



CANADIAN PUBLIC ACCOUNTABILITY BOARD
CONSEIL CANADIEN SUR LA REDDITION DE COMPTES

La voie à suivre :

**Transformer un organisme de réglementation de la
vérification pour le 21^e siècle**

Table des matières

Sommaire	3
Six priorités stratégiques	4
1. Mission, mandat, vision et marque	4
2. Gestion du risque d'entreprise	5
3. Soutien réglementaire et immunité	
4. Culture	7
5. Efficacité organisationnelle	8
6. Finances et ressources.....	9
Analyse du contexte	9
Préoccupation fondamentale.....	11
Proposition de valeur.....	12
Facteurs de réussite déterminants	
Capacité fondamentale	12
Initiatives stratégiques.....	13
Organisation	13
Intervenants.....	13
Infrastructure	14
Réglementation.....	14
Résultats stratégiques.....	21
Annexe 1 — Cadre stratégique et processus de planification stratégique 2010-2012 ..	22

Sommaire

Le présent document décrit brièvement le plan stratégique 2010-2012 du Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC).

Au cours des six premières années de son existence, le CCRC a largement contribué au secteur de la vérification au Canada. Dès son début, il s'est rapidement lancé dans le recrutement d'experts techniques en la matière et il a mis en œuvre une méthodologie d'inspection qui a ajouté une grande valeur aux cabinets de vérification des émetteurs assujettis.

Poussé par une culture d'intégrité, d'engagement et de collaboration, le CCRC a fait preuve d'une aptitude à s'exécuter sur un plateau important et a de quoi en être fier.

Cela dit, le CCRC se trouve maintenant à un tournant de son cycle de vie. Après avoir passé en revue un grand nombre « d'éléments fondamentaux » pour une meilleure qualité de vérification avec les six grands cabinets de vérification, l'organisation doit maintenant définir et fournir une nouvelle proposition de valeur pour le prochain horizon de planification. La nécessité de fonctionner à un niveau plus stratégique et de faire preuve de pertinence sous forme de valeur ajoutée pour les intervenants du CCRC, constitue le principal enjeu sur lequel doit se pencher stratégiquement le CCRC.

Dans un contexte économique difficile, devant une pénurie de compétences professionnelles imminente et en attente de connaître les nouvelles normes internationales au Canada, le CCRC doit faire évoluer sa méthodologie d'inspection, ses systèmes et processus ainsi que ses employés afin de pouvoir fournir une surveillance permanente qui est pertinente pour ses intervenants et la communauté internationale.

Reposant sur la détermination de six priorités stratégiques par le conseil d'administration, ce plan décrit brièvement les dix principales initiatives qui seront mises en œuvre par le CCRC afin d'entreprendre une transition en douceur. Des investissements importants dans la gestion des ressources humaines, la méthodologie d'inspection, la technologie et les systèmes, les relations avec les intervenants et les affaires réglementaires procureront au CCRC une plateforme permettant d'offrir qualité et pertinence à titre d'organisme de réglementation de la vérification du 21^e siècle, de calibre mondial.

Vous trouverez à l'annexe 1 un survol du plan stratégique 2010-2012.

Six priorités stratégiques

Le conseil d'administration a identifié les priorités stratégiques et les questions connexes suivantes :

1. Mission, mandat, vision et marque

La **mission** est l'objectif principal ou la raison d'être d'une organisation. Elle oriente et restreint le conseil et la direction dans l'élaboration de la stratégie et la prise de décision. L'énoncé de la mission devrait être ciblé, succinct et constant pour de multiples horizons de planification.

La mission du CCRC est la suivante : [contribuer à la confiance du public envers l'intégrité de l'information financière des émetteurs assujettis au Canada en favorisant une vérification indépendante de haute qualité.](#)

Les enjeux de cette mission portent sur la connectivité indirecte entre le travail du CCRC et le public; la détermination de ce que constitue la « confiance du public »; la définition d'intégrité et le fait de savoir s'il est approprié ou non pour un organisme de réglementation de « favoriser ».

Le comité de direction a considéré des modifications pouvant être apportées à cette mission et explorera davantage la nature de la connectivité entre le travail du CCRC et le public; les facteurs déterminants associés à la confiance du public et la définition d'intégrité dans ce contexte. Toute modification apportée à la mission aura une incidence sur les actions et comportements du CCRC ainsi que sur sa perception par le public et ses intervenants.

Parmi les intervenants du CCRC, on retrouve les cabinets de vérification, les gouvernements, les émetteurs assujettis, les comités de vérification, le public investisseur et les autres (p. ex., les prêteurs, les partenaires, les clients des émetteurs assujettis qui se fient aux états financiers. Ces intervenants ont un intérêt direct dans les marchés financiers sûrs.

Le CCRC ne prévoit pas chercher à élargir son mandat à ce moment-ci. La décision revient aux membres du comité chargé des politiques. Le CCRC reconnaît toutefois que ses partenaires de plusieurs autres pays ont des mandats plus vastes (qui couvrent notamment les auditeurs de sociétés privées, les organismes sans but lucratif et les fonds d'investissement). Garantir l'excellence dans l'exercice de son mandat actuel mettra le CCRC dans une bonne position pour répondre efficacement à toute demande d'expansion de son mandat. Par ailleurs, du point de vue stratégique, les opérations du CCRC doivent être adaptables dans le cas où le CCRC aurait à augmenter ses activités.

Le CCRC a pour objectif d'améliorer la qualité de la vérification des cabinets comptables. L'essentiel de cet objectif est d'établir clairement ce pour quoi le CCRC doit rendre des comptes. Il est donc crucial d'assurer l'harmonisation au sein du CCRC et auprès de ses intervenants quant à l'étendue du mandat et de la responsabilité du CCRC.

Six priorités stratégiques (suite)

1. Mission, mandat, vision et marque (suite)

La **vision** est un énoncé de ce qu'une organisation souhaite *être* ou de ce qu'elle souhaite *faire* dans l'intérêt commun. Dans un cas comme dans l'autre, la vision doit être contraignante et atteignable dans le délai du plan stratégique.

Tout comme pour la mission, l'énoncé de la vision doit être clair et être partagé par les principaux constituants, en tout premier lieu, au sein de l'organisation. Le comité de direction et le conseil d'administration ont déterminé la vision suivante pour le CCRC, pour les trois prochaines années.

Être perçu comme un organisme de réglementation de la vérification de calibre mondial à la fois sur notre territoire et à l'échelle internationale.

Du point de vue de la **marque**, le CCRC n'est pas bien connu ni suffisamment compris par les membres de la communauté d'affaires, le public investisseur et les autres intervenants, et présente des problèmes de réputation sur certains territoires. Une reconnaissance positive par les intervenants est importante pour toute organisation. Dans le cas du CCRC, c'est particulièrement vrai vis-à-vis du public, si la mission du CCRC maintient l'exigence de contribuer à la confiance du public.

2. Gestion du risque d'entreprise

La protection contre le risque de réputation, tant pour le CCRC que pour les auditeurs, est de la plus haute importance pour le CCRC. Ce risque est fonction de trois éléments, notamment : l'échec de l'inspection, la sécurité des données et le capital humain.

Plusieurs éléments peuvent conduire à l'échec d'une inspection : par exemple, ne pas cerner ou aborder adéquatement un problème lié aux PCGR ou aux NVGR ou une omission de vérification dans un dossier de vérification d'un membre du CCRC. Un autre élément peut aussi mener à l'échec d'une inspection, à savoir le fait de ne pas constater l'insuffisance du travail de vérification permettant d'appuyer l'opinion de vérification, ce qui entraîne une erreur dans les états financiers et la nécessité de les retraiter.

La sécurité des données renvoie à la protection de l'information relative au cabinet de vérification et de l'émetteur assujetti, qui est stockée dans le système informatique du CCRC. Toute violation de l'information pourrait avoir de lourdes conséquences.

Du point de vue du capital humain, attirer les talents les plus prometteurs, assurer leur perfectionnement et leur fidélisation est essentiel pour une organisation fondée sur le savoir telle que le CCRC, ainsi que pour favoriser sa croissance. L'investissement dans ses employés, le milieu de travail et les systèmes et processus permettant de mettre en place des pratiques exemplaires, présente une corrélation directe avec la qualité de la gestion du risque d'entreprise.

Six priorités stratégiques (suite)

2. Gestion du risque d'entreprise (suite)

Le CCRC n'est pas en mesure d'éliminer tous les problèmes en matière de qualité de la vérification, et on ne s'y attend pas non plus. Cependant, la tolérance du CCRC concernant les problèmes de qualité doit être très faible.

3. Soutien réglementaire et immunité

Le soutien réglementaire dont bénéficie le CCRC n'est pas comparable à celui du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) et d'autres partenaires internationaux.

Dans plusieurs de territoires du pays, aucune législation n'existe pour permettre au CCRC d'exercer entièrement son mandat. L'amélioration du soutien réglementaire permettant l'accès à de l'information privilégiée constitue aussi un préalable important pour accroître la réciprocité et la pertinence sur le plan international pour beaucoup de partenaires majeurs comme l'Union européenne.

4. Culture

La culture est constituée de normes, de valeurs et de comportements qui caractérisent une organisation.

On peut actuellement décrire la culture du CCRC comme étant de nature collégiale, motivée et très soucieuse de l'éthique. Le CCRC doit continuer à encourager une concentration accrue, axée sur les résultats, portant sur les questions importantes ainsi que sur l'uniformité de l'application de nos méthodologies.

Par ailleurs, le CCRC n'a pas d'ensemble de valeurs fondamentales, lesquelles servent habituellement à orienter les comportements et décisions de manière à façonner la culture et le rendement.

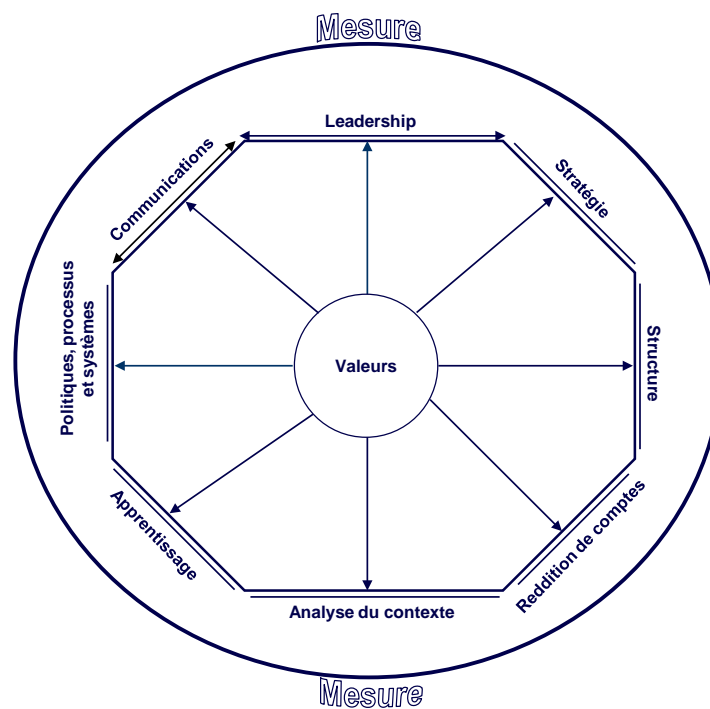
Six priorités stratégiques (suite)

5. Efficacité organisationnelle

Par efficacité organisationnelle (EO), on entend dans quelle mesure une organisation s'acquitte de sa mission et de son mandat aussi rondement et de manière aussi concurrentielle que possible. L'EO est composée de la qualité et de l'interaction entre le leadership, la stratégie, la structure, la responsabilité, l'analyse du contexte, l'apprentissage, les politiques, les systèmes et les processus et les communications.

Ces éléments clés de l'EO sont illustrés dans le schéma ci-après.

Efficacité organisationnelle : L'interaction des 10 éléments clés



Le niveau auquel ces variables interagissent, dans la réalisation des inspections, l'atteinte des objectifs, la résolution de problèmes et l'innovation d'une façon harmonieuse et cohérente, détermine la mesure dans laquelle le CCRC sera en fin de compte efficace.

Six priorités stratégiques (suite)

6. Finances et ressources

Comme pour toute organisation, le CCRC a besoin de financement et de ressources disponibles pour s'acquitter de sa mission et de son mandat et mettre en place son plan stratégique.

Le CCRC devra démontrer de la valeur et de la pertinence dans sa principale activité d'inspection, ainsi que de la transparence quant à l'utilisation des ressources, pour maintenir, même accroître, son budget, puisque ses besoins en ressources augmentent.

En fin de compte, ces six priorités stratégiques ont pris beaucoup d'importance dans l'établissement du plan stratégique du CCRC, fondées sur une évaluation du contexte d'exploitation et des délibérations portant sur d'autres éléments clés associés à la stratégie, comme il en est question ci-après.

Analyse du contexte

L'analyse du contexte d'exploitation est le point de départ pour l'établissement d'un plan stratégique.

L'évaluation des forces politiques, économiques, sociales et technologiques, qui peuvent avoir des répercussions importantes, jumelée à une évaluation des forces et faiblesses internes, produit une série de catalyseurs clés qui encadre la discussion portant sur la mission, la vision, les facteurs de réussite déterminants et les autres éléments du plan.

Ces catalyseurs, qui ont des répercussions sur le CCRC, reposent sur l'adoption de mesures législatives comparables à celles de ses partenaires dans d'autres territoires. En ce sens, le paysage législatif et réglementaire au Canada est complexe. La faible croissance économique a une incidence sur la santé financière des cabinets de vérification, ce qui peut mener à des pratiques de vérification moins rigoureuses, à une résistance aux changements recommandés qui se fondent sur les inspections du CCRC ou à une résistance aux frais exigés par le CCRC. Parmi les catalyseurs sociaux, on compte une main-d'œuvre vieillissante dans le domaine de la comptabilité et une pénurie de travailleurs chevronnés dans le secteur des IFRS. Du point de vue technologique, la sécurité des données est d'une importance capitale.

À l'interne, le CCRC a des forces majeures ainsi que plusieurs faiblesses. Durant ses cinq premières années, le CCRC a porté à l'attention des cabinets un certain nombre d'améliorations essentielles requises. Le CCRC dispose d'une solide assise financière en ce qui a trait aux niveaux actuels d'activités d'inspection. Son personnel est

expérimenté, motivé et fait preuve de collaboration. Cela dit, la perception actuelle des cabinets comptables participants est que le CCRC ajoute relativement peu de valeur. Par le passé, les pratiques concernant l'inspection ont manqué d'uniformité d'une équipe à l'autre; il importe que les systèmes d'information du CCRC soient mis à niveau pour accroître la sécurité des données. Le CCRC doit assurer en permanence que ses pratiques en RH lui permettent d'attirer et de fidéliser des personnes de haute qualité, y compris ses futurs dirigeants.

Analyse du contexte (suite)

Préoccupation fondamentale

Un des éléments clés de la stratégie est de cibler la préoccupation fondamentale pour l'horizon de planification, déterminée par une analyse du contexte d'exploitation interne et externe et encadrée par la mission, la vision et le mandat de l'organisation.

Aux termes d'une vaste réflexion, le comité de direction a identifié la préoccupation fondamentale du CCRC, à savoir **la nécessité d'augmenter la valeur stratégique offerte aux cabinets participants et aux autres principaux intervenants**. Offrir une valeur englobe la communication de résultats d'inspection utiles et pertinents aux cabinets, notamment des commentaires portant sur les causes fondamentales des lacunes, donnant ainsi aux cabinets un aperçu unique de leur rendement et des questions et pratiques relatives au risque de la vérification, et ce, de manière plus étendue. La fourniture d'une valeur comprend aussi des constatations aussi sévères qu'il le faut, et l'imposition des conséquences pertinentes aux cabinets. Cela ne signifie pas qu'il faut jouer le rôle d'expert-conseil auprès des cabinets de vérification pour leur indiquer comment corriger les lacunes.

En identifiant cette question fondamentale, il est important de reconnaître les réalisations très significatives accomplies au cours des cinq premières années de l'existence du CCRC. Depuis ses débuts, l'organisation a recruté des experts dans différents domaines, démarré son exploitation en un temps record et mis en place un processus d'inspection qui a apporté une concentration rigoureuse et des mesures correctives aux pratiques de vérification des principaux cabinets.

Au moment où le CCRC franchit la prochaine étape de son développement, il souhaite miser sur ces réalisations et accroître sa capacité à titre d'organisme de réglementation stratégique en changeant divers éléments, comme indiqué ci-après.

De		À
Manque de cohérence dans les pratiques d'inspection	→	Application constante d'une méthodologie rigoureuse axée sur ce qui est important
Compétence dans les éléments fondamentaux	→	Compétences avancées pour une évaluation approfondie du risque
Tendance à la granularité dans les rapports d'inspection	→	Identification des principaux risques associés aux pratiques de vérification

Il faut voir ces transitions comme une évolution qui s'étendra sur les trois prochaines années. Il s'agit, en fait, d'un voyage que l'on entreprend de manière organisée et non une transformation radicale.

Proposition de valeur

Une proposition de valeur est ce qu'une organisation offre à ses « intervenants » et qui est distinctive, supérieure, convaincante et digne du niveau de financement souhaité. Une proposition de valeur découle de la mission, de la vision et de l'évaluation de l'analyse du contexte et de la préoccupation fondamentale.

Après en avoir longuement discuté, le comité de direction a déterminé la proposition de valeur du CCRC, à savoir : **des inspections rigoureuses et des aperçus perspicaces qui améliorent sensiblement la qualité de la vérification.**

Une proposition de valeur ne peut être définie de manière superficielle; si cela se solde par un échec, la crédibilité de toute l'entreprise est en péril. Les initiatives stratégiques de ce plan visent à réaliser cette proposition de valeur.

Facteurs de réussite déterminants

Les facteurs de réussite déterminants sont les quelques choses importantes qu'une organisation doit mettre en place ou bien faire pour pouvoir s'acquitter de sa mission, atteindre sa vision et concrétiser sa proposition de valeur.

Le comité de direction a déterminé l'ensemble des facteurs de réussite déterminants suivant pour l'horizon de planification d'une durée de trois ans.

- Compétences spécialisées et professionnelles d'avant-garde
- Méthodologie d'inspection rigoureuse à valeur ajoutée
- Mesure claire des responsabilités et de la performance
- Relations solides et productives avec les intervenants
- Assise législative considérablement élargie

Capacité fondamentale

Une capacité fondamentale est la combinaison de compétences techniques et de processus opérationnels, qui génère, dans le cas du CCRC, une viabilité à long terme.

La capacité fondamentale est cruciale pour pouvoir concrétiser la proposition de valeur. Une organisation peut disposer de cette capacité fondamentale ou elle doit l'acquérir à l'externe ou encore elle peut directement la développer. Tout manquement dans la capacité requise constitue une lacune sur le plan stratégique, qui doit être comblée par la mise en place d'initiatives stratégiques.

Capacité fondamentale (suite)

La capacité fondamentale du CCRC prévue pour l'avenir est : Information stratégique sur les inspections – fondée sur le risque, réalisée efficacement, remise à temps, fondée sur une méthodologie rigoureuse appliquée de façon systématique, basée sur les normes actuelles et offrant un aperçu significatif et un jugement sûr relativement à la qualité et au risque.

Les initiatives stratégiques suivantes augmentent la capacité globale du CCRC.

Initiatives stratégiques

Le plan stratégique est principalement axé sur les initiatives stratégiques. Une combinaison d'objectifs stratégiques et de stratégies fondamentales, elles sont les principaux éléments livrables du plan pour la période de 2010-2012 et se traduisent en une série d'objectifs par année.

Ces initiatives ne constituent pas un mécanisme en vue de « faire plus » à proprement parler. Elles représentent plutôt un investissement stratégique dans les capacités du CCRC, que ce soit sur le plan de ses employés, de ses systèmes, ou encore des interactions avec les intervenants, ce qui permettra de bien propulser le CCRC jusqu'à la prochaine partie cruciale de sa courbe de croissance.

Le principe directeur pour le CCRC, tel qu'il a été énoncé par le conseil d'administration, est le suivant : **Tolérance zéro pour le risque de réputation**. Vous trouverez ci-après les initiatives stratégiques permettant de mettre en œuvre ce principe.

Organisation

1. Définir et accroître l'obligation de rendre compte dans tous les secteurs de l'organisation
2. Mettre en œuvre la meilleure gestion des ressources humaines de sa catégorie
3. Recruter des professionnels de premier rang spécialisés en comptabilité, en vérification et dans les IFRS
4. Établir une culture consultative de haut rendement et de haute participation

Intervenants

5. Appliquer une méthodologie d'inspection d'avant-garde basée sur le risque
6. Augmenter la visibilité sur le plan régional et national
7. Étendre les activités d'inspection basée sur le risque à tous les cabinets
8. Établir de solides relations avec les comités de vérification, la communauté d'investisseurs et les partenaires internationaux

Initiatives stratégiques (suite)

Infrastructure

9. Bâtir de robustes systèmes de contrôle interne et de communication et de mesure, et une capacité avancée de gestion de bases de données.

Réglementation

10. Établir une assise législative pancanadienne et une réciprocité internationale

Dans la partie suivante, l'essence de ces initiatives stratégiques est expliquée brièvement.

Organisation

1. Définir et accroître l'obligation de rendre compte dans tous les secteurs de l'organisation

Évoluant en tant qu'organisme de réglementation, le CCRC assume entièrement l'obligation de rendre compte intégrée à son mandat. Pour réussir, le CCRC doit, par conséquent, accroître l'obligation de rendre compte partout dans l'organisation de manière à ce que les rôles, responsabilités et interdépendances entre chaque division et chaque personne soient clairs. La façon dont l'obligation de rendre compte est mise en œuvre entraîne récompense et conséquence.

Dans le cadre de cette initiative, des profils sont établis pour chaque poste, un cadre de responsabilité définit les interdépendances entre les postes et un système de mesure du rendement est associé à la rémunération et à l'avancement professionnel.

2. Mettre en œuvre la meilleure gestion des ressources humaines de sa catégorie

Le CCRC est une organisation fondée sur le savoir du capital humain.

L'investissement dans les principaux éléments de la gestion des ressources humaines est essentiel à la réussite de l'organisation :

- *La base*, notamment le recrutement et la sélection du personnel, la rémunération et les avantages sociaux, les politiques en ressources humaines, l'évaluation du rendement et de l'engagement de l'employé
- *La valeur ajoutée*, qui englobe l'aspect organisationnel, le leadership et le perfectionnement professionnel

- *La stratégie*, qui comprend la conception organisationnelle et la mesure du rendement du capital humain utilisé

Initiative stratégique — organisation (suite)

2. Mettre en œuvre la meilleure gestion des ressources humaines de sa catégorie (suite)

L'organisation a récemment été remodelée. En effet, la structure du CCRC a été modifiée de manière à positionner ce dernier pour sa prochaine étape de croissance. Un système de rémunération formel sera créé et un examen des avantages sociaux sera réalisé pour s'assurer de pratiques adéquates et d'un avantage concurrentiel.

Il y aura une accélération de l'investissement dans la formation technique à l'arrivée des IFRS; un programme de perfectionnement professionnel et des facilités seront également créés afin de fournir au personnel la meilleure expérience d'apprentissage de sa catégorie en rapport avec le nouveau profil de compétence de l'organisation. Comme le chef de la direction l'a mentionné publiquement, le CCRC offrira un perfectionnement professionnel sans pareil.

L'établissement d'un nouveau système d'évaluation du rendement et de politiques en ressources humaines, de même que l'engagement du personnel dans l'évolution du CCRC à titre d'organisme de réglementation sont d'autres projets importants faisant partie de cette initiative stratégique. Le perfectionnement professionnel et la planification de la relève figurent également au premier plan de cette initiative.

3. Recruter des professionnels de premier rang spécialisés en comptabilité, en vérification et les IFRS

L'enquête sur le personnel réalisée en juin 2009 a indiqué la nécessité d'avoir un recrutement permanent planifié. La création de plusieurs postes dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle, combinée à l'objectif stratégique de réduire, dans la mesure du possible, le risque systémique et le risque spécifique, détermine la nécessité de déployer des efforts importants dans le recrutement pour accroître les capacités du CCRC et lui permettre de se préparer pour l'adoption des IFRS.

Un solide programme d'accueil et d'intégration pour les *100 premiers jours* de l'employé, des examens de rendement durant la période probatoire de 90 jours et la poursuite d'accords de réciprocité en matière de dotation en personnel avec d'autres organismes de réglementation complètent cette initiative de recrutement.

4. Établir une culture consultative de haut rendement et de haute participation

Pour permettre au CCRC de concrétiser la réputation et l'influence envisagées dans son plan, sa culture doit être changée de manière à inclure une consultation accrue à l'interne, notamment entre les divisions Inspections et Normes et Consultation et à l'externe avec un comité consultatif d'experts, d'autres organismes de réglementation ainsi que les cabinets eux-mêmes.

Des processus et mécanismes seront mis en place afin de favoriser un rendement élevé par l'entremise d'investissement dans le perfectionnement professionnel, d'une évaluation du rendement et de systèmes de rémunération. Les occasions pour le personnel de participer à la création de ces systèmes, de définir un ensemble de valeurs fondamentales pour le CCRC et de participer à un échange actif allant de soi avec la haute direction favorisent leur engagement.

Initiative stratégique (suite)

Intervenants

5. Mettre en place une méthodologie d'inspection d'avant-garde basée sur le risque

Cette initiative répond à la nécessité de faire évoluer la méthodologie d'inspection du CCRC à une méthodologie plus stratégique, qui offre une évaluation accrue du risque et une plus grande pertinence pour les cabinets participants.

Rencontrer les cabinets de vérification pour discuter des répercussions actuelles et possibles de l'économie sur la qualité de la vérification; se concentrer davantage sur l'uniformité et l'efficacité des inspections; assurer une analyse du risque plus rigoureuse des cabinets participants et des dossiers en vue de la sélection; une base de données des résultats des rapports d'inspection; assurer une interaction accrue avec les organismes de réglementation étrangers; inspecter un plus grand nombre de cabinets et accroître la communication avec les cabinets participants tout au long de l'année font partie de cette nouvelle méthodologie.

Une capacité accrue de prendre des décisions clés sur des questions importantes touchant la vérification est le point central d'un processus d'inspection plus stratégique. Cette compétence a été ciblée dans le nouvel ensemble de compétences fondamentales du CCRC et est mentionnée dans un certain nombre de profils de poste.

6. Augmenter la visibilité sur le plan régional et national

Pour lui permettre de remplir sa mission de surveillance dans l'intérêt du public, le CCRC doit se rendre plus visible et laisser l'empreinte de sa marque dans la structure de gouvernance financière canadienne.

La mise en place de bureaux régionaux au Québec (Montréal) et dans l'Ouest canadien (Vancouver), dirigés par des directeurs régionaux, constitue une composante essentielle de cette initiative. Les titulaires seront des professionnels de haut niveau dans le domaine de la vérification et des leaders chevronnés, qui auront la responsabilité d'accroître la présence du CCRC sur le marché régional.

Une visibilité accrue permettra au CCRC de se faire une réputation et d'accroître la compréhension de l'organisme auprès de leaders d'opinion sur les réalisations auxquelles on peut raisonnablement s'attendre de la part de l'organisme.

En s'assurant une meilleure visibilité, le CCRC rehaussera l'importance d'avoir une vérification de qualité et une étroite surveillance de la vérification, et renforcera sa réputation dans la communauté des vérificateurs comme étant un employeur de choix pour les talents les plus prometteurs.

Initiative stratégique (suite)

Intervenants (suite)

7. Étendre les activités d'inspection basée sur le risque à tous les cabinets

En exerçant un contrôle plus étroit en tant qu'organisme de réglementation dans le secteur de la vérification, le CCRC doit étendre sa présence au sein des cabinets de petites et moyennes tailles, en plus de couvrir de manière plus approfondie les six grands cabinets.

Partant de son niveau de référence de 34 inspections réalisées en 2009, le CCRC s'est fixé un objectif de 50 inspections par année d'ici 2012. Il y aura aussi d'autres activités d'inspection relativement aux cabinets étrangers et aux cabinets inspectés par des organismes de réglementation de la vérification provinciaux se fondant sur un examen ciblé basé sur le risque.

Une augmentation des ressources disponibles pour l'inspection et une méthodologie d'inspection adaptée aux cabinets de petites et moyennes tailles seront essentielles à la mise en place de cette initiative, comme il est mentionné dans les initiatives stratégiques sur le recrutement, la meilleure gestion de sa catégorie en ressources humaines et la méthodologie d'inspection d'avant-garde.

8. Établir de solides relations avec les comités de vérification, la communauté d'investisseurs et les partenaires internationaux

L'établissement de bonnes relations avec les principaux intervenants est crucial à la réussite du CCRC.

Un solide lien productif favorisera la fiabilité et la confiance dans la mission et la contribution du CCRC.

L'établissement d'étroites relations avec les partenaires internationaux favorisera aussi la capacité du CCRC à conclure des accords de réciprocité du point de vue de la dotation en personnel, notamment en ce qui a trait à un personnel chevronné dans le domaine des IFRS.

Infrastructure

9. Bâtir de robustes systèmes de contrôle interne, de communication et de mesure, et une capacité avancée de gestion de bases de données

En créant son infrastructure, le CCRC établira une fiche rendement s'harmonisant avec l'organisation globale depuis les initiatives stratégiques jusqu'aux actions et résultats des divisions et finalement des personnes.

Une partie du processus de mesure comprendra l'analyse de la valeur offerte à l'intervenant, pouvant comprendre des entrevues et des sondages électroniques des principaux intervenants pour déterminer ce à quoi ils attachent de l'importance dans un organisme de réglementation comme le CCRC et dans quelle mesure ce dernier se comporte relativement aux dimensions se rattachant à cette valeur.

Initiative stratégique — infrastructure (suite)

9. Bâtir de robustes systèmes de contrôle interne, de communication et de mesure, et une capacité avancée de gestion de bases de données (suite)

En raison de la mention, dans la mission du CCRC, de la confiance du public dans les états financiers, un sondage omnibus sur l'opinion du public pour évaluer cette confiance à un haut niveau est un autre point qui mérite notre attention, tout comme un sondage plus limité des professions réalisé directement ou dans le cadre des sondages déjà menés par l'ICCA et les CGA.

Une capacité avancée en matière de base de données améliorera l'évaluation de chaque cabinet et l'évaluation du risque systémique et appuiera un mandat possiblement élargi.

La mise à niveau de l'infrastructure du CCRC comprendra un site Web remanié pour tenir compte d'une marque organisationnelle renouvelée et d'une visibilité accrue.

Réglementation

10. Établir une assise législative pancanadienne et une réciprocité internationale

Les objectifs de cette initiative sont de poursuivre les efforts pour mettre en place des mesures législatives adéquates dans l'ensemble des provinces; d'établir et de mettre en place des relations appropriées avec la communauté internationale; de créer et de mettre en œuvre une stratégie de communication efficace qui livre clairement les messages du CCRC à une variété d'intervenants et d'accorder l'attention voulue aux modifications pouvant être requises aux règles du CCRC et à la convention de participation, en fonction de l'évolution des mesures législatives et des affaires connexes.

L'atteinte de ces objectifs est essentielle pour permettre au CCRC d'agir et de se positionner à titre d'organisme de réglementation stratégique tout en bénéficiant de la protection d'un solide cadre réglementaire. Cela augmentera la capacité du CCRC à attirer et à fidéliser les talents les plus prometteurs, ce qui est crucial pour un organisme fondé sur le savoir.

Résultats stratégiques

D'ici 2012, le CCRC sera perçu par les principaux intervenants comme l'un des principaux organismes de réglementation de calibre mondial.

Étant un organisme de principe, indépendant et équitable, il aura suivi son plan stratégique et démontré en permanence sa capacité fondamentale de présenter de l'information stratégique sur les inspections.

Mené par une équipe de dirigeants à la fois progressive et harmonisée, et habilité par un solide cadre réglementaire, le CCRC aura favorisé des vérifications de haute qualité pour tous les émetteurs assujettis et garanti un mandat élargi à la demande de sa communauté d'intervenants.

Ayant souscrit au principe de l'excellence opérationnelle et de la valeur pour l'intervenant, l'organisation aura obtenu une excellente réputation se fondant sur sa crédibilité et sa réciprocité internationale.

Du point de vue du capital humain, les investissements du CCRC dans une nouvelle structure organisationnelle, des politiques et systèmes de ressources humaines, la définition et l'harmonisation des valeurs, dans la formation technique et le perfectionnement professionnel, auront fait de l'organisation une destination de carrière pour les talents les plus prometteurs.

Renforcé par une plateforme technologique toujours d'actualité, le CCRC aura une solide base de données sécurisée et une capacité évoluée en information de gestion et en analyse du risque.

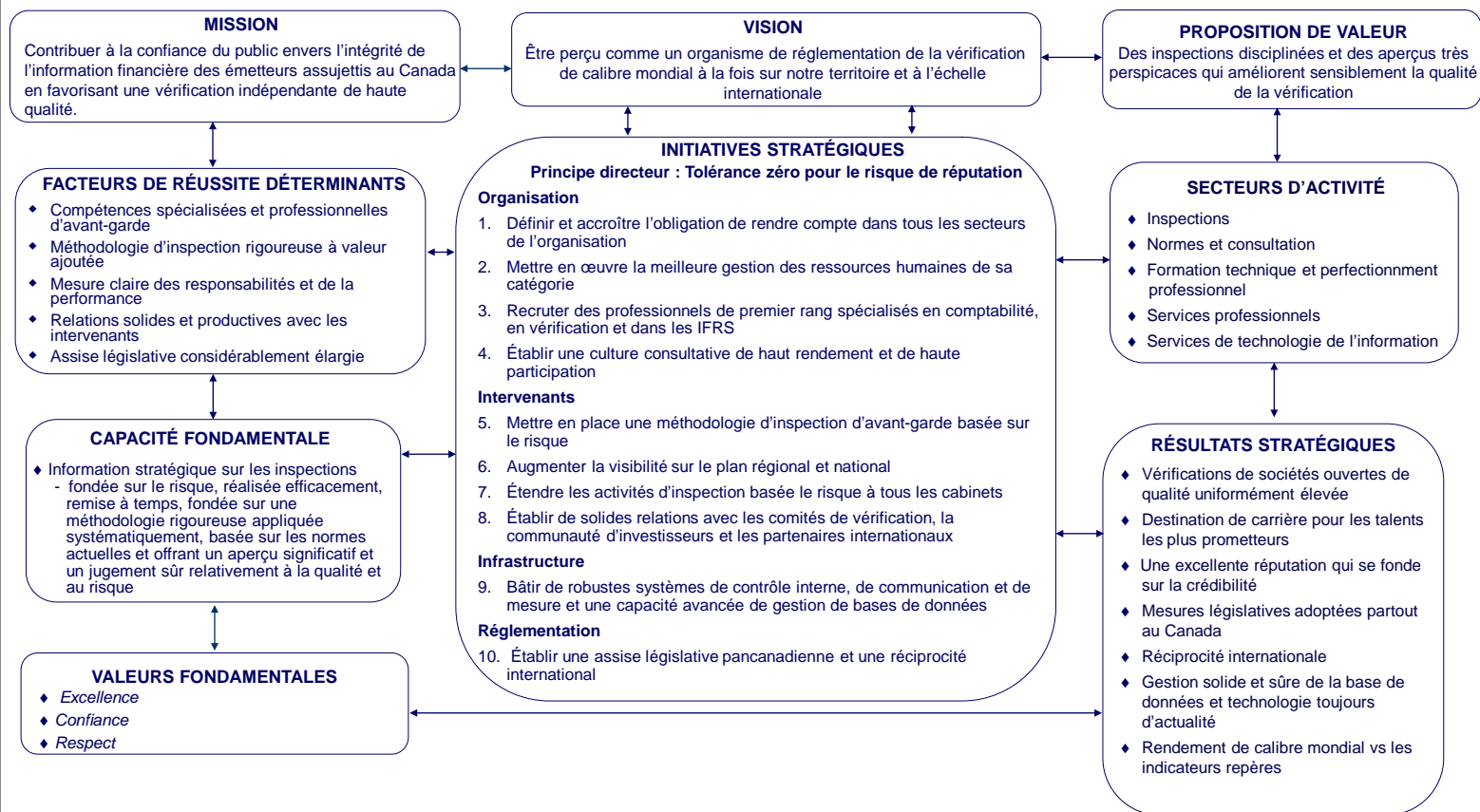
Une fiche permettant de suivre le rendement au moyen d'indicateurs clés sera mise en place dans toute l'organisation; de plus, un système de récompenses sera mis en œuvre pour reconnaître les employés pour leur contribution à la réussite de l'organisation.

Tel que défini par Jim Collins dans sa recherche marquante¹, le CCRC sera une organisation extraordinaire caractérisée par *son rendement supérieur*, *son influence distincte* sur sa communauté d'intervenants, et un *engagement à l'excellence*, ce qui lui permettra de se positionner pour sa prochaine étape de développement et de croissance.

¹ A Monograph to Accompany Good to Great, 2005

Annexe 1 — Cadre stratégique et processus de planification stratégique 2010-2012

Cadre stratégique 2010-2012



Processus de planification stratégique

