

# Étude de cas sur l'adaptation n° 1 : Frontiers North Adventures

**SECTEUR : TOURISME**

Lieu : Churchill, Manitoba

# Étude de cas sur l'adaptation n° 1 : Frontiers North Adventures

**SECTEUR : TOURISME**

Lieu : Churchill, Manitoba

## **AVERTISSEMENT**

La présente publication, préparée par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

© 2015 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

## Introduction

Un lundi matin de l'automne 2014, John Gunter, président-directeur général de Frontiers North Adventures, écoutait attentivement les nouvelles. La formation de la banquise dans la baie d'Hudson serait en retard de quelques jours de plus cette année, suivant en cela une tendance observée depuis les 30 dernières années. Pour la plupart des gens, une telle nouvelle ne perturbe pas leurs activités quotidiennes. Mais pour les ours polaires, qui dépendent de la banquise pour chasser, se nourrir et se reproduire, ces changements sont considérables. Et pour une entreprise dont l'une des activités phares est l'organisation de voyages d'aventure dans une région qui rassemble les plus grandes concentrations d'ours polaires au monde, l'évolution de la formation de la glace représente un risque crucial.

« Nous sommes directement témoins des changements climatiques dans les régions où nous exerçons nos activités : ces effets ne touchent pas un maillon lointain de notre chaîne d'approvisionnement, mais nos activités de première ligne », constate M. Gunter.

## Présentation de Frontiers North Adventures

Frontiers North Adventures (FNA) est une entreprise familiale qui offre depuis trois décennies des services aux voyageurs du monde entier dans le nord du Canada. FNA propose des programmes conçus pour de petits groupes intéressés par les voyages de découverte, la photographie, les animaux sauvages, la culture et l'aventure.

À l'avenir, les changements climatiques viendront bouleverser les activités de l'entreprise. Il est cependant difficile de prédire si ces changements se produiront dans cinq, dans dix ou dans cinquante ans. Toutefois, tous les scientifiques s'entendent pour dire que, si le nombre de jours sans glace continue d'augmenter dans la baie d'Hudson, il viendra un temps où les ours polaires femelles ne pourront plus passer suffisamment de temps sur la banquise pour atteindre la masse corporelle nécessaire à la reproduction.

« Une forte diminution du nombre de naissances d'ours polaires au cours d'une année donnée pourrait grandement influencer la façon dont le gouvernement gèrera cette sous-population d'ours polaires. Ces décisions se répercuteront sur notre capacité d'exercer nos activités et sur notre désir de

continuer de travailler comme nous le faisons actuellement », explique M. Gunter. En plus de décimer la sous-population d'ours polaires de l'ouest de la baie d'Hudson, cet événement catastrophique risque de réduire le chiffre d'affaires de FNA, la satisfaction de sa clientèle et le rendement du capital investi.

Alors, comment FNA peut-elle réagir à ces changements climatiques? FNA doit-elle rester passive ou s'adapter aux changements climatiques? Et si elle décide de s'adapter, quelle est la meilleure façon de procéder? Comment la société peut-elle s'assurer de continuer de servir sa clientèle? FNA a cherché des réponses à ces questions pour élaborer sa stratégie future.

### **Stratégie d'adaptation aux changements climatiques dans une petite ou moyenne entreprise (PME)**

Frontiers North Adventures a décidé d'élaborer une stratégie d'adaptation de manière à gérer les risques liés aux changements climatiques de façon proactive. Cette stratégie comporte deux grands volets : a) optimiser ses activités courantes et b) explorer les occasions d'affaires futures.

La stratégie d'adaptation aux changements climatiques de FNA nécessitait une planification financière judicieuse. En effet, pour une PME, la gestion et la prévision des flux de trésorerie sont essentielles pour assurer la liquidité et la viabilité de l'entreprise. FNA était consciente de la valeur de s'appuyer sur des prévisions exactes et avait déjà intégré ses décisions opérationnelles et financières. Cette intégration a favorisé la prise de décisions dans la mesure où son équipe de comptables comprenait et surveillait tous les aspects des activités de la société. Compte tenu de la taille de l'entreprise, sa stratégie d'adaptation ne consiste pas en un long document officiel, mais se traduit plutôt par un engagement et un mode de pensée.

## **Optimiser les activités courantes**

La stratégie d'adaptation de FNA couvre les aspects opérationnels suivants :

- **Planification des investissements physiques.** La flotte de FNA — par exemple, les véhicules pour transporter ses clients dans la toundra — était vieillissante. L'entreprise devait donc décider comment investir au mieux dans de nouveaux actifs. Une diminution de la population d'ours polaires risquait de rendre la période de récupération des investissements moins attrayante si, par exemple, FNA ne pouvait plus effectuer autant de voyages qu'auparavant. M. Gunter a demandé à Jennifer Ash, CPA, CMA, vice-présidente des Finances et de l'Exploitation, de relever ce défi. Elle a travaillé avec les équipes des finances et de l'exploitation de FNA pour

effectuer, en collaboration, une évaluation des risques et des probabilités ainsi qu'un exercice de planification de scénarios en vue de préparer un ensemble de recommandations. Au cours de ce processus, les équipes ont pris en considération les risques financiers et opérationnels pour FNA dans l'éventualité où certains actifs subiraient des dommages provoqués par des événements environnementaux, ainsi que la probabilité que de tels événements se produisent. Ils ont étudié différents scénarios — tels qu'un changement dans la formation de la banquise — et effectué des analyses qualitatives et quantitatives en vue d'émettre des recommandations pour l'avenir.

- **Planification de la prestation des services.** FNA devait prendre en considération les contraintes physiques liées à la prestation de ses services. L'épaisseur de la glace marine est l'une de ces contraintes, surtout aux endroits où doivent circuler ses véhicules. Avant d'entreprendre une excursion, FNA doit effectuer des tests afin de vérifier soigneusement l'épaisseur de la glace. Elle complète ensuite ces tests à l'aide de cartes d'analyse des glaces et de rapports scientifiques. Les comptables de FNA ont également préparé des scénarios hypothétiques : si les véhicules ne pouvaient plus circuler sur la glace, comment la société pourrait-elle optimiser l'expérience des voyageurs et sa rentabilité?
- **Planification de la chaîne d'approvisionnement.** Une planification rigoureuse de la chaîne d'approvisionnement est vitale pour FNA, qui exploite une base à Churchill, Manitoba, où elle doit apporter du matériel. La société dispose de trois options pour ce faire : l'avion, le train ou le bateau. Le transport par bateau et le fret aérien coûtent très cher; par conséquent, FNA dépend essentiellement du chemin de fer. Cependant, les changements climatiques remettent cette approche en question. « Au cours de la dernière année, les changements dans la couche de pergélisol ont perturbé le transfert de matériel à Churchill par voie ferroviaire pendant cinq à six semaines, explique Mme Ash. Nous devons trouver d'autres moyens pour maintenir notre chaîne d'approvisionnement. » FNA a étudié d'autres options d'approvisionnement et effectué des analyses coûts-avantages afin d'évaluer leur intérêt.

Ces décisions comportent à la fois des aspects quantitatifs et qualitatifs. En concluant des partenariats avec des fournisseurs locaux qui font venir des fournitures par bateau, FNA pourrait renforcer ses relations avec la communauté locale et tirer parti de la capacité excédentaire de cette dernière. Les coûts élevés liés à l'approvisionnement par bateau ou par avion posent un risque pour la rentabilité, mais en tirant parti de la capacité

excédentaire de ceux qui utilisent déjà ces modes de transport, FNA pourrait partager les frais avec les fournisseurs locaux et créer ainsi un scénario gagnant pour tous.

- **Prévisions.** FNA a étudié les changements climatiques en étroite collaboration avec des chercheurs, des scientifiques et des organismes sans but lucratif. La société doit planifier et mettre en marché ses voyages 18 mois à l'avance, et il lui faut donc prévoir à quel moment se formera la glace. Elle doit également tirer parti des périodes où les ours se rassemblent sur la terre ferme. « Nous ne voulons pas vendre d'excursions après que la glace s'est formée et que tous les ours sont partis », explique M. Gunter.

## Explorer des occasions d'affaires futures

Frontiers North Adventures se définit comme une entreprise de tourisme plutôt que comme une entreprise d'observation des ours polaires. Elle a donc cherché les possibilités de diversifier son offre de services dans la province du Manitoba et de s'adapter aux effets des changements climatiques. Par exemple, la société envisage de mieux exploiter un produit estival, l'observation des milliers de bélugas de la région, qui connaît une popularité croissante.

FNA a recouru à des exercices de planification de scénarios pour comprendre et quantifier les effets d'éventuels investissements dans de nouveaux produits pour différentes destinations, ou dans différents produits pour les mêmes destinations. Chaque scénario a été traité comme une nouvelle occasion d'affaires et l'équipe des finances a donc modélisé les impacts des changements de ressources, déterminé les investissements et les infrastructures nécessaires, établi des budgets et précisé les risques liés à la création de nouvelles excursions et au remplacement des anciennes excursions. Ces exercices de planification de scénarios avaient pour but de définir le coût en dollars de chaque décision pour l'entreprise.

## Défis

Dans sa démarche d'adaptation aux changements climatiques, FNA s'est heurtée à de nombreux défis, dont les suivants :

- **L'incertitude.** FNA ne disposait pas toujours des données financières nécessaires pour évaluer les différentes options. La société a dû déterminer si elle avait besoin d'élaborer des chiffres particuliers pour une situation donnée ou si elle pouvait s'appuyer sur l'expérience acquise dans le cadre d'autres projets. Les changements climatiques posent également des risques

imprévisibles. Actuellement deux entreprises touristiques sont accréditées par le gouvernement dans la région et 18 véhicules touristiques sont autorisés à approcher les ours. FNA détient 12 de ces permis. Or le nombre de permis étant lié à la population d'ours polaires, FNA a dû travailler avec le gouvernement provincial pour planifier ses activités en fonction d'une réduction de la population des ours polaires.

- **L'insuffisance de modèles.** Mme Ash a procédé à une recherche d'études de cas de pratiques exemplaires ou d'entreprises confrontées à des défis similaires. Cependant, la plupart des documents relevant du domaine public concernent les grandes entreprises et non les PME.
- **La volatilité des prix.** FNA devait estimer la volatilité des prix de l'énergie, des biens et des services. Les interruptions de la liaison ferroviaire ont augmenté les prix des produits et des services locaux. Il était donc nécessaire d'analyser ces prévisions et ces situations, d'en identifier les impacts et de prendre des décisions pour demeurer rentable.

## R le des comptables

L'équipe des finances de FNA a joué un rôle important en matière d'adaptation. Les comptables ont pu mettre leurs compétences au service des deux volets de la stratégie, à savoir la quantification des besoins opérationnels actuels et des décisions d'investissement, et l'évaluation des nouveaux produits et des occasions futures. Grâce à la participation de l'équipe des finances, FNA a été en mesure de mieux comprendre les impacts financiers des décisions opérationnelles et d'optimiser les occasions de succès.

L'équipe des finances s'est appuyée sur des analyses coûts-avantages, des prévisions et la planification de scénarios pour définir les risques et les occasions. Mme Ash décrit les principales compétences comptables qu'elle a utilisées : « Rassembler des perspectives macro et micro-économiques, évaluer, analyser les chiffres, étudier les différentes options. Effectuer des évaluations stratégiques et faire preuve de rigueur financière. Ma formation m'a appris que, même si les données historiques sont importantes pour prendre des décisions, il faut toujours regarder vers l'avant, dans la direction où se dirigent l'organisation et l'environnement opérationnel. Il est également essentiel de maintenir une vision large des priorités opérationnelles de l'entreprise. »

Mme Ash et son équipe de comptables ont utilisé un tableau de bord équilibré pour mesurer la performance en regard des principaux facteurs stratégiques tels que le mix de produits, les cibles de vente au détail, l'efficacité opérationnelle



et la productivité. FNA a mis l'accent sur le tourisme responsable/durable, et intégré la « conservation grâce à l'éducation » parmi les éléments du tableau de bord équilibré. L'entreprise a décidé de consacrer à ce but un certain pourcentage de son bénéfice avant impôts, par exemple en s'associant avec l'organisation non gouvernementale **Polar Bears International** (PBI) pour favoriser l'éducation sur la faune et les enjeux du nord du Canada touchant particulièrement les ours polaires.

## R le futur des comptables

À l'avenir, quelles compétences pourraient être utiles à des entreprises telles que FNA? Nous avons demandé leur opinion à M. Gunter et à Mme Ash, qui nous ont fait part des réflexions suivantes :

- *Interprétation des rapports scientifiques* : Frontiers North Adventures a travaillé en étroite collaboration avec des chercheurs, des scientifiques et des organismes sans but lucratif qui étudient les changements climatiques. Toutefois, ils pensent que les équipes internes de FNA pourraient participer davantage à ce travail. Les comptables pourraient recevoir plus de formation les préparant à assimiler les données scientifiques et à repérer dans les rapports les informations qui s'appliquent à un secteur d'activité particulier.
- *Utilisation d'un cadre d'évaluation des changements climatiques* : les comptables pourraient utiliser un cadre pour évaluer les risques et les occasions liés aux changements climatiques. Cependant, il n'existe aucun modèle normalisé à cet effet. M. Gunter et Mme Ash ont souligné l'utilité de lire des études de cas qui montrent comment d'autres entreprises et équipes de comptables abordent des problèmes particuliers se rapportant aux changements climatiques.

Défis	Rôle actuel des comptables	Rôle futur des comptables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le RCI selon les différentes décisions</li> <li>• Quantifier les effets des changements environnementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses coûts-avantages</li> <li>• Prévisions</li> <li>• Planification de scénarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les conséquences des rapports scientifiques</li> <li>• Cadre d'évaluation des changements climatiques</li> </ul>

## Sommaire de l'étude de cas

- *Quels sont les effets des changements climatiques sur l'entreprise?*  
Les changements climatiques auront des effets importants sur les produits et les activités touristiques de base de FNA.
- *Quelle est sa stratégie d'adaptation?*  
La stratégie d'adaptation de FNA a pour objectif a) d'optimiser les activités courantes et b) d'explorer des occasions d'affaires futures.
- *Quel est le rôle actuel des comptables?*  
Les comptables participent à la planification des scénarios, aux analyses coûts-avantages et à l'analyse du rendement du capital investi selon les différentes options.
- *Quel est le rôle futur des comptables?*  
Les comptables pourraient interpréter les rapports scientifiques afin de communiquer les risques pour l'entreprise; ils pourraient également intégrer un cadre sur les changements climatiques dans leurs modèles d'évaluation.

***La présente étude de cas a été préparée par Sakis Kotsantonis, KKS Advisors, à partir d'entrevues effectuées avec des employés de FNA.***



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2  
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585  
[WWW.CPACANADA.CA](http://WWW.CPACANADA.CA)