

CANADIAN PUBLIC ACCOUNTABILITY BOARD  
CONSEIL CANADIEN SUR LA REDDITION DE COMPTES



***La voie à suivre :***

**Transformer un organisme de réglementation de l'audit pour  
le 21<sup>e</sup> siècle**

**(Mis à jour en novembre 2010)**

## Table des matières

Sommaire.....	3
Résultats stratégiques.....	4
Six priorités stratégiques.....	6
1. Mission, mandat, vision et marque.....	6
2. Gestion du risque d'entreprise.....	7
3. Soutien réglementaire et immunité.....	8
4. Culture.....	8
5. Efficacité organisationnelle.....	9
6. Finances et ressources.....	10
Analyse du contexte.....	10
Préoccupation fondamentale.....	11
Proposition de valeur.....	13
Facteurs de succès essentiels.....	13
Capacité fondamentale.....	13
Initiatives stratégiques.....	14
Organisation.....	14
Intervenants.....	14
Infrastructure.....	15
Réglementation.....	15
Résultats stratégiques.....	22
Annexe 1 — Cadre stratégique et processus de planification stratégique 2010-2012 ..	23

## Sommaire

Le présent document décrit brièvement le plan stratégique 2010-2012 du Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC). Le conseil d'administration et la direction ont révisé le plan établi en 2009, ils ont examiné les progrès réalisés pendant l'année 2010 et ont confirmé que le plan suivait toujours la bonne direction.

Au cours des sept premières années de son existence, le CCRC a largement contribué au secteur de l'audit 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 comptables participants .

Poussé par une culture d'intégrité, d'engagement et de collaboration, le CCRC a fait preuve d'une aptitude exceptionnelle à intervenir sur une scène importante et a de quoi en être fier.

Lors de l'adoption du plan en 2009, le CCRC se trouvait à un tournant dans son cycle de vie. En se basant sur le plan défini à ce moment, l'organisation a redéfini sa vision et a défini et fourni une nouvelle proposition de valeur pour ses principaux intervenants. Après avoir terminé les 12 premiers mois du plan stratégique, l'organisation fonctionne à un niveau plus stratégique et fait preuve de pertinence sous forme de valeur ajoutée pour les nombreux cabinets comptables participants que le CCRC surveille.

Dans un contexte économique difficile, devant une pénurie de compétences professionnelles imminente et dans l'attente de l'introduction des nouvelles normes internationales, le CCRC a fait évoluer sa méthodologie d'inspection, ses technologies et systèmes , ainsi que ses employés afin de pouvoir fournir une surveillance continue qui soit pertinente pour ses intervenants et la communauté internationale.

Reposant sur la détermination de six priorités stratégiques par le conseil d'administration, ce plan mis à jour 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 l'audit du 21<sup>e</sup> siècle, de calibre mondial. Après 12 mois, ce plan est toujours aussi pertinent qu'il l'était à ses débuts. Pendant les 12 prochains mois, la direction devra re-concentrer ses efforts sur la phase suivante de mise en œuvre des 10 principales initiatives.

## Résultats stratégiques

L'objectif du CCRC d'ici 2012 est d'être perçu par les principaux intervenants comme un organisme de réglementation de l'audit de calibre mondial.

Mené par une équipe de dirigeants à la fois progressive et harmonisée, et habilité par un solide cadre réglementaire, le CCRC aura favorisé des audits de haute qualité pour tous les cabinets comptables participants, et gagné le respect et la confiance de sa communauté d'intervenants en tant qu'organisme de réglementation de calibre mondial.

Ayant souscrit aux principes de l'excellence opérationnelle et de la valeur pour l'intervenant, l'organisation aura obtenu l'excellente réputation d'être un organisme de principe, indépendant et juste.

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

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

Une carte de pointage permettant de suivre le rendement par rapport à des indicateurs clés sera mise en place dans toute l'organisation. De plus, un système de récompenses sera mis en œuvre afin de reconnaître les employés pour leur contribution à la réussite de l'organisation. Ce cadre de responsabilisation accrue permettra à l'organisation d'être plus efficace et efficiente.

Vous trouverez à l'annexe 1 un survol du plan stratégique 2010-2012. Un plan opérationnel avec le détail des objectifs et des actions de déploiement de la plateforme du CCRC est proposé dans un document complémentaire.

Le plan stratégique arrivant à sa deuxième année, il a été mis à jour pour refléter les réalisations du plan opérationnel 2010. À ce titre, l'orientation stratégique a été modifiée pour refléter le bon positionnement des objectifs afin d'atteindre les objectifs stratégiques que le CRCC a définis dans le plan d'ici 2012.

Ce changement d'orientation stratégique se concrétise particulièrement dans deux domaines clés : le développement organisationnel et les ressources humaines. En 2010, le CCRC a mis en place une nouvelle structure organisationnelle qui a établi une nouvelle structure de gestion avec des rôles et des responsabilités clairs pour les employés à différents niveaux. La direction a également défini des valeurs fondamentales pour l'organisation (excellence, confiance et respect). En matière de

ressources humaines, la direction s'est concentrée sur le recrutement de personnel pour s'assurer que le CCRC dispose des compétences et capacités définies dans la structure organisationnelle. Le CRCC a très bien réussi à attirer les talents les plus prometteurs. En conséquence directe de ces efforts, en 2011 le CRCC ne se concentrera plus sur le recrutement de personnel, mais sur son perfectionnement, et ne s'attardera plus à définir des valeurs fondamentales, mais à les mettre en place. En outre, la direction se concentrera sur la responsabilisation et l'uniformité d'application des politiques et de la méthodologie, pour ne citer que quelques-uns des changements d'orientation stratégique.

## Six priorités stratégiques

Le conseil d'administration a identifié et confirmé 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 d'administration et la direction dans leur formulation de la stratégie et leur prise de décisions. L'énoncé de la mission doit être ciblé, succinct et constant pendant plusieurs horizons de planification.

La mission du CCRC est la suivante : **Contribuer à la confiance du public envers l'intégrité de l'information financière des sociétés ouvertes au Canada par une réglementation efficace et en favorisant une vérification indépendante de haute qualité.**

Les défis de cette mission portent sur la connectivité indirecte entre le travail du CCRC et le public; la détermination de ce qui constitue « le public » et la « confiance du public », et la définition de l'intégrité.

Le **mandat** du CRCC est limité aux audits des émetteurs assujettis. Ce mandat présente les problèmes suivants : dans quelle mesure doit-il être élargi au cours des trois prochaines années pour couvrir d'autres types d'entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes; quelles entreprises devraient être couvertes par le CRCC; le CRCC doit-il se montrer réactif ou proactif dans la révision de son mandat; et le CRCC doit-il considérer les services autres que les services d'audit d'un cabinet participant et présentant différents risques. Actuellement, le CCRC ne perçoit pas l'élargissement de son mandat comme une priorité.

Les intervenants du CCRC comptent les cabinets comptables participants, les gouvernements, les émetteurs assujettis, les comités de vérification, les autorités de réglementation des valeurs mobilières, le BSIF, le public investisseur et d'autres (p. ex., des prêteurs, des partenaires, des clients des sociétés ouvertes) qui se fient aux états financiers. Ces intervenants ont tous un intérêt direct dans des marchés financiers sûrs.

Le CCRC a pour objectif d'améliorer la qualité de l'audit des émetteurs assujettis au sein des cabinets comptables participants. L'essentiel de cet objectif est d'établir clairement ce pour quoi le CCRC doit rendre des comptes et quelle est la responsabilité du CCRC en cas d'échec d'un audit. Il est donc crucial d'assurer l'harmonisation, au sein du CCRC et auprès de ses intervenants, quant à l'étendue de son mandat et sa responsabilité.

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 encourageante 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 a 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.

L'énoncé de la mission et de la vision du CRCC s'est avéré très utile dans le passé pour le développement de l'équipe du CCRC, et la direction et le conseil d'administration ont réaffirmé la mission et la vision.

Du point de vue de la **marque**, le CCRC n'est pas bien reconnu ni suffisamment compris par les membres de la communauté d'affaires, les émetteurs assujettis, le public investisseur et les autres intervenants. Il importe d'améliorer la reconnaissance pour donner aux intervenants une meilleure idée ce qu'ils peuvent attendre du CCRC. Des progrès ont été réalisés dans ce domaine avec les comités de vérification au cours des 12 derniers mois, mais des progrès supplémentaires sont souhaitables. Une reconnaissance positive par les intervenants est essentielle à toute organisation. Dans le cas du CCRC, cela 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 d'atteinte à la réputation, tant pour le CCRC que pour les auditeurs, est de la plus haute importance pour le CCRC. Ce risque est principalement fonction de trois éléments : l'échec de l'inspection, la sécurité des données et le capital humain.

L'échec d'une inspection comprends plusieurs éléments, par exemple, ne pas cerner ou aborder adéquatement un problème lié aux PCGR ou aux NCA ou une omission d'audit dans un dossier d'audit. Elle comprend aussi le fait de ne pas constater l'insuffisance du travail d'audit permettant d'appuyer l'opinion d'audit, ce qui entraîne une erreur dans les états financiers et la nécessité de les redresser.

La sécurité des données renvoie à la protection du cabinet comptable participant et à l'information de l'émetteur assujetti, qui est stockée dans le système informatique du CCRC. Toute violation de cette 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 les 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. Développer un capital humain était une priorité essentielle pour le CCRC en 2010.

Les compétences techniques du personnel d'inspection du CCRC constituent une force essentielle. En 2010, le CCRC est parvenu à attirer les talents les plus prometteurs, en particulier des quatre grands cabinets comptables. Le prochain défi consiste à assurer le perfectionnement et la fidélisation du personnel, notamment pour améliorer la planification de la relève au sein de l'organisation.

En 2010, le CCRC a commencé à perfectionner sa méthodologie d'évaluation des risques en tant qu'élément clé pour les inspections et dont la mise en place se poursuivra au cours de l'année à venir.

### **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, ou à d'autres organismes de réglementation canadiens.

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

Bien que des progrès importants aient été réalisés en 2010, davantage d'efforts doivent être accomplis et cela demeure une priorité.

### **4. Culture**

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

La culture du CCRC peut actuellement être décrite comme étant de nature collaborative, engagée, consultative et très soucieuse de l'éthique. Dans ce contexte, il est aussi possible de dire que la culture manque d'uniformité dans l'application des méthodologies et des réflexions stratégiques vis-à-vis des questions les plus importantes et des risques au niveau de l'équipe d'inspection.

En 2010, le CRCC a défini un ensemble de valeurs fondamentales : « l'excellence, la confiance et le respect ». Ces valeurs fondamentales serviront à orienter les comportements et les décisions au CRCC de manière à façonner la

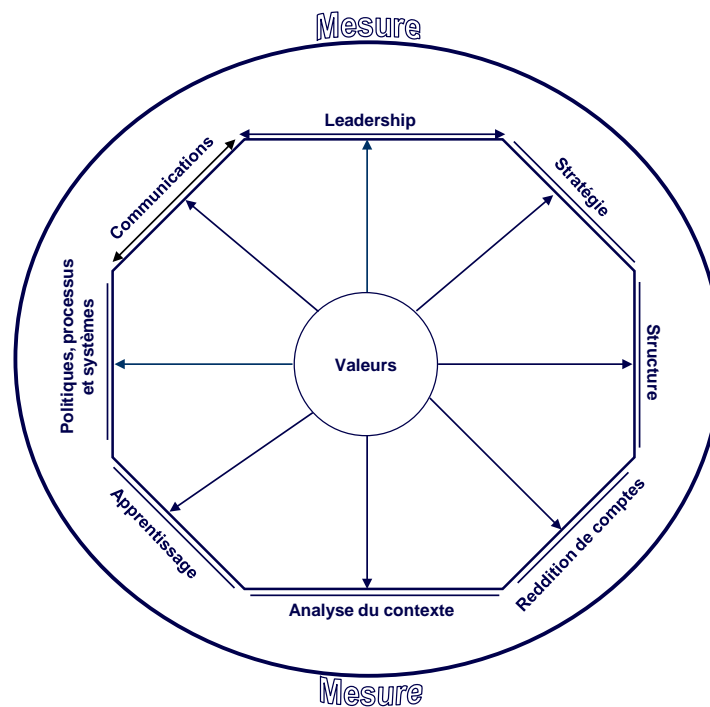
culture et le rendement. Les valeurs fondamentales ont été communiquées au personnel et intégrées dans bon nombre des politiques du CRCC. Ces efforts se poursuivront tout au long de la période de planification.

## 5. Efficacité organisationnelle

Efficacité organisationnelle (EO) signifie la mesure dans laquelle 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 du leadership, de la stratégie, de la structure, de la responsabilité, de l'analyse du contexte, de l'apprentissage, des politiques, des systèmes et processus, et des communications, ainsi que de l'interaction entre ces différents éléments.

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

### Efficacité organisationnelle : l'interaction de 10 éléments clés



C'est le niveau d'interaction entre ces variables, dans la réalisation des inspections, l'atteinte des objectifs, la résolution de problèmes et l'innovation de

façon harmonieuse et cohérente, qui déterminera en fin de compte dans quelle mesure le CCRC sera efficace.

Le CRCC a pris de nombreuses initiatives pour améliorer son efficacité organisationnelle en 2010 et poursuivra sur cette voie tout au long de la période de planification.

## **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, ainsi que pour mettre en œuvre 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 et de l'efficacité quant à l'utilisation des ressources, afin de maintenir, voire accroître, son budget, à mesure que ses besoins en ressources augmentent.

En fin de compte, ces six priorités stratégiques ont pris beaucoup d'importance dans l'établissement et la mise à jour 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 et la mise à jour 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 succès essentiels et les autres éléments du plan.

Les catalyseurs politiques qui ont des répercussions sur le CCRC reposent sur l'adoption de mesures législatives comparables à celles de ses partenaires dans d'autres juridictions. En ce sens, le paysage législatif au Canada est complexe et empêche la mise en place d'un cadre réglementaire harmonisé. La faible croissance économique a une incidence sur la santé financière des cabinets comptables participants, ce qui peut mener à des pratiques d'audit 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. Les moteurs sociaux incluent 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 six premières années, le CCRC a porté à l'attention des cabinets comptables

participants 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 et pourrait se montrer plus efficace dans son activité d'inspection. Au cours des derniers mois, les pratiques d'inspection sont devenues plus uniformes d'une équipe à l'autre. En outre, le CRCC a commencé à être perçu de façon positive sur le marché et a attiré bon nombre de professionnels talentueux spécialisés en audit venant des quatre grands cabinets. La difficulté consistera à poursuivre ces progrès malgré les changements importants auquel l'environnement de l'audit est confronté, et à investir dans la gestion et le perfectionnement des ressources humaines pour demeurer attractif aux yeux des employés potentiels et perfectionner les compétences du personnel actuel.

Une analyse détaillée de l'environnement opérationnel est disponible dans l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) à l'Annexe 2.

## **Préoccupation fondamentale**

Un des éléments clés de la stratégie est de définir la préoccupation fondamentale pour l'horizon de planification, qui est 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 continue d'identifier la préoccupation fondamentale du CCRC comme **la nécessité d'augmenter la valeur stratégique offerte aux cabinets comptables participants et aux autres principaux intervenants**. Offrir une valeur stratégique englobe la communication de résultats d'inspection utiles et pertinents aux cabinets comptables participants, notamment des commentaires portant sur les causes fondamentales des lacunes, leur donnant ainsi un aperçu unique de leur rendement et des questions et pratiques relatives au risque de l'audit, et ce, de manière plus étendue. Fournir une valeur stratégique comprend des résultats suffisamment stricts, selon les besoins, et l'imposition des conséquences correspondantes aux cabinets comptables participants. Cela ne signifie pas par contre qu'il faut jouer le rôle d'expert-conseil auprès des cabinets comptables participants d'audit et leur indiquer comment corriger les lacunes.

En identifiant cette question fondamentale, il est important de reconnaître les réalisations très significatives accomplies au cours des six premières années de l'existence du CCRC. Depuis ses débuts, l'organisation a recruté des experts en la matière, 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 d'audit des principaux cabinets comptables participants.

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.

**Passer de**

Manque de cohérence dans les pratiques d'inspection  
Une sorte de culture du laissez-faire

**À**

Application constante d'une méthodologie rigoureuse  
Culture de la responsabilité



Compétence dans les éléments fondamentaux  
Tendance à la granularité dans les rapports d'inspection



Compétences avancées pour une évaluation approfondie du risque  
Détermination des principaux risques associés aux pratiques de l'audit



Il faut voir ces transitions comme une évolution qui s'étendra sur les deux prochaines années. Il s'agit, en fait, d'un parcours entrepris de manière organisée et non d'une transformation radicale à exécuter de façon péremptoire. Il est à noter que des progrès importants ont été réalisés dans tous ces domaines en 2010, la première année de ce plan stratégique.

## Proposition de valeur

Une proposition de valeur est ce qu'une organisation offre à ses « intervenants » et qui se veut distinctive, supérieure, convaincante et digne du niveau de financement souhaité. Une proposition de valeur découle de la mission, de la vision, de l'analyse du contexte et de l'évaluation 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 disciplinées et des perspectives approfondies qui améliorent sensiblement la qualité de l'audit.**

Une proposition de valeur ne peut être définie de manière superficielle, car la crédibilité de toute l'organisation est en péril en cas d'échec. Les initiatives stratégiques de ce plan visent à réaliser cette proposition de valeur.

## Facteurs de succès essentiels

Les facteurs de succès essentiels sont les quelques points importants 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 succès essentiels suivant pour l'horizon de planification d'une durée de trois ans qui a débuté en 2010.

- Compétences techniques et professionnelles d'avant-garde
- Méthodologie d'inspection rigoureuse à valeur ajoutée
- Mesure claire des responsabilités et du rendement
- 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 miniaturisation de Sony, la gestion logistique de Wal-Mart et le service à la clientèle des hôtels Four Seasons sont des exemples de capacités fondamentales. Elles nécessitent toutes des investissements multi-facettes importants qui contribuent à distinguer l'organisation et qu'une autre entité aurait beaucoup de mal à reproduire.

La capacité fondamentale est cruciale pour pouvoir offrir une 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 manque à gagner dans la capacité requise constitue une lacune sur le plan stratégique, qui doit être comblée par la mise en place d'initiatives stratégiques.

La capacité fondamentale du CCRC pour l'avenir est : **inspections stratégiques et rapports sur les constatations** — fondées sur le risque, réalisées efficacement et remis à temps, menées par une méthodologie rigoureuse appliquée de façon constante, fondées sur les normes actuelles et offrant des perspectives significatives et un jugement sûr relativement à la qualité et aux risques de l'audit.

Historiquement, le CCRC a rencontré des lacunes importantes à l'égard de cette capacité. Les rapports n'ont pas toujours été remis à temps; les processus d'inspection ont manqué d'uniformité entre les équipes; l'attention s'est généralement portée davantage sur la minutie que sur la stratégie. Même si ces problèmes ont été résolus récemment grâce à l'amélioration de la méthodologie d'inspection, des progrès supplémentaires doivent encore être réalisés.

Les initiatives stratégiques suivantes comblent ces lacunes et augmentent la capacité globale du CCRC.

### Initiatives stratégiques

Le plan stratégique est principalement axé sur les initiatives stratégiques. Combinaison d'objectifs stratégiques et de stratégies fondamentales, elles représentent les principaux éléments livrables du plan pour la période 2010-2012, et se traduisent par un ensemble 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 vers la prochaine étape 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. Il est attendu que l'attention soit redirigée vers les initiatives particulières au cours de la période de planification 2010-2012.

### Organisation

1. Définir et renforcer l'obligation de rendre des comptes dans tous les secteurs de l'organisation
2. Mettre en œuvre la meilleure gestion des ressources humaines de sa catégorie
3. Recruter, perfectionner et fidéliser des professionnels de premier rang spécialisés en comptabilité, en audit et dans les IFRS
4. Établir une culture consultative de haut rendement et engagée

### Intervenants

5. Appliquer une méthodologie d'inspection d'avant-garde qui se fonde sur le risque

6. Élever la visibilité sur le plan régional et national
7. Étendre les activités d'inspection fondées sur le risque à tous les cabinets comptables participants
8. Établir de solides relations avec les comités de vérification, la communauté d'investisseurs et les partenaires internationaux

### **Infrastructure**

9. Bâtir des systèmes robustes de surveillance interne, 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 renforcer l'obligation de rendre des comptes dans tous les secteurs de l'organisation**

Évoluant en tant qu'organisme de réglementation, le CCRC continue à assumer pleinement l'obligation de rendre des comptes intégrée à son mandat. Pour réussir, le CCRC doit, par conséquent, accroître l'obligation de rendre des comptes 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 doit entraîner récompenses et conséquences.

Dans le cadre de cette initiative, des profils ont été établis pour chaque poste (en 2010), un cadre de responsabilité a défini les interdépendances entre les postes (en 2010 pour une mise en place en 2011), un système de mesure du rendement a été associé à la rémunération (en 2010) et un programme lié à l'avancement professionnel et au perfectionnement a été créé (en 2010 pour une mise en place en 2011/2012). Cela devrait permettre de clarifier les rôles et responsabilités au sein de l'organisation, et ainsi accroître l'obligation de rendre des comptes. À mesure que l'organisation évolue, de nouvelles interdépendances entre les postes doivent être définies.

#### **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 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

La structure de l'organisation a récemment été remodelée de manière à positionner le CCRC pour la prochaine étape de sa croissance. Un système de rémunération formel a été créé et un examen des avantages sociaux a été réalisé pour s'assurer de pratiques adéquates et d'un avantage concurrentiel.

Une accélération de l'investissement dans le capital humain a eu lieu avec l'arrivée des nouvelles NCA et IFRS; un programme de perfectionnement professionnel et un corps professoral seront 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 et leur propre avancement professionnel. Comme le directeur général 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 de ressources humaines mises à jour, de même que l'engagement du personnel dans l'évolution du CCRC à titre d'organisme de réglementation sont d'autres efforts importants en cours, et font partie de cette initiative stratégique. Le perfectionnement professionnel et la planification de la relève figurent également au premier plan de cette initiative. Un travail important a été réalisé dans ces deux domaines en 2010 et se poursuivra en 2011/2012. En 2011, le travail va s'orienter davantage sur la mise en œuvre que sur la conception.

### **3. Recruter et perfectionner des professionnels de premier rang spécialisés en comptabilité, en audit et dans les IFRS**

En 2010, l'organisation a identifié la nécessité d'avoir un recrutement permanent planifié. Dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle, annoncée début 2010, plusieurs nouveaux postes ont été créés. Ces initiatives, combinées à l'objectif stratégique de réduire, dans la mesure du possible, le risque systémique et le risque spécifique, ont déterminé la nécessité de déployer en 2010 des efforts importants dans le recrutement pour accroître les capacités du CCRC et lui permettre de se préparer pour l'adoption des IFRS. Les initiatives de recrutement du CCRC en 2010 ont été une véritable réussite.

Un solide programme d'orientation, 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. L'organisation qui a réussi à recruter les talents les plus prometteurs doit maintenant se concentrer sur la prochaine étape de son évolution, à savoir le perfectionnement et la fidélisation de ses employés. Elle va également continuer à détacher certains employés auprès d'organismes de régulation partenaires afin de développer des capacités et d'offrir des opportunités de perfectionnement aux employés.

#### **4. Établir une culture consultative de haut rendement et engagée**

Pour permettre au CCRC de concrétiser la réputation et l'impact envisagés 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 qu'avec les cabinets comptables participants eux-mêmes. Des progrès importants ont été réalisés en 2010, mais des efforts supplémentaires doivent encore être réalisés.

Des processus et mécanismes ont été et seront mis en œuvre afin de favoriser un rendement élevé par l'entremise d'investissements dans le perfectionnement professionnel et l'évaluation du rendement, et des systèmes de rémunération. Les employés auront l'opportunité de participer à la création de ces systèmes ainsi qu'à un échange actif avec la haute direction pour favoriser leur engagement.

### **Intervenants**

#### **5. Appliquer une méthodologie d'inspection d'avant-garde qui se fonde sur le risque**

Cette initiative répond à la nécessité de faire évoluer la méthodologie d'inspection du CCRC pour la rendre plus stratégique, mieux capable d'évaluer les risques et dotée d'une pertinence accrue pour les cabinets comptables participants.

Rencontrer les six grands cabinets comptables pour discuter des répercussions actuelles et possibles de l'économie sur la qualité de l'audit; se concentrer davantage sur l'uniformité et l'efficacité des inspections; assurer une analyse du risque plus rigoureuse des cabinets comptables participants et des dossiers en vue de la sélection; instaurer une base de données des résultats des rapports d'inspection; accroître l'interaction avec les organismes de réglementation étrangers; inspecter un plus grand nombre de cabinets comptables participants et accroître la communication avec les cabinets comptables 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 l'audit est le point central d'un processus d'inspection plus stratégique. Cette compétence a été identifiée dans le nouvel ensemble de compétences fondamentales du CCRC et, en conséquence, est mentionnée dans un certain nombre de profils de poste.

En 2010, le CCRC a modifié son modèle de risque pour mieux évaluer les risques relatifs à la qualité des audits. Le CCRC est bien placé pour faire passer son évaluation des risques au niveau suivant en 2011.

## **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. Il est également essentiel que les intervenants comprennent davantage la contribution du CCRC à la qualité des états financiers au Canada.

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 et représente une première étape importante. Les directeurs régionaux sont des professionnels de haut niveau dans le domaine de l'audit et des leaders chevronnés, responsables d'accroître la présence du CCRC sur le marché régional et de diriger leurs employés.

Cette présence au niveau national devrait permettre au CCRC de renforcer sa réputation auprès de leaders d'opinion quant aux réalisations qui peuvent raisonnablement être attendues de la part de l'organisme. Cette crédibilité et cette compréhension accrues serviront au CCRC en cas d'un échec de l'audit.

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

Le revers de la médaille de cette plus grande visibilité du CCRC est le plus grand risque auquel il serait exposé en cas d'un échec de l'audit. Le comité de direction estime toutefois qu'il s'agit d'un risque qui vaut la peine d'être pris. Le CCRC doit faire tout son possible pour minimiser ce risque. En outre, il sera tenu responsable en cas d'un échec de l'audit, indépendamment de sa visibilité. Cette initiative sera prioritaire en 2011.

## **7. Étendre les activités d'inspection fondées sur le risque à tous les cabinets comptables**

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

Partant de son niveau de référence de 38 cabinets comptables participants inspectés en 2009, le CCRC a réalisé 45 inspections de cabinets comptables participants en 2010. D'autres activités d'inspection auront également lieu relativement aux cabinets comptables participants inspectés par des organismes provinciaux de réglementation de l'audit en 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 comptables participants de petites et moyennes tailles, essentielles pour cette initiative, ont été développées et mises en place.

## **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 lien solide et productif favorisera la fiabilité et la confiance dans la mission et la contribution du CCRC, et lui permettra éventuellement d'élargir son mandat.

Ces relations seront également essentielles pour influencer le passage de la législation permettant au CRCC d'exécuter son mandat sur son territoire et de se développer à l'échelle internationale. 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. En 2011, le CRCC détachera du personnel au Royaume-Uni et en Australie afin de s'assurer de la disponibilité de suffisamment d'employés chevronnés dans le domaine des IFRS pour les inspections en 2012.

## Infrastructure

### 9. **Bâtir des systèmes robustes de surveillance interne, de communication et de mesure, et une capacité avancée de gestion de bases de données**

En mettant son infrastructure à niveau, le CCRC établira une carte de pointage du rendement s'harmonisant avec l'organisation globale depuis les initiatives stratégiques jusqu'aux actions et résultats des divisions et, enfin, de son personnel.

Une partie du processus de mesure comprendra l'analyse de la valeur offerte à l'intervenant, ce qui pourrait comprendre des entrevues et des sondages électroniques auprès des principaux intervenants pour déterminer ce à quoi ils attachent de l'importance dans un organisme de réglementation comme le CCRC et quels sont les résultats de ce dernier relativement à ces propositions de valeur. En 2010, le CCRC a réalisé son premier sondage indépendant auprès des cabinets comptables participants qu'il inspecte. Les résultats de ce sondage seront disponibles début 2011. Le CCRC prévoit également de mener des sondages auprès d'autres intervenants en 2011. Des mises à jour régulières de ce sondage permettront au CCRC de savoir s'il continue d'avancer dans la bonne direction.

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

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 avec un nombre significatif d'émetteurs assujettis; 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

L'objectif du CCRC d'ici 2012 est d'être perçu par les principaux intervenants comme un organisme de réglementation de l'audit de calibre mondial.

Mené par une équipe de dirigeants à la fois progressive et harmonisée, et habilité par un solide cadre réglementaire, le CCRC aura favorisé des audits de haute qualité pour tous les cabinets comptables participants, et gagné le respect et la confiance de sa communauté d'intervenants en tant qu'organisme de réglementation de calibre mondial.

Ayant souscrit aux principes de l'excellence opérationnelle et de la valeur pour l'intervenant, l'organisation aura obtenu une excellente réputation d'être un organisme de principe, indépendant et juste.

Du point de vue du capital humain, les investissements du CCRC dans une structure organisationnelle, des politiques et systèmes de ressources humaines, harmonisés avec ses valeurs fondamentales, 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 associée à une capacité avancée en gestion de l'information et en analyse du risque.

Une carte de pointage 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, et contribuera à une meilleure reddition de comptes.

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



## Processus de planification stratégique

