



CPA

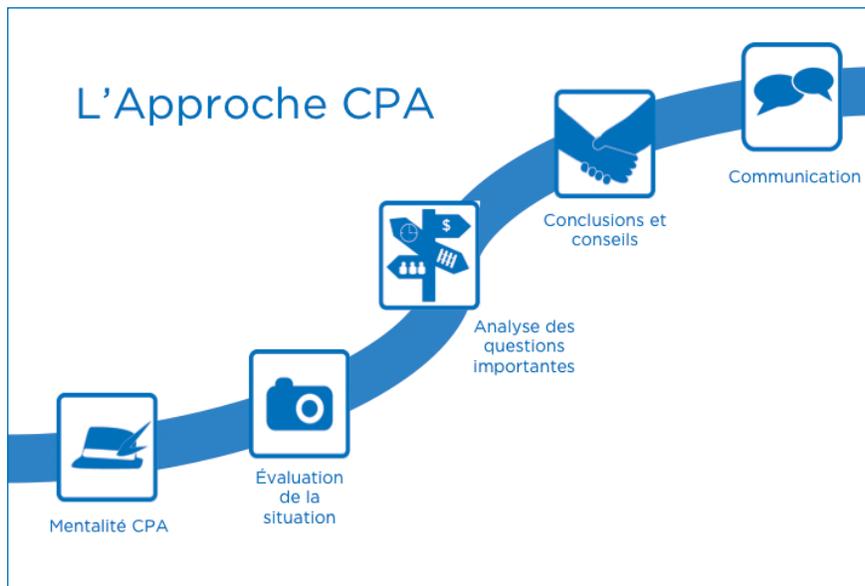
COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS

PROGRAMME
DE FORMATION
PROFESSIONNELLE

L'Approche CPA

5 - Conclusions et conseils

La présente fiche d'information porte sur les *conclusions et conseils*, qui, comme le montre le diagramme ci-dessous, constituent le quatrième volet de **l'Approche CPA**.



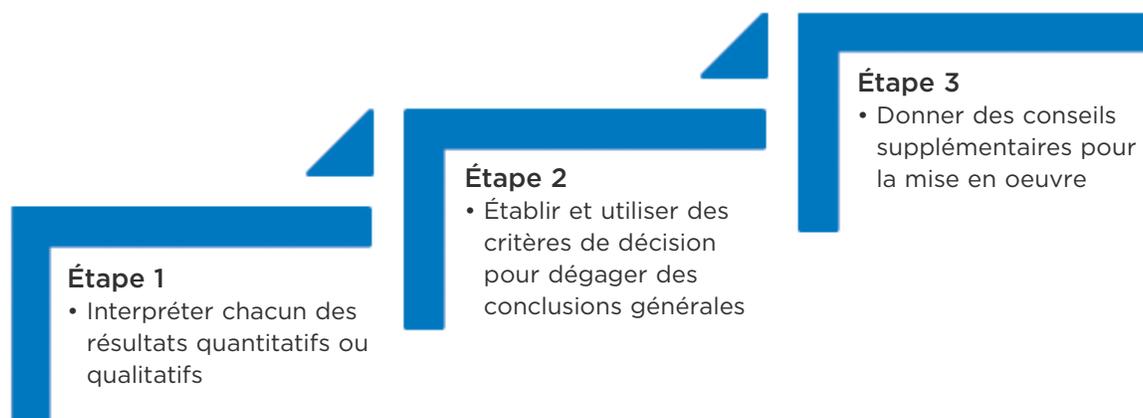
Pour avoir un aperçu du volet *Conclusions et conseils*, visionnez la [vidéo](#) qui accompagne ce document.



Conclusions et conseils

Le volet **conclusions et conseils** correspond en quelque sorte à la poignée de main que vous donnez à votre client au terme de votre mission. Toujours dans le but de répondre aux besoins du **décideur**, vous avez analysé de manière exhaustive les questions importantes et vous êtes maintenant prêt à terminer votre travail, c'est-à-dire à dégager des conclusions et à donner des conseils.

La marche à suivre pour dégager des conclusions et donner des conseils comporte trois étapes, qui sont présentées dans le diagramme ci-dessous :



Étape 1 : Interpréter chacun des résultats quantitatifs ou qualitatifs

Cette première étape consiste à examiner les résultats de chaque analyse quantitative et/ou qualitative, ce qu'il est probablement plus efficace de faire au fur et à mesure de la réalisation des analyses.

Il s'agit d'abord de montrer que vos connaissances techniques sont adéquates en choisissant une ligne directrice générale appropriée et en l'appliquant correctement aux résultats de votre analyse. Vous pourriez, par exemple, avoir réalisé une analyse de la valeur actualisée nette (VAN). En général, on peut supposer que les **décideurs** veulent maximiser la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus. Une VAN positive viendra donc appuyer une décision d'investir dans un projet. Si deux projets présentant une VAN positive sont proposés, ils peuvent être classés selon l'importance de la VAN ou en fonction d'une comparaison entre la VAN et l'investissement initial. Vous trouverez plusieurs exemples dans le tableau ci-dessous.

Exemples de conclusions générales fondées sur des résultats d'analyse

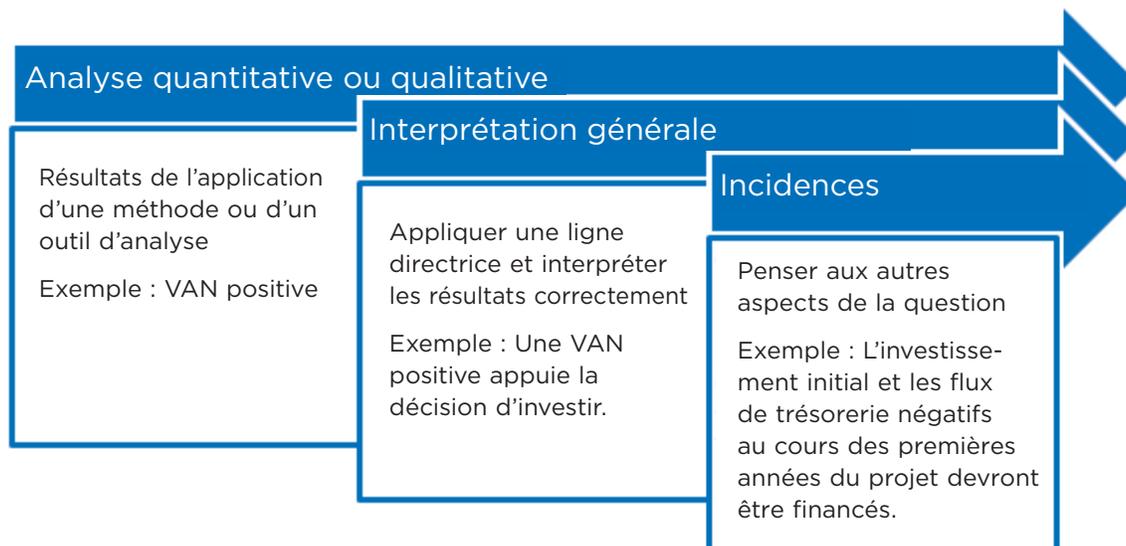
Résultat quantitatif ou qualitatif	Ligne directrice générale et conclusion
La VAN attendue d'un projet est positive.	<i>Maximiser la valeur actualisée nette des flux de trésorerie futurs attendus : Investir dans le projet.</i>

Exemples de conclusions générales fondées sur des résultats d'analyse

Résultat quantitatif ou qualitatif	Ligne directrice générale et conclusion
Calculée selon un taux de rendement ajusté au risque, la VAN des projets D et E est positive dans les deux cas. Toutefois, la politique de l'entreprise est d'investir uniquement dans des projets dont le taux de rendement prévu est supérieur à 12 %. Avec un taux d'actualisation de 12 %, la VAN du projet D est positive, et celle du projet E, négative.	<i>Respecter la contrainte interne</i> : Investir dans le projet D.
Les flux de trésorerie différentiels attendus sont plus élevés pour la solution A que pour la solution B.	<i>Maximiser les flux de trésorerie</i> : Choisir la solution A ou la classer devant la solution B.
Un compte présente un risque élevé d'anomalies significatives.	<i>Respecter les normes d'audit et ramener le risque de non-détection à un niveau acceptable</i> : Prévoir des procédures d'audit d'une pertinence accrue, qui permettront d'obtenir des éléments probants fiables.
Une transaction génératrice de produits d'une société ouverte satisfait à tous les critères pertinents de comptabilisation des produits selon IAS 18.	<i>Respecter les normes comptables</i> : Comptabiliser les produits.
La solution Q sert un plus grand nombre d'objectifs stratégiques que la solution R.	<i>Choisir l'option qui constitue le meilleur choix stratégique</i> : Choisir la solution Q ou la classer devant la solution R
La VAN attendue des solutions X et Y est positive dans les deux cas, mais la solution X entre en conflit avec l'une des valeurs importantes de l'organisation.	<i>Respecter les valeurs de l'organisation</i> : Choisir la solution Y.
La solution G va à l'encontre de l'une des valeurs des CPA, tandis que la solution H est conforme à toutes ces valeurs.	<i>Respecter les valeurs des CPA</i> : Choisir la solution H.

Ne limitez pas votre interprétation à une conclusion générale. Comme le montre le diagramme ci-dessous, vous devez aussi rechercher activement les incidences possibles. Vous devriez, par exemple, vous demander de quelle manière l'investissement initial et les flux de trésorerie négatifs seront financés au cours des premières années du projet, et déterminer si l'entreprise dispose déjà d'un plan de financement ou s'il faudra en élaborer un. En mettant en lumière ces différents types d'incidences, vous pouvez rehausser la qualité et le niveau de professionnalisme de vos conseils.

Processus d'interprétation des résultats quantitatifs ou qualitatifs



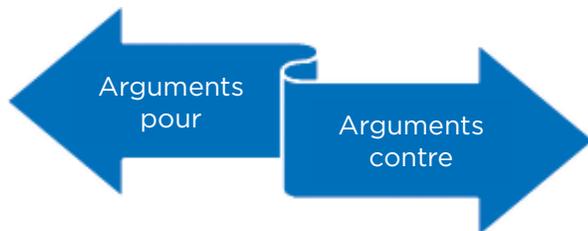
De nombreux types d'incidences sont possibles. Le tableau ci-dessous présente plusieurs questions qui peuvent vous aider à trouver des idées.

Exemples de questions pour penser aux incidences

- Les résultats sont-ils cohérents? Il convient d'évaluer la cohérence :
 - o entre les différentes analyses;
 - o par rapport aux buts/objectifs des décideurs;
 - o avec les besoins/préférences des autres parties prenantes.
- À votre avis, existe-t-il des incidences qui vont au-delà du problème immédiat? Vous pouvez par exemple penser :
 - o aux risques potentiels;
 - o aux questions qui pourraient prendre de l'importance plus tard;
 - o aux problèmes d'exploitation qui doivent être réglés;
 - o aux facteurs situationnels pertinents;
 - o aux questions/préoccupations des décideurs.
- Devez-vous demander conseil à d'autres professionnels ou experts?
- Avez-vous pris connaissance de questions d'éthique qui doivent être réglées et/ou signalées aux échelons supérieurs de la direction, aux autorités publiques, aux organismes de réglementation ou à d'autres parties?

Étape 2 : Établir et utiliser des critères de décision pour dégager des conclusions générales

Une fois que vous avez interprété les résultats d'application et cerné les incidences pour chaque méthode ou outil d'analyse, vous êtes prêt à combiner les résultats des différentes analyses quantitatives et/ou qualitatives afin de dégager des conclusions générales. Si vous avez réalisé une analyse suffisamment exhaustive, vous pouvez déjà dresser la liste des principaux arguments pour et contre chacune des **solutions viables**. Il vous faut maintenant les mettre en balance.



Vous vous retrouverez généralement dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

- 1) Il n'y a manifestement qu'une seule conclusion possible.
- 2) Plus d'une conclusion est possible.

Situation 1 : Une seule conclusion viable

Il arrive que tous les principaux arguments mènent à une seule conclusion acceptable, ce qui facilite l'établissement d'un plan d'action.

Situation 2 : Plus d'une conclusion possible

Pour la plupart des problèmes professionnels, il existe des arguments de poids pour et contre l'une ou plusieurs des **solutions viables**. Par exemple, un projet d'investissement pourrait être parfaitement compatible avec la stratégie de l'entreprise, mais présenter une valeur actualisée nette négative. Pour dégager une conclusion, vous devrez vous détacher des détails de l'analyse pour examiner la situation dans son ensemble. Quels sont les **critères de décision** les plus importants dans cette situation? Pour établir les priorités, reportez-vous aux buts et aux objectifs des décideurs, que vous avez définis lors de l'évaluation de la situation.

Pour le projet d'investissement proposé, quel est le critère le plus important : la compatibilité avec la stratégie de l'entreprise ou la perspective d'une valeur actualisée nette positive? Si la politique de l'entreprise est de rejeter tous les projets présentant une VAN négative, il s'agit probablement du critère le plus important et le projet devrait donc être rejeté. Toutefois, dans certains cas, la compatibilité avec la stratégie de l'entreprise peut parfois être plus importante, en particulier si l'analyse de la VAN ne tient pas compte des synergies positives entre le projet proposé et d'autres projets ayant une VAN positive.

Comme le montre le tableau ci-après, les CPA doivent souvent faire des compromis entre des critères de décision contradictoires.

Exemples de critères de décision entre lesquels des compromis peuvent devoir être faits

- Les coûts et les avantages
- Le risque et le rendement
- Les aspects financiers et non financiers
- L'efficacité et l'efficience
- Un groupe de parties prenantes et un autre
- Un objectif stratégique et un autre
- La pertinence et la fiabilité
- La qualité et l'efficience
- La rapidité et l'exactitude
- Le respect des échéances et l'exhaustivité
- L'autonomisation et la responsabilité
- Le contrôle et la créativité



Les valeurs des CPA peuvent avoir la priorité sur d'autres critères

Quels que soient les buts et les objectifs des décideurs, les CPA doivent tenir compte de leurs propres valeurs avant de faire des recommandations. Par exemple, un CPA se doit d'agir en conformité avec le *Code de déontologie* et de rehausser la réputation de la profession. Il vous faut donc déterminer si les buts et les objectifs des décideurs sont en contradiction avec vos propres valeurs et accorder la priorité à ces dernières. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la prise de décisions éthiques, reportez-vous à *l'Approche CPA 7 - Comportement éthique*.

Étape 3 : Donner des conseils supplémentaires pour la mise en oeuvre

Il ne suffit pas de dégager une conclusion appropriée; vous devez également penser à la mise en oeuvre. Les **décideurs** auront probablement besoin de conseils pour gérer les risques ou répondre à d'autres questions que vous aurez soulevées lors de l'analyse. Par exemple, la mise en place réussie d'un nouvel établissement exige une planification considérable. Une analyse de sensibilité pourrait également avoir révélé que la rentabilité du projet dépend fortement d'une ou deux hypothèses clés. Vous devez porter cette sensibilité à l'attention des décideurs et leur donner des conseils quant à la manière de faire face à ce risque.

Le tableau ci-dessous fournit des exemples d'éléments à prendre en considération pour la mise en oeuvre.

Exemples d'éléments à prendre en considération pour la mise en oeuvre

- Limites des recommandations (y compris les arguments contre les conclusions)
- Questions à examiner plus en détail
- Séquence de mise en oeuvre
- Plans d'action précis
- Affectation des équipes
- Échéances et autres jalons importants
- Gestion du changement et autres questions de mise en oeuvre à régler
- Ressources qui seront vraisemblablement nécessaires



Liste de contrôle pour l'autoévaluation : Conclusions et conseils

Pensez à une tâche que vous avez accomplie récemment : que pensez-vous des conclusions que vous avez tirées et des conseils que vous avez donnés? Y a-t-il des critères généraux que vous pourriez appliquer lorsque vous travaillez à une tâche? Vous pouvez utiliser la liste de contrôle en annexe 2 pour réfléchir au travail que vous avez effectué ou planifier un travail à faire.



Mentalité CPA - Conclusions et conseils

Comme vous vous en souviendrez, adopter la **mentalité CPA** consiste à endosser votre rôle de professionnel lorsque vous vous attaquez à résoudre un problème. Vous pouvez accroître la qualité de vos conclusions et conseils en prêtant attention aux aspects suivants de la mentalité CPA :

- Accomplir son travail avec diligence, notamment :
 - o en se concentrant sur les priorités des décideurs et des parties prenantes;
 - o en étant conscient des limites des conclusions et en tenant compte des questions soulevées par ces dernières.
- Demeurer à l'affût des incidences des résultats dans un domaine technique sur les conclusions et/ou les conseils dans un autre domaine technique (intégration des compétences).
- S'assurer que les conclusions dégagées et les conseils fournis respectent les valeurs des CPA.



Planifier les communications

Lorsque vous dégagerez des conclusions, vous accorderez une attention particulière aux décideurs, qui peuvent être des clients internes ou externes, ou vous-même. Si vous travaillez pour des clients externes ou internes, vous devrez déterminer de quelle façon vous allez communiquer vos conclusions et vos conseils. Quelles informations devrez-vous fournir aux décideurs pour leur permettre de tirer eux-mêmes des conclusions éclairées? Dans quelle mesure les décideurs doivent-ils être informés des risques et des limites, y compris des arguments contre vos recommandations? Comment pouvez-vous encourager les décideurs à prendre les mesures nécessaires pour régler les questions de mise en oeuvre? En vous posant ce type de question sur les communications au moment de dégager des conclusions, vous serez en mesure de donner de meilleurs conseils.

ANNEXE 1

Questions d'autoévaluations

Question n° 1

Les décideurs n'expriment pas nécessairement leurs buts/objectifs de façon explicite. Lesquels des énoncés suivants décrivent une **hypothèse raisonnable** qu'un CPA pourrait poser à propos des buts/objectifs d'un décideur? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.

- a. Le CPA suppose qu'un propriétaire d'entreprise veut payer le moins d'impôts possible.
- b. Le CPA suppose qu'un propriétaire d'entreprise préfère que l'état des résultats montre un bénéfice faible.
- c. Le CPA suppose que les gestionnaires veulent accroître les flux de trésorerie futurs attendus.
- d. Le CPA suppose que les gestionnaires préfèrent investir dans des projets dont la valeur actualisée nette est de zéro.
- e. Le CPA suppose que les gestionnaires veulent limiter le plus possible les risques pour l'entreprise.
- f. Le CPA suppose que les gestionnaires veulent prendre des décisions qui respectent le code de conduite de l'organisation.

Question n° 2

Les CPA ont souvent à faire des compromis entre différents critères de décision lorsqu'ils recommandent une ligne de conduite. Lesquels des énoncés suivants décrivent un **compromis raisonnable** que pourrait faire un CPA? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.

- a. Lorsqu'il planifie une mission d'audit, un CPA compare les coûts et les avantages de diverses procédures d'audit et décide de tester un compte en utilisant un grand nombre de procédures qui sont moins efficaces, mais qui demandent peu de temps, plutôt qu'un petit nombre de procédures plus efficaces qui demandent beaucoup de temps.
- b. Un CPA n'a que quatre heures pour effectuer une analyse des flux de trésorerie pertinents afin d'appuyer une décision de fabriquer ou d'acheter (d'externaliser) et la présenter pendant une réunion de la direction. Cette réunion a été convoquée à la suite d'une offre d'un fournisseur externe, et une décision doit être prise immédiatement. Le CPA indique que son analyse est « provisoire » et, lorsqu'il présente les résultats, insiste sur le fait qu'elle pourrait ne pas contenir tous les flux de trésorerie pertinents.
- c. Un CPA analyse deux projets d'investissement, soit les projets A et B. Le projet A devrait générer un taux de rendement supérieur à celui du projet B. Toutefois, le CPA décide de recommander le projet B, car il correspond davantage aux plans stratégiques de l'entreprise.
- d. Un CPA participe à une réunion de la direction. Le directeur général présente un projet de nouveau système de gestion de la performance. Le CPA constate que le directeur de la production serait responsable d'assurer le respect des coûts standards, ce qui pourrait le dissuader d'accepter les commandes urgentes. Or, la stratégie de l'entreprise consiste, entre autres, à répondre aux besoins des clients, qui prennent souvent la forme de commandes urgentes. Comme le directeur général a clairement indiqué que le nouveau système de gestion de la performance sera adopté – sans plus de discussion –, le CPA décide de ne rien dire.

Réponses aux questions d'autoévaluations

Question n° 1

a.	Correcte	En ce qui concerne les conseils fiscaux, nous supposons généralement que les contribuables veulent payer le moins d'impôts possible, dans la mesure permise par la législation fiscale.
b.	Incorrecte	Sans en savoir plus sur la situation, il est impossible de formuler une hypothèse raisonnable sur la préférence d'un propriétaire d'entreprise pour la présentation d'un bénéfice faible ou élevé dans l'état des résultats. Les propriétaires d'entreprise préfèrent souvent un bénéfice élevé, par exemple lorsqu'ils souhaitent obtenir un nouveau financement ou estimer la valeur de leur entreprise en vue de la vente de leur participation. Ils pourraient toutefois préférer un bénéfice moindre s'il s'agit d'estimer la valeur de l'entreprise dans le but de racheter la participation d'un associé.
c.	Correcte	Lorsque nous donnons des conseils portant sur des décisions d'investissement ou d'exploitation, nous présumons généralement que les gestionnaires de l'entreprise souhaitent accroître les flux de trésorerie futurs attendus.
d.	Incorrecte	Lorsque nous donnons des conseils concernant des projets d'investissement, nous présumons généralement que la VAN minimale acceptable est de zéro. Toutefois, nous supposons aussi que les gestionnaires préfèrent investir dans des projets dont la VAN est positive.
e.	Incorrecte	Sans en savoir plus sur la situation, il est impossible de formuler une hypothèse raisonnable quant au niveau de risque que les gestionnaires sont prêts à tolérer. Ces derniers peuvent être disposés à assumer un risque élevé pour obtenir un rendement élevé. Toutefois, il est raisonnable de présumer que les gestionnaires préfèrent réduire les risques inutiles et ceux qui peuvent être évités sans incidence ou presque sur le rendement prévu. Il est également raisonnable de présumer que les gestionnaires veulent connaître et gérer les risques.
f.	Correcte	Lorsque vous donnez des conseils à des gestionnaires d'entreprise, il est raisonnable de présumer que ceux-ci souhaitent se conformer au code de conduite de l'organisation. S'ils indiquent clairement ne pas vouloir respecter ce code, le CPA doit quand même tenir compte de ses propres valeurs, dont l'honnêteté, l'intégrité et le respect des politiques organisationnelles.

Question n° 2

a.	Correcte	Lors de la planification du travail à effectuer, que ce soit dans le cadre d'une mission d'audit ou de tout autre type de service, il est raisonnable que le CPA compare les coûts et avantages respectifs de diverses procédures d'audit. Appliquer un grand nombre de procédures dont l'efficacité est relativement faible, mais qui demandent peu de temps, pourrait coûter moins cher que d'utiliser un petit nombre de procédures plus efficaces qui demandent beaucoup de temps. Dans la mesure où les travaux prévus sont suffisants compte tenu de la situation, il s'agit d'un compromis raisonnable que peut faire un CPA.
b.	Correcte	Lorsque la direction a besoin d'information rapidement, il est raisonnable que le CPA fasse un compromis entre la rapidité et l'exactitude . S'il est convaincu que l'analyse est suffisante pour appuyer la prise de décision et si les gestionnaires comprennent que l'analyse pourrait être incomplète, la présentation de résultats considérés comme « provisoires » peut être appropriée.
c.	Correcte	Il est raisonnable qu'un CPA fasse des compromis entre les facteurs financiers et non financiers, ou entre <i>deux objectifs stratégiques</i> (dans le cas présent, entre le taux de rendement et la compatibilité stratégique). Toutefois, le CPA doit expliquer clairement ce compromis afin de permettre aux gestionnaires de décider si la compatibilité stratégique est effectivement plus importante que le taux de rendement.
d.	Incorrecte	Il est peut-être raisonnable que le CPA ne dise rien pendant la réunion, mais si le nouveau système suscite chez lui des préoccupations légitimes, il a l'obligation de les soulever. Par ailleurs, il devrait d'abord s'assurer que sa compréhension de la situation est exacte. Peut-être le directeur général sait-il déjà que les coûts associés aux accommodements de production sont supérieurs aux avantages que peut en tirer l'entreprise. Toutefois, si ses recherches lui permettent de conclure que ses préoccupations initiales sont justifiées, le CPA se doit de trouver un moyen de les communiquer efficacement.

APPENDIX 2

Liste de contrôle pour l'autoévaluation : Conclusions et conseils

Vous pouvez utiliser la liste de contrôle ci-dessous pour évaluer le travail effectué dans le cadre de la formulation de conclusions et de conseils. Pour obtenir plus d'informations, voir *l'Approche CPA 5 – Conclusions et conseils*.

	Yes	Non	S. O.
1. Les résultats généraux des analyses quantitatives et qualitatives sont-ils tous connus, et leurs incidences ont-elles été évaluées en profondeur?			
2. Si les résultats appuient plus d'une conclusion possible, des critères appropriés ont-ils été établis et utilisés pour dégager des conclusions adéquates?			
3. Les critères de décision reflètent-ils adéquatement les compromis entre les différents buts/priorités des décideurs? Des compromis peuvent être faits, par exemple, entre : <ul style="list-style-type: none"> • les coûts et les avantages; • le risque et le rendement; • les aspects financiers et non financiers; • l'efficacité et l'efficience; • un groupe de parties prenantes et un autre; • un objectif stratégique et un autre; • la pertinence et la fiabilité; • la qualité et l'efficience; • la rapidité et l'exactitude; • le respect des échéances et l'exhaustivité; • l'autonomisation et la responsabilité; • le contrôle et la créativité. 			
4. S'il y avait lieu, les limites des recommandations ont-elles été précisées?			
5. S'il y avait lieu, des plans de mise en oeuvre ont-ils été élaborés ou envisagés? Il convient notamment de tenir compte de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> • incidences des résultats dans un domaine technique sur les conseils à donner dans un autre domaine technique; • plans pour tenir compte des limites de la solution; • questions à examiner plus en détail; • séquence de mise en oeuvre; • plans d'action précis; • affectation des équipes; • échéances et autres jalons importants; • gestion du changement et autres questions de mise en oeuvre à régler; • ressources qui seront vraisemblablement nécessaires. 			



L'Approche CPA de CPA Canada est mis à disposition selon les termes de la licence **Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International**.

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à <https://www.cpacanada.ca/fr/droits-dauteur>.

Les désignations « Comptables professionnels agréés du Canada », « CPA Canada » et « CPA » sont des marques de commerce ou de certification des Comptables professionnels agréés du Canada.

© 2015 Comptables professionnels agréés du Canada. Tous droits réservés.