir. Elle a notamment pour but de vérifier chaque mois l'évolution des fonds autogénérés en fonction des objectifs définis au début de l'exercice financier.

« Dans le temps où les ventes des entreprises augmentaient automatiquement de 10 % par année, les entrepreneurs ne se souciaient pas beaucoup de la planification budgétaire, a expliqué aux AFFAIRES Sylvie Choronzey, CGA, associée du cabinet Picard, Choronzey & Associés, d'Anjou. Cependant, aujourd'hui, s'ils veulent augmenter leurs ventes, ils doivent se donner des objectifs et déterminer des moyens pour les atteindre. »

En fait, il s'agit de reconformer chaque mois la validité des objectifs définis en début

d'exercice et de procéder à des rajustements, le cas échéant.

« Des recherches démontrent que plusieurs faillites sont le cas d'entreprises dont les ventes étaient en croissance. Leurs déboires venaient du fait que l'augmentation des ventes ne compensait pas les escomptes accordés ou parce que ces entreprises avaient attiré des clients insolubles en raison d'un marketing un peu trop dynamique, a indiqué M^{me} Choronzey.

« Sans planification budgétaire, un entrepreneur pourra quand même voir ses ventes augmenter, mais ne pourra constater que son prix de revient suit la même tendance. Dans ce cas, plus ses ventes augmentent, plus ses pertes croissent. »

La stratégie consiste donc à établir que tel niveau de ventes doit correspondre à tels coûts d'achat, de main-d'œuvre, de production, etc., et à vérifier chaque mois si ces ratios tiennent le cap.

Chez Canadelle, propriétaire des marques WonderBra, Daisyfresh et Playtex, il y a déjà un bon moment que l'on a compris l'importance de la planification budgétaire.

« Chez nous, le processus budgétaire est passé d'un élément de contrôle à un autre

plus proactif, a en effet déclaré Carole Authier, CGA, directrice de la logistique de production du fabricant de lingerie féminine de Montréal.

« Le commerce de détail est en profonde mutation. Plusieurs commerçants ont connu des difficultés et ont refilé aux fabricants une partie de leurs tâches. » Par exemple, Canadelle étiquetait seulement 5 % de sa production il y a trois ans, contre 80 % aujourd'hui, ce qui fait beaucoup de manipulation additionnelle pour le fabricant.

Autrefois, les gestionnaires pensaient, par exemple, que s'ils dépensaient 2,10 \$ par unité alors que le budget avait prévu 2 \$, ils se feraient taper sur les doigts par le contrôleur.

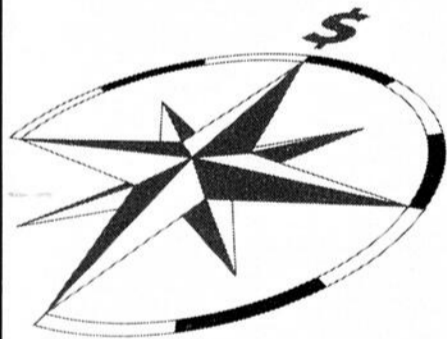
Alors, pour se protéger, ils disaient prévoir dépenser 2,25 \$, abusant par le fait même du système.

« Avant, le contrôleur était le maître d'œuvre du budget; maintenant, ce sont les gestionnaires qui en sont responsables », a indiqué M^{me} Authier, qui est membre du comité de gestion et de planification budgétaire de l'Ordre des CGA.

« Le processus budgétaire change complètement la dynamique d'une entreprise quand on l'utilise comme outil pour prendre des décisions et non pour contrôler. » ■

JOURNÉE

CGA 96



Cap sur la performance financière

Samedi 8 juin 1996
Québec Hilton



ORDRE DES
COMPTABLES GÉNÉRAUX LICENCIÉS
DU QUÉBEC

Pour plus de renseignements,
n'hésitez pas à communiquer avec
l'Ordre des comptables généraux licenciés
(CGA) du Québec en composant le
(514) 861-1823 ou le 1 800 463-0163.

Message de la présidente

La journée CGA 1996 inaugure la nouvelle ère amorcée par l'Ordre au cours des deux derniers exercices. Les participants à cette rencontre, auront l'opportunité de mettre le cap sur la performance financière.

C'est avec un vif plaisir que je lancerai officiellement le premier volume de la série «Performance financière» initiée par l'Ordre, grâce au concours de membres CGA et de collaborateurs universitaires.

J'espère rencontrer les membres CGA en grand nombre lors de cette journée.

Sylvie Voghel, FCGA



Lancement du premier volume de la série «Performance financière» de l'Ordre des CGA

«Les technologies du commerce électronique»

Conférence de M. Carol Boivin
Institut mondial du commerce électronique (IMCE)

«Les défis de la performance financière»

Conférence de Mme Denise Verreault
Présidente Groupe maritime Verreault inc.



Assemblée générale annuelle

Bérubé Des Rochers

Comptables généraux licenciés

PREMIÈRE CONSULTATION À NOS FRAIS

FINANCEMENT

Recherche active du mode de financement adapté à vos besoins, soit pour démarrer votre entreprise ou relancer votre entreprise.

GESTION CONSEIL

Restructuration, refinancement et redressement d'entreprise. Évaluation et négociation des offres d'achat ou vente d'entreprise.

EXPERTISE COMPTABLE

NOTRE BUT: PARTICIPER AU SUCCÈS DE VOTRE ENTREPRISE

1150 rue Louvain Ouest Bureau 2,
Montréal (Québec) H4N 1G5

(514) 381-7355

Les CGA mettent le cap sur la performance financière des PME

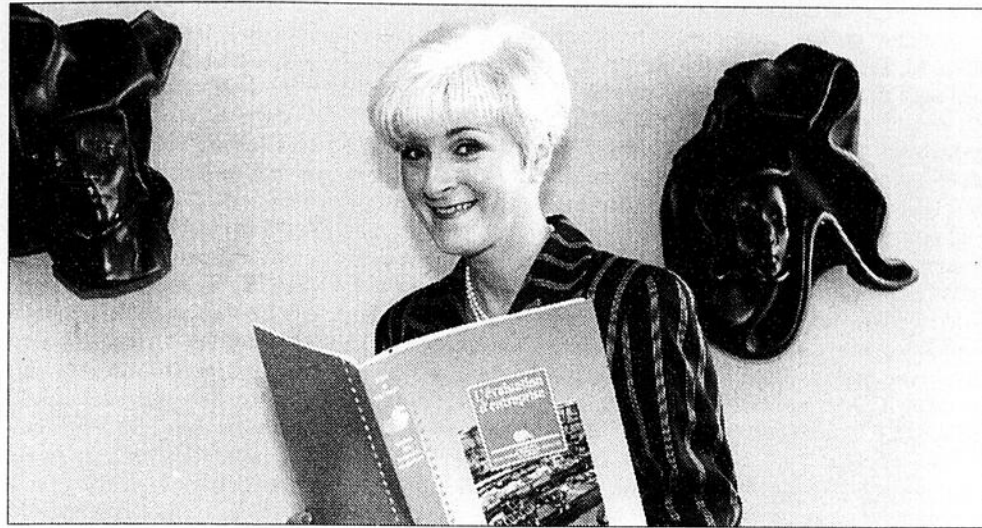


PHOTO: Jean-Guy Parais, LES AFFAIRES

Dominique Froment

Cap sur la performance financière. Tel est le thème de la prochaine *Journée CGA* qui se tiendra le 8 juin à Québec.

Toutefois, il s'agit là beaucoup plus que d'un thème d'assemblée annuelle; c'est la nouvelle orientation qu'ont prise les comptables généraux licenciés (CGA), l'assise de l'image plus dynamique qu'ils veulent se donner.

Conciens que leur image publique était plutôt floue — à l'Ordre des CGA, on préfère dire que les CGA sont plus introvertis que les CA (comptables agréés) et les CMA (comptables en management accrédités) — les CGA ont perçu la nécessité de valoriser leur profession et de mieux se positionner, comme l'ont

d'ailleurs fait avec succès les CMA. Sous la gouverne de leur présidente, Sylvie Voghel, une femme dynamique qui, de son propre aveu, n'est pas très portée sur l'introver-

sion, l'Ordre des CGA a procédé l'an dernier à une planification stratégique.

« Cet exercice nous a révélé des lacunes dans les PME. Comme les PME constituent le moteur de l'économie, nous avons vu là de belles occasions d'affaires pour les CGA », a indiqué M^{me} Voghel, directrice des projets au Groupe qualité et développement organisationnel à Hydro-Québec.

Cet exercice a permis d'identifier quatre créneaux pour les CGA : les systèmes de contrôle, la planification et la gestion budgétaire, la planification et la gestion financière et la maximisation de la rentabilité.

À partir de là, l'Ordre des CGA commandera six ouvrages (deux sont déjà en cours) à des chercheurs universitaires qu'elle destine à ses membres; ceux-ci pourront ensuite en faire profiter leurs clients et leurs employeurs.

Le premier ouvrage portera sur les indicateurs de performance; il sera lancé le mois

■ **Sylvie Voghel :**
« Comme la croissance des CGA a toujours été bonne, on ne s'est jamais beaucoup préoccupé de notre image. »

prochain.

Suivra en septembre prochain un ouvrage sur l'évaluation des risques et les produits dérivés, un sujet pertinent compte tenu que la mondialisation des marchés (les exportations) augmente les risques financiers des entreprises.

Quatre autres ouvrages sont prévus, même si les dates de parution ne sont pas encore arrêtées : le financement de l'entreprise, la rentabilité (optimisation des opérations internes), les systèmes de contrôle et les procédures, et la planification et la gestion budgétaire.

6 200 membres

« Ces six volumes de référence, adaptés aux PME, accapareront 215 000 \$ de notre budget de recherche et développement de 460 000 \$ au cours des deux prochaines années », a confié M^{me} Voghel.

créera deux spécialités de deuxième cycle : les finances des sociétés et la fiscalité. « Les CGA seront la première profession de comptable à le faire », a affirmé M^{me} Voghel. La formation sera offerte à distance, probablement à partir de janvier 1997, par une université qui n'a pas encore été déterminée.

Fondé en 1908, l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec compte 6 200 membres, dont 2 100 femmes, comparativement à 1 500 en 1975. Leur moyenne

d'âge est de 39 ans. Quelque 20 % oeuvrent en cabinets privés, 50 % dans des entreprises et 30 % dans le secteur public. Aux 6 200 membres CGA, il faut ajouter 3 000 étudiants candidats à la profession répartis dans les universités québécoises.

L'Ordre des CGA accueille chaque année quelque 300 nouveaux membres. Un sondage réalisé il y a quatre ans indiquait que le salaire moyen d'un CGA ayant 10 ans d'expérience se situait à environ 60 000 \$. ■



**Charbonneau
Jeanson
Larocque**

COMPTABLES GÉNÉRAUX LICENCIÉS

Farnham (514) 293-3601
Saint-Jean-sur-Richelieu (514) 348-4983

« Notre objectif :
votre réussite »



**Dallaire, Luneau
Lafond, Associés, CGA**

Société d'experts-comptables en nom collectif

- VÉRIFICATION*
- EXAMEN D'ÉTATS FINANCIERS
- FISCALITÉ ET TAXES
- GESTION ET ADMINISTRATION
- PLANIFICATION FINANCIÈRE
- CONSEILS AUX ENTREPRISES
- REDRESSEMENT D'ENTREPRISES
- FINANCEMENT ET SUBVENTIONS
- INFORMATIQUE
- PLANIFICATION SUCCESSORALE

*Services adaptés
à vos besoins*

3131, boul. de la Concorde, bureau 500
Duvernay (Québec) H7E 4W4

Téléphone: (514) 661-5457
Télocopieur: (514) 661-5273

* Lorsque la loi le permet



**CHAMPAGNE,
TRAHAN, LAVALLÉE,
ASSOCIÉS**

COMPTABLES GÉNÉRAUX LICENCIÉS

Denis Champagne, CGA
Michel Trahan, CGA

Pierre Lavallée, CGA
Anne Bellehumeur, CGA

42, rue Des Oblats Nord
C.P. 848
Ville-Marie (Québec) J0Z 3W0
Tél.: (819) 629-2220
Téloc.: (819) 622-0342

31, rue Riordon
Témiscaming (Québec)
J0Z 3R0
Tél.: (819) 627-1061

39, rue Ontario
Notre-Dame-du-Nord (Québec)
J0Z 3B0
Tél.: (819) 723-2924

Au service des gens du Témiscamingue depuis plus de 20 ans

La gestion des risques, un aspect méconnu par les dirigeants de PME



Poulin, Ladouceur, Lemieux, CGA

Société en nom collectif de
comptables généraux licenciés

NOTRE EXPERTISE

- COMPTABILITÉ
- GESTION
- FISCALITÉ
- FINANCEMENT
- PLANIFICATION
- INFORMATIQUE

Personnalisation et participation sont les éléments-clés avec lesquels nous composons la qualité de nos services.

3630, montée St-Hubert
Saint-Hubert (Québec) J3Y 4J7
Téléphone: (514) 462-3197
Télécopieur: (514) 462-3661

Dominique
Froment

Un nombre de dirigeants de PME connaissent peu les produits dérivés, des instruments qui leur permettraient pourtant de mieux gérer les risques.

Cela explique que les comptables généraux licenciés aient vu là un créneau intéressant qu'ils entendent exploiter à fond. Incidemment, l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec (CGA) a commandé un ouvrage sur ce sujet à l'intention de ses membres, qui paraîtra l'automne prochain. L'auteur de ce volume, dont le titre sera *La gestion des risques financiers*, est Marc-André Lapointe, docteur en finance et professeur à la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke.

« Ce n'est pas que les risques sont plus grands aujourd'hui que par le passé, mais le fait que de plus en plus de PME québécoises fassent affaire à l'étranger accroît leur exposition aux risques », a expliqué M. Lapointe pour justifier l'intérêt que

portent les CGA à ce thème.

La pertinence pour les CGA d'occuper ce créneau est incontestable compte tenu que, selon M. Lapointe, peu de dirigeants de PME maîtrisent les outils à leur disposition pour bien gérer les risques, c'est-à-dire les produits dérivés. À la défense des PME, il faut préciser que ces produits, connus depuis longtemps des grandes entreprises, ne leur sont accessibles que depuis quelques années. Ceci est logique puisque les PME québécoises n'exportent massivement que depuis relativement peu d'années.

Les entreprises qui exportent courent trois grands risques : la fluctuation des taux d'intérêt, la fluctuation des taux de change et la variabilité des prix des matières premières dans les marchés internationaux.

« Ces trois facteurs peuvent avoir une incidence directe sur la rentabilité et la pérennité des entreprises », a précisé M. Lapointe.

Comme leur nom l'indique, les produits dérivés tirent leur valeur d'un autre produit. Il en existe trois principaux : les options, les contrats à terme et les conventions d'échange (*swap*).

L'option est un droit d'acheter (*call*) ou de vendre (*put*) un produit à un prix déterminé pendant une période de temps déterminée.

Le contrat à terme fonctionne de la même façon sauf que ce n'est pas un droit, mais bien une obligation d'acheter ou de vendre. La différence entre le prix inscrit au contrat et le prix du marché constitue la valeur du contrat.

La convention d'échange est un contrat par lequel une entreprise et une institution financière s'entendent pour échanger une série de flux monétaires. Par exemple, l'entreprise peut échanger des paiements variables sur sa dette contre des paiements fixes.

Il existe deux marchés sur lesquels se négocient les produits dérivés, soit la bourse, que préfèrent les grandes entreprises, et les banques, plus accessibles aux PME.

Une police d'assurance

Prenons un exemple pour illustrer l'utilité des produits dérivés. Un fabricant qui vend ses équipements de plomberie aux États-Unis a plus de rentrées de fonds en dollars américains que de sorties de fonds en dollars américains. Cette entreprise est exposée aux fluctuations du taux de change car, si le cours du dollar canadien monte, elle

perdra de l'argent. Pour se protéger, elle a deux choix : elle peut acheter des options de vente sur le dollar américain ou encore vendre à terme 50 000 \$ US tout de suite et fixer le prix de vente des dollars américains dans trois mois. Ainsi, si le dollar canadien monte, cette vente compensera ses pertes.

De nombreux produits font l'objet de contrats à terme, tels les métaux, le café, le bœuf, le cacao, les indices boursiers, les monnaies, etc. « Chaque entreprise doit choisir le produit qui correspond le mieux à son exposition aux risques », a expliqué M. Lapointe. Ainsi, un producteur de bœuf pourrait vendre des options sur le bœuf; un fabricant de tuyaux de cuivre, des options sur le cuivre, etc.

Les produits dérivés sont une police d'assurance, pas une panacée.

Avant d'y recourir, il faut voir s'il n'y aurait pas une autre solution à l'intérieur de l'entreprise pour réduire les risques. M. Lapointe a donné l'exemple suivant : une PME prévoyant des rentrées de fonds constantes en dollars américains devrait emprunter en dollars américains et rembourser le prêt en dollars américains, plutôt que de changer les dollars américains en dollars canadiens pour rembourser un prêt contracté en dollars canadiens. ■

bernard & fabien inc.

Le courtier
d'assurances
officiel de l'ordre
des



En affaires depuis plus de 35 années et au service des membres de l'Ordre des CGA depuis plus de 3 ans, Bernard & Fabien inc. est, mieux que tout autre, en mesure de répondre à vos besoins personnels et professionnels en matière d'assurance.

Nous pouvons vous proposer une multitude de protections adaptées à vos besoins et vous assurant la tranquillité d'esprit :

- Assurance automobile
- Assurance habitation
- Assurance de la responsabilité professionnelle
- Assurance des entreprises
- Assurance-salaire
- Assurance-vie
- Assurance pour les travailleurs autonomes

Faites confiance à nos 3 professionnels désignés pour vous conseiller. Communiquez avec eux maintenant pour obtenir une offre de service gratuite.

BERNARD & FABIEN INC.
Une vaste expérience et
un service personnalisé

(514) 748-7873
1 800 363-7873



**Nouveau nom. Nouvelles couleurs.
Et un soutien renouvelé
aux entrepreneurs canadiens.**

À la Banque de développement du Canada, nous répondons aux besoins grandissants des PME qui œuvrent dans les secteurs d'affaires traditionnels et de la nouvelle économie. Nous avons élargi notre gamme de services complémentaires de financement et de gestion-conseil. Alors, si vous exploitez une entreprise et avez besoin de notre aide, appelez au 1 888 INFO BDC. Notre appui est plus grand et plus diversifié que jamais.

Nous faisons banque à part.^{MD}

Les CGA se dotent d'un outil pour évaluer la performance

Dominique Froment

Dans quelques semaines, l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec (CGA) lancera un ouvrage sur la façon d'évaluer la performance des PME.

« Dans les PME, les outils de gestion pour évaluer la performance sont tournés vers le passé. Or, dans le contexte économique actuel, elles ne peuvent plus se contenter de constater après coup leurs bonnes et mauvaises décisions », a expliqué aux AFFAIRES Michel Guindon, professeur agrégé au service de l'enseignement des sciences comptables à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

M. Guindon, titulaire d'un doctorat, d'un MBA et du titre de fellow CGA, est l'un des coauteurs du premier des six ouvrages commandés par l'Ordre des CGA pour positionner ses membres comme experts-comptables en performance financière des entreprises.

L'autre auteure de cet ouvrage est Estelle M. Morin, docteure en psychologie et professeure agrégée au Service de l'enseignement de la direction et de la gestion des organisations des HEC. Elle a

publié en 1994 un livre sur *L'Efficacité de l'organisation*, chez Gaëtan Morin, un champ d'activité qu'elle explore depuis 10 ans.

M. Guindon et M^{me} Morin ont été assistés pour la rédaction de leur bouquin par Emilio Boulianne, CGA et MBA, étudiant au doctorat en comptabilité aux HEC.

Le livre à venir, dont le titre provisoire est *Mesurer l'efficacité de l'organisation : les indicateurs de performance*, se veut un manuel de procédures pour fournir aux dirigeants d'entreprise des outils pratiques pour évaluer leur performance.

« La performance financière ne fait pas foi de tout en matière de performance d'entreprise », a précisé M. Guindon, qui est actuellement deuxième vice-président de l'Ordre des CGA et deviendra premier vice-président dans quelques semaines.

Les recherches de M^{me} Morin ont révélé que les dirigeants utilisent quatre dimensions pour évaluer la performance de leur entreprise : la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, les ressources humaines et la légitimité vis-à-vis les groupes extérieurs (communauté, gouvernements, clientèle, etc.).

À partir de ce modèle, 13 critères ont été développés :

1. la qualité du produit ou du service;
2. la rentabilité financière;
3. la compétitivité;
4. l'économie des ressources;
5. la productivité;
6. la mobilisation des employés;
7. le climat de travail;
8. le rendement des employés;
9. le développement des employés;
10. la satisfaction des bailleurs de fonds;
11. la satisfaction de la clientèle;
12. la satisfaction des organismes régulateurs;
13. la satisfaction de la communauté.

« Ce modèle, c'est la thèse d'Estelle, a expliqué M. Guindon.

« À partir de là, le défi consistait à trouver des façons de mesurer ces critères. Nous avons donc visité plusieurs entreprises pour répondre à cette question et nous avons retenu 40 indicateurs de performance qui constituent l'essence de notre ouvrage. »

« Cette méthode permettra aux dirigeants d'entreprise de



PHOTO : JEAN-GUY PERRIN, LES AFFAIRES

■ L'ouvrage d'Emilio Boulianne, d'Estelle Morin et de Michel Guindon est le premier d'une série de six destinés à doter les CGA d'une image d'experts en performance.

sera informatisé; tous les CGA auront en leur possession une copie qu'ils pourront remettre à leurs clients ou à leurs employeurs. ■



DE CARUFEL, PIMPARÉ, ASSOCIÉS, C G A

EXPERTS-COMPTABLES

S · E · R · V · I · C · E · S

- EXPERTISE COMPTABLE
- FISCALITÉ
- GESTION
- INFORMATIQUE
- BILAN PERSONNEL
- TPS - TVQ
- RBQ - CCQ
- PLANIFICATION ET RÉORGANISATION D'ENTREPRISE
- AUTRES

Christian Pimparé, C G A

3300, boul. Des Entreprises, Terrebonne, QC, J6X 4J8

(5 1 4) 4 7 7 - 0 5 0 4
Télé.: (5 1 4) 4 7 7 - 4 0 2 3



ORDRE DES COMPTABLES GÉNÉRAUX LICENCIÉS DU QUÉBEC

Pour une septième année consécutive, l'Ordre des comptables généraux licenciés (CGA) du Québec vous invite à participer à une journée de recherche en sciences comptables. Cette rencontre, présentée dans le cadre du 64e congrès annuel de l'ACFAS, se tiendra le 16 mai 1996 à l'Université McGill de Montréal. Cette initiative se traduira par la présentation de communications variées offertes par des chercheurs francophones provenant de diverses universités.



Acfas
Congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences
Du 13 au 17 mai 1996

Conférences de la journée

- ◆ Les états financiers des PME sont-ils seulement utiles pour des fins fiscales?
Benoit LAVIGNE, Université du Québec à Trois-Rivières.
- ◆ L'influence de l'information sur les coûts de la qualité sur la fixation des prix : une étude empirique.
Chantal VIGER, Université du Québec à Montréal
- ◆ La performance organisationnelle : représentation et mesures.
Estelle MORIN, Michel GUINDON et Emilio BOULIANNE, École des Hautes Études Commerciales.
- ◆ Nouvelle définition des éléments extraordinaires et des abandons d'activités : qu'advient-il de leur capacité prédictive?
Francine TURMEL et Étienne BASTIN, Université de Sherbrooke, Fathi ELLOUMI, Université du Québec à Montréal.
- ◆ Une activité d'apprentissage individuel dans le cadre de la formation comptable universitaire.
Sylvain DUROCHER, Université du Québec à Hull, Anne FORTIN, Université du Québec à Montréal, François BROUARD, Ordre des comptables agréés du Québec.
- ◆ Le traitement humain de l'information dans le processus décisionnel : un modèle conceptuel développé dans un contexte comptable.
Philémon RAKOTONJANAHARY, École des Hautes Études Commerciales

Pour plus de renseignements, n'hésitez pas à communiquer avec l'Ordre des comptables généraux licenciés (CGA) du Québec au (514) 861-1823 ou au 1 800 463-0163.

COMPTABLES GÉNÉRAUX LICENCIÉS

Pour **multiplier** vos chances de réussir en affaires, consultez nos experts

Yvan St-Onge, CGA Jacques Robitaille, CGA
Johanne Bourassa, CGA Benoit Bigras, CGA



Société en nom collectif

Tél.: 378-2525 • Téléc.: 378-8714

391, rue Principale, bur. 108, Granby (Québec) / J2G 2W7



PHOTO: Jean-Guy Paré

■ **H. Wilfrid Hénault :**
« Il s'agit de ne pas consacrer autant d'efforts à vérifier des éléments ayant peu de valeur que d'autres plus coûteux. »

jour d'hui, elle en vérifie certains chaque année; d'autres, seulement tous les cinq ans.

« Nous avons introduit dans nos contrôles la notion de risque, qui consiste à vérifier les éléments d'actif en fonction de leur vulnérabilité. » L'analyse du risque est faite en fonction de la mobilité de l'élément d'actif. Autrement dit, moins un élément risque de disparaître, moins il a besoin d'être contrôlé.

Toujours dans le but de ne pas accorder aux éléments

le exigence, Bell a notamment conçu un logiciel permettant à un commutateur qui enregistre les interurbains de s'autodiagnostiquer. Bell a défini des paramètres et quand ceux-ci sont dépassés, le système émet des rapports d'exception.

Par exemple, un tel rapport sera publié lorsque le nombre d'appels interurbains excède de plus ou moins 10 % la moyenne des quatre dernières semaines. Peut-être alors que des interurbains ont été acheminés à un autre commutateur; peut-être que l'appareil

qui enregistre les appels est en panne; peu importe, Bell veut connaître les raisons de cette anomalie.

Par ailleurs, la gestion des entreprises étant de plus en plus complexe, elles doivent sans cesse améliorer leurs contrôles. Par contre, cette nécessité risque de se traduire par des contrôles lourds, taillons.

Avant, les entreprises ne lésinaient pas sur les contrôles; il n'y avait pas de prix pour détecter une erreur. Depuis quelque temps, toutefois, on parle de plus en plus de la

rentabilité des contrôles. Il s'agit en fait de ne pas gaspiller plus d'argent à vérifier un matériel que sa valeur.

« Il n'est pas nécessaire de vérifier si les terrains et les bâtiments sont encore là, a lancé M. Hénault avec une pointe d'ironie. C'est la même chose avec les centraux téléphoniques; on n'a pas besoin de vérifier avec autant de minutie les équipements vissés au plancher que les pièces mobiles. »

Il y a 10 ou 15 ans, Bell vérifiait systématiquement tous ses éléments d'actif. Au-

d'actif plus d'importance qu'ils n'en ont, Bell utilise aussi la méthode de vérification par échantillonnage, qui s'inspire des sondages d'opinion publique. Si elle possède 20 000 micro-ordinateurs, par exemple, elle en contrôlera de 1 000 à 1 500, choisis au hasard. Si les disparitions n'excèdent pas une certaine nor-

me, Bell s'en tiendra là, sinon, elle poussera plus loin son enquête. « Avant, s'il manquait un ordinateur, le vérificateur ne lâchait pas le morceau tant qu'il ne l'avait pas retrouvé. Aujourd'hui, on réalise qu'il n'est pas pertinent de dépenser 25 000 \$ pour retrouver un matériel valant 5 000 \$. » ■

DUTAILIER



Fernand Fontaine, f.c.g.a.
 Président Dir.-général

298, Chaput
 St-Pie
 Québec, Canada
 J0H 1W0

Tél.: (514) 772-2432
 Fax: (514) 772-6445

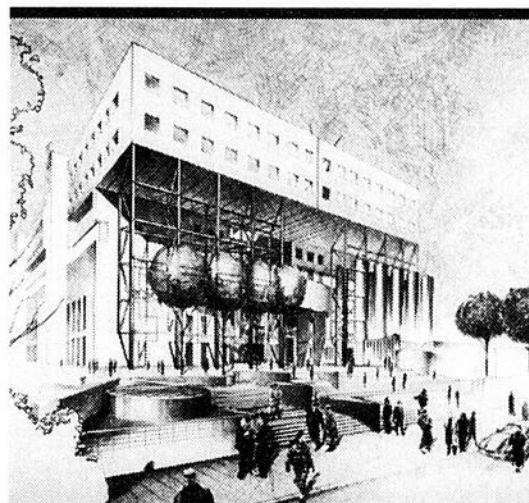
**R É U S S I R ,
 C'EST PERMIS.**

Réussir un bon coup, réussir à mettre de l'argent de côté, réussir en affaires, réussir sa vie! Il y a autant de réussites qu'il y a d'individus. Et vous pouvez toujours compter sur votre caisse Desjardins pour participer à la vôtre.

Avec notre gamme complète de services financiers... nous sommes au service de votre réussite!



Desjardins pour s'aider soi-même



Ouverture du nouveau pavillon des HEC, chemin de la Côte-Sainte-Catherine à Montréal, à l'automne 1996.

*L'École des
 Hautes Études Commerciales,
 partenaire des gens d'affaires
 depuis le début du siècle
 et
 haut lieu de formation
 des comptables généraux
 licenciés du Québec.*

HEC
 L'esprit d'entreprise

Maximiser le rendement, une notion que Westburne connaît bien

En trois ans, le distributeur a transformé une perte de 29 M\$ en un profit de 28 M\$

Dominique Froment

En trois ans, Westburne a effectué un redressement spectaculaire de sa situation financière. John A. Hanna, vice-président principal, finances et administration, et chef de la direction financière du distributeur d'articles de plomberie et d'électricité, est donc bien placé pour nous

parler de maximisation du rendement, un créneau dans lequel les comptables généraux licenciés (CGA) veulent s'imposer. En 1993, la dette de Westburne atteignait 500 M\$, montant qui a été ramené depuis à moins de 200 M\$. Pendant cette période, l'entreprise a réduit de 58 à 50 jours le délai de recouvrement. Quand on sait qu'un seul jour de moins représente

6 M\$ de plus dans ses coffres, on comprend l'importance d'une telle mesure.

L'entreprise, qui a déjà employé 7 400 personnes, a réduit son effectif à un peu moins de 5 000. « Nous avons 26 contrôleurs, il ne nous en reste plus que neuf. Nous avons pris une charge spéciale de 33,4 M\$ en 1993 pour fermer des entrepôts et des succursales », a expliqué M. Hanna.

Westburne, dont le siège social est situé à Montréal, a fusionné des centres de profit et s'est délestée d'une division déficitaire.

Elle a embauché une personne pour gérer les stocks et implanté un système pour mesurer la performance dans chacune de ses 367 succursales en Amérique du Nord. En outre, elle a intégré tous ses

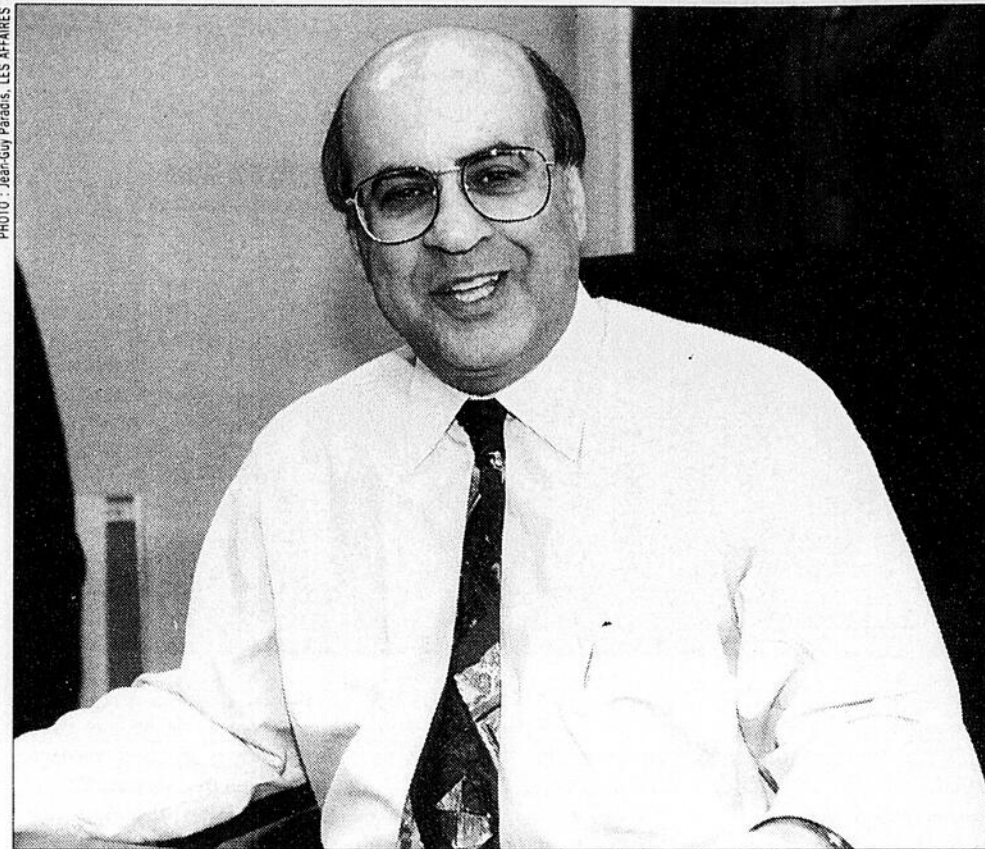


PHOTO : Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

achats (1,6 milliard de dollars) pour obtenir de meilleurs escomptes de quantité.

Faire rouler les stocks

« Nous avons fait ce redressement pour répondre aux attentes de nos actionnaires, a

expliqué M. Hanna, fellow CGA. Ce souci n'est pas nouveau sauf que, dans le contexte actuel de faible croissance économique, il a fallu revoir en profondeur nos façons de faire. » L'actionnaire principal (mais minoritaire) de Westburne est la société française Lyonnaise des Eaux.

Pour un distributeur, le rou-

John A. Hanna :
« Nous allons maintenant mettre plus l'accent sur la croissance par acquisitions. »

lement des stocks est capital. Les technologies poussent en effet les produits vers la désuétude toujours plus rapidement, entraînant de ce fait une diminution de la valeur des stocks.

Pour maximiser sa marge brute (les ventes moins le coût des stocks) et ainsi améliorer son bénéfice net, Westburne a notamment revu son choix de produits et offert un meilleur service à ses clients.

Sa nouvelle direction a, de plus, fait de la réingénierie de processus, consolidé ses succursales et augmenté la productivité de ses employés. Grâce à l'échange de données informatisées (EDI), l'entreprise a intégré en réseau tous ses fournisseurs.

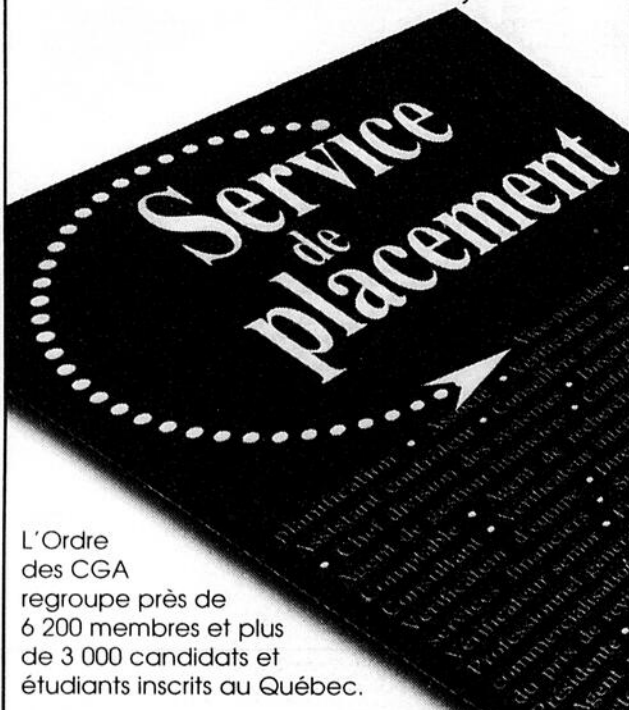
« En trois ans, nous avons ainsi transformé une perte de 29 M\$ en un bénéfice de 28 M\$ et ce, dans un marché (lié au secteur de la construction) où les ventes ont baissé », a indiqué M. Hanna. ■

Service de placement de l'Ordre des CGA du Québec

À la recherche d'un(e) expert-comptable ?

Informez-vous sur les bénéfices et les coûts avantageux du Service de placement de l'Ordre des CGA.

Sur demande, nous vous ferons parvenir le dépliant d'information à ce sujet.



L'Ordre des CGA regroupe près de 6 200 membres et plus de 3 000 candidats et étudiants inscrits au Québec.

L'expert-comptable en performance financière



ORDRE DES COMPTABLES GÉNÉRAUX LICENCIÉS DU QUÉBEC

Téléphone : (514) 861-1823 • 1 800 463-0163



Legault Savard Bélanger Associés

Experts-comptables

Vérification Fiscalité Comptabilité Gestion

139, boul. Québec, bureau 201
C.P. 875, Rouyn-Noranda (Québec)
J9X 5C7

Téléphone: (819) 764-6141
Télécopieur: (819) 764-6144

La force de l'excellence et du dévouement



Une équipe pour répondre à tous vos besoins financiers personnels et commerciaux

LeBrun Michaud Fortin Bélanger

Comptables Généraux Licenciés

5195, boul. des Forges, #104
Trois-Rivières
Tél.: (819) 379-1114

10, rue Vallancourt, #304
Cap-de-la-Madeleine
Tél.: (819) 378-1588

1710, des Hirondelles
Ville de Bécancour
Tél.: (819) 298-2334

8600, boul. Décarie, #100
Ville Mont-Royal
Tél.: (514) 554-4831

COMMUNIQUÉ

CIRCUIT DE PRESSE
CIRCUIT MATINAL

VISEZ L'OPTIMUM
DE L'ACTION EN
90
MINUTES SEULEMENT

QUATRE CUEILLETES
ET QUATRE DÉPARTS
DE LIVRAISON EN
"CIRCUIT DE PRESSE"
À CHAQUE JOUR

Blitz 24 INC.

(514) 593-7399