

ENTRER DE PLAIN-PIED DANS LA NOUVELLE DÉCENNIE :

LE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE DE L'ASSOCIATION DES COMPTABLES GÉNÉRAUX ACCRÉDITÉS DU CANADA

Mars 2010



COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCRÉDITÉS

Comptez sur notre vision.



Association des comptables
généraux accrédités
du Canada

À propos de CGA-Canada

CGA-Canada est l'organisme professionnel qui représente 73 000 comptables généraux accrédités et étudiants au Canada et à l'étranger. L'Association établit des normes professionnelles, élabore des programmes de formation, publie des documents d'intérêt professionnel et définit des directives nationales.

Renseignements :

100 – 4200 North Fraser Way, Burnaby (Colombie-Britannique) V5J 5K7
Téléphone : 604 669-3555 Télécopieur : 604 689-5845

1201 – 350, rue Sparks, Ottawa (Ontario) K1R 7S8
Téléphone : 613 789-7771 Télécopieur : 613 789-7772

www.cga.org/canada-fr

© Association des comptables généraux accrédités du Canada, 2010.
Toute reproduction totale ou partielle sans autorisation écrite est strictement interdite.

Remarque : Dans cette publication, le masculin vise à la fois les hommes et les femmes, et est employé uniquement dans le but d'alléger le texte.

Entrer de plain-pied dans la nouvelle décennie :

Le nouveau plan stratégique de l'Association des comptables généraux accrédités du Canada

Mars 2010

Un nouveau plan stratégique pour CGA-Canada

Avril 2010

Un message du président du comité de planification stratégique de CGA-Canada

Un plan stratégique digne de ce nom n'est pas un concept immuable, mais plutôt un projet dynamique qui évolue constamment, puisqu'il doit à la fois établir la ligne de conduite à adopter aujourd'hui et tenir compte de l'avenir.

Au début de 2009, le conseil d'administration de CGA-Canada a établi un comité de planification stratégique auquel il a confié la mission vitale de s'assurer que l'orientation stratégique de l'Association demeure clairement définie.

Après avoir effectué une analyse poussée du plan stratégique existant (publié en janvier 2006), le comité s'est interrogé sur la manière dont l'environnement avait changé depuis et sur l'orientation stratégique à donner à l'Association.

Il a ensuite procédé à une analyse exhaustive et rigoureuse de l'environnement en se posant les questions suivantes : Comment le paysage professionnel actuel se dessine-t-il? Qu'est-ce qui a changé?

Quelles sont les conditions sous-jacentes qui n'ont pas changé? Y a-t-il de nouvelles difficultés à surmonter? Quelles sont les possibilités à venir?

Tout au long du printemps, de l'été et de l'hiver 2009, le comité de planification stratégique a continué de travailler de concert avec les principales parties prenantes afin d'élaborer les stratégies clés exposées dans le présent document.

Le présent plan s'inspire des trois grands thèmes qui constituent le fondement philosophique sur lequel l'Association continue de s'appuyer dans la planification de ses activités à venir :

- offrir aux membres des services de grande valeur;
- jouer un rôle de premier plan au sein de la profession comptable;
- protéger le public.

Le titre de CGA suppose un degré élevé de responsabilité à l'égard du public et de la société dans son ensemble. Les CGA et leurs associations nationale et provinciales sont d'ardents défenseurs des méthodes professionnelles éthiques. Ce principe déontologique sera toujours appliqué sans demi-mesure. Il s'agit de l'un de nos principes directeurs les plus fermement établis.

Le comité de planification stratégique est convaincu que le processus a été positif, productif et exhaustif, et qu'il a permis de cerner les difficultés et possibilités clés, et d'exprimer l'essence même de la vision et de la mission de CGA-Canada. C'est avec enthousiasme que nous entrevoyons les défis de l'avenir et le succès continu de l'Association sous l'impulsion de la nouvelle orientation stratégique.

Le président du comité de planification stratégique (2009) et du conseil d'administration (2009-2010) de CGA-Canada,

Terry LeBlanc, FCGA

Table des matières

Première partie	Le comité de planification stratégique de CGA-Canada.....	9
Deuxième partie	La mise à profit des réussites passées	11
Troisième partie	La raison d’être de CGA-Canada	15
Quatrième partie	Les enjeux critiques qui se posent à la profession	19
Cinquième partie	Conséquences stratégiques pour CGA-Canada	25
Sixième partie	Les réalisations accomplies à ce jour	29
Septième partie	Les assises du plan stratégique	33
Huitième partie	Nos six nouveaux objectifs stratégiques	37
Neuvième partie	La mise en œuvre.....	45

CGA[®]

Chartered General
Accountants Association
of Canada

CGA

Association des comptables
généralistes accrédités
du Canada

200

Première partie

Le comité de planification stratégique de CGA-Canada : une nouvelle structure et une nouvelle démarche

	5 à 10 ans	Plus
	243 974 \$	181 336 \$
	32 088	19 007
	276 062	209 999
	1 025	2 874
	24 175	18 600
	7 652	7 524
	188 966	32 852
	29 200	17 500
	388 921	159 254
	418 121	176 750
	102	56
	56	2 256
	56	16 523
	28 \$	256 855 \$
	Provision spécifique	Provision
	2007	2008
	3 \$	16
	3	330
	135	550
	-	-
	141	896
	-	56
	153 \$	952
	Exercice 2006	Par rapport à 2007
		\$ %
	2 785	(134) -4 %
	1 590	137 8 %
	4 350	175 4 %
	280	27 9 %
	2 564	163 6 %

Première partie

Le comité de planification stratégique de CGA-Canada : une nouvelle structure et une nouvelle démarche

Au sein de la nouvelle structure de gouvernance de CGA-Canada, approuvée par les membres en 2007, la responsabilité d'établir l'orientation stratégique de l'Association relève désormais du conseil d'affiliation. Cette façon de procéder est bien celle qui convient, puisque CGA-Canada, en tant qu'organisme national, ne fonctionne pas en vase clos. En effet, elle fait partie d'un ensemble plus vaste qui englobe les associations de CGA provinciales et territoriales affiliées.

Les membres du comité de planification stratégique 2009 de CGA-Canada représentent divers intervenants, notamment le conseil d'administration national, les associations de CGA provinciales et territoriales affiliées, et CGA-Canada. Le comité a su profiter du jugement et des opinions de ses membres de même que de la vaste expérience et des connaissances approfondies que ceux-ci ont acquises au sein de l'Association. Nous remercions les membres du comité de leur participation et de leurs commentaires éclairés.

Terry LeBlanc, président

(CGA-Nouveau-Brunswick)

Bill Caulfield (CGA-Colombie-Britannique)*

John Carpenter (CGA-Alberta)

Doug Brooks (CGA-Ontario)

Denis Riendeau

(Ordre des CGA du Québec)

Tony Ducie, membre d'office (CGA-Saskatchewan)

Anthony Ariganello (CGA-Canada)

Carole Presseault (CGA-Canada)

Le nouveau plan est aussi le résultat d'une série de consultations exhaustives, menées notamment auprès du conseil d'affiliation, du conseil d'administration de CGA-Canada, du conseil de direction de CGA-Canada, du comité national de la formation (CNF) et du groupe du personnel dirigeant. Le comité est convaincu que cette démarche rigoureuse lui a permis de dégager un large consensus quant aux défis et possibilités qui nous attendent.

* CGA-Canada tient à témoigner sa reconnaissance pour la contribution de Bill Caulfield, CGA (Hon.), à l'élaboration du nouveau plan stratégique. Bill a fait partie du comité de planification stratégique, mais il n'a malheureusement pas pu voir le fruit de son travail, puisqu'il s'est éteint le 30 janvier 2010.

Deuxième partie

La mise à profit des réussites passées : une optique à long terme

Bien que l'élaboration d'un plan stratégique ait lieu à un moment bien précis, ce plan s'inscrit dans un continuum. CGA-Canada est fière des grandes réalisations qu'elle accumule depuis de nombreuses années en collaboration avec les associations affiliées.

Au fil des ans, CGA-Canada s'est efforcée de positionner les CGA de manière qu'ils occupent une place bien particulière sur le marché des services comptables professionnels.

Notre programme de formation innovateur et accessible n'a pas son pareil dans le domaine de la comptabilité. Les nouveaux CGA excellent dans tous les milieux. Les employeurs cherchent de plus en plus à confier à des CGA une vaste gamme de postes de gestion et de direction. Et les organisations de tous les secteurs font de plus en plus appel à des CGA quand ils ont besoin de services de conseil.

Ce succès n'est pas fortuit. Il s'inscrit dans le cadre d'une série de mesures bien orchestrées mises en place au fil des ans dans le but d'améliorer la situation concurrentielle des CGA dans un environnement en constante évolution.

Les CGA s'acquittent de leur responsabilité envers le grand public et la société dans son ensemble. Ils sont d'ardents défenseurs des méthodes éthiques, et leur engagement à l'égard de la reddition de comptes au public est ferme et constant. Parmi leurs réalisations importantes des dernières années, il convient de mentionner les suivantes :

- l'accroissement de l'influence de l'Association en tant qu'intervenant de prestige sur la scène internationale;
- l'élaboration de normes en matière d'exercice et de qualification professionnelle;
- la réalisation de progrès importants dans la lutte pour l'obtention de l'équité professionnelle pour les membres;

- la contribution au bien commun par des travaux de recherche aux retombées importantes et la formulation de politiques publiques pertinentes;
- un engagement constant à l'égard de l'excellence de la formation;
- la présentation du point de vue des CGA sur les normes de comptabilité et de certification et les normes d'accès à la profession.

Il reste néanmoins des questions clés à aborder, notamment les suivantes :

- Quelles sont les compétences professionnelles qu'exige le marché actuel?
- Comment CGA-Canada peut-elle favoriser de façon continue des partenariats stratégiques fructueux avec les associations affiliées et entre ces associations?
- Quelles sont les stratégies dont les CGA ont besoin dans le dossier des droits d'exercice?
- Quels sont les objectifs en ce qui a trait à la présence et à la reconnaissance de l'Association dans le monde, et comment atteindre ces objectifs?
- Quels sont l'image, la réputation, le renom d'excellence, le positionnement du produit et/ou l'image de marque que doivent dorénavant avoir les CGA pour bien réussir?
- Quelle doit être la nature des relations futures de l'Association avec les universités, les collèges et les autres organismes comptables professionnels?
- Quels sont les effets des changements démographiques qui se produisent au Canada et partout au monde et comment faut-il les aborder?

Le nouveau plan stratégique tient compte de ces questions clés et fournit un plan d'action solide pour l'avenir.



Troisième partie

La raison d'être de CGA-Canada : notre mission



Troisième partie

La raison d'être de CGA-Canada : notre mission

La mission de CGA-Canada est claire :

CGA-Canada a pour mission de promouvoir les intérêts de ses membres et du public par ses interventions à l'échelle nationale et internationale et par la mise au point de normes, pratiques et services professionnels.

CGA-Canada s'acquitte de sa mission en respectant les principes suivants :

Travailler avec les associations affiliées provinciales à l'établissement de normes uniformes

La normalisation clarifie, pour les étudiants et les membres, les attentes relatives à l'exercice de la profession, à la formation et à l'éthique. L'uniformité est gage d'harmonisation et de conformité aux normes d'exercice les plus élevées possible.

Protéger le public et défendre l'intérêt public

CGA-Canada s'applique à jouer son rôle en ce qui a trait à la protection de l'intérêt public. Il s'agit d'un élément essentiel de ses efforts pour accroître la confiance du public dans son titre et dans la profession comptable.

Représenter les intérêts des CGA auprès des pouvoirs publics, des organismes de réglementation et de la collectivité

CGA-Canada représente les intérêts de ses membres en assumant un rôle de leadership et en guidant la profession dans son évolution. Elle s'efforce de maintenir à l'avant-scène les questions qui touchent les CGA en exprimant le point de vue de ses membres et en protégeant l'intérêt public.

Promouvoir l'image de marque des CGA

Les associations affiliées provinciales et CGA-Canada mettent leurs efforts en commun, dans le cadre d'une fédération, et assument la responsabilité de « mettre en marché » efficacement le titre de CGA, de manière à soutenir et à améliorer l'image de marque.

Accroître sans cesse la valeur du titre de CGA

Il est essentiel de différencier le titre de CGA et de lui donner une valeur supérieure si l'on veut attirer un plus grand nombre de personnes vers la profession et le titre.



CGA

®/MD

Quatrième partie

Les enjeux critiques qui se posent à la profession : une analyse de l'environnement

		Montant brut		Proportion spécifique		Proportion		Par rapport à 2006		
Exercice 2008	Exercice 2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	
3 498	3 691	3 546	(93)	-3 %	3 125	3 259	2 785	(134)	-4 %	750
1 847	1 903	1 644	(56)	-3 %	1 789	1 652	1 590	137	8 %	173
5 745	5 568	5 218	177	3 %	4 765	4 590	4 350	175	4 %	905
360	354	301	6	2 %	343	316	280	28	9 %	42
3 456	3 378	3 210	78	2 %	2 750	2 587	2 564	163	6 %	797
1 987	1 865	1 888	122	7 %	1 840	1 779	1 654	61	3 %	165
573	609	588	(36)	-6 %	560	568	439	(8)	-1 %	56
1 414	1 256	1 300	158	12 %	1 280	1 211	1 215	69	5 %	109

Quatrième partie

Les enjeux critiques qui se posent à la profession : une analyse de l'environnement

En sa qualité de chef de file, l'Association doit sans cesse prévoir les changements de l'environnement et adapter ses stratégies pour chercher de nouveaux débouchés. L'analyse de l'environnement permet de tisser des liens entre le passé, le présent et l'avenir. C'est la base même de la planification stratégique.

Les facteurs critiques suivants ont marqué la dernière décennie :

- la mondialisation de l'économie;
- la réduction des obstacles au commerce interprovincial;
- l'accroissement de la littéracie financière menant à une plus grande responsabilisation financière;
- le défi perpétuel que présente l'établissement de la confiance dans la gouvernance d'entreprise;
- le vieillissement de la population;
- la grande complexité de la réglementation et de la surveillance de la profession en raison des sphères de compétence partagées fédérale et provinciale.

Dans le contexte de la profession comptable, il est clair que les questions suivantes auront une incidence :

- le resserrement de la surveillance et l'accroissement des litiges;
- la concentration croissante des cabinets;
- les changements démographiques;
- l'intensification de la concurrence;
- l'empiètement de la technologie sur les champs d'exercice traditionnels;
- une clientèle mieux renseignée.

Pour surmonter ces défis, CGA-Canada a adopté, en 2006, une stratégie tenant compte du besoin de faire preuve de flexibilité et de réagir aux changements, de définir clairement la marque CGA, et d'adapter le programme de formation aux réalités du monde des affaires.

L'environnement actuel

À quel point ces facteurs sont-ils pertinents dans le paysage professionnel et réglementaire de 2010? Il est important de noter qu'aucun événement n'aura à lui seul tant changé la conjoncture mondiale récente que la profonde récession qui s'est déclarée à la fin de 2008 et qui n'a épargné aucun pays. Après une période extraordinaire de stabilité et de croissance économiques, les économies les plus grandes et les plus développées ont dû faire face à une grave période récessionniste marquée par des faillites, des compressions budgétaires et une hausse du chômage.

Les économies mondiales émergent peu à peu de cette grave récession, et la croissance économique reprend, mais à un rythme beaucoup plus lent. Entretemps, on s'attend à ce que les économies émergentes comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine jouent un rôle important dans la reprise économique et à ce qu'elles aient par conséquent une influence plus prononcée sur la scène mondiale.

La mondialisation et l'interdépendance économique ont également fait ressortir la vulnérabilité des économies locales au resserrement du crédit et à la récession qui en a découlé.

L'exubérance des investisseurs, la faiblesse des normes de souscription, le manque de rigueur dans la gestion des risques, la complexité croissante des produits financiers et l'endettement excessif se sont conjugués pour créer des vulnérabilités dans le système économique mondial. Parmi les principaux facteurs à l'origine de la situation actuelle, il convient de mentionner les politiques macroéconomiques divergentes et insuffisamment coordonnées ainsi que les réformes structurelles inadaptées.

Tout en reconnaissant que les marchés financiers et les régimes de réglementation relèvent au premier chef des organismes de réglementation nationaux, le G-20 est conscient de l'envergure mondiale des marchés financiers et de la nécessité d'intensifier la coopération internationale. En plus de prendre des mesures pour stabiliser le système financier, les dirigeants du G-20 ont eu recours à des mesures fiscales pour stimuler la demande intérieure et améliorer la stabilité économique.

Entretemps, la réforme des marchés financiers suit son cours, quoique lentement, et l'on s'attend à ce qu'elle entraîne un accroissement de la transparence et de la reddition de comptes, une amélioration de la rigueur de la réglementation et un renforcement de la coopération internationale.

Vers la fin de 2008, l'International Accounting Standards Board et le Financial Accounting Standards Board ont créé le Financial Crisis Advisory Group, qu'ils ont chargé d'étudier les problèmes qu'a fait ressortir la crise sur le plan de l'information financière. Les travaux de ce groupe soulèveront sans doute des questions auxquelles la profession devra s'attarder sur le plan des normes de comptabilité et de vérification.

La situation au Canada

Au Canada, on a constaté des signes de reprise économique encourageants au début de 2010. Une reprise canadienne forte et soutenue à moyen terme n'est toutefois pas encore complètement assurée. Il semble en effet, selon des informations récentes de la Banque du Canada, que la reprise mondiale sera lente et que les administrations des différents pays doivent éviter de tomber dans la complaisance.

Au Canada, le secteur bancaire et le secteur du logement vont relativement bien. Le gouvernement fédéral continuera de tenir la bride aux dépenses discrétionnaires et de supprimer les programmes et services jugés superflus. Il est en outre possible que le volume des exportations demeure faible en raison de la force du dollar canadien.

En quoi cette situation touche-t-elle notre profession?

Pour les professionnels comptables, l'enjeu est double. D'abord, il est possible que la valeur des comptables augmente en ces temps économiques difficiles puisqu'ils deviendront des professionnels et conseillers en affaires recherchés. Deuxièmement, l'évolution du paysage réglementaire pourrait avoir une incidence sur la façon dont les comptables mènent leurs activités et sur la façon dont ces dernières sont réglementées.

La forte concentration des cabinets de vérification et l'écart de plus en plus important entre les cabinets de vérification de grande et de moyenne taille demeurent une préoccupation dans différents pays. Certains sont d'avis que le problème pourrait être atténué si on éliminait les restrictions relatives à la propriété en permettant à des non-professionnels d'investir dans les cabinets de vérification. Il est toutefois à craindre qu'un relâchement des règles relatives à la propriété et au contrôle ait pour effet de réduire la qualité des vérifications et de compromettre l'indépendance des vérificateurs.

L'offre et la demande de professionnels comptables

Selon l'enquête mondiale menée par l'IFAC auprès des dirigeants des organismes comptables en 2009, la demande de services comptables demeurera forte.

La grande majorité des répondants à l'enquête de l'IFAC ont indiqué que les enjeux les plus importants étaient la protection de la réputation de la profession, la satisfaction des besoins des PME et des PMC, et la formation et le perfectionnement continus des professionnels comptables.

Le paysage concurrentiel

Nos concurrents canadiens admettent, dans leur plan stratégique, qu'ils sont confrontés à une diminution de leurs effectifs, une surcharge de normes, une concurrence intense, une érosion de la part de marché, un risque de poursuites et une fragmentation de la profession.

Il existe d'autres facteurs concurrentiels qui ont une incidence sur notre marché professionnel. Les titres tels que « vérificateur interne » ou « certified government accountant » sont de plus en plus reconnus dans les milieux gouvernementaux. Le titre de M.B.A. continue de jouir d'une reconnaissance considérable. Au fur et à mesure que l'économie se contracte et que le taux de chômage augmente, les particuliers continueront pourtant de chercher des moyens d'actualiser leurs compétences. Entretemps, l'Association des CGA maintient sa position concurrentielle avantageuse sur le marché, tant par sa présence que sa croissance.

L'évolution de la réglementation

La reddition de comptes sera toujours le mot d'ordre, non seulement dans le secteur public mais aussi dans le secteur privé. L'information sur le développement durable sera de rigueur. Les gouvernements ne verront pas d'un bon œil les professions qui continuent de se fermer à la concurrence ou dont l'accès est restreint. La reconnaissance des professionnels formés à l'étranger continuera de s'accroître. Les obstacles au commerce et aux services seront réduits ou éliminés. Les gouvernements joueront un rôle plus important que par le passé, le public ne semblant pas estimer que le secteur privé se montre à la hauteur. Les consommateurs s'attendent à ce que le gouvernement intervienne lorsque leur santé et leur sécurité sera en jeu.

Le monde change à un rythme sans précédent. CGA-Canada et ses associations affiliées ont réussi à établir un titre comptable fort et prestigieux. C'est sur cette base solide que se fondera la stratégie pour l'avenir.

Cinquième partie

Conséquences stratégiques pour CGA-Canada

	Moins de 1 an	1 à 3 ans	3 à 5 ans	5 à 10 ans	Plus de 10 ans	
	316 504 \$	319 302 \$	243 974 \$	181 336 \$	55 815 \$	
Provisions	546 259	75 678	32 088	19 007	2 118	
	862 763	394 980	276 062	209 999	57 933	
	1 068	1 025	2 874	3 789	2 118	
	25 873	24 175	18 600	22 814	5 000	
	162 025	7 000				
	188 966	32 000				
	29 200	17 000				
	388 921	159 000				
	418 121	176 000				
	32 102	2 000				
	11 236	25 689	39 456	18 000		
	1 513 188 \$	632 837 \$	387 528 \$	256 855 \$	57 933 \$	
	Montant brut		Provision spécifique		Provision générale	
	2008	2007	2008	2007	2008	
	53 256 \$	64 025 \$	16 \$	3 \$	16 \$	
	38 952	35 065	2	3	330	
	63 488	55 815	160	135	550	
					896	
					56	
					952 \$	
					2007	
					% Exercice 2007	
					4 %	
					8 %	
					4 %	
					9 %	
					6 %	
	1 865	1 888	122	7 %	61	3 %
	609	588	(36)	-6 %	(8)	-1 %
	1 256	1 300	158	12 %	15	5 %

Cinquième partie

Conséquences stratégiques pour CGA-Canada

Les questions globales et professionnelles décrites jusqu'ici continuent d'avoir une profonde incidence sur CGA-Canada. L'Association adaptera continuellement ses programmes, ses services et ses visées afin de demeurer à la fine pointe de la tendance et à l'avant-garde de l'évolution environnementale externe.

Rétablissement de la confiance du public et stabilité économique

Afin de garantir la stabilité des marchés financiers et la vigueur de la croissance économique à long terme, il faut veiller à ce que l'information financière soit perçue par le public comme étant exacte. La profession comptable dans son ensemble et CGA-Canada en particulier ont un rôle de premier plan à jouer dans ces efforts constants en vue d'assurer la confiance et la stabilité.

Création de relations solides avec les instances gouvernementales et les autorités de réglementation

Il est essentiel que CGA-Canada raffermisse ses liens avec les législateurs et les autorités de réglementation pertinents. De solides relations entre les responsables des orientations politiques, les législateurs, les autorités de réglementation et la profession doivent reposer sur la franchise, la confiance et le respect mutuel. Dialogue permanent et participation soutenue seront les mots d'ordre.

Rôle de normalisateur au Canada et sur la scène internationale

CGA-Canada participe de longue date aux débats et aux discussions portant sur les normes de comptabilité et de certification. Par ses commentaires sur les exposés-sondages, ses documents sur les politiques d'intérêt public et ses tables rondes, elle continue de jouer un rôle déterminant dans l'évolution des normes internationales d'information financière et des politiques clés au Canada et à l'étranger. Au cours des années à venir, elle continuera de mettre à contribution son expertise, son expérience et son point de vue particulier.

Communication

En sa qualité de représentante de la profession auprès du public, CGA-Canada renforce la crédibilité de la profession en général et du titre de CGA en particulier. Elle se maintient au premier plan en entretenant des relations avec les médias, en profitant des occasions de prononcer des discours, en participant à des congrès et en saisissant les diverses occasions qui se présentent sur la scène publique. Cette forme de communication externe contribuera à façonner la croissance et la vigueur du titre de CGA, et CGA-Canada continuera d'affecter d'importantes ressources à ces activités.

Facilitation

CGA-Canada soutient les progrès de la profession et le développement de politiques publiques judicieuses en réunissant diverses parties pour tenir des discussions constructives et élaborer des stratégies de résolution des problèmes relatifs à des questions pertinentes.

Rôle de chef de file dans le domaine de la formation

CGA-Canada a un rôle de premier plan à jouer dans l'évolution de la formation professionnelle en comptabilité. À titre de responsable du programme d'études professionnelles des CGA, elle contribue à l'intégration de nouvelles compétences professionnelles au fur et à mesure qu'elles émergent et conserve sa position dominante dans l'élaboration et la prestation de programmes de formation professionnelle en comptabilité.



Sixième partie

Les réalisations accomplies à ce jour : un tableau de nos réussites

	à 10 ans	Plus de 10 ans
	181 336 \$	55 604 \$
	19 007	2 289
	209 999	57 897
	74	3 789
	600	22 814
	7 524	599
	28 998	27 202
	3 209	8
	36 547	
	39 756	
	2 562	3 256
	25 689	39 456
	632 837 \$	387 528 \$
		256 855 \$
		67 917

	Actif brut		Provision spécifique		Provision générale	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
	64 025 \$	16 \$	3 \$	16 \$	26 \$	
	35 065	2	3	330	356	
	55 265	160	125	550	509	
	7 098	31 562				
	92 794	185 917				891
	12 532	7 336				
	205 326 \$	193 253 \$				

	Par rapport à 2007			
2006	\$	%	Exercice 2007	
	3 546	(93)	-3 %	3 100
	1 644	(56)	-3 %	1 588
	5 218	177	3 %	4 760
	301	6	2 %	343
	210	78	2 %	2 750
		122	7 %	1 840
		(36)	-6 %	560
		158	12 %	1 280
				1 211
		3	9 %	9
				7
				12
				2
				29 %
				26

Sixième partie

Les réalisations accomplies à ce jour : un tableau de nos réussites

Le Plan stratégique 2006 était l'aboutissement d'une démarche approfondie et rigoureuse s'étalant sur une période de deux ans.

L'élaboration de ce plan avait mené à la définition des six objectifs stratégiques suivants :

1. veiller à l'équité professionnelle complète pour les CGA;
2. être l'organisme comptable professionnel qui connaît la plus forte croissance;
3. être un intervenant reconnu et respecté par la profession et le public;
4. protéger et améliorer notre position dominante dans la prestation de programmes de formation, d'accréditation et de perfectionnement professionnel;
5. accroître la visibilité du titre, obtenir une reconnaissance étendue de l'image de marque et bien établir la valeur de la marque;
6. veiller à la santé de l'Association.

Ces six objectifs stratégiques ont guidé l'élaboration des programmes et des plans d'action au cours des quatre dernières années. Au cours de cette période, CGA-Canada et le titre de CGA ont fait de grands pas en avant dans de nombreux domaines, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Voici quelques points saillants des réalisations récentes :

- l'adoption par le gouvernement du Québec de modifications législatives donnant aux CGA les pleins droits d'exercice de l'expertise comptable;
- une forte croissance du nombre de membres, lequel est passé de 42 000 en 2007 à 45 000 à la fin de 2008;
- la signature d'ententes de reconnaissance mutuelle avec l'ACCA, CPA Australia et CPA Ireland;
- la création de CGA-Caraïbes;

- une réforme de la gouvernance de CGA-Canada donnant lieu à une réduction de la taille du conseil d'administration et à l'établissement d'un conseil d'affiliation très représentatif;
- une plus forte représentation des CGA auprès des organismes comptables internationaux, notamment au sein du Comité des cabinets comptables de petite et moyenne taille de l'IFAC, de la Fédération internationale des experts-comptables francophones (FIDEF) et de la Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA);
- la réorganisation du Reper, la bibliothèque de ressources en ligne exhaustive de CGA-Canada;
- la création du Manuel d'expertise comptable en ligne, un site Web à l'intention des CGA qui exercent l'expertise comptable;
- l'élaboration d'un nouveau cadre des compétences pour faire avancer le programme d'études des CGA;
- la mise au point d'un nouveau modèle d'accréditation (Évaluation des compétences et de l'application professionnelle [ECAP]) permettant de veiller à ce que les CGA possèdent toutes les compétences de base au moment de leur accréditation;
- l'orchestration d'une campagne de promotion de la marque entièrement harmonisée sur le plan national et régional;
- la manifestation par les médias d'un vif intérêt à l'égard de nos activités dans les domaines de la recherche et des politiques publiques;
- la reconnaissance de l'Association à l'échelle nationale pour la qualité de ses pratiques en matière de ressources humaines;
- l'achat de nouveaux locaux pour le siège administratif.

L'examen de ces grandes réalisations fait clairement ressortir à quel point nous avons avancé dans la réalisation des objectifs stratégiques. Qui plus est, nous savons que nos nouveaux objectifs sont pertinents et bien ciblés, et que nous connaissons des réussites semblables au cours des années à venir.



Septième partie

Les assises du plan stratégique

862 763	394 980	276 062	209 999	57 893	1 990 12		
1 068	1 025	2 874	3 789	2 482	10 85		
25 873	24 175	18 600	22 814	5 450	92 8		
162 025	7 652	7 524	599	42	173 18		
188 966	32 852	28 998	27 202	7 974	276 8		
				335	52 36		
				-	581 56		
				335	633 93		
				875	42 5		
				842	92		
				\$ 67 919 \$	3 037		
				Provision générale			
				2008	2007		
				\$ 16 \$	26 \$		
				33	356		
				35	509		
				-	-		
				141	896		
				-	56		
				153 \$	952 \$		
				Par rapport à 2007			
				2007	Exercice 2006		
				\$	%		
				3 259	2 785	(134)	-4 %
				1 652	1 590	137	8 %
				4 590	4 350	175	4 %
				316	280	27	10 %
				2 587	2 564	163	6 %
				40	1 779	1 654	6 %
				560	568	439	77 %
				1 280	1 211	1 215	100 %
				9	7	12	171 %

Septième partie

Les assises du plan stratégique

Le nouveau plan stratégique a été établi sur les fondements qui suivent.

Équité professionnelle complète

En étroite collaboration avec les associations affiliées, CGA-Canada continuera d'exercer vigoureusement des pressions afin de préserver et d'améliorer l'équité professionnelle pour tous les membres dans tous les territoires et provinces. Cet objectif demeure un pilier de notre stratégie et est essentiel au prolongement de notre influence et de notre force.

Excellence en matière de formation

En tant que responsable du Programme d'études professionnelles des CGA, CGA-Canada continuera de rechercher l'excellence en matière de formation, c'est-à-dire avoir les critères de formation les plus élevés qui soient et les composants d'apprentissage de pointe dans le domaine de la formation professionnelle.

Forte croissance et part de marché importante

CGA-Canada continuera de s'imposer par le dynamisme de sa croissance et l'augmentation de sa part de marché. L'excellence des CGA continuera d'être reconnue par la profession, le monde des affaires et le grand public, tant à l'échelle nationale qu'internationale. La croissance ne se fera toutefois jamais aux dépens de la qualité.

Rôle de chef de file en normalisation

En plus d'établir des normes de formation, d'éthique et d'exercice professionnel, CGA-Canada jouera un rôle consultatif clé dans l'élaboration des normes de comptabilité et de certification. En s'appuyant sur leurs domaines d'expertise, les CGA influents prodigueront des conseils sur les questions fondamentales en comptabilité et en gestion.

Reconnaissance à l'échelle internationale

Le titre de CGA connaîtra une large reconnaissance internationale qui favorisera la mobilité des membres à l'échelle mondiale.

Soutien mutuel

En tant que regroupement d'organisations dont les membres se prêtent soutien dans la réalisation d'objectifs communs, la fédération des associations de CGA nationale et provinciales se distinguera par un haut niveau de confiance et d'intégrité. Un niveau de service uniforme de même qu'un soutien à la mobilité des membres seront offerts d'un bout à l'autre du pays.

Participation active

D'un océan à l'autre, les membres manifesteront un vif intérêt à l'égard de la fédération et participeront en grand nombre aux activités de cette dernière. La prise de décisions s'opérera selon une démarche englobante et transparente.

Influence

Notre titre sera avant-gardiste et influencera l'orientation des politiques d'intérêt public.

Durabilité

La fédération et les organisations qui la composent se caractériseront par leur efficacité, leur efficience et leur pérennité.

Reconnaissance de l'image de marque

Les CGA priseront leur titre et l'image de marque dans son ensemble. Notre organisation sera dynamique et très visible. Elle se distinguera clairement de la concurrence au sein de la profession.

The image shows a modern building facade with a prominent logo. The logo consists of the letters 'CGA' in a bold, sans-serif font, with a stylized swoosh underneath. To the right of 'CGA' is a small 'Q/MD' trademark symbol. The building has a complex structure with multiple beams and panels. The entire image has a teal color cast.

CGA ^{Q/MD}

Huitième partie

Nos six nouveaux objectifs stratégiques

		3 à 5 ans	5 à 10 ans	Plus de 10 ans	
	302 \$	243 974 \$	181 336 \$	55 604	
	75 678	32 088	19 007	2 289	
	394 980	276 062	209 999	57 893	
	1 025	2 874	3 789	2 482	
	24 175	18 600	22 814	5 450	
	7 652			42	
	32 852			7 974	
	17 500			335	
	159 254			-	
	176 754			335	
	2 562			875	
	25 689			842	
	632 837 \$			67 919 \$	3 000
	Montant brut	Provision spécifique	Provision générale		
	2007	2008	2007	2008	2007
	64 025 \$	16 \$	3 \$	16 \$	26 \$
	2 245	2	3	330	330
	3 265	160	135	550	500
	31 562	-	-	-	-
	185 917	178	141	896	891
	7 336				42
	193 253 \$				933 \$
	Par rapport à 2007				
Exercice 2006	\$	%	Exercice 2006	\$	%
3 546	(93)	-3 %	3 546	50	73
1 644	(56)	-3 %	1 644	73	18
5 218	177	3 %	5 218	05	90
301	6	2 %	301	42	3
3 210	78	2 %	3 210	797	69

Huitième partie

Nos six nouveaux objectifs stratégiques

Le nouveau plan stratégique présente six nouveaux objectifs stratégiques pour CGA-Canada. Certains de ces objectifs reflètent des priorités constantes, tandis que d'autres sont axés sur de nouvelles visées. Nous sommes convaincus que ces six nouveaux objectifs stratégiques reflètent parfaitement les possibilités et les défis actuels.

- Veiller à l'équité professionnelle complète tout en protégeant les droits acquis des membres
- Accroître la reconnaissance et la demande de la marque CGA
- Accroître les effectifs de l'Association et la part de marché des CGA
- Être un intervenant reconnu et respecté par la profession et le public
- Améliorer notre position dominante en innovant dans les modes de prestation et d'évaluation des programmes de formation, d'accréditation et de formation professionnelle continue
- Renforcer la collaboration entre toutes les associations affiliées pour réaliser la mission des CGA

Nos six nouveaux objectifs

1. Veiller à l'équité professionnelle complète tout en protégeant les droits acquis des membres

Description de la stratégie

Les obstacles légaux et administratifs seront éliminés de manière que les CGA puissent offrir toute la gamme des services comptables professionnels dans tous les territoires et provinces du Canada. Cela servira les intérêts du public en accroissant la concurrence dans le secteur des services d'expertise comptable et en permettant à CGA-Canada de s'acquitter entièrement de la responsabilité qui lui incombe en sa qualité d'association professionnelle. En outre, elle permettra aux membres d'avoir le choix entre différents parcours professionnels.

Critères d'évaluation de la réussite

Les tendances constatées dans chaque région du Canada en ce qui a trait au nombre d'experts-comptables seront étudiées. Les recruteurs publieront des offres d'emploi invitant les CGA à poser leur candidature à des postes de direction, et les candidats choisis pour occuper ces postes seront des CGA. Des ententes de reconnaissance mutuelle seront passées avec des organismes comptables reconnus. Les commentateurs appuieront l'Association. Des normes seront élaborées, et approuvées par le conseil d'affiliation, en temps opportun. Des pratiques exemplaires et des stratégies de mise en œuvre harmonisées seront adoptées.

2. Accroître la reconnaissance et la demande de la marque CGA

Description de la stratégie

Les consommateurs, les entreprises et les organismes reconnaîtront la valeur des CGA. CGA-Canada poursuivra une stratégie dynamique de promotion de la marque pour susciter une demande soutenue pour la marque CGA à l'échelle nationale et internationale. Sur la scène internationale, CGA-Canada jouira de l'estime de ses partenaires. Elle participera activement aux discussions sur la réforme de la réglementation et contribuera à l'élaboration des politiques et des normes internationales.

Critères d'évaluation de la réussite

La reconnaissance de la marque sera évaluée selon les points de référence initiaux. Le nombre de membres et d'étudiants sera analysé. Des ententes de reconnaissance mutuelle avec des organismes comptables ciblés seront en place et les deux signataires de chaque entente de reconnaissance mutuelle en feront la promotion. Des programmes d'employeurs de choix seront en place chez les grands employeurs partout au Canada. Des CGA seront nommés aux conseils d'administration clés. On constatera une augmentation des demandes d'entrevues provenant des médias, des invitations à participer aux initiatives en matière de politique publique et des demandes de renseignements de la part du public.

3. Accroître les effectifs de l'Association et la part de marché des CGA

Description de la stratégie

CGA-Canada poursuivra une stratégie d'augmentation de sa part de marché au sein de la profession comptable et attirera des étudiants prometteurs en leur offrant un titre professionnel qui allie les meilleures compétences techniques avec le plus haut niveau de professionnalisme et les compétences en leadership qui sont essentielles à la réussite professionnelle.

Critères d'évaluation de la réussite

La croissance de la part de marché sera mesurée. On constatera des augmentations dans les segments de marché clés, et des candidats de haut calibre seront recrutés. Le recrutement de candidats provenant d'établissements postsecondaires sera mesuré. L'évolution de la participation des professeurs des principales écoles commerciales sera suivie. Des outils seront mis en place pour l'évaluation des personnes qui ont reçu leur formation à l'étranger, et le taux de recrutement de ces personnes sera déterminé régulièrement.

4. Être un intervenant reconnu et respecté par la profession et le public

Description de la stratégie

CGA-Canada continuera de s'acquitter de ses responsabilités en matière de réglementation tout en continuant de protéger l'intérêt public en assujettissant ses membres aux normes les plus élevées reconnues internationalement en matière de formation, d'éthique et d'exercice professionnel. Elle continuera d'avoir une grande valeur pour ses membres en leur fournissant des produits et des services utiles à leur perfectionnement professionnel. Elle continuera de promouvoir des politiques publiques qui serviront les consommateurs, les entreprises et les organismes.

Critères d'évaluation de la réussite

L'influence exercée par CGA-Canada, et l'acceptation et l'adoption des normes et politiques qu'elle propose, seront mesurées. La couverture médiatique, les statistiques relatives à l'utilisation du site Internet et l'utilisation des produits de formation professionnelle continue seront évalués.

5. Améliorer notre position dominante en innovant dans les modes de prestation et d'évaluation des programmes de formation, d'accréditation et de formation professionnelle continue

Description de la stratégie

En tant que chef de file reconnu dans le domaine de la formation à distance, CGA-Canada continuera d'innover en fournissant aux étudiants et aux membres de nouveaux produits et services qui répondront à l'évolution des besoins aujourd'hui et pour de nombreuses années à venir. Les CGA seront des chefs d'entreprise doués d'excellentes compétences techniques, de qualités de leadership soutenues et d'un sens poussé de l'éthique et du professionnalisme. L'innovation inspirera le choix du contenu et du mode de prestation de nos programmes de formation, d'accréditation et de formation professionnelle continue.

Critères d'évaluation de la réussite

Les candidats continueront d'avoir de bons résultats. Le programme respectera ou dépassera les normes d'accréditation et de délivrance des permis ainsi que les normes de formation établies par l'International Federation of Accountants (IFAC). Les commentaires des étudiants seront positifs. La demande et l'utilisation de produits et de services de formation professionnelle continue augmenteront. Le taux de rétention des étudiants sera mesuré et le calibre des candidats sera analysé. La surveillance et la validation du programme de formation se feront en fonction des normes. L'excellence du programme sera reconnue par des tiers.

6. Renforcer la collaboration entre toutes les associations affiliées pour réaliser la mission des CGA

Description de la stratégie

La collaboration entre les associations affiliées de CGA continuera d'être la clé du succès du titre. Que ce soit au niveau de la gouvernance de l'Association, de la normalisation ou de la défense des intérêts, les associations affiliées travailleront ensemble pour favoriser l'essor du titre.

Critères d'évaluation de la réussite

Des échéanciers seront établis et l'exécution des tâches sera le critère de détermination du respect des échéances. Les pratiques harmonisées seront évaluées. Un cadre d'information de gestion stratégique sera en place et utilisé par tous. La prise de décision et la formulation de commentaires seront étayées par un système convivial utilisé par toutes les parties prenantes et fournissant des données exactes sur les programmes.

Neuvième partie

La mise en œuvre : de la planification à l'exécution

	0 à 2 ans	3 à 5 ans	5 à 10 ans	Plus de 10 ans	Total
	319 302 \$	243 974 \$	181 336 \$	55 600 \$	799 212 \$
	75 678	32 088	19 007	2 289	129 062
	2 763	394 980	276 062	209 999	883 804
	1 068	1 025	2 874	3 789	8 756
	25 873	24 175	18 600	22 814	91 462
	162 025	7 652	-	42	169 719
	188 966	37 917	-	7 974	234 857
	29 200	-	-	335	30 535
	388 921	-	-	-	388 921
	418 121	-	-	335	418 456
	32 102	-	-	875	32 977
	11 236	-	-	842	12 078
	1 513 188 \$	-	-	57 919 \$	1 571 107 \$
	2008	2007	2006	2005	2004
Montant brut	53 256 \$	64 025 \$	16 \$	26 \$	-
	38 952	35 065	330	356	-
	63 488	55 265	550	509	-
	37 098	31 562	-	-	-
	92 794	185 917	178	141	896
	7 336	-	-	56	42
	193 253 \$	157 \$	153 \$	952 \$	933 \$
	2006	\$	%	Exercice 2008	
	2 785	(134)	-4 %	-	
	1 590	137	8 %	-	
	4 350	175	4 %	-	
	280	27	9 %	-	
	2 564	163	6 %	-	

Neuvième partie

La mise en œuvre : de la planification à l'exécution

Armés d'un nouveau plan stratégique, nous sommes prêts à nous servir du tremplin de nos réalisations passées pour progresser de manière à faire avancer les intérêts de nos membres et du public. Le nouveau plan stratégique monte la barre; il n'en tient qu'à nous de relever le défi et de produire des résultats tangibles pour nos principales parties prenantes.

Pour assurer une bonne mise en œuvre du plan stratégique, il faut accorder une importance primordiale aux éléments suivants :

- la communication de la nouvelle stratégie à tous les groupes clés;
- une étroite collaboration entre le personnel, les comités et les associations affiliées, de manière que tous adhèrent au plan et progressent dans la même direction;
- l'élaboration de tactiques appropriées;
- la détermination de la disponibilité des ressources humaines et financières nécessaires pour la mise en œuvre du plan;
- l'établissement de jalons pour mesurer les progrès accomplis et assurer la réalisation des résultats.

Nous assurons les membres que cette orientation stratégique renouvelée et revitalisée a été façonnée avec grand soin et étudiée sous tous les angles, ce qui a mené à l'élaboration d'une stratégie bien ciblée et d'une vision inspirante pour l'avenir.

Qui dit stratégie dit orientation : demeurer à l'écoute des membres et des principales parties prenantes et adopter des mesures qui répondent à leurs aspirations; déterminer ce que souhaitent les membres et ce qu'ils attendent de leur association et de leur titre. Cette nouvelle stratégie permet de réaliser cet objectif et positionne les CGA de façon fort avantageuse pour l'avenir.