



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS

CHARTERED  
PROFESSIONAL  
ACCOUNTANTS



**Transformer la profession pour répondre aux besoins  
de demain : Une Grille de compétences des CPA montrant  
« la voie à suivre » (la Grille 2.0)**

**Date limite de réception des commentaires : le 30 septembre 2021**



# REPARTIR DE ZÉRO



© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. La présente 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.



Repartir de zéro : voilà l'important mandat confié au [Groupe de travail sur la Grille de compétences](#) il y a 18 mois. Revoir un document aussi crucial que la *Grille de compétences des CPA* est un défi de taille, tout particulièrement quand il est question d'une refonte complète plutôt que d'une mise à jour du cadre actuel.

Pendant la première année, nous avons résisté à l'envie de nous jeter dans la rédaction de la Grille pour nous consacrer plutôt à la recherche, à la consultation, à la lecture, à la discussion et à l'établissement des principes directeurs et fondateurs. Après ces travaux préparatoires, nous nous sommes attelés à la rédaction de la Grille de compétences proposée. Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance à tous ceux et celles qui ont participé à la centaine de consultations et de séances d'information que nous avons menées au cours des 18 derniers mois. Nous nous sommes entretenus avec des représentants du milieu universitaire, du monde des affaires, des autorités de réglementation, du secteur public et des conseils des ordres provinciaux, ainsi qu'avec des CPA, des étudiants CPA et des personnes qui ne sont pas CPA. Nous avons aussi tiré parti des perspectives et des suggestions publiées par nos bénévoles sur le forum de discussion du Groupe de travail. Les idées et les conseils de toutes ces personnes ont servi à la rédaction de la version provisoire de la Grille (ci-dessous).

L'objectif était de créer une grille qui résistera à l'épreuve du temps et qui permettra à la profession de demeurer pertinente et de s'adapter à un monde en constante évolution, sans perdre de vue ce qui nous caractérise en tant que CPA. Nous sommes conscients que bien des gens auront besoin d'un certain temps pour se familiariser avec cette nouvelle proposition. Après tout, même les membres du Groupe de travail ont eu besoin de temps pour s'habituer à l'approche radicalement différente par rapport aux versions précédentes. La nouvelle grille aura des effets sur l'évaluation, la formation et le perfectionnement professionnel continu des futurs CPA. Pour s'occuper de ces questions, CPA Canada et les ordres provinciaux lancent le projet d'Agrément 2.0. Malgré tous nos efforts, il est fort probable que nous ayons commis des erreurs ou que nous n'ayons pas pensé à toutes les possibilités, d'où l'importance de la période de commentaires. Nous avons hâte de savoir ce que vous pensez de la grille.

C'est un privilège pour moi de travailler sur ce projet aux côtés de l'équipe de bénévoles exceptionnelle du Groupe de travail. Je suis très reconnaissant pour le temps, les efforts et l'attention que chacun et chacune ont accordé à ce projet. Au nom de tout le Groupe de travail, je remercie aussi les nombreuses personnes qui nous ont épaulés au cours des 18 derniers mois. Je ne peux toutes les nommer, mais je m'en voudrais de ne pas souligner les efforts d'Irene Wiecek, de Rebecca Villmann, d'Andrea Sewell, d'Andrea Civichino, de Marita Gaudario, de Craig Smith, de Tami Hynes, de Tashia Batstone et de Jylan Khalil.



Tim Jackson, FCPA, FCA

Président du Groupe de travail sur la Grille de compétences



# APPEL À COMMENTAIRES

Le Groupe de travail sur la Grille de compétences sollicite des commentaires de toutes les parties prenantes, dont les employeurs, les enseignants et les CPA du pays et de l'étranger, au sujet de la Grille de compétences des CPA montrant « la voie à suivre » (la Grille 2.0). Pour vous aider dans vos réflexions, veuillez tenir compte des [documents complémentaires](#) sur la Grille 2.0 ainsi que des constatations tirées des recherches et des consultations menées.

Participez à une [activité de consultation](#) et/ou répondez au [sondage sur la Grille 2.0](#) d'ici le **30 septembre 2021**. Pour toute question, écrivez à Rebecca Villmann à [rvillmann@cpacanada.ca](mailto:rvillmann@cpacanada.ca). Le Groupe de travail tiendra compte de tous les commentaires en vue de la version définitive de la Grille 2.0, qui doit être publiée en janvier 2022.





# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| CONTEXTE                                                                                | 6  |
| THÈMES ÉMERGENTS                                                                        | 7  |
| PRÉSENTATION DE LA GRILLE 2.0                                                           | 8  |
| Programme d'agrément CPA                                                                | 9  |
| À quel moment ces compétences doivent-elles être acquises?                              | 9  |
| Comment les compétences sont-elles évaluées au niveau professionnel?                    | 9  |
| PRINCIPES DIRECTEURS DE LA GRILLE 2.0                                                   | 10 |
| SENS ÉTHIQUE DES CPA                                                                    | 12 |
| GRILLE 2.0 – CYCLE DÉCISIONNEL                                                          | 13 |
| GRILLE 2.0 – TRONC COMMUN INTÉGRÉ                                                       | 14 |
| NIVEAUX DE MAÎTRISE DANS LA GRILLE 2.0                                                  | 16 |
| Verbes associés aux différents niveaux de maîtrise                                      | 17 |
| COMPÉTENCES                                                                             |    |
| Partie 1 : Grille 2.0 – Cycle décisionnel – Compétences axées sur la prise de décisions | 18 |
| Partie 2 : Grille 2.0 – Compétences du tronc commun intégré                             | 20 |
| ANNEXE – DÉFINITIONS                                                                    | 22 |
| Niveaux de maîtrise dans la Grille 2.0                                                  | 22 |
| Tronc commun des compétences fondamentales de la Grille 2.0                             | 23 |
| RÉFÉRENCES                                                                              | 24 |





## CONTEXTE

Le monde qui nous entoure change de plus en plus rapidement. C'est pourquoi la profession de CPA a entamé un processus visant à repenser les habiletés et les compétences qui doivent être acquises avant l'agrément afin de préparer des CPA tournés vers l'avenir. Le Groupe de travail sur la Grille de compétences a été mis sur pied et s'est réuni pour la première fois en mars 2020. Il a réalisé une grande partie de ses projets de recherche et a mené de vastes consultations auprès des parties prenantes dans le but de définir les habiletés et les compétences dans la nouvelle mouture de la Grille de compétences : la Grille 2.0. La Grille 2.0 est basée sur des recherches exhaustives et sur les consultations menées auprès des parties prenantes. La nouvelle grille rompt avec l'approche traditionnelle : elle vise à refléter un monde qui change constamment. Ainsi, son mode de présentation est axé sur l'adaptation et la transformation suivant l'évolution du contexte.





## THÈMES ÉMERGENTS

Les recherches et les consultations du Groupe de travail, qui s'appuient sur les travaux déjà réalisés par la profession (dont le projet Voir demain<sup>II</sup>), ont fait ressortir plusieurs thèmes :

- 1. Domaines émergents et nouvelles occasions :** Les sphères des données et de la gouvernance des données, de la durabilité, de la création de valeur et de l'innovation (technologique ou autre) présentent des possibilités considérables ainsi que de nouvelles occasions pour la profession.
- 2. Influence de l'automatisation :** On observe une tendance générale vers l'automatisation, qui fait en sorte que beaucoup des postes qui s'offrent généralement aux CPA débutants changent ou disparaissent.
- 3. Expansion du corpus de connaissances :** Le corpus de connaissances en comptabilité ne cesse de croître, ce qui surcharge les programmes d'études en comptabilité.
- 4. Interconnexion :** De plus en plus, nous faisons partie de vastes systèmes où tout est en interrelation : les gens sont interreliés, les objets sont interconnectés et les gens sont connectés à des objets (infonuagique, registres distribués, chaînes d'approvisionnement, environnement de travail collaboratif, etc.).
- 5. Proposition de valeur des CPA :** Il faut veiller à ce que les détenteurs du titre canadien de CPA soient perçus comme des chefs de file dans la création de l'économie et de la société canadiennes de demain, tout en demeurant reconnus pour leurs compétences comptables traditionnelles. Il s'agit à la fois d'une nécessité et d'une occasion.





## PRÉSENTATION DE LA GRILLE 2.0<sup>iii</sup>

La Grille 2.0 vise à former les CPA prêts à l'agrément :

1. en veillant à ce que les futurs CPA continuent d'apporter rigueur, structure et fiabilité au processus décisionnel malgré l'évolution constante de l'environnement;
2. en favorisant le développement de qualités et de valeurs humaines caractérisées par leur adaptabilité à l'automatisation (pensons à la curiosité et à la créativité, par exemple);
3. en les aidant à comprendre les systèmes complexes et en développant leur habileté avec les technologies pour qu'ils sachent tirer profit des innovations technologiques et autres;
4. en jetant les bases de l'apprentissage perpétuel<sup>iv</sup> et de la spécialisation future dans des domaines actuels ou en émergence;
5. en mettant l'accent sur un tronc commun de compétences fondamentales pour l'ensemble des futurs CPA, ce qui faciliterait la collaboration avec d'autres experts (comme dans les domaines des sciences, notamment la science des données);
6. en valorisant un sens éthique axé sur l'intégrité et la prise de décisions éthique;
7. en mettant en valeur le rôle de protection du bien commun de la profession (selon son mandat d'agir dans l'intérêt public et de protéger celui-ci) dans un contexte de plus en plus mondialisé.



## Programme d'agrément CPA

Le programme d'agrément CPA comporte trois volets :

1. **Formation – Établissements d'enseignement supérieur (EES) et/ou Programme de formation professionnelle des CPA (dont les exigences d'admission et les préalables)**
2. **Acquisition d'expérience – Expérience de travail**
3. **Évaluation – Évaluation au niveau professionnel**

Les deux premiers volets représentent le tronc commun des compétences fondamentales, qui vise à former des CPA qui, avant l'agrément, sont considérés comme des généralistes. On met donc moins l'accent sur un ensemble prescriptif de connaissances détaillées et davantage sur la réflexion approfondie et la maîtrise des bases.

## À quel moment les compétences doivent-elles être acquises?

La Grille 2.0 ne précise pas à quel moment les compétences doivent être acquises dans le programme d'agrément CPA. En effet, elles peuvent aussi bien être acquises dans le volet formation (EES / Programme de formation professionnelle des CPA) que par l'expérience pratique, ou encore par une combinaison des deux. Certaines choses s'apprennent bien en classe tandis que d'autres doivent être acquises par l'expérience de travail.

## Comment les compétences sont-elles évaluées au niveau professionnel?

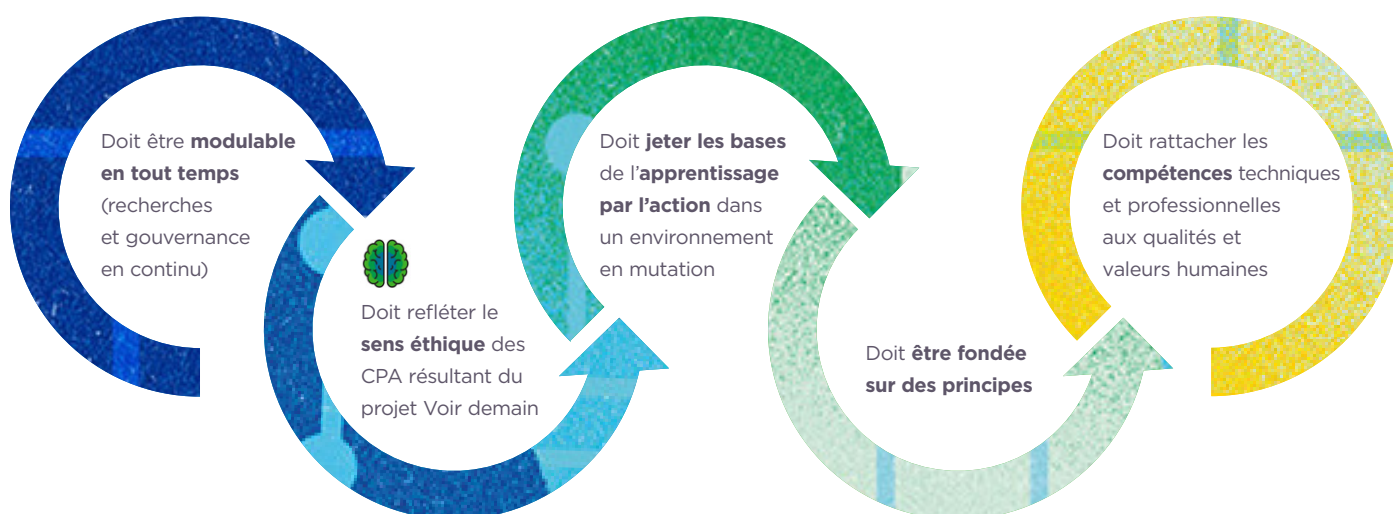
La méthode d'évaluation des compétences n'est pas définie dans la Grille 2.0. La profession a lancé un projet dans le cadre duquel elle passera en revue le Programme de formation professionnelle des CPA, les évaluations et les exigences en matière d'expérience pratique, de même que l'incidence de la Grille 2.0 sur ces différents éléments. Dans le cadre de ce projet, appelé Agrément 2.0, la profession consultera régulièrement les parties prenantes au sujet des prochaines étapes du processus, notamment la définition d'une période de transition.






# PRINCIPES DIRECTEURS DE LA GRILLE 2.0

La Grille 2.0 a été conçue en fonction de cinq principes directeurs :





Comment les principes directeurs de la Grille 2.0 et le sens éthique des CPA seront-ils intégrés à la Grille 2.0?

1. **Doit être modulable en tout temps** : Le caractère toujours actuel de la Grille s'appuie sur l'utilisation d'un ensemble de principes fondamentaux, de compétences et de sous-compétences qui sont établis grâce à des recherches et à des consultations auprès des parties prenantes. Le libellé des principes et des compétences, qui est plus général qu'avant, tient compte du changement continu. Le Groupe de travail continue à mener des recherches assistées par l'intelligence artificielle et l'intelligence augmentée. L'accent mis sur le processus décisionnel comme cadre pour l'ensemble des compétences permettra à la Grille de rester actuelle à mesure que de nouvelles décisions seront prises en fonction de l'évolution de l'environnement.
2. **Doit refléter le sens éthique des CPA** : Les renvois au sens éthique des CPA sont indiqués par diverses représentations visuelles, dont l'image suivante :  , ainsi que dans le libellé des compétences, qui permettent aux futurs CPA d'être tournés vers l'avenir et de développer leur habileté avec les technologies. Il fait en sorte que les qualités et les valeurs humaines ainsi que les compétences professionnelles (dont le mandat de la profession d'agir dans l'intérêt public et de protéger celui-ci) restent à l'esprit des futurs CPA dans tout ce qu'ils font et dans toutes les décisions qu'ils prennent. Cet aspect est expliqué plus en détail dans la prochaine section de ce document.
3. **Doit jeter les bases de l'apprentissage par l'action** : La Grille 2.0 expose les principes des compétences et des sous-compétences fondamentales qui se basent sur des notions, des théories et des cadres nouveaux et existants. Elle met l'accent sur l'innovation et sur l'utilisation de nouveaux outils, modèles et concepts technologiques. Ces fondements appuient l'apprentissage perpétuel et l'apprentissage permanent par l'action, ce qui permet aux CPA, après l'obtention du titre, de continuer à acquérir des connaissances et des compétences et d'effectuer un travail de grande qualité afin de rester pertinents.
4. **Doit être fondée sur des principes** : La Grille 2.0 est fondée sur des principes, comme l'illustre le cadre utilisé, qui établit les compétences fondamentales associées à la prise de décisions et les sous-compétences sur lesquelles elles reposent.
5. **Doit être intégrée** : Les diverses compétences sont intégrées. Chaque compétence intègre des aspects techniques et professionnels, ainsi que des qualités et des valeurs humaines. En effet, il est impossible de dissocier la compétence technique des compétences professionnelles et des qualités et valeurs humaines.





# SENS ÉTHIQUE DES CPA<sup>vi</sup>

## - Qualités et valeurs humaines et compétences professionnelles

Le sens éthique des CPA reflète qui nous sommes, ce que nous faisons et où nous exerçons. Il englobe à la fois les qualités et valeurs humaines (comme la curiosité, la créativité et la résilience) et les compétences professionnelles (comme agir dans l'intérêt public et protéger celui-ci et être habile avec les technologies).



Sens éthique des CPA

### Strate 1

**Qui nous sommes** – Nous agissons avec éthique dans l'intérêt public et protégeons celui-ci en adhérant à nos valeurs d'intégrité, de diligence, d'objectivité et de compétence. Nous faisons preuve d'innovation, d'esprit de collaboration, d'agilité, de curiosité, de créativité, de résilience et de savoir-faire technologique dans notre apprentissage, dans notre développement et en tant que leaders.

### Strate 2

**Ce que nous faisons** – Nous créons de la valeur et la préservons pour les parties prenantes en apportant logique, structure et fiabilité au processus de mesure et de gestion de la performance. Nous sommes tournés vers l'avenir et nous accueillons favorablement le changement et les nouvelles technologies, ce qui nous permet d'anticiper les occasions, de créer de la valeur à long terme et de gérer les risques pour les particuliers, les organisations et, plus globalement, la société et la planète.

### Strate 3

**Où nous exerçons** – Nous exerçons notre profession dans un environnement mondial en constante évolution.

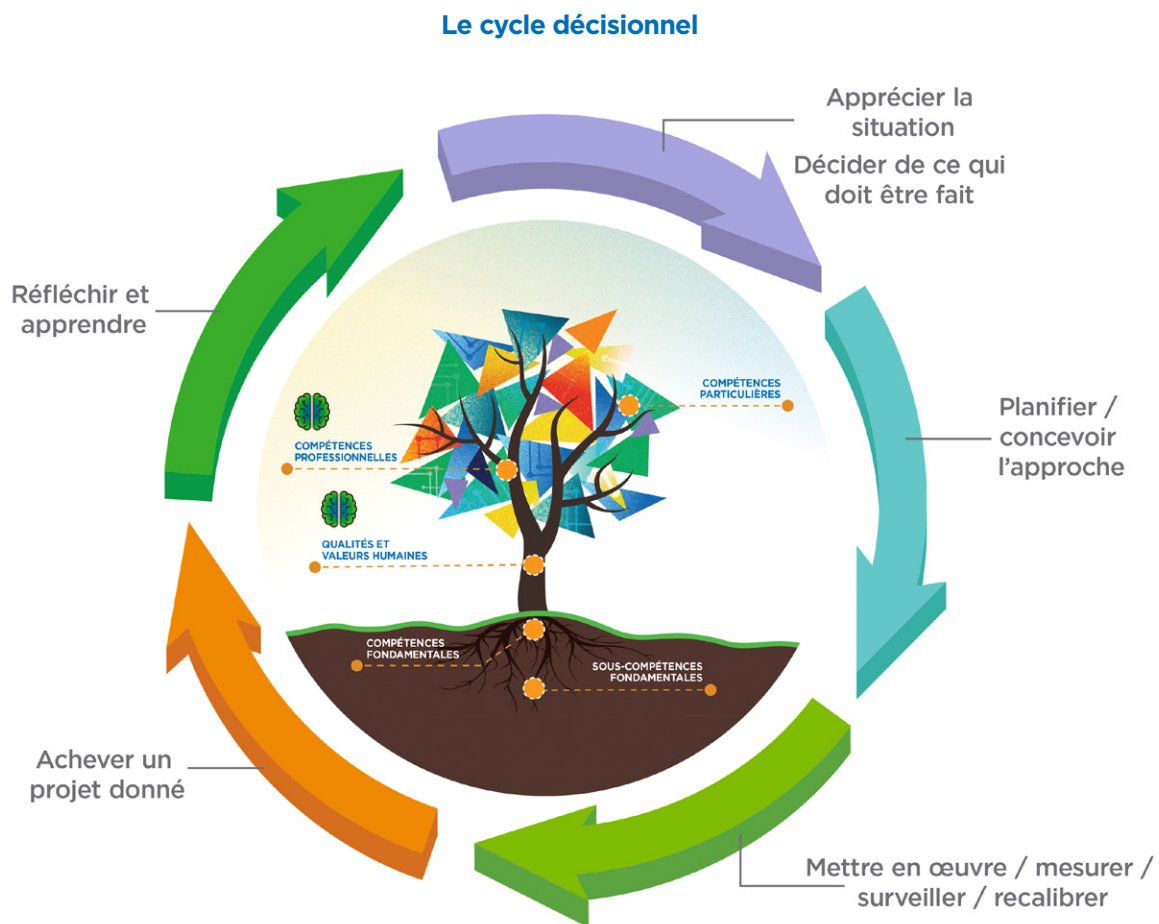
Globalement, les CPA créent de la valeur et la préservent pour les parties prenantes en apportant logique, structure et fiabilité au processus de mesure et de gestion de la performance. La mesure et la gestion de la performance sont des aspects centraux qui permettent aux parties prenantes d'affecter efficacement leurs ressources en fonction de ce qui importe pour eux (création de valeur à long terme, confidentialité des données, durabilité, etc.).

Les CPA font appel à leur sens éthique lorsqu'ils prennent, facilitent et mettent en œuvre des décisions relatives à la performance de manière éthique. La prochaine section du document présente les compétences axées sur la prise de décisions qui, ensemble, composent le cycle décisionnel.

# GRILLE 2.0 – CYCLE DÉCISIONNEL

Le cycle décisionnel décrit le processus par lequel les CPA prennent, facilitent et mettent en œuvre des décisions relatives à la performance, tout en appliquant le tronc commun intégré. Il compte cinq étapes, autour desquelles sont regroupées les compétences axées sur la prise de décisions.

Ces éléments sont tous illustrés dans la représentation du cycle décisionnel ci-dessous. L'arbre au centre de l'image représente le tronc commun intégré.



La section suivante explique plus en détail le concept de tronc commun intégré.





## GRILLE 2.0 – TRONC COMMUN INTÉGRÉ

Le tronc commun intégré est composé de deux éléments étroitement interreliés :

1. le sens éthique des CPA (qualités et valeurs humaines et compétences professionnelles);
2. le tronc commun des compétences fondamentales.

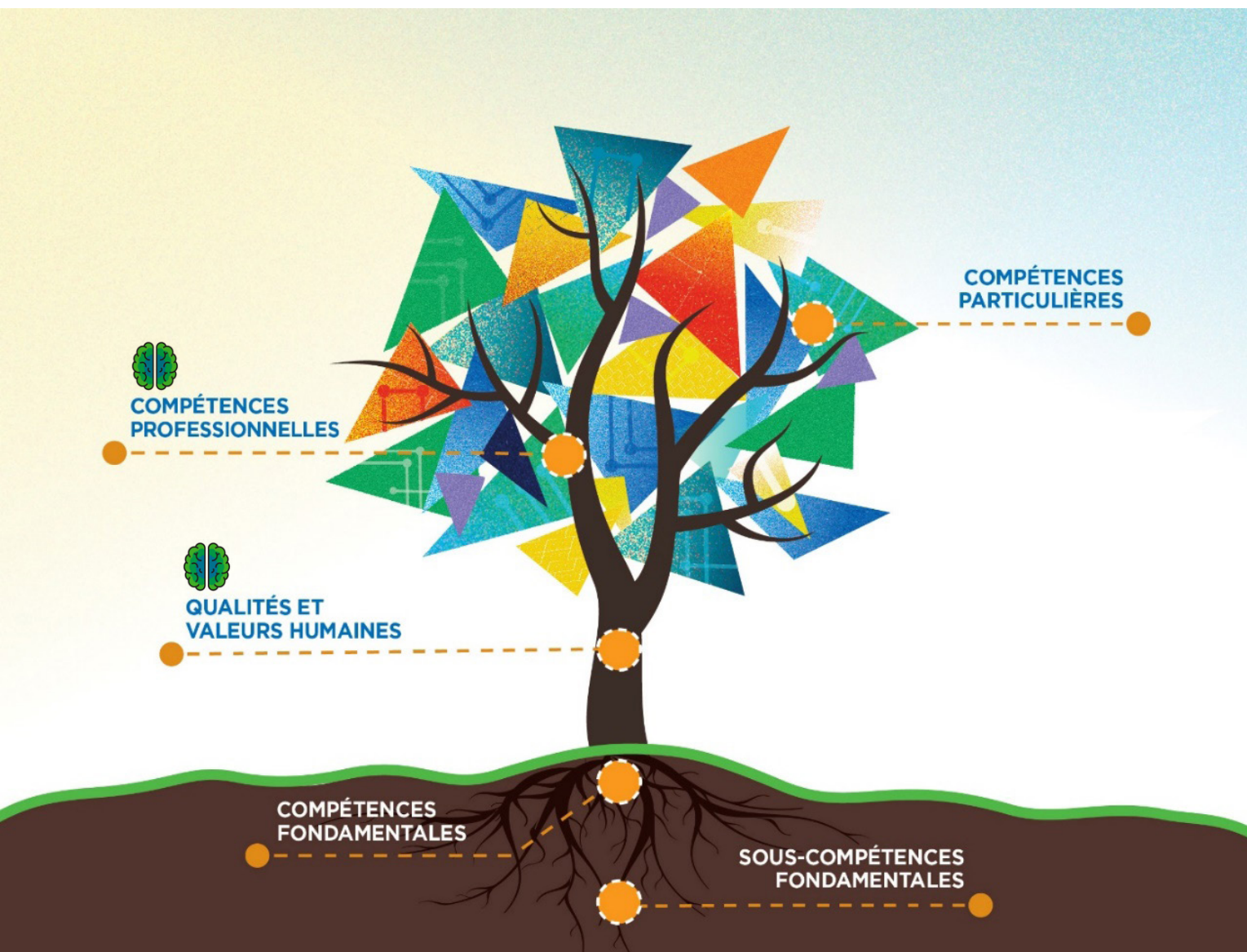
Le tronc commun des compétences fondamentales rassemble le corpus de connaissances sous-jacentes. Il est subdivisé en trois parties :

1. **Sous-compétences fondamentales** – reflètent les domaines généraux et émergents présents dans le contexte mondial où les CPA exercent leurs activités.
2. **Compétences fondamentales** – reflètent les domaines liés aux entreprises, aux administrations publiques et aux autres organisations, de même que la structure et le fonctionnement des différents types d'entités.
3. **Compétences particulières** – reflètent le domaine de la comptabilité professionnelle.

Les compétences particulières s'appuient sur les sous-compétences et les compétences fondamentales.

La représentation suivante illustre la nature intégrée de la Grille 2.0, qui constitue un système dont les composantes sont étroitement interreliées. Les sous-compétences et les compétences fondamentales sont représentées par les racines et par le tronc de l'arbre, qui illustrent les qualités profondément enracinées dans la profession de CPA, qui est foncièrement éthique. Les qualités et valeurs humaines et les compétences professionnelles (sens éthique des CPA) représentent la sève qui nourrit le tronc et les branches de l'arbre, laquelle est essentielle pour le maintenir en vie. Les compétences particulières, quant à elles, sont représentées par les feuilles de l'arbre, qui sont agiles et s'adaptent à la constante évolution de l'environnement.

## Tronc commun intégré



La prochaine section du document porte sur les verbes utilisés pour dénoter les niveaux de maîtrise dans la Grille 2.0.



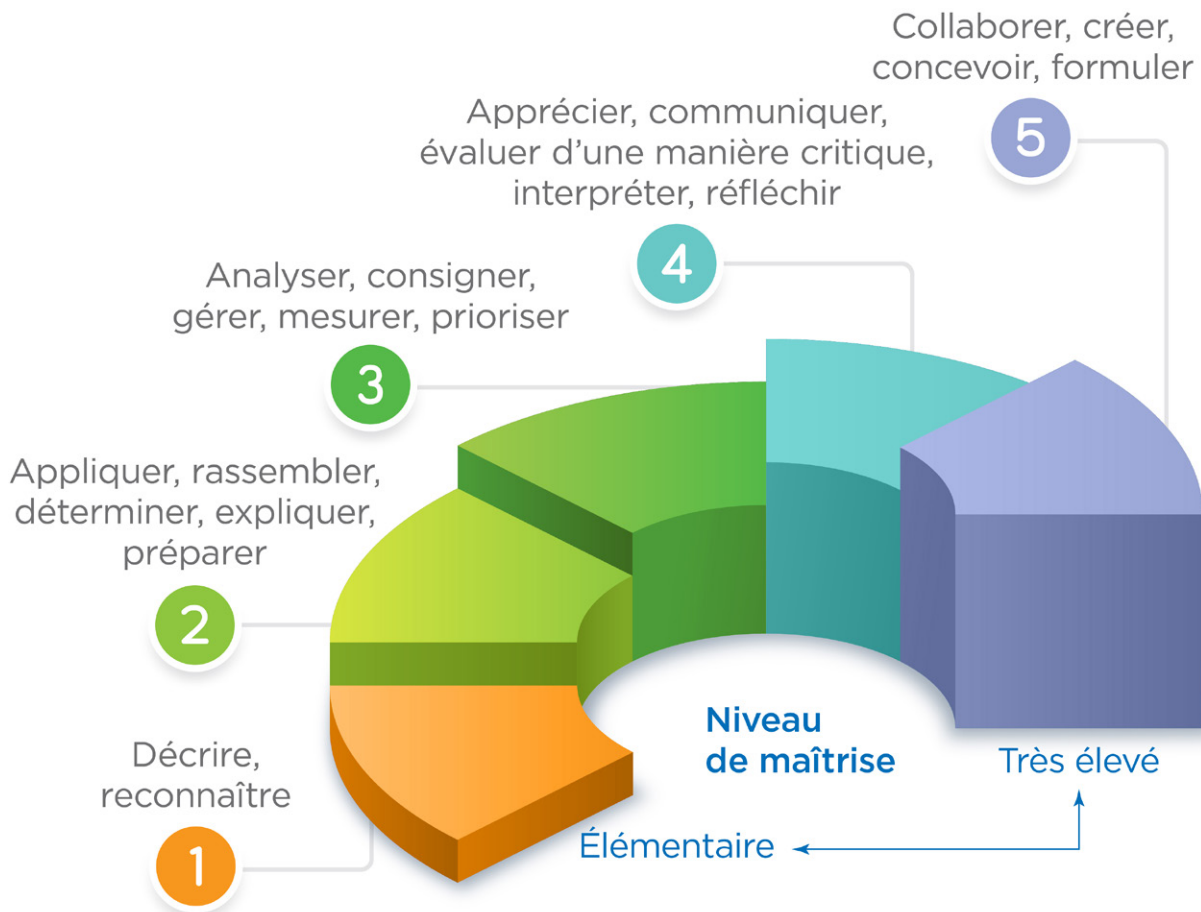


## NIVEAUX DE MAÎTRISE DANS LA GRILLE 2.0<sup>vii</sup>

### — Verbes associés aux différents niveaux de maîtrise

Une série de verbes est utilisée pour dénoter les niveaux de maîtrise, comme l'illustre le graphique suivant. Différents niveaux de maîtrise sont aussi associés à chacune des parties du [tronc commun des compétences fondamentales](#) (sous-compétences et compétences fondamentales, et compétences particulières). Reportez-vous aux définitions en [annexe](#).

### Verbes associés aux différents niveaux de maîtrise



L'utilisation d'un plus grand nombre de verbes associés à des niveaux de maîtrise élevés et l'attribution d'un niveau de maîtrise intermédiaire ou supérieur aux compétences fondamentales et particulières dénotent la profondeur, tandis que la rigueur est reflétée par les compétences axées sur la prise de décisions.

Les deux prochaines sections du document portent sur les compétences axées sur la prise de décisions et sur les compétences fondamentales du tronc commun.





# COMPÉTENCES

## Partie 1 : Grille 2.0 – Cycle décisionnel

### – Compétences axées sur la prise de décisions

Les compétences axées sur la prise de décisions se trouvent ci-dessous. S'il y a toujours des avantages à tenir compte de toutes les étapes du cycle décisionnel, le jugement professionnel est utilisé pour déterminer les étapes précises à suivre. Le choix dépendra de la nature et de l'importance de la décision à prendre ainsi que des risques connexes. Voyez les cinq étapes suivantes comme un guide. L'éthique est prise en compte à chaque étape, reflétant le fait que les CPA agissent dans l'intérêt public et protègent celui-ci.

| Cinq étapes pour prendre, faciliter et mettre en œuvre des décisions relatives à la performance | Compétences axées sur la prise de décisions <sup>viii</sup> – Les compétences axées sur la prise de décisions (CD) se fondent sur les cinq étapes du cycle décisionnel, d'une manière intégrée, en fonction des niveaux de maîtrise du tronc commun intégré. Elles illustrent la rigueur qu'apportent les CPA au processus de mesure et de gestion de la performance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perspective globale                                                                             | <p>CD1 – <b>Évaluer d'une manière critique</b> les actions et les décisions en faisant appel au sens éthique des CPA.</p> <p>CD2 – <b>Apprécier</b> le besoin de recourir à la technologie optimale et d'appliquer la pensée systémique à chaque étape.</p> <p>CD3 – <b>Apprécier</b> le besoin de demander du soutien à un CPA plus expérimenté.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. Apprécier la situation et décider ce qui doit être fait                                      | <p>CD4 – <b>Évaluer d'une manière critique</b> et <b>analyser</b> les occasions et les risques afin de déterminer les décisions et les mesures à prendre, compte tenu de l'évolution de l'environnement interne et externe (p. ex., comprendre les contrôles et la structure de gouvernance d'une entité, ainsi que les tendances sectorielles et de l'économie).</p> <p>CD5 – <b>Apprécier</b> les nouveaux besoins d'information et les nouvelles attentes des parties prenantes concernées (investisseurs, membres des collectivités environnantes, etc.), en tenant compte des partis pris possibles, de l'importance (p. ex., le caractère significatif) des questions et des conséquences à long terme (sur plusieurs générations).</p> <p>CD6 – <b>Prioriser</b> les occasions, les risques et les autres questions relatives à la prise de décisions en fonction des besoins d'information et des attentes des parties prenantes.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2. Planifier / concevoir l'approche                                                             | <p>CD7 – Compte tenu des besoins et des attentes des parties prenantes, faire preuve de créativité et utiliser des données à jour pour <b>concevoir</b> l'approche du projet. Prendre en considération des occasions de diriger, d'innover et de collaborer, notamment avec des experts d'autres disciplines, et se pencher sur les meilleures pratiques.</p> <p>CD8 – <b>Reconnaître</b> les normes et critères internes appropriés et à jour (p. ex., vision, mission, stratégie et valeurs organisationnelles et sociétales) ainsi que les normes, règlements, lois et critères externes (p. ex., en matière de comptabilité, de certification et de fiscalité). Dans le cas des compétences particulières du tronc commun intégré, <b>apprécier</b> l'incidence de l'utilisation d'autres normes, règlements, lois et critères externes.</p> <p>CD9 – <b>Reconnaître</b> les indicateurs clés de performance.</p> <p>CD10 – <b>Apprécier</b> le niveau d'expertise requis ainsi que la nécessité, le moment ou la façon de consulter des experts d'autres secteurs ou de collaborer avec eux.</p> <p>CD11 – <b>Déterminer</b> la nature des données requises pour éclairer la prise de décisions : type (financières ou non financières); source (interne ou externe); systèmes d'information; échéancier (passé ou futur); perspective (entité ou parties prenantes), etc.</p> <p>CD12 – <b>Formuler</b> des hypothèses prévisionnelles, en tenant compte des incertitudes importantes, des interdépendances (p. ex., incidences fiscales ou autres) et du caractère raisonnable des options et des scénarios possibles.</p> <p>CD13 – <b>Communiquer</b> l'approche du projet/plan aux parties prenantes pertinentes pour s'assurer qu'elle est judicieuse dans le contexte de leurs besoins.</p> |



| Cinq étapes pour prendre, faciliter et mettre en œuvre des décisions relatives à la performance    | Compétences axées sur la prise de décisions <sup>viii</sup> – Les compétences axées sur la prise de décisions (CD) se fondent sur les cinq étapes du cycle décisionnel, d'une manière intégrée, en fonction des niveaux de maîtrise du tronc commun intégré. Elles illustrent la rigueur qu'apportent les CPA au processus de mesure et de gestion de la performance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3. Mettre en œuvre le plan, évaluer et surveiller sa progression et le recalibrer au besoin</b> | <p>CD14 – <b>Gérer</b> efficacement le projet/plan : communiquer le plan, travailler en collaboration, mentorer le personnel, reconnaître les occasions d'innover et présenter des résultats dans les délais (p. ex., diriger l'équipe de mission de certification durant les visites, superviser des subordonnés, gérer les flux de travail et rendre des comptes à son gestionnaire).</p> <p>CD15 – En utilisant des cadres de mesure et de gestion des risques et des incertitudes, <b>collaborer</b> avec des experts d'autres domaines pour <b>créer</b> et tester des modèles prévisionnels flexibles et d'autres types de modèles prospectifs.</p> <p>CD16 – <b>Rassembler</b> des données probantes et des informations suffisantes et pertinentes pour éclairer la prise de décisions.</p> <p>CD17 – <b>Préparer</b> les données, ce qui comprend le nettoyage et la classification de celles-ci.</p> <p>CD18 – <b>Apprécier</b> l'intégrité des données (fiabilité) et la validité/précision technique des informations sur la mesure (notamment quand il est question de l'importance).</p> <p>CD19 – À la lumière de la décision prise lors de l'application de la CD8, <b>évaluer d'une manière critique</b> et <b>analyser</b> les questions prioritaires (et options possibles), dont reconnaître les interdépendances (p. ex., incidences financières ou relatives à la protection des renseignements personnels) et l'éventuelle présence de tout parti pris.</p> <p>CD20 – Selon les besoins d'information et les attentes des parties prenantes, <b>interpréter</b> les résultats d'une manière favorisant l'intégration.</p> <p>CD21 – <b>Déterminer</b> les canaux et modes de communication optimaux (p. ex., états financiers, rapport sur le développement durable ou discours), en tenant compte des exigences réglementaires, de la technologie et des besoins des parties prenantes.</p> <p>CD22 – <b>Gérer</b> les contrôles, systèmes et autres activités efficacement de façon continue, et <b>mesurer</b> les résultats par rapport aux indicateurs clés de performance afin de décider si un recalibrage est nécessaire.</p> |
| <b>4. Achéver un projet donné</b>                                                                  | <p>CD23 – <b>Consigner</b> et <b>communiquer</b> les travaux d'analyse, les résultats, la décision prise et les prochaines étapes d'une manière transparente et claire, en fonction du public cible et des parties prenantes, au moyen des canaux et outils de communication appropriés. Veiller à ce que toutes les communications reflètent fidèlement la substance sous-jacente.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>5. Réfléchir et apprendre</b>                                                                   | <p>CD24 – <b>Évaluer d'une manière critique</b>, <b>analyser</b> les résultats et processus et <b>réfléchir</b> sur ceux-ci pour poursuivre l'apprentissage et reconnaître des innovations possibles qui ajouteraient de la valeur. Cet exercice doit être mené sur le plan individuel, de l'équipe et de l'organisation.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |



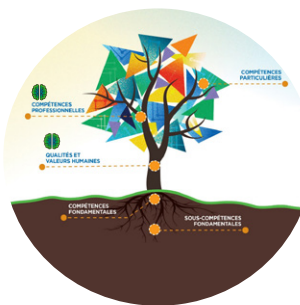


# COMPÉTENCES

## Partie 2 : Grille 2.0 – Compétences du tronc commun intégré (compétences fondamentales du tronc commun et sens éthique des CPA)

Les compétences fondamentales du tronc commun sont décrites ci-dessous.

| COMPÉTENCES FONDAMENTALES DU TRONC COMMUN ET SENS ÉTHIQUE DES CPA                                                                                                                                                                               | Sous-compétences fondamentales, compétences fondamentales et compétences particulières – Les compétences fondamentales du tronc commun reflètent le sens éthique des CPA et tiennent compte des autres domaines, puisque beaucoup de ces compétences sont interreliées. Tous les domaines doivent tenir compte de l'évolution rapide des innovations technologiques et de l'automatisation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sous-compétences fondamentales (SCF) :</b> Se rattachent aux domaines généraux et émergents présents dans le contexte mondial où travaillent les CPA. Niveau de maîtrise élémentaire <sup>x</sup> . Voir les définitions en annexe.                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Équité, diversité et inclusion (EDI)</b><br><b>Perspectives et identité autochtones</b><br><b>Pensée systémique et théorie de la complexité</b><br><b>Technologies émergentes et transformatrices (intelligence artificielle, intelligence augmentée, registres distribués, etc.)</b>                                         | <p>SCF1 – <b>Reconnaître</b> les théories et la terminologie de base qui sous-tendent ces domaines, notamment les nouvelles tendances (p. ex., compétence culturelle).</p> <p>SCF2 – <b>Reconnaître</b> les normes, les règlements, les lois, les critères et les référentiels connexes (p. ex., intelligence artificielle et intelligence augmentée justes<sup>vi</sup>), notamment les nouvelles tendances.</p> <p>Le futur CPA n'a pas besoin de connaître l'ensemble des normes, règlements, lois, critères et référentiels, mais il doit pouvoir faire des recherches à leur sujet et les reconnaître puisque ceux-ci continuent d'évoluer.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Compétences fondamentales (CF) :</b> Se rattachent aux domaines liés aux entreprises, aux administrations publiques et aux autres organisations, et à la façon dont elles sont structurées et fonctionnent. Niveau de maîtrise intermédiaire <sup>xii</sup> .                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Durabilité, dont les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)</b><br><b>Économie et domaines sous-jacents des méthodes quantitatives et de la probabilité</b><br><b>Droit et formes juridiques de l'entreprise</b><br><b>Comportement organisationnel, dont les comportements / partis pris individuels</b> | <p>CF1 – <b>Expliquer</b> et <b>appliquer</b>, d'une manière intégrée, les théories et la terminologie de base qui sous-tendent ces domaines (notamment les nouvelles tendances). Par exemple, discussions sur les partis pris, notamment les partis pris précis inhérents à une personne ou à un groupe, sur l'intelligence artificielle, sur l'intelligence augmentée ou sur l'information sur la durabilité, ou encore sur l'économie régénérative.</p> <p>CF2 – <b>Reconnaître</b> les normes, les règlements, les lois, les critères et les référentiels connexes (p. ex., les normes d'information sur la durabilité), notamment les nouvelles tendances.</p> <p>Le futur CPA n'a pas besoin de connaître l'ensemble des normes, règlements, lois, critères et référentiels, mais il doit pouvoir faire des recherches à leur sujet et les reconnaître puisque ceux-ci continuent d'évoluer.</p> <p>CF3 – <b>Appliquer</b> des cadres et méthodes pour mesurer et gérer les risques et l'incertitude dans des contextes relatifs à la prise de décisions et à l'information financière (notamment les nouvelles tendances). Par exemple, pour mesurer des chaînes de valeur financière et non financière à long terme du point de vue des multiples parties prenantes).</p> <p>Le futur CPA n'a pas besoin de connaître l'ensemble des cadres et méthodes, mais il doit pouvoir chercher et reconnaître le cadre ou la méthode à appliquer puisque ces derniers continuent d'évoluer.</p> |



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES DU TRONC COMMUN ET SENS ÉTHIQUE DES CPA

**Sous-compétences fondamentales, compétences fondamentales et compétences particulières** – Les compétences fondamentales du tronc commun reflètent le sens éthique des CPA et tiennent compte des autres domaines, puisque beaucoup de ces compétences sont interreliées. Tous les domaines doivent tenir compte de l'évolution rapide des innovations technologiques et de l'automatisation.

**Compétences particulières (CP) :** Se rattachent à la comptabilité professionnelle. Niveau de maîtrise élevé<sup>xiii</sup>.

### Création de valeur<sup>xiv</sup>

#### Finance

#### Information financière et non financière

#### Fiscalité

#### Certification et confiance

#### Mégadonnées<sup>xv</sup>, analyse de données

#### Stratégie, gestion des risques et innovation

#### Prise de décision de gestion et systèmes/technologies d'information (données)

#### Prise de décision éthique et gouvernance organisationnelle / gouvernance des données (dont la protection des renseignements personnels et la sécurité)

CP1 – **Évaluer d'une manière critique, analyser et appliquer**, d'une manière intégrée, les théories, la terminologie et les cadres de base qui sous-tendent ces domaines (notamment les nouvelles tendances) pour éclairer le processus décisionnel. Par exemple, les discussions sur la stratégie, les modèles d'affaires et l'innovation s'appuient sur des connaissances fondamentales relatives à la durabilité, à l'intelligence artificielle ou à la création de valeur.

CP2 – Au besoin, **appliquer** les normes de comptabilité et de certification et la réglementation fiscale (par exemple, Manuels de CPA Canada, dont le Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public, et *Loi de l'impôt sur le revenu du Canada*) en faisant des recherches sur diverses questions et en les analysant, dans le cadre de situations courantes présentant des niveaux faibles ou moyens d'ambiguïté, de complexité et d'incertitude.

Le futur CPA n'a pas besoin de connaître l'ensemble des normes de comptabilité et de certification et de la réglementation fiscale, mais il doit être capable de s'y retrouver dans ces textes, qui continuent d'évoluer.

CP3 – Au besoin, **expliquer** les facteurs pertinents pour la prise de décisions quant au choix d'appliquer d'autres normes, règlements, lois ou critères (qui ne se rapportent pas à la comptabilité, à la certification ou à la fiscalité).

Le futur CPA n'a pas besoin de connaître l'ensemble des normes, règlements, lois et critères, mais il doit pouvoir chercher et reconnaître les normes, règlements, lois ou critères à appliquer puisque ces derniers continuent d'évoluer.

CP4 – **Appliquer** les principes fondamentaux de mesure pour apprécier la validité technique et la précision des informations sur la mesure (fondées sur les opérations et au-delà de celles-ci) dans une optique de prise de décisions et de présentation de l'information.

CP5 – **Décrire** la façon dont les normes, les règlements, les critères et les lois en comptabilité, en fiscalité et en certification sont élaborés et **expliquer** pourquoi ils sont importants pour les marchés financiers, les gouvernements et la société (ou s'ils comportent des lacunes, ou encore s'ils font défaut).

CP6 – **Expliquer** l'incidence de l'innovation technologique et de l'automatisation, notamment comment les technologies changent les façons de faire traditionnelles, y compris les modèles d'affaires (p. ex., favoriser les analyses et l'information prospectives, décentralisées et présentées en temps réel pour la prise de décisions, faciliter la prise en compte des exigences d'une cybersécurité accrue).





# ANNEXE – DÉFINITIONS

## Niveaux de maîtrise dans la Grille 2.0<sup>xvi</sup>

| Verbes associés aux niveaux de maîtrise | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Décrire                                 | Faire état des caractéristiques clés de quelque chose                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Reconnaître                             | Énumérer ou établir des possibilités                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Appliquer                               | Démontrer des connaissances, des concepts ou des techniques                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Rassembler                              | Recueillir de l'information en considérant sa provenance, sa traçabilité, ses attributs, sa qualité et sa fiabilité <sup>xvii</sup>                                                                                                                                                                                                   |
| Déterminer                              | Établir ou conclure après mûre réflexion; juger                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Expliquer                               | Rendre clair ou intelligible; énoncer le sens ou le motif de quelque chose                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Préparer                                | Faire ou rendre prêt à l'utilisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Analyser                                | Examiner méthodiquement une situation en dégageant chacun de ses éléments constitutifs et en étudiant les interrelations entre ces derniers, de manière à en relever les caractéristiques essentielles, dont les thèmes et les tendances, puis les évaluer avec soin                                                                  |
| Consigner                               | Enregistrer (de l'information, des conseils ou des indications) par écrit ou d'une autre manière, en prenant soin de bien donner toute l'information pertinente                                                                                                                                                                       |
| Gérer                                   | Administrer et régir (des ressources dont on a le contrôle) en s'adaptant à l'évolution de l'environnement                                                                                                                                                                                                                            |
| Prioriser                               | Déterminer l'ordre dans lequel aborder une série d'éléments ou de tâches selon leur importance relative                                                                                                                                                                                                                               |
| Apprécier                               | Juger la valeur, l'importance ou les qualités de quelque chose et tirer des conclusions en prenant en considération différentes perspectives                                                                                                                                                                                          |
| Communiquer                             | Transmettre un message de façon claire et succincte à l'oral, lors de présentations ou à l'écrit, en faisant preuve d'écoute active, en tenant compte des besoins des différentes parties prenantes et en choisissant le moyen de communication ou l'outil technologique le plus approprié                                            |
| Évaluer d'une manière critique          | Avoir recours au jugement professionnel pour examiner objectivement et soigneusement en faisant preuve de curiosité et d'esprit critique, sans parti pris                                                                                                                                                                             |
| Mesurer                                 | Appliquer des bases et des modèles d'évaluation pour quantifier des éléments et des chaînes de valeur en termes financiers et non financiers                                                                                                                                                                                          |
| Interpréter                             | Cerner le sens d'une information ou donner du sens à une information                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Réfléchir                               | Penser longuement et soigneusement à quelque chose dans une optique d'amélioration continue                                                                                                                                                                                                                                           |
| Collaborer                              | Coopérer avec des membres et des équipes d'une organisation ou avec des experts externes, et faire usage des outils technologiques de l'organisation. Être un atout précieux dans les équipes axées sur les objectifs et les valeurs; former et diriger de telles équipes, et tirer parti de la richesse de points de vue diversifiés |
| Créer                                   | Concevoir ou élaborer quelque chose en faisant preuve d'un esprit d'innovation                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Concevoir                               | S'appuyer sur son jugement professionnel pour établir la forme ou la structure de quelque chose                                                                                                                                                                                                                                       |
| Formuler                                | Concevoir un plan et le mettre par écrit                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## Tronc commun des compétences fondamentales de la Grille 2.0

| Tronc commun des compétences fondamentales (exemples)                                                                                                                    | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Équité, diversité et inclusivité (EDI)<sup>xviii</sup></b>                                                                                                            | <p>Entre autres choses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>reconnaître le caractère unique de chaque personne;</li> <li>créer un environnement dans lequel les talents, les compétences et les aptitudes de chacun sont mis en valeur et respectés;</li> <li>reconnaître les différences qui existent au sein des groupes et utiliser cette compréhension pour atteindre l'égalité réelle.</li> </ul>                                                                        |
| <b>Perspectives et identité autochtones<sup>xix</sup></b>                                                                                                                | <p>Entre autres choses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>comprendre les effets de l'histoire du Canada sur les peuples autochtones et sur la culture, les droits et les perspectives autochtones;</li> <li>comprendre l'importance du principe de conservation des terres pour les générations futures;</li> </ul> <p>et ce, afin d'établir des relations empreintes de respect et de cheminer ensemble pour apprendre les uns des autres et partager des expériences.</p> |
| <b>Pensée systémique et théorie de la complexité<sup>xx</sup></b>                                                                                                        | <p>Entre autres choses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>comprendre l'interconnexion des systèmes, notamment les systèmes technologiques, organisationnels, réglementaires et sociaux;</li> <li>comprendre comment les organisations s'adaptent et gèrent les interdépendances, les interactions imprévisibles et les incertitudes.</li> </ul>                                                                                                                             |
| <b>Technologies émergentes et transformatrices<sup>xxi</sup>, comme l'intelligence artificielle, l'intelligence augmentée et la technologie des registres distribués</b> | <p>Entre autres choses, comprendre les technologies qui permettent et facilitent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la collaboration entre personnes et entre personnes et technologie;</li> <li>la confiance à l'égard des processus décisionnels, dans le but d'encourager la transformation.</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| <b>Durabilité (dont les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)<sup>xxii</sup>)</b>                                                                | <p>Entre autres choses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>comprendre les limites et les écosystèmes planétaires;</li> <li>comprendre les différentes perspectives sur ces questions;</li> <li>comprendre comment créer de la valeur à long terme pour les organisations, la société et les autres parties prenantes et comment mesurer cette valeur.</li> </ul>                                                                                                             |





# RÉFÉRENCES

- i Basé sur le [projet Voir demain](#) de la profession et sur les constatations du rapport [La voie à suivre](#).
- ii *Ibid.*
- iii La conception de la Grille 2.0 et la matière qu'elle couvre tiennent compte des [objectifs de développement durable](#) des Nations Unies, notamment en mettant en valeur le rôle de protection du bien commun de la profession de CPA, l'éducation de qualité et la durabilité (qui constituent les fondements de la Grille).
- iv L'apprentissage perpétuel implique d'être curieux, d'avoir soif de savoir et de vouloir continuellement acquérir des connaissances et des compétences, particulièrement dans un environnement en pleine transformation.
- v L'apprentissage par l'action fait appel à la résolution de problème en temps réel et en groupe, combinée à la réflexion, dans le but d'identifier les leçons à tirer d'une situation. L'apprentissage et la réflexion se font sur le plan individuel, de l'équipe et de l'organisation.
- vi Dans le rapport du projet Voir demain de la profession, le CPA de demain est décrit comme suit : « Chaque jour, chaque CPA formulera des observations sur la performance qui aideront l'organisation à cerner les occasions à saisir. Ainsi, il jouera un rôle dans un plus grand nombre de situations, et son travail sera reconnu par un plus grand nombre de personnes. » (Rapport [La voie à suivre](#), page 9)
- vii Basé sur notre analyse des verbes utilisés dans d'autres grilles de compétence et dans la taxonomie de Bloom. Les différents verbes dénotent le niveau de maîtrise et chaque niveau de maîtrise s'appuie sur les niveaux précédents.
- viii Basé sur notre analyse des verbes utilisés dans d'autres grilles de compétence et dans la taxonomie de Bloom. Les différents verbes dénotent le niveau de maîtrise.
- ix Pour regrouper les éléments dans les normes internationales de formation ([International Education Standards](#) ou IES), l'IFAC utilise les niveaux de maîtrise suivants : fondamental, intermédiaire et avancé. Ce classement est utile, car il nous permet de définir certains domaines où le niveau de maîtrise requis pour le futur CPA est élémentaire.
- x Ces sujets/domaines pourraient être enseignés dans le cadre de cours distincts, ou d'un grand cours traitant d'un ensemble de concepts, ou intégrés à d'autres cours (ou une combinaison de ces options).
- xi Utilisation de l'IA comme outil pour augmenter l'intelligence humaine.
- xii Les niveaux de maîtrise intermédiaire et élevé correspondent aux niveaux de maîtrise dans les normes internationales de formation (International Education Standards ou IES). Voir aussi les résultats d'apprentissage décrits dans l'outil en ligne de l'IFAC sur la formation en comptabilité ([IFAC Accountancy Education E-tool](#)).

- xiii Les niveaux de maîtrise intermédiaire et élevé correspondent aux niveaux de maîtrise dans les normes internationales de formation (International Education Standards ou IES). Voir aussi les résultats d'apprentissage décrits dans l'outil en ligne de l'IFAC sur la formation en comptabilité ([IFAC Accountancy Education E-tool](#)).
- xiv Processus par lequel une organisation génère des chaînes de valeur financière et non financière futures et des résultats pour l'organisation et ses parties prenantes. Basé sur la définition de création de valeur dans le document *Création de valeur : de la mesure à la décision* ([cpacanada.ca](#)).
- xv Ensembles de données caractérisés par le volume (quantité de données), la variété (multiplicité des sources et des formats de données [données structurées ou non structurées]), la vélocité (rapidité à laquelle on génère et traite les données), la variabilité (imprévisibilité des données en termes de volume et de vélocité) et la véracité (qualité des données), de sorte qu'ils ne peuvent être traités par les applications de traitement de données habituelles.
- xvi Basé sur notre analyse des verbes utilisés dans d'autres grilles de compétence et dans la taxonomie de Bloom. Les différents verbes dénotent le niveau de maîtrise et chaque niveau de maîtrise s'appuie sur les niveaux précédents.
- xvii Basé sur l'étape 5 de l'article « [La politique de gestion des données et ses éléments](#) » sur le site de CPA Canada.
- xviii Basé sur l'appel à l'action 92 de la Commission de vérité et de réconciliation, sur la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*, sur la page *Mise en œuvre de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* du gouvernement du Canada et sur les commentaires recueillis lors d'une table ronde menée par le Groupe de travail avec des dirigeants d'entreprises autochtones et d'autres parties prenantes.
- xix Inspiré de diverses sources, dont l'article [sur la théorie des systèmes](#) dans Wikipedia (en anglais), l'article « [What 'systems thinking' actually means - and why it matters for innovation today](#) » sur le site du World Economic Forum et sur l'article « [Le leadership axé sur l'éthique, à l'ère de la complexité et du changement numérique](#) » sur le site de CPA Canada.
- xx Basé sur une étude sur les compétences attendues par les leaders d'organisations innovatrices menée pour le Groupe de travail. Dans le cadre de l'étude, les chercheurs ont interviewé des hauts dirigeants travaillant pour des organisations innovatrices.
- xxi Basé sur la définition du terme diversité du [Centre canadien pour la diversité et l'inclusion](#) et sur la définition de l'équité tirée du document *L'enseignement des droits de la personne en Ontario : Guide pour les écoles de l'Ontario*.
- xxii Basé sur les commentaires recueillis lors d'une séance de travail fondamental menée par le Groupe de travail avec des experts en durabilité.