

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^{ème} siècle
(Mise à jour : novembre 2011)**

Table des matières

Résumé.....	3
Résultats stratégiques.....	4
Six priorités stratégiques	5
1. Mission, mandat, vision et marque.....	5
2. Gestion du risque d'entreprise	7
3. Soutien réglementaire et immunité.....	8
4. Culture	8
5. Efficacité organisationnelle.....	8
6. Finances et ressources	9
Analyse du contexte	11
Préoccupation fondamentale.....	12
Proposition de valeur.....	14
Facteurs clés de réussite	14
Capacité fondamentale	14
Initiatives stratégiques.....	15
Organisation	16
Intervenants.....	18
Infrastructure	21
Réglementation.....	21
Résultats stratégiques.....	22
Annexe 1 - Cadre stratégique et processus de planification stratégique 2010-2012.....	23

Résumé

Ce document présente les mises à jour du plan stratégique pour 2010-2012 du Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC). Le conseil d'administration et la direction ont réexaminé le plan créé en 2009 au regard des progrès réalisés en 2010-2011 et ont confirmé que l'orientation fondamentale du plan demeure appropriée.

Pendant ses huit premières années d'existence, le CCRC a apporté une contribution importante au secteur de l'audit au Canada. Dès le départ, il s'est lancé dans le recrutement d'une équipe d'experts en la matière et a mis en œuvre une méthodologie d'inspection d'une valeur considérable pour les cabinets d'audit d'émetteurs assujettis.

Mû par une culture d'intégrité, d'engagement et de collaboration, le CCRC a démontré une capacité hors du commun à performer sur une scène importante et il peut en être fier.

Lors de l'adoption de ce plan en 2009, le CCRC en était à un moment charnière de son existence. C'est à partir de ce plan que l'organisation a affiné sa vision, et défini une nouvelle proposition de valeur pour ses principaux intervenants. Après 24 mois d'application du plan stratégique, le CCRC fonctionne à un niveau plus stratégique et démontre sa pertinence par la valeur ajoutée qu'il apporte aux nombreux cabinets d'audit qu'il surveille.

Dans un contexte de difficultés économiques, d'imminente pénurie de compétences professionnelles et d'introduction de nouvelles normes internationales, le CCRC fait évoluer sa méthodologie d'inspection, ses systèmes et ses procédés ainsi que son équipe pour assurer une surveillance continue répondant aux attentes de ses intervenants et de la communauté internationale.

À partir de six priorités stratégiques déterminées par le conseil d'administration, ce plan mis à jour présente les dix grandes initiatives que le CCRC mettra en œuvre pour assurer une transition harmonieuse. 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 fourniront au CCRC une plateforme d'où il pourra s'imposer en tant qu'organisme de réglementation de l'audit du 21^{ème} siècle de calibre mondial, tant sur le plan de la qualité que de la pertinence. Après 24 mois, ce plan n'a rien perdu de sa pertinence initiale. Au cours des 12 prochains mois, il sera essentiel de le recentrer sur la prochaine phase de mise en œuvre des dix grandes initiatives. En 2012, le CCRC discutera et examinera les principales questions stratégiques qui définiront le plan stratégique pour les trois prochaines années. Certains des éléments stratégiques essentiels de ce plan seront reconduits.

Résultats stratégiques

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

Dirigé par une équipe de direction progressiste et solidaire et habilité par un cadre réglementaire solide, le CCRC aura contribué à l'amélioration de la qualité des audits des sociétés ouvertes en plus de gagner, en tant qu'organisme de réglementation de calibre mondial, le respect et la confiance de sa communauté d'intervenants.

Par son engagement à favoriser l'excellence opérationnelle et la valeur pour ses intervenants, le CCRC aura acquis la réputation d'un organisme ferme, indépendant et équitable.

Du point de vue du capital humain, les investissements du CCRC dans une structure organisationnelle, des politiques de ressources humaines et des systèmes en adéquation avec ses valeurs fondamentales, et des programmes de formation technique et de perfectionnement professionnel en ont fait une cible de carrière pour les talents les plus prometteurs.

Par sa plateforme technologique en constante mise à jour, le CCRC se dotera d'une base de données sécurisée et robuste, en plus de capacités avancées de gestion de l'information et d'analyse du risque.

Une carte de pointage permettant un suivi de la performance selon des indicateurs clés sera mise en place dans toute l'organisation. En outre, un système de récompense sera mis en œuvre afin de reconnaître la contribution du personnel au succès de l'organisation. Cette responsabilisation accrue du personnel améliorera l'efficacité et la rentabilité de l'organisation.

L'annexe 1 présente un aperçu du plan stratégique 2010-2012.

Pour sa troisième année, le plan stratégique a été mis à jour afin de refléter les réalisations des plans d'exploitation de 2010 et 2011. Ainsi, l'orientation stratégique a été adaptée à un nouveau positionnement des objectifs qui permettra au CCRC d'atteindre en 2012 les objectifs stratégiques énoncés dans le plan.

Ce changement d'orientation stratégique est surtout visible dans deux domaines clés : le développement organisationnel et les ressources humaines. En 2010, le CCRC a mis en œuvre une nouvelle structure organisationnelle qui a établi une nouvelle structure de gestion exposant clairement les rôles et les responsabilités du personnel à tous les niveaux. La direction a également déterminé les valeurs fondamentales de l'organisation, soit l'excellence, la confiance et le respect. Sur le plan des ressources humaines, la direction a mis l'accent sur le recrutement de personnel afin d'assurer au CCRC l'accès aux compétences et capacités définies dans sa structure organisationnelle. Le CCRC a ainsi réussi à attirer les talents les plus prometteurs. Les

résultats directs de ces efforts sont que le CCRC a pu en 2011 se concentrer sur le perfectionnement du personnel plutôt que sur le recrutement, et sur l'application des valeurs fondamentales déjà définies. De plus, la direction a concentré ses efforts sur la responsabilisation, la cohérence dans l'application des politiques et de la méthodologie, pour ne nommer que quelques-uns des changements d'orientation stratégique.

Tout en continuant à tirer profit du travail déjà accompli, le CCRC doit en 2012 se tourner davantage vers l'extérieur. Grâce au travail effectué dans le cadre de l'initiative de stratégie de marque et de communication en 2011, le CCRC se rapprochera de ses principaux intervenants. Pour réussir ce rapprochement, certaines compétences clés devront être développées, la plus importante consistant en une stratégie efficace de communication. Une telle stratégie est nécessaire pour fournir des renseignements à valeur ajoutée aux deux principaux groupes d'intervenants : les comités d'audit et la communauté des investisseurs.

Le CCRC influence la qualité des audits par l'inspection des cabinets d'audit. Le CCRC peut également influencer sur la qualité des audits en faisant appel à d'autres acteurs clés de la profession, notamment les comités d'audit, afin d'appuyer son mandat.

Six priorités stratégiques

Le conseil d'administration a déterminé et confirmé les priorités stratégiques et les questions connexes suivantes.

1. **Mission, mandat, vision et marque**

La **mission** d'une organisation est son objectif fondamental ou sa raison d'être. Elle guide et contraint le conseil d'administration et la direction dans la formulation de leurs stratégies et leur prise de décisions. L'énoncé de mission doit être succinct, viser une cible précise et convenir à de multiples horizons de planification.

La mission du CCRC est la suivante : [Contribuer à la confiance du public dans l'intégrité de l'information financière des sociétés ouvertes au Canada par une réglementation efficace et par la promotion d'audits indépendants et de qualité.](#)

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

Le **mandat** du CCRC est limité aux audits des sociétés ouvertes émetteurs assujettis. Les enjeux soulevés par ce mandat sont les suivants : dans quelle mesure doit-il être élargi au cours des trois prochaines années pour inclure d'autres formes d'entreprises ayant une obligation d'information du public ? Quelles entreprises doivent être couvertes par le CCRC ? Le CCRC doit-il être réactif ou proactif dans la révision de son mandat ? Doit-il se préoccuper des

autres types de services au-delà de la pratique de l'audit, et comprenant différents risques ? Actuellement, l'élargissement de son mandat n'est pas une priorité pour le CCRC.

Les intervenants du CCRC sont les cabinets d'audit, les gouvernements, les émetteurs assujettis, les comités d'audit, les organismes de réglementation des valeurs mobilières, le BSIF, le public investisseur et d'autres intervenants (par exemple, les prêteurs, les contreparties, les clients des sociétés ouvertes) qui s'appuient sur des états financiers. Tous ont un intérêt direct dans les marchés financiers sûrs.

L'objectif du CCRC est d'améliorer la qualité de l'audit des émetteurs assujettis au sein des cabinets d'expertise comptable. L'essentiel de cet objectif est de clarifier ce dont le CCRC est responsable et jusqu'où va cette responsabilité advenant l'échec d'un audit. La cohésion au sein du CCRC et vis-à-vis ses intervenants quant à la portée de son mandat et de sa responsabilité est donc déterminant.

La **vision** est un énoncé de ce qu'une organisation aspire à *être* ou à *faire* pour le bien commun. Dans les deux cas, la vision doit être convaincante et réalisable dans les délais du plan stratégique.

Comme la mission, l'énoncé de la vision doit être clair et partagé par les principaux mandants, en première instance au sein de l'organisation. Le comité de gestion a défini la vision suivante pour le CCRC, pour les trois prochaines années.

**Être perçu, sur les scènes nationale et internationale,
comme un organisme de réglementation de l'audit de calibre mondial.**

Les énoncés de la mission et de la vision du CCRC ayant été très utiles dans la dernière année pour la mise en place de l'équipe du CCRC, le conseil d'administration et la direction ont à nouveau confirmé la mission et la vision.

Du point de vue de la **marque**, le CCRC n'est pas suffisamment connu ou compris par les membres de la communauté des affaires, les émetteurs assujettis, le public investisseur et les autres intervenants. Améliorer la transmission de l'information est important afin que ces intervenants aient une meilleure idée de ce qu'offre le CCRC. Ces 12 derniers mois, des progrès ont été accomplis dans ce domaine au regard des comités d'audit, mais davantage serait souhaitable. La reconnaissance positive par ses intervenants est importante pour toute organisation. Dans le cas du CCRC, cela est particulièrement vrai vis-à-vis du public, si la mission du CCRC maintient l'obligation de contribuer à la confiance du public. En 2011, le CCRC a réalisé une étude de marque qui sera essentielle pour rehausser l'image du CCRC

auprès des intervenants clés en 2012, et pour aider ceux-ci à évaluer la qualité de l'audit.

2. Gestion du risque d'entreprise

La protection contre les risques d'atteinte à la réputation, tant pour le CCRC que pour la profession d'auditeur, est de premier ordre pour le CCRC. Ce risque dépend principalement de trois éléments : l'échec de l'inspection, la sécurité des données et le capital humain.

L'échec de l'inspection comprend plusieurs éléments tels que l'incapacité d'identifier ou de traiter correctement un problème important lié aux PGCR ou aux NVGR, l'omission de vérification dans un dossier d'audit ou encore l'impossibilité de détecter l'insuffisance d'un travail d'audit pour soutenir l'opinion d'audit, ce qui résulte en une erreur dans les états financiers et la nécessité de les retraiter.

La sécurité des données renvoie à la protection des informations concernant les cabinets d'audit et les émetteurs assujettis stockées dans le système informatique du CCRC. Toute violation de confidentialité pourrait avoir de lourdes conséquences.

Du point de vue du capital humain, attirer, développer et retenir les talents les plus prometteurs est essentiel pour une organisation basée sur la connaissance telle que le CCRC, et pour assurer sa croissance. Investir dans les employés, l'environnement de travail et les systèmes et processus qui permettent d'optimiser les pratiques influe directement sur la qualité de la gestion du risque d'entreprise. Le renforcement du capital humain a été une priorité pour le CCRC en 2010-2011.

En 2011, le CCRC a ciblé le renforcement des compétences professionnelles et de l'efficacité du personnel de réglementation. La rétention du personnel a été l'élément central de plusieurs initiatives liées aux RH en 2011.

Les compétences techniques du personnel d'inspection du CCRC sont sa force principale. En 2010, le CCRC a été en mesure d'attirer les meilleurs candidats, en particulier ceux provenant des quatre grands cabinets. En 2011, le CCRC a mis l'accent sur le perfectionnement et la rétention du personnel, notamment par l'amélioration de la planification de la relève au sein de l'organisation.

En 2010, le CCRC s'est engagé dans un processus d'amélioration de sa méthodologie d'évaluation des risques, essentielle aux inspections.

En 2011, la méthodologie d'évaluation des risques du CCRC relativement aux inspections fut considérablement renforcée par des apports qualitatifs et quantitatifs. En 2012, l'évaluation des risques du CCRC doit continuer d'évoluer

pour inclure la participation des experts du milieu des affaires, qui ont une connaissance des pays étrangers où les émetteurs assujettis canadiens opèrent.

3. Soutien réglementaire et immunité

Le CCRC ne bénéficie pas d'un soutien réglementaire comparable à celui du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) et d'autres partenaires internationaux, ni à celui d'autres organismes de réglementation canadiens.

Dans de nombreuses juridictions au pays, aucune législation n'est en place afin de permettre au CCRC de mener à bien son mandat. L'amélioration du soutien réglementaire pour permettre l'accès à de l'information privilégiée est une condition préalable importante pour accroître la réciprocité et la pertinence à l'échelle internationale vis-à-vis bon nombre de partenaires importants, comme l'Union européenne.

Bien que d'importants progrès aient été réalisés en 2010 et 2011, davantage doit être accompli et cela demeure une priorité.

4. Culture

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

La culture du CCRC peut actuellement être décrite comme collégiale, engagée, consultative et hautement éthique. En 2011, des progrès significatifs ont été accomplis quant à l'uniformité d'application des méthodologies et à la réflexion stratégique sur des questions de grande importance et sur les risques concernant l'équipe d'inspection. Une nouvelle méthodologie d'inspection a été introduite en avril 2011 et a contribué à ce succès.

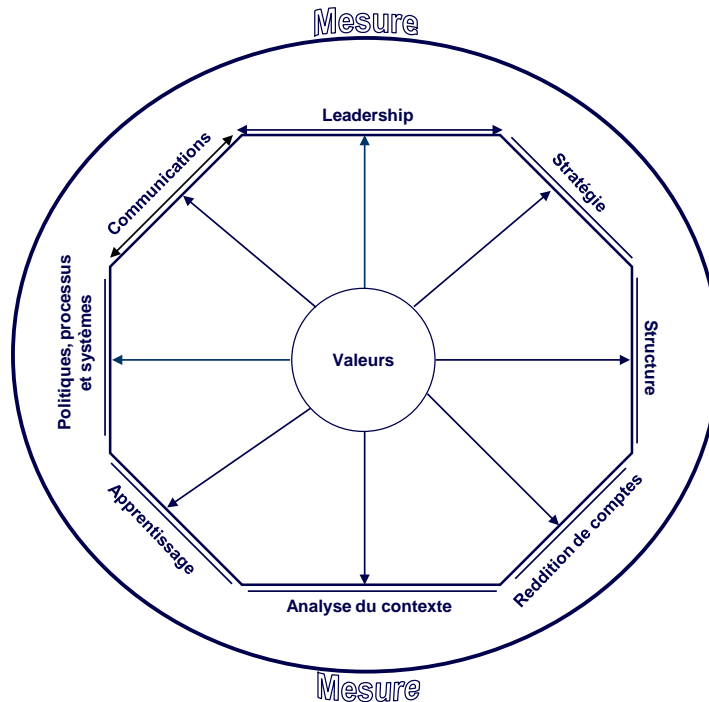
En 2010, le CCRC a établi ses valeurs fondamentales : « l'excellence, la confiance et le respect ». Ces valeurs fondamentales servent à guider les comportements et les décisions au CCRC, et en façonnent la culture et la performance. En 2011, les valeurs fondamentales ont été communiquées au personnel et intégrées dans bon nombre de politiques du CCRC. Ces efforts se poursuivront pendant toute la période de planification.

5. Efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle (EO) désigne la mesure dans laquelle une organisation remplit sa mission et son mandat de manière aussi homogène et concurrentielle que possible. L'EO comprend 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 des interactions entre ces éléments.

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

Efficacité organisationnelle : l'interaction des 10 dimensions clés



Le degré d'interaction entre ces variables dans la réalisation des inspections, l'atteinte des objectifs, la résolution de problèmes et l'innovation harmonieuse et cohérente détermine, au final, le niveau d'efficacité du CCRC.

Le CCRC a pris un certain nombre d'initiatives visant à améliorer son efficacité organisationnelle en 2010-2011, et poursuivra en ce sens pour le reste de la période de planification.

6. Finances et ressources

Comme toute organisation, le CCRC a besoin de financement et de ressources pour remplir sa mission et son mandat, et mettre en œuvre son plan stratégique.

Le CCRC devra démontrer la valeur et la pertinence de ses activités principales d'inspection, ainsi que sa transparence et son efficacité en matière d'utilisation des ressources pour maintenir, sinon accroître son budget à mesure que ses besoins en ressources augmentent.

En 2012, le CCRC devra développer un certain nombre de compétences qui ne sont actuellement pas suffisamment développées. Par exemple, l'efficacité et la valeur ajoutée des communications devront être renforcées à mesure que des stratégies de sensibilisation sont mises en œuvre auprès des comités d'audit et de la communauté des investisseurs.

Dans l'ensemble, ces six priorités stratégiques ont pris une place importante dans l'élaboration et l'actualisation du plan stratégique du CCRC. Elles se fondent sur une évaluation du contexte d'exploitation et des délibérations à propos d'autres éléments clés de la stratégie, décrits plus loin.

Analyse du contexte

L'analyse du contexte d'exploitation est le point de départ pour l'élaboration d'un plan stratégique et sa mise à jour.

L'évaluation des forces politiques, économiques, sociales et technologiques qui pourraient avoir une incidence importante, combinée à une évaluation des forces et des faiblesses internes, génère un ensemble d'éléments moteurs essentiels qui encadrent la discussion quant à la mission, la vision, les facteurs critiques de succès et d'autres éléments du plan.

Les facteurs politiques qui ont un impact sur le CCRC concernent l'adoption d'une législation comparable à celle de ses partenaires dans d'autres juridictions. À cet égard, le paysage législatif au Canada est complexe et empêche l'instauration d'un cadre réglementaire harmonisé. Le contexte économique difficile a une incidence sur la santé financière des cabinets d'audit, ce qui peut conduire à des pratiques d'audit moins rigoureuses, à une résistance aux changements recommandés basés sur des inspections du CCRC, ou à une résistance aux frais exigés par le CCRC. Une reprise économique plus lente que prévue peut également inciter les gestionnaires à une pratique comptable plus agressive, particulièrement dans un contexte de transition vers de nouvelles normes comptables. Les facteurs sociaux comprennent une main-d'œuvre vieillissante dans le secteur de la comptabilité et une pénurie de travailleurs expérimentés dans le domaine des IFRS. Sur le plan technologique, la sécurité des données est d'une importance primordiale.

À l'interne, le CCRC a des atouts majeurs et plusieurs faiblesses. Durant ses sept premières années, il a porté à l'attention des cabinets qu'il surveille une série d'améliorations fondamentales concernant l'audit. Le CCRC dispose d'une base financière solide en regard des niveaux actuels d'activités d'inspection. Son personnel est expérimenté, engagé et travaille en collaboration. Cela dit, la perception actuelle des cabinets participants est que le CCRC ajoute de la valeur, mais pourrait être encore plus efficace dans ses activités d'inspection. En 2011, les pratiques d'inspection sont devenues plus uniformes d'une équipe à l'autre. En outre, le CCRC est perçu positivement sur le marché et a attiré bon nombre de professionnels de l'audit talentueux, de toutes les régions du pays. Le défi consiste à poursuivre cette amélioration en dépit des changements importants dans l'environnement de l'audit, et à investir dans la gestion et le perfectionnement des ressources humaines afin de continuer à attirer des employés potentiels et à développer les compétences du personnel actuel.

L'évaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM), à l'annexe 2, présente une analyse détaillée du contexte d'exploitation.

Préoccupation fondamentale

Un des éléments clés de la stratégie est la définition de la préoccupation fondamentale pour l'horizon de planification, à partir d'une analyse des contextes d'exploitation interne et externe, et encadrée par la mission, la vision et le mandat de l'organisation.

Après une réflexion approfondie, le comité de gestion continue de définir ainsi la préoccupation fondamentale du CCRC : **renforcer la valeur stratégique fournie aux cabinets d'audit participants et aux autres intervenants clés**. Augmenter la valeur englobe la transmission de résultats d'inspection utiles et pertinents aux cabinets, incluant des commentaires sur les causes fondamentales des lacunes, afin de leur offrir un point de vue unique sur leur rendement et sur les risques et pratiques liés à l'audit, de manière plus étendue. L'apport de valeur stratégique appropriée inclut des résultats fermes, si nécessaire, et l'imposition de conséquences correspondantes pour les cabinets. Cependant, cela ne signifie pas que le CCRC joue le rôle d'un consultant auprès des cabinets d'audit qui leur indique la façon de corriger les lacunes.

En identifiant cette préoccupation fondamentale, il est important de reconnaître les réalisations très importantes accomplies au cours des sept premières années d'existence du CCRC. Dès le départ, il a recruté une équipe d'experts compétents, a lancé ses opérations en un temps record et a mis en œuvre un processus d'inspection qui a apporté une attention rigoureuse et des mesures correctives aux pratiques des grands cabinets d'audit.

Au moment de s'engager dans la prochaine étape de son développement, le CCRC veut continuer à tirer profit de ses acquis et renforcer ses capacités en tant qu'organisme de réglementation stratégique, en modifiant divers aspects, comme illustré ci-après.

De		À
Manque d'uniformité dans les pratiques d'inspection	→	Méthodologie rigoureuse appliquée uniformément
Tendance au laissez-faire	→	Culture de la responsabilité
Maîtrise des bases	→	Compétences avancées pour une évaluation plus complète des risques
Tendance à la granularité dans les rapports d'inspection	→	Identification des principaux risques liés aux pratiques d'audit

Ces transitions doivent être considérées comme une évolution qui se poursuivra au cours des deux prochaines années. Elles forment un parcours à entreprendre d'une manière organisée, et non pas une transformation radicale à exécuter péremptoirement. Il est à noter que des progrès significatifs ont été réalisés dans tous ces domaines en 2010-2011, les deux premières années de ce plan stratégique.

Proposition de valeur

La proposition de valeur est ce qu'une organisation offre à ses « intervenants », et qui présente son caractère distinctif, supérieur, convaincant, et digne du financement souhaité. La proposition de valeur découle de la mission, de la vision, de l'analyse du contexte et de l'évaluation de la préoccupation fondamentale.

Se basant sur des discussions approfondies, le comité de gestion a défini la proposition de valeur du CCRC comme étant : **des inspections disciplinées et des perspectives approfondies qui améliorent sensiblement la qualité de l'audit.**

L'articulation d'une proposition de valeur ne peut être superficielle; son non respect met en péril la crédibilité de toute l'organisation. Les initiatives stratégiques de ce plan visent à réaliser cette proposition de valeur.

Facteurs clés de réussite

Les facteurs clés de réussite sont les quelques éléments essentiels qu'une organisation doit mettre en œuvre ou bien accomplir pour remplir sa mission, concrétiser sa vision et réaliser sa proposition de valeur.

Le comité de gestion a déterminé les facteurs clés de réussite suivants pour l'horizon de planification de trois ans qui a débuté en 2010.

- Compétences techniques et professionnelles de pointe
- Méthodologie d'inspection rigoureuse à valeur ajoutée
- Mesures claires des responsabilités et du rendement
- Relations solides et productives avec les intervenants
- Assise législative significativement élargie

Capacité fondamentale

La capacité fondamentale est la combinaison des compétences techniques et des processus d'opération résultant, dans le cas du CCRC, en la viabilité à long terme.

Par exemple, la miniaturisation de Sony, la gestion logistique de Wal-Mart, le service à la clientèle des hôtels Four Seasons sont leurs capacités fondamentales. Chacune d'elles exige des investissements multi-facettes majeurs qui servent à distinguer l'organisation et qui sont extrêmement difficiles à reproduire par une autre entité.

La capacité fondamentale est essentielle pour la réalisation d'une proposition de valeur. Soit une organisation possède une telle capacité, soit elle doit l'acquérir ou la créer directement. Toute lacune dans la capacité fondamentale requise représente un écart stratégique qui doit être comblé par la mise en œuvre d'initiatives stratégiques.

La capacité fondamentale du CCRC pour l'avenir est la suivante : **inspections stratégiques et communication des résultats** – fondées sur le risque, menées de façon efficace, livrées à temps, reposant sur une méthodologie rigoureuse systématiquement appliquée, basées sur les normes actuelles, et offrant une perspective significative et une évaluation sûre de la qualité et des risques de l'audit.

Historiquement, la capacité fondamentale du CCRC a présenté quelques lacunes importantes. Mais en 2011, les rapports ont été remis à temps, les processus d'inspection ont été plus uniformes d'une équipe à l'autre, l'accent a été davantage stratégique. Ces progrès ont été obtenus grâce à l'amélioration de la méthodologie d'inspection, mais des efforts supplémentaires sont encore nécessaires. En 2012, l'accent doit être mis sur le développement de relations solides et fructueuses avec les intervenants.

Les initiatives stratégiques qui suivent visent à combler ces lacunes et augmentent la capacité globale du CCRC.

Initiatives stratégiques

Les initiatives stratégiques sont la cible principale de ce plan stratégique. Elles combinent les objectifs stratégiques et les stratégies fondamentales, représentent les éléments livrables essentiels du plan pour la période 2010-2012 et se traduisent par un ensemble de buts annuels.

Ces initiatives ne constituent pas en soi un moyen de « faire plus ». Elles représentent plutôt un investissement stratégique dans les capacités du CCRC, allant du personnel aux systèmes et aux interactions avec les intervenants, ce qui propulsera le CCRC vers la prochaine étape cruciale de sa courbe de croissance.

Le principe directeur du CCRC, tel qu'énoncé par le conseil d'administration, est le suivant : **Tolérance zéro pour les risques d'atteinte à la réputation**. Les initiatives stratégiques pour rendre ce principe opérationnel sont indiquées ci-après. Il est prévu que l'attention soit redirigée vers certaines initiatives au cours de la période de planification 2010-2012.

Organisation

1. Définir et accroître la responsabilité 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 spécialistes de premier plan en comptabilité, en audit et en IFRS.
4. Instaurer une culture consultative engagée et à haut rendement

Intervenants

5. Mettre en œuvre une méthodologie d'inspection de pointe basée sur le risque
6. Augmenter la visibilité à l'échelle régionale et nationale
7. Étendre les activités d'inspection fondées sur le risque des cabinets d'audit
8. Développer des relations solides avec les comités d'audit, la communauté des investisseurs et des partenaires internationaux

Infrastructure

9. Créer des systèmes robustes de surveillance interne, de transmission d'information et de mesure, et des capacités avancées de gestion de bases de données

Réglementation

10. Établir une base législative pancanadienne et une réciprocité internationale

La section suivante fournit une brève description de l'essence de ces initiatives stratégiques.

Organisation

1. Définir et accroître la responsabilité dans tous les secteurs de l'organisation

En tant qu'organisme de réglementation en évolution, le CCRC continue à assumer pleinement la responsabilité de rendre des comptes intégrée à son mandat. Pour réussir, il doit, par conséquent, accroître cette responsabilité dans toute l'organisation de telle sorte que les rôles, les obligations et les interdépendances entre chaque division et chaque employé soient clairs, et que des récompenses et conséquences accompagnent la manière dont ces responsabilités sont mises en œuvre.

Cette initiative comprend l'élaboration de profils pour chaque poste (achevée en 2010), la conception d'un cadre de responsabilité qui définit les interdépendances entre les postes (achevé en 2010 et mis en œuvre en 2011), l'établissement d'un système de mesure du rendement lié à la rémunération (achevé en 2010) et l'établissement d'un programme d'avancement et de perfectionnement professionnel (pour l'essentiel, terminé en 2010 pour une mise en œuvre en 2011-2012). Ces mesures devraient conduire à une meilleure définition des rôles et des responsabilités dans l'organisation, ce qui devrait entraîner une plus grande responsabilisation. À mesure que l'organisation évolue, des efforts supplémentaires permettent de poursuivre la définition des interdépendances entre les postes.

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

Le CCRC est un organisme fondé sur le savoir de son capital humain.

L'investissement dans les éléments clés de la gestion des ressources humaines est essentiel à son succès :

- La *base*, comprenant le recrutement et la sélection des employés, la rémunération et les avantages sociaux, les politiques de ressources humaines, l'évaluation du rendement et l'engagement des employés
- La *valeur ajoutée*, englobant le développement organisationnel, l'accroissement du leadership et le perfectionnement professionnel
- La *stratégie*, incluant la conception organisationnelle et la mesure de rendement du capital humain employé

La structure organisationnelle a récemment été remaniée afin de positionner le CCRC pour la prochaine étape de sa croissance. Un système formel de rémunération a été établi et un examen des avantages sociaux a été complété pour garantir des pratiques appropriées et un positionnement concurrentiel.

L'investissement dans le capital humain a été accéléré avec l'apparition des nouveaux CAS et IFRS, et un programme de perfectionnement professionnel ainsi qu'un corps professoral ont été mis en place pour fournir au personnel une expérience d'apprentissage optimale en rapport avec le nouveau profil de compétences de l'organisation et l'avancement professionnel de chaque employé. Comme l'a déclaré publiquement le directeur général, le CCRC offrira un perfectionnement professionnel inégalé.

L'introduction d'un nouveau système d'évaluation du rendement, la mise à jour des politiques de ressources humaines et l'engagement du personnel dans l'évolution du CCRC en tant qu'organisme de réglementation constituent des éléments importants de cette initiative stratégique, qui sont en cours de réalisation. Le perfectionnement professionnel et la planification de la relève sont au cœur de cette initiative. D'importants travaux ont été effectués dans ces deux domaines en 2010 et se poursuivront en 2011-2012. En 2011, les travaux sont passés de la conception à la mise en œuvre, qui se poursuivra en 2012.

3. Recruter, perfectionner et fidéliser des spécialistes de premier plan en comptabilité, en audit et en IFRS

En 2010, l'organisation a identifié son besoin de recrutement permanent planifié. Dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle, annoncée au début de 2010, plusieurs nouveaux postes ont été créés. Ceux-ci, combinés à l'objectif stratégique de réduction maximale des risques systémiques et spécifiques, ont dicté, en 2010, la nécessité d'un effort de recrutement important pour renforcer

les capacités du CCRC et lui permettre de se préparer à l'adoption des IFRS. Le CCRC a très bien réussi dans ses initiatives de recrutement en 2010.

L'organisation ayant réussi à recruter les talents les plus prometteurs en 2010, elle a, en 2011, redirigé son attention vers la prochaine étape de son évolution qui est le perfectionnement professionnel et la rétention du personnel. Elle a continué à détacher des employés auprès d'organismes de réglementation partenaires afin de renforcer les compétences du personnel et de lui fournir des opportunités de perfectionnement. En 2011, le CCRC a détaché deux membres du personnel, l'un au Royaume-Uni et l'autre en Australie. Le CCRC poursuivra dans cette voie en 2012.

4. Instaurer une culture consultative engagée et à haut rendement

Pour que le CCRC puisse atteindre la réputation et l'impact prévus dans ce plan, sa culture devra être réorientée pour intégrer un accroissement important des consultations à l'interne, notamment entre le secteur de l'inspection et celui des normes et de la consultation; et à l'externe, avec les organismes de réglementation de l'audit et les cabinets eux-mêmes. En 2011, le CCRC a acquis l'accès à la base de données IFRS de l'Organisation internationale des commissions de valeurs mobilières (OICV), qui donne accès aux décisions prises par les organismes de réglementation au sujet de l'application des normes IFRS. Bien que ces progrès significatifs aient été réalisés en 2010-2011, il faut poursuivre le travail en ce sens.

Des processus et mécanismes ont été mis en œuvre ou le seront, dans le but de favoriser un rendement élevé par des investissements dans le perfectionnement professionnel et l'évaluation du rendement liée à des systèmes de rémunération. L'engagement du personnel sera stimulé par des opportunités de participer au développement de ces systèmes et à des échanges actifs avec les cadres supérieurs.

Intervenants

5. Mettre en œuvre une méthodologie d'inspection de pointe basée sur le risque

Cette initiative répond au besoin de faire évoluer la méthodologie d'inspection du CCRC afin de la rendre plus stratégique, plus performante dans l'évaluation du risque et plus pertinente pour les cabinets participants.

Cette nouvelle méthodologie comprend des réunions avec les six principaux cabinets d'audit et d'autres cabinets régionaux, pour discuter des impacts actuels et potentiels de l'économie sur la qualité de l'audit; une plus grande concentration sur l'uniformité et l'efficacité des inspections; une analyse du risque plus

rigoureuse des cabinets participants et des dossiers sélectionnés pour l'inspection; l'institution d'une base de données contenant les résultats des rapports d'inspection; l'augmentation de l'interaction avec les organismes de réglementation étrangers; l'inspection d'un plus grand nombre de cabinets; et l'amélioration de la communication avec les cabinets participants tout au long de l'année.

Une capacité accrue de rendre des décisions clés sur des questions importantes concernant l'audit est un élément central d'un processus d'inspection plus stratégique. Cette capacité a été intégrée au nouvel ensemble de compétences de base du CCRC et, en conséquence, fait partie du profil de nombreux postes.

En 2010-2011, le CCRC a repositionné son modèle de risque afin de mieux évaluer les risques en matière de qualité de l'audit. Le CCRC est bien positionné pour passer au niveau suivant d'évaluation des risques en 2012.

6. Augmenter la visibilité à l'échelle régionale et nationale

Pour que le CCRC remplisse sa mission de surveillance dans l'intérêt du public, il doit augmenter sa visibilité et imposer sa marque dans le paysage de la gouvernance financière canadienne. Il est également essentiel que les intervenants comprennent mieux la contribution du CCRC à la qualité des états financiers au Canada.

Des bureaux régionaux ont été établis au Québec (Montréal) et dans l'Ouest du Canada (Vancouver), tous deux dirigés par des directeurs régionaux. Ceci constitue un élément clé de cette initiative et une première étape importante. Les directeurs régionaux sont des professionnels chevronnés de l'audit et des dirigeants expérimentés, responsables d'accroître la présence du CCRC sur le marché régional et de diriger leur personnel.

Cette présence nationale devrait se traduire par une plus grande visibilité auprès des leaders d'opinion en place, quant aux réalisations qu'il est raisonnable d'exiger de la part de l'organisation. Cette plus grande crédibilité et cette meilleure compréhension seront précieuses pour le CCRC en cas d'échec d'un audit.

En augmentant sa visibilité, le CCRC élèvera l'importance d'un audit de qualité et de la surveillance de l'audit, et améliorera sa réputation au sein de la communauté des auditeurs, faisant figure d'employeur de choix pour les meilleurs candidats.

L'inconvénient d'un rehaussement de la marque du CCRC est une plus grande exposition au public en cas d'échec d'un audit. Toutefois, le comité de gestion croit qu'il s'agit d'un risque qui vaut la peine d'être pris. Le CCRC doit faire tout son possible pour minimiser la probabilité d'un tel événement. De plus, il sera

tenu responsable d'un tel échec, peu importe son degré de visibilité. Cette initiative sera prioritaire en 2012. Un exercice de stratégie de marque a été réalisé en 2011. La stratégie de marque a été approuvée par le conseil d'administration et pourra être mise en place en 2012.

7. Étendre les activités d'inspection fondées sur le risque des cabinets d'audit

En s'imposant plus fermement comme organisme de réglementation dans le domaine de l'audit, le CCRC doit étendre sa présence auprès des petits et moyens cabinets d'audit, en plus d'approfondir sa couverture des six grands cabinets.

De 38 en 2009, le nombre d'inspections effectuées par le CCRC est passé à 45 cabinets en 2010, pour atteindre environ 60 cabinets en 2011. Des activités d'inspection supplémentaire auprès des cabinets inspectés par les autorités provinciales de réglementation de l'audit consisteront en une révision ciblée fondée sur le risque.

Des ressources d'inspection accrues et une méthodologie d'inspection adaptée aux petits et moyens cabinets d'audit, essentielles à cette initiative, ont été créées et mises en œuvre.

8. Développer des relations solides avec les comités d'audit, la communauté des investisseurs et des partenaires internationaux

Bâtir des relations avec ses principaux intervenants est essentiel au succès du CCRC. En 2011, le CCRC a poursuivi son rapprochement avec les comités d'audit par une série de tables rondes. En 2012, le CCRC concentrera ses activités de sensibilisation sur les comités d'audit et la communauté des investisseurs. De nouvelles capacités telles que les compétences et les stratégies de communication devront être développées afin de mettre efficacement en place la stratégie de rapprochement.

Des liens solides et productifs favoriseront la confiance dans la mission du CCRC ainsi que dans sa contribution et son éventuel mandat élargi.

L'établissement de ces relations sera également crucial pour influencer l'adoption d'une législation permettant au CCRC de remplir son mandat au pays et de se positionner au niveau international. Développer des relations solides avec des partenaires internationaux permettra aussi d'améliorer la capacité du CCRC à établir des accords de réciprocité quant à la dotation en personnel, notamment en ce qui concerne le personnel expérimenté dans le domaine des IFRS. En 2011, le CCRC a détaché du personnel au Royaume-Uni et en Australie en vue de s'assurer de la disponibilité de ressources suffisantes en personnel expérimenté dans le domaine des IFRS pour les inspections en 2012.

Infrastructure

9. Créer des systèmes robustes de surveillance interne, de transmission d'information et de mesure, et des capacités avancées de gestion de bases de données

En modernisant ses infrastructures, le CCRC établira une carte de pointage du rendement harmonisant l'ensemble de l'organisation, de ses initiatives stratégiques jusqu'aux actions et résultats des divisions et des individus.

Une partie du processus de mesure intégrera une analyse de la valeur fournie aux intervenants, incluant éventuellement des entretiens et des sondages électroniques auprès des principaux intervenants afin de déterminer ce qu'ils attendent d'un organisme de réglementation comme le CCRC, et le rendement du CCRC par rapport à ces propositions de valeur. En 2010, le CCRC a mené sa première enquête indépendante au sein des cabinets d'audit qu'il inspecte. Les résultats de cette enquête ont été révélés au début de 2011. Le CCRC prévoit également des sondages auprès d'autres intervenants en 2012. Des mises à jour régulières des résultats de ces sondages permettront au CCRC de vérifier la justesse de son orientation.

Réglementation

10. Établir une base législative pancanadienne et une réciprocité internationale

Les objectifs de cette initiative sont de poursuivre les efforts pour qu'une législation appropriée soit adoptée dans toutes les provinces avec un nombre important d'émetteurs assujettis; de développer et de mettre en œuvre des relations appropriées avec la communauté internationale; d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie de marque et une communication efficace pour transmettre clairement le message du CCRC à une variété d'intervenants; et d'accorder l'attention nécessaire aux modifications pouvant être requises aux règles du CCRC et à l'entente de participation, en fonction de l'évolution de la législation et des affaires connexes.

L'atteinte de ces objectifs est essentielle pour que le CCRC puisse agir et se positionner comme un organisme de réglementation stratégique, avec la protection qu'un cadre réglementaire solide fournit. La capacité du CCRC à attirer et retenir les meilleurs candidats sera ainsi augmentée, ce qui est essentiel dans une organisation fondée sur le savoir.

Résultats stratégiques

L'objectif du CCRC pour la fin de l'année 2012 est d'être reconnu par ses principaux intervenants comme un organisme de réglementation de l'audit de calibre mondial.

Dirigé par une équipe de direction progressiste et solidaire et habilité par un cadre réglementaire solide, le CCRC aura contribué à l'amélioration de la qualité des audits des sociétés ouvertes en plus de gagner, en tant qu'organisme de réglementation de calibre mondial, le respect et la confiance de sa communauté d'intervenants.

Par son engagement à favoriser l'excellence opérationnelle et la valeur pour ses intervenants, le CCRC aura acquis la réputation enviable d'un organisme ferme, indépendant et équitable.

Du point de vue du capital humain, les investissements du CCRC dans sa structure organisationnelle, des politiques de ressources humaines et des systèmes en adéquation avec ses valeurs fondamentales, et des programmes de formation technique et de perfectionnement professionnel en ont fait une cible de carrière pour les talents les plus prometteurs.

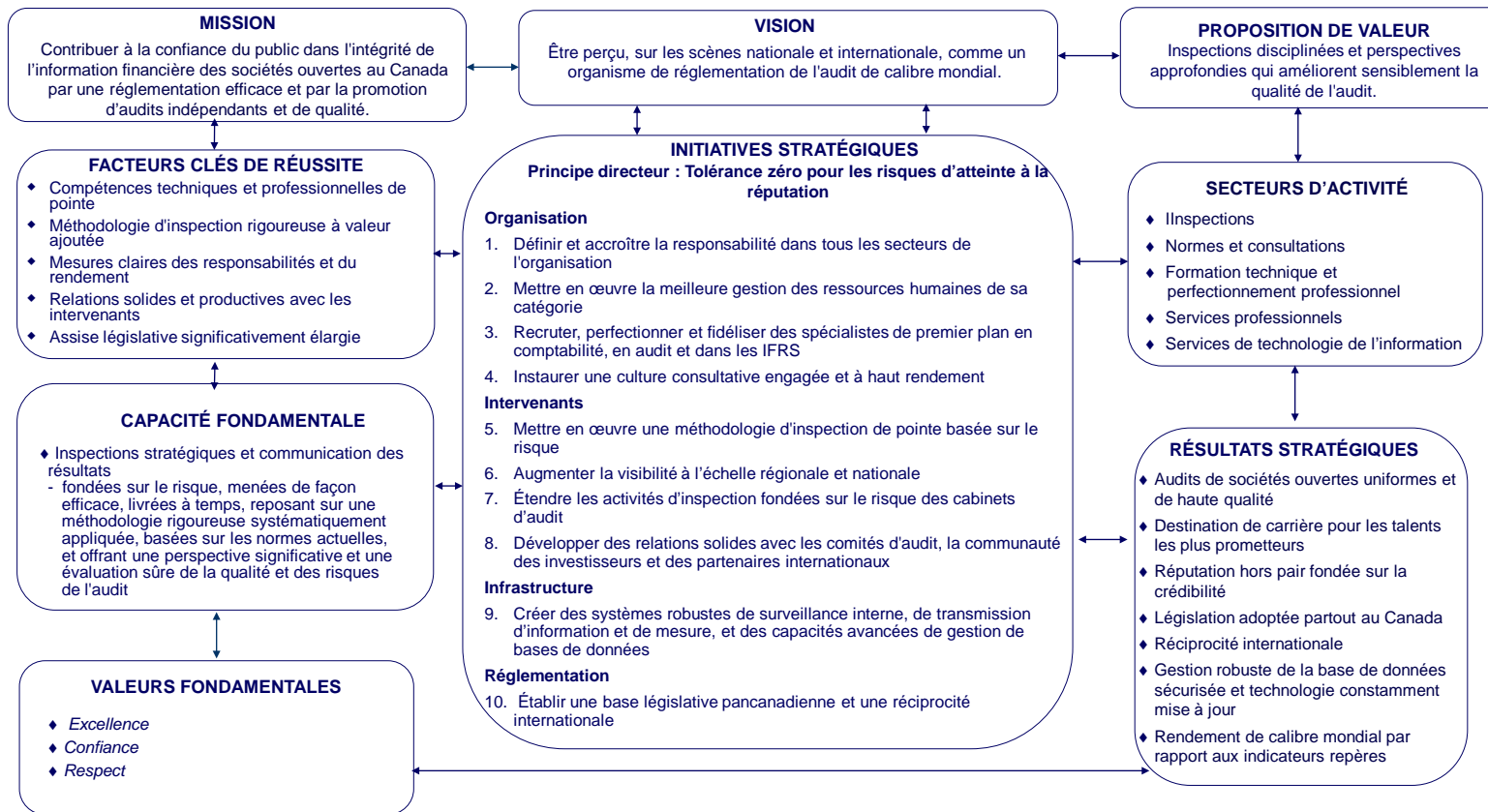
Par sa plateforme technologique en constante mise à jour, le CCRC se dotera d'une base de données sécurisée et robuste, en plus de capacités avancées de gestion de l'information et d'analyse du risque.

Une carte de pointage qui permet un suivi de la performance selon des indicateurs clés sera mise en place dans toute l'organisation. En outre, un système de récompense sera mis en œuvre afin de reconnaître la contribution du personnel au succès de l'organisation, ce qui en augmentera la responsabilité.

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



Cadre stratégique 2010-2012



Processus de planification stratégique

