



# Mode de pensée et compétences habilitantes : repenser le paradigme de la compétence

## DOCUMENT 4

Quatrième document d'une série de quatre publications sur le leadership axé sur l'éthique, à l'ère de la complexité et du changement numérique

Avril 2022

## À PROPOS DE CPA CANADA

Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) travaille en collaboration avec les ordres de CPA des provinces, des territoires et des Bermudes, et représente la profession comptable canadienne sur les scènes nationale et internationale. La profession canadienne peut ainsi faire la promotion de pratiques exemplaires, favorables aux entreprises et à la société en général, et préparer ses membres aux défis posés par un contexte en évolution constante, marqué par des changements sans précédent. Forte de plus de 220 000 membres, CPA Canada est l'une des plus grandes organisations comptables nationales au monde. [cpacanada.ca](http://cpacanada.ca)

## À PROPOS DE L'IFAC

L'International Federation of Accountants (Fédération internationale des comptables) est l'organisation mondiale de la profession comptable; elle est vouée à servir l'intérêt public en renforçant la profession et en contribuant au développement d'économies solides à l'échelle internationale. Elle compte 180 organismes membres et associés qui sont présents dans plus de 130 pays et territoires, et qui représentent plus de 3 millions de comptables travaillant en cabinet, dans l'enseignement, dans la fonction publique, ainsi que dans les secteurs industriel et commercial.

Depuis plus de 40 ans, l'IFAC prête son concours à l'élaboration, à l'adoption et à la mise en œuvre de normes internationales qui contribuent à l'apport de la profession comptable qu'elle représente dans le monde. En s'appuyant sur une vision à long terme, elle travaille à l'essor d'une profession comptable favorisant la transparence, la reddition de comptes et la durabilité des organisations, des marchés et des économies. [ifac.org](http://ifac.org)

## À PROPOS DE L'ICAS

L'Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS), qui regroupe les comptables professionnels d'Écosse, assure aussi le rayonnement de la profession sur la scène internationale. Éduquer, réfléchir et diriger, tels sont les axes d'intervention d'une organisation vouée à l'excellence, qui veille aux intérêts du public. Les 23 000 membres de l'ICAS détiennent le titre de « Chartered Accountant ». Reconnu à l'échelle mondiale, le titre fédère une communauté de professionnels présents dans bien des secteurs et pays, où ils se distinguent comme chefs de file. Nous cultivons les liens entre nos membres, qui, à toutes les étapes de leur carrière, étoffent leur savoir grâce à la mise en commun des acquis, afin de transformer leurs ambitions en réussites. [icas.com](http://icas.com)

## À PROPOS DE L'IESBA

Le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA) est un organisme de normalisation indépendant qui élabore, dans l'intérêt public, des normes de déontologie et d'autres prises de position de grande qualité à l'intention des professionnels comptables du monde entier. Il publie notamment l'*International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards)*, qui établit les règles de déontologie applicables aux professionnels comptables.

De plus, l'IESBA soutient l'adoption et la mise en œuvre de ses normes, fait la promotion des bonnes pratiques déontologiques dans le monde et suscite des débats internationaux sur les questions de déontologie touchant les comptables. [ethicsboard.org](http://ethicsboard.org)

## Présentation générale et remerciements

Ce texte est le dernier de quatre documents de réflexion élaborés par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) pour approfondir les résultats d'une étude exploratoire et d'une table ronde réalisées en collaboration avec l'Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS) et l'International Federation of Accountants (IFAC) sous le titre *Le leadership axé sur l'éthique, à l'ère de la complexité et du changement numérique*.

L'[étude exploratoire](#), un [résumé](#) (en anglais) de la table ronde et un [enregistrement](#) (en anglais) de celle-ci sont accessibles sur la passerelle Knowledge Gateway de l'IFAC et sur la [page](#) du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (International Ethics Standards Board for Accountants – IESBA) consacrée aux considérations éthiques liées aux technologies. Le document prend aussi en compte les points de vue recueillis auprès de diverses parties prenantes dans le cadre de l'[initiative à vaste échelle de l'IESBA sur les technologies](#).

Cette série de documents élaborés dans la foulée de la table ronde approfondit les thèmes principaux abordés dans l'étude exploratoire. Elle tire parti des discussions et des recommandations faites par les participants pour fournir des conseils pratiques aux professionnels comptables (PC), aux organismes professionnels comptables et autres parties intéressées tandis que notre profession évolue pour répondre aux besoins changeants des parties prenantes tout en remplissant son obligation de protection de l'intérêt public. Cette série de documents vient s'ajouter aux travaux entrepris par l'ensemble de la profession en vue de repenser le rôle des professionnels comptables en tant que leaders sur le plan éthique à l'ère de la complexité et du changement numérique.

Les autres documents de la série, qui sont parus en 2021 ou 2022, traitent de sujets distincts, mais connexes :

- [Complexité et profession comptable](#)
- [La technologie, une arme à double tranchant : Occasions et défis pour la profession comptable](#)
- [Partis pris, mésinformation et désinformation : les reconnaître pour mieux les combattre](#)

Le document *Mode de pensée et compétences habilitantes : repenser le paradigme de la compétence* a été rédigé par les membres de CPA Canada Brian Friedrich (membre de l'IESBA et président du Groupe de travail sur la technologie de l'IESBA) et Laura Friedrich (conseillère technique pour l'IESBA) sous la direction de Gord Beal, vice-président, Recherche, orientation et soutien, à CPA Canada. Ils ont profité du précieux concours de James Barbour, directeur du leadership

en politiques à l'ICAS et membre du Comité de réflexion sur la technologie de l'IESBA, de Christopher Arnold, responsable des PME/PMC et de la recherche à l'IFAC, et de Ken Siong, directeur de programme et directeur principal à l'IESBA. Greg Owens, membre de l'International Panel on Accountancy Education (IPAE), Irene Wiecek, professeure à l'Université de Toronto, membre du Groupe de travail sur la Grille de compétences de CPA Canada et membre de l'IPAE, et Rebecca Villmann, directrice, Initiatives et recherche en information à CPA Canada ont aussi contribué de manière importante à l'orientation du document et aux idées qui y sont présentées.

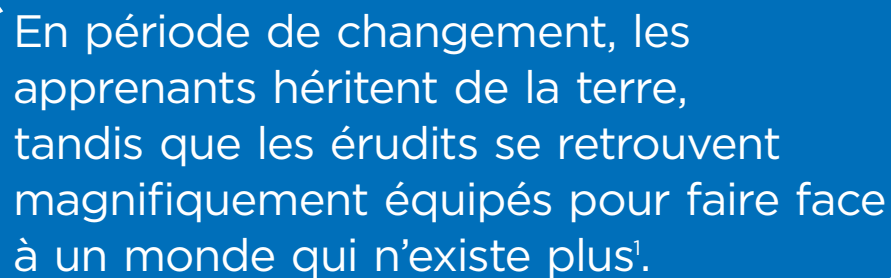
L'équipe remercie de leurs conseils et commentaires judicieux les pairs évaluateurs de ce document : Todd Scaletta, premier vice-président à la prospective et à la recherche de CPA Alberta; Gabriela Figueiredo Dias, présidente de l'IESBA; Vania Borgerth, Diane Jules, Kam Leung et Sundeep Takwani pour le Groupe de travail sur la technologie de l'IESBA; Greg Driscoll, conseiller technique pour l'IESBA et membre du Comité de réflexion sur la technologie de l'IESBA; ainsi que Hironori Fukukawa, professeur à l'Université Hitotsubashi et membre de l'IESBA et du Comité de réflexion sur la technologie de l'IESBA.

C'est avec plaisir que nous lirons vos commentaires. N'hésitez pas à nous écrire à [voirdemain@cpacanada.ca](mailto:voirdemain@cpacanada.ca).

# Table des matières

<b>Partie I : Pourquoi repenser le paradigme de la compétence?</b>	<b>2</b>
La compétence est fondée sur les besoins des parties prenantes, qui changent dans le contexte actuel	3
Rôles et compétences de demain	5
La profession comptable n'est pas à l'abri des bouleversements et est en cours de transformation	8
<b>Partie II : Points de vue de la profession</b>	<b>12</b>
<b>Partie III : Comment les PC peuvent accroître la valeur grâce à la compétence technique et aux compétences, aux valeurs, à l'éthique et aux attitudes</b>	<b>17</b>
<b>Partie IV : L'importance de la mentalité</b>	<b>19</b>
Mesurer ce qui est important	19
L'avenir exige - dès maintenant - une approche multidisciplinaire	23
<b>Partie V : Incidences sur l'exercice de la profession</b>	<b>25</b>
La voie à suivre	25
Conclusion	28

# Partie I : Pourquoi repenser le paradigme de la compétence?



« En période de changement, les apprenants héritent de la terre, tandis que les érudits se retrouvent magnifiquement équipés pour faire face à un monde qui n'existe plus<sup>1</sup>. »

Dans un contexte où le travail des PC continue d'évoluer, la profession doit s'employer à encourager et à aider ceux-ci à acquérir une compétence technique plus étendue qu'auparavant, et à appliquer leurs compétences professionnelles aux nouvelles situations. De plus, alors que la technologie continue de bouleverser les normes organisationnelles, il est plus que jamais nécessaire que les professionnels comptables cultivent les qualités et valeurs humaines telles que la curiosité, la créativité et la résilience. Ils devront changer leur attitude pour être plus agiles et adaptables, et pour démontrer leur engagement à l'égard de l'apprentissage permanent<sup>2</sup>, tout en continuant d'être d'ardents défenseurs de la prise de décision éthique.

1 Eric Höffer, cité dans J. Charles Rich, « In times of change learners inherit the earth », *Journal of Neurosurgery*, vol. 87, n° 5, [En ligne], 1997, p. 659. [<https://doi.org/10.3171/jns.1997.87.5.0659>]

2 IFAC, *Handbook of International Education Pronouncements* (2019), IES 3 (2021), [En ligne], p. 133, tableau A c)(i). [<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Handbook-of-International-Education-Standards-2019.pdf>]

Dans ce document, on fait valoir la nécessité pour la profession de réorienter son approche pour prospérer et rester pertinente à mesure que le monde change. Plutôt que de continuer à mettre l'accent sur les domaines techniques fondamentaux traditionnels dans lesquels sont formés la plupart des professionnels comptables, l'évolution de la profession devrait permettre d'acquérir de vastes connaissances technologiques et d'affûter les compétences professionnelles et les qualités humaines qui nous distingueront des machines avec lesquelles nous travaillons. Ce virage est déjà en cours dans certaines organisations et certains pays, mais des occasions importantes restent à saisir dans l'ensemble de la profession.

## La compétence est fondée sur les besoins des parties prenantes, qui changent dans le contexte actuel

La compétence et la diligence professionnelles constituent un principe fondamental de l'éthique des professionnels comptables<sup>3</sup>. Il leur faut posséder la compétence requise pour s'acquitter de leurs obligations déontologiques de diligence, d'objectivité et de responsabilité d'agir dans l'intérêt public. Mais qu'entend-on exactement par compétence professionnelle? Les Normes internationales de formation (IES) définissent la compétence professionnelle comme « la capacité d'exercer un rôle en respectant une norme établie<sup>4</sup> » [TRADUCTION]. Les normes IES sont énoncées sous la forme d'objectifs d'apprentissage, de domaines de compétence et de niveaux de maîtrise qui s'appuient sur un large éventail de normes professionnelles telles que les Normes internationales d'information financière (IFRS), les

3 Voir, par exemple, *Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants*, International Federation of Accountants, IFAC, New York, 2021 [En ligne], [Code de l'IESBA], section 113 [<https://eis.international-standards.org/standards/iesba/2021>]; *Code of Professional Conduct*, Chartered Professional Accountants of British Columbia (CPABC), Vancouver, [En ligne], octobre 2020, [Code de CPABC], préambule, p. 6. [<https://www.bccpa.ca/member-practice-regulation/act-by-laws-code-of-professional-conduct>] (les concepts de compétence professionnelle et de diligence sont associés à différents principes au Canada); et *ICAS Code of Ethics (including International Independence Standards)*, Institute of Chartered Accountants of Scotland, ICAS, [En ligne], [Code de l'ICAS], section 113. [<https://www.icas.com/professional-resources/ethics/icas-code-of-ethics>]. Veuillez noter que les professions au Canada étant de compétence provinciale, le code d'un des grands territoires de compétence est cité ici à titre d'exemple. Les codes des autres ordres provinciaux sont essentiellement équivalents au regard des éléments mentionnés.

4 *Supra*, note 2, p. 204.

Normes internationales d'audit (ISA), l'*International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards)*, la réglementation fiscale et d'autres normes pertinentes relevant de la compétence du professionnel comptable. Les normes IES reflètent le rôle important des PC :

« La profession comptable répond aux besoins d'information financière et, dans certains cas, non financière d'un large éventail de décideurs, notamment a) le public, b) les investisseurs actuels et potentiels, c) la direction et les employés des organisations, d) les fournisseurs et les créanciers, e) les clients et f) les autorités gouvernementales. La capacité de la profession comptable de satisfaire les besoins des utilisateurs en information contribue à une économie efficiente qui crée de la valeur pour la société<sup>5</sup>. »

[TRADUCTION]

Les normes IES expliquent en outre que la compétence professionnelle « dépasse la simple connaissance des principes, normes, concepts, faits et procédures; elle désigne l'intégration et l'application a) de la compétence technique, b) des compétences professionnelles et c) de l'éthique, des valeurs et des attitudes professionnelles<sup>6</sup> ».

Le glossaire des normes IES<sup>7</sup> comprend les définitions suivantes :

*Compétence technique* – Capacité d'appliquer des connaissances professionnelles pour exercer un rôle en respectant une norme établie.

*Compétences professionnelles* – Compétences intellectuelles, interpersonnelles et en communications, compétences personnelles et compétences organisationnelles qu'un professionnel comptable intègre à sa compétence technique ainsi qu'aux valeurs, à l'éthique et aux attitudes professionnelles pour démontrer sa compétence professionnelle.

5 *Ibid.*, p. 7.

6 *Ibid.*, p. 10.

7 *Ibid.*, p. 205 et 206.



*Valeurs, éthique et attitudes professionnelles – Caractéristiques qui permettent de reconnaître les professionnels comptables en tant que membres d'une profession. Elles comprennent les principes de déontologie (par exemple, les principes d'éthique) généralement associés aux comportements professionnels et considérés comme essentiels pour en définir les caractéristiques distinctives. [TRADUCTION]*

Il convient de noter que les normes IES encadrent le rôle des professionnels comptables au chapitre de l'information plutôt qu'en rapport avec des compétences particulières. Dans le monde des affaires actuel, l'information prend une place de plus en plus importante, car l'explosion du volume de données crée de nouvelles occasions d'obtenir des indications grâce à l'analyse des données. Pour exploiter ce potentiel, les organisations se tournent de plus en plus vers l'automatisation et des systèmes autonomes et intelligents. Parallèlement, le virage vers les initiatives environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) a élargi l'éventail des informations que les parties prenantes réclament des organisations. Ces deux tendances changent fondamentalement les compétences dont les professionnels comptables ont besoin pour créer de la valeur au moyen de l'information, et à chaque étape de la chaîne de valeur où les décisions sont fondées sur des données.

## Rôles et compétences de demain

Dans le secteur des services financiers (dont font partie les comptables et les auditeurs) et ceux de l'administration publique et des services professionnels, le rapport du Forum économique mondial sur l'avenir de l'emploi 2020 fait état de nouveaux rôles en matière d'emploi, principalement axés sur l'analyse, l'utilisation et la protection des données et de l'information ainsi que sur la stratégie, la gestion des risques et le développement des affaires<sup>8</sup>. Les dix principaux postes en devenir dans le secteur des services financiers sont les suivants :

1. Analyste de données / expert en science des données
2. Spécialiste des mégadonnées
3. Spécialiste du marketing et de la stratégie numériques
4. Spécialiste en IA et en apprentissage machine

<sup>8</sup> Forum économique mondial, *The Future of Jobs Report 2020*, [En ligne], octobre 2020, p. 134, 136 et 146. [[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)].

5. Spécialiste de la transformation numérique
6. Analyste de la sécurité de l'information
7. Spécialiste des bases de données et des réseaux
8. Spécialiste du développement des affaires
9. Ingénieur en technologie financière
10. Spécialiste de la cybersécurité

Cette liste témoigne de la tendance croissante qui consiste à s'appuyer sur les données et sur la collaboration entre humains et machines. La professeure Irene Wiecek, membre de l'IPAE, souligne en outre l'hyperconnectivité du monde d'aujourd'hui : « En gros, on est connectés les uns aux autres, mais également avec les appareils, qui sont eux aussi connectés entre eux<sup>9</sup>. »

Le rapport du Forum économique mondial sur l'avenir de l'emploi 2020 indique également que « les entreprises doivent investir dans de meilleurs indicateurs du capital humain et social en adoptant des mesures environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) jumelées à des méthodes renouvelées de comptabilisation du capital humain<sup>10</sup> » [TRADUCTION]. Ce domaine qui gagne en importance reflète les nouveaux besoins en matière d'information, qui exigent une application judicieuse des technologies pour produire des résultats, ainsi qu'une compréhension des principes d'évaluation commerciale et d'information financière fidèle, surtout jusqu'à ce que l'on convienne de normes ESG généralement reconnues.

Les innovateurs du monde des affaires ont des points de vue similaires. En plus des diverses compétences fondamentales telles que le leadership, la résolution de problèmes et l'analytique, JoAnn Stonier, cheffe des données chez MasterCard, souligne l'importance de pouvoir transposer les concepts d'entreprise en concepts techniques : « À bien y penser, nous sommes rendus là : nous devons avoir la capacité de transférer aisément les concepts d'un domaine à l'autre<sup>11</sup>. » [TRADUCTION] Elle considère aussi que la capacité de *donner un sens* aux résultats – qu'ils proviennent d'un tableau de bord ou d'un rapport – est une compétence essentielle en affaires<sup>12</sup>.

---

9 Irene Wiecek, citée dans Michelle Singerman, « Maîtriser les technologies : un enjeu déterminant pour les CPA », CPA Canada, [En ligne], 13 janvier 2022. [<https://www.cpacanada.ca/fr/nouvelles/comptabilite/la-profession/2022-01-13-competences-technologiques-cpa>]

10 *Supra*, note 8, p. 6.

11 JoAnn Stonier dans le balado « Me, Myself, and AI », *MIT Sloan Management Review*, [En ligne]. [<https://sloanreview.mit.edu/audio/designing-a-better-future-mastercards-joann-stonier/>]

12 *Ibid.*

Mme Stonier fait aussi valoir combien il est important de savoir mettre en contexte les données lorsqu'elles sont utilisées pour former les systèmes d'IA ou à d'autres fins dans le cadre de l'analyse :

« J'utilise toujours cet exemple : si l'on prend les listes électorales de 1910 aux États-Unis, c'est un ensemble de données valide. On peut utiliser cette information pour évaluer quelque chose qui s'est produit en 1910 ou 1911. Mais il faut savoir qu'intrinsèquement sont exclus de cet ensemble de données les femmes, les personnes de couleur, autrement dit des pans entiers de la société. Du moment qu'on le sait, on peut concevoir une demande d'informations adaptée à son objectif<sup>13</sup>. » [TRADUCTION]

En matière d'équité, de diversité et d'inclusion, il est très difficile d'imaginer qu'une demande d'informations soit « adaptée à son objectif » lorsque plusieurs groupes clés de la société n'y sont pas représentés. Toutefois, si la demande d'informations porte spécifiquement sur les hommes blancs au début des années 1900, l'ensemble de données auquel Mme Stonier fait référence est parfaitement logique. La capacité de contextualiser ainsi les ensembles de données peut aider les organisations à déceler, à évaluer et à atténuer les partis pris dans les données et les systèmes, afin d'assurer la pertinence de ceux-ci dans la prise de décision. Il est tout aussi important de faire preuve de jugement pour s'assurer que les intrants sont appropriés et que les données du tableau de bord ou du rapport sont fiables. Ces compétences favorisent l'exercice de l'esprit critique dont doit faire preuve le PC, comme il est indiqué dans le troisième article de cette série consacré à l'incidence des partis pris, de la mésinformation et de la désinformation<sup>14</sup>.

En ce qui a trait à la sécurité des données et de l'information, ce sont les compétences en cybersécurité qui sont au premier plan. Selon le rapport de 2021 de Verizon sur les atteintes à la protection des données, 85 % de ces compromissions touchaient l'élément humain, alors que seulement 3 % d'entre elles étaient liées à l'exploitation d'une vulnérabilité des systèmes<sup>15</sup>. Clinton Firth, leader mondial de la cybersécurité, Énergie chez EY, met en perspective la question du maintien de la sécurité, expliquant que « ceux qui tentent de protéger les données dans l'organisation ne peuvent absolument jamais se tromper, tandis que le pirate informatique qui tente de porter

---

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> CPA Canada, ICAS, IFAC et IESBA, *Partis pris, mésinformation et désinformation : les reconnaître pour mieux les combattre*, CPA Canada, Toronto, [En ligne], février 2022. [<https://www.cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative/confiance-et-ethique/partis-pris-mesinformation-desinformation>]

<sup>15</sup> Verizon, *2021 Data Breach Investigations Report*, [En ligne], figure 7, p. 7. [<https://www.cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative/confiance-et-ethique/partis-pris-mesinformation-desinformation>]

atteinte à la sécurité de l'organisation a besoin d'avoir raison une seule fois<sup>16</sup> ». [TRADUCTION] Tout cela met en lumière l'importance de contrôles internes centrés sur l'humain, en plus des contrôles axés sur les systèmes. Encore une fois, des occasions et des responsabilités en découlent pour les PC, car la sécurité organisationnelle est une activité d'équipe.

## La profession comptable n'est pas à l'abri des bouleversements et est en cours de transformation

Que signifient ces changements pour la profession comptable? Une étude révèle que l'automatisation et l'IA ont des répercussions importantes sur la profession. Par exemple, un rapport publié par Bloomberg en 2017 prédisait que 94 % des emplois aux États-Unis dans les secteurs de la comptabilité et de l'audit seraient touchés par l'automatisation<sup>17</sup>. Plus récemment, le rapport sur l'avenir de l'emploi 2020 publié par le Forum économique mondial plaçait les comptables et les auditeurs en tête de liste des postes appelés à devenir progressivement superflus d'ici 2025<sup>18</sup>. En tant que professionnels, nous devons tenir compte de ces mises en garde et nous adapter en conséquence. David Autor, économiste au MIT qui étudie les effets de l'automatisation sur la main-d'œuvre, n'hésite pas à affirmer : « Beaucoup de tâches professionnelles comportent des opérations courantes de traitement de l'information, mais requièrent également du jugement et une capacité d'appréciation. C'est là que les logiciels ont toujours été à la traîne. Mais avec l'IA, ce type de travail est beaucoup plus menacé<sup>19</sup>. » [TRADUCTION] Aussi, Malik Datardina, stratège en gouvernance, risque et conformité à Avenir, rappelle que « les CPA sont en concurrence non seulement avec l'intelligence artificielle, mais aussi avec d'autres professionnels qui possèdent des compétences communes, comme les experts en science des données. Pour démontrer leur utilité et demeurer concurrentiels, ils doivent se doter de compétences en gestion, en extraction et en analyse de données. Ce sont les bases qu'ils ont à acquérir<sup>20</sup> ». [TRADUCTION]

---

16 Clinton M. Firth, « IESBA Cybersecurity presentation », présentation au Groupe de travail sur la technologie de l'IESBA, [En ligne], 9 novembre 2021. [<https://youtu.be/EJmgGIOLbEM>]

17 Mark Whitehouse et Mira Rojanasakul, « Find Out If Your Job Will Be Automated », *Bloomberg*, [En ligne], juillet 2017. [<https://www.bloomberg.com/graphics/2017-job-risk/>]

18 *Supra*, note 8, p. 30.

19 Kevin Roose, « The Robots are Coming for Phil in Accounting », *New York Times*, [En ligne], 6 mars 2021. [<https://www.nytimes.com/2021/03/06/business/the-robots-are-coming-for-phil-in-accounting.html>].

20 *Supra*, note 9.

Par ailleurs, une hypothèse plus favorable circule aussi au sein de la profession, à savoir que nos emplois ne seront pas remplacés, mais plutôt modifiés pour inclure des activités à valeur ajoutée, comme l'interprétation et la planification stratégique<sup>21</sup>. Selon les indications de mise en œuvre des normes IES :

« L'automatisation de tâches plus courantes et répétitives permet à l'équipe des finances et de la comptabilité de se concentrer sur la réalisation d'activités à plus forte valeur ajoutée. Cette façon de faire, conjuguée à l'adoption d'une perspective plus stratégique, permet aux professionnels comptables en entreprise de contribuer de plus en plus à une importante création de valeur pour l'entreprise et d'assumer le rôle de partenaire d'affaires stratégique au sein de leur organisation<sup>22</sup>. »

[TRADUCTION]

De même, l'IFAC, dans son plan d'action pour la transformation de la pratique, note que l'adoption et l'automatisation de la technologie incitent désormais les entreprises à offrir des services stratégiques plutôt que transactionnels. Le document précise que « le rôle du comptable (conseiller, mentor et accompagnateur) consiste à travailler comme partenaire d'affaires et conseiller en affaires de confiance » [TRADUCTION], et il préconise le maintien de la compétitivité par l'élargissement de l'éventail des services offerts<sup>23</sup>.

Les technologies émergentes créent d'importantes occasions d'affaires partout autour de nous, en particulier tandis que nous apprenons de nouvelles manières de travailler avec les machines. Selon ce que prédit le rapport sur l'avenir de l'emploi 2020 publié par le Forum économique mondial, « au travail, d'ici 2025, le temps passé à exécuter les tâches habituelles sera réparti également entre les humains et les machines<sup>24</sup> » [TRADUCTION]. Dave Johnson, directeur des données et de l'IA chez Moderna, abonde dans le même sens :

« Chez Moderna, l'intelligence artificielle n'est pas là pour remplacer les humains. Nous envisageons toujours le rapport entre l'humain et la machine comme une collaboration, puisque leurs forces diffèrent. Les humains font preuve de créativité, de flexibilité et de perspicacité, tandis que les machines sont extrêmement précises, elles donnent

21 Voir, par exemple, Michael Higgins, « The Future of Accounting: How Will Digital Transformation Impact Accountants? », *Forbes*, [En ligne], 19 mai 2021. [<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/05/19/the-future-of-accounting-how-will-digital-transformation-impact-accountants/>]

22 IAESB, « Implementation Guidance: Developing Professional Accountants in Business (PAIBs) for the Strategic Business Partner's Role », IFAC, [En ligne], octobre 2019, p. 1. [<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IAESB-Implementation-Guidance-Accountants-in-Business.pdf>]

23 IFAC, *Practice Transformation Action Plan: A Roadmap to the Future*, New York, [En ligne], 2020. [<https://www.ifac.org/publications/practice-transformation-action-plan-6>]

24 *Supra*, note 8, p. 5.

chaque fois le même résultat et le font à grande échelle et à grande vitesse. Les projets les plus réussis sont ceux où nous associons les deux : la machine accomplit les tâches pour lesquelles elle est efficace et l'humain prend le relais pour le reste<sup>25</sup>. »

M. Johnson ajoute cependant que, même si l'on ne remplace pas les humains, la taille de l'équipe diminuera à long terme, car il ne sera pas nécessaire d'embaucher autant de personnel<sup>26</sup>.

Que signifie cette ère de changement pour les nouveaux PC ou ceux qui souhaitent le devenir? Dans un récent rapport de l'ACCA et de l'IFAC sur les aspirations de la génération Z, Kevin Dancey, chef de la direction de l'IFAC, note : « Alors que les générations précédentes ont vu la profession évoluer progressivement, les professionnels comptables de la génération Z seront témoins d'une transformation du rôle et de la valeur de la profession<sup>27</sup>. »

[TRADUCTION]

Le rapport révèle que :

- Les natifs du numérique sont « naturellement à l'aise avec la technologie et ils entrevoient un futur monde du travail branché et transformé par le numérique, en général pour le mieux<sup>28</sup> ». [TRADUCTION]
- La plupart des répondants de la génération Z « s'attendent à ce que la technologie ait une incidence sur les postes de débutants en comptabilité, mais ils voient aussi les avantages, pour la profession comptable, de se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée. Ils sont conscients que les technologies intelligentes continueront de changer la nature et le lieu du travail ainsi que les modes de prestation des services<sup>29</sup> ». [TRADUCTION]
- Les jeunes PC et ceux qui aspirent à le devenir sont encouragés à poursuivre leur apprentissage tout au long de leur carrière et, pour eux, la possibilité d'acquérir continuellement de nouvelles compétences est le principal facteur d'attraction d'employeurs potentiels<sup>30</sup>. [TRADUCTION]

---

25 Dave Johnson, dans le balado « Me, Myself, and AI », *MIT Sloan Management Review*, [En ligne].  
[<https://sloanreview.mit.edu/audio/ai-and-the-covid-19-vaccine-modernas-dave-johnson/>].

26 *Ibid.*

27 IFAC et ACCA, *Groundbreakers: Gen Z and the Future of Accountancy*, ACCA, Londres, [En ligne], 2021, p. 5. [<https://www.ifac.org/knowledge-gateway/developing-accountancy-profession/publications/groundbreakers-gen-z-and-future-accountancy>]

28 *Ibid.*, p. 12.

29 *Ibid.*

30 *Ibid.*, p. 47.

Qu'ils perçoivent la technologie comme une occasion à saisir, une menace existentielle ou une combinaison des deux, la plupart des PC sont d'avis que la manière d'exercer leur rôle sera très différente à l'avenir. Cette perspective n'est pas alarmiste : on a toujours compté sur les professionnels comptables pour garantir la fiabilité de l'information et éclairer la prise de décision, mais force est de reconnaître que les façons de faire pour assumer ces fonctions ont bien changé depuis l'époque du grand livre papier. D'après M. Dancey, « au cours des prochaines années, les professionnels comptables deviendront des conseillers de confiance, des responsables de la gestion durable, des experts en science des données et en technologie<sup>31</sup> ». [TRADUCTION] Comme les données et les perturbations sont de plus en plus fréquentes, il est temps de redéfinir notre proposition de valeur, et de mettre à profit nos domaines de compétence fondamentaux, au-delà de notre périmètre actuel. Il faut repenser le paradigme de la compétence.

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 5.



# Partie II : Points de vue de la profession

Les discussions sur la profession comptable avec les parties prenantes pendant la table ronde et d'autres séances de consultation à l'échelle mondiale<sup>32</sup> ont permis de dégager un certain nombre de grands thèmes sur la compétence et les nouvelles habiletés et fonctions :

## **Nous avons une solide assise**

- Les PC sont souvent des créateurs, utilisateurs ou gestionnaires d'informations ou encore des prestataires de services de certification. Ils jouent aussi un rôle important dans la conception et le maintien de systèmes d'information qui génèrent des renseignements utiles à la prise de décision. Ces activités offrent de nouvelles occasions de travailler avec des sources et des types de données novateurs afin de tirer parti des capacités existantes.
- Pour offrir des services professionnels de qualité, les PC doivent depuis toujours appliquer des compétences techniques et les intégrer aux compétences professionnelles et à la prise de décision éthique. Au fur et à mesure que les systèmes autonomes et intelligents remplaceront les fonctions plus techniques, cette intégration demeurera essentielle, mais il incombera de plus en plus aux PC de s'assurer que les compétences qui font défaut aux outils technologiques, à savoir les aptitudes professionnelles et l'éthique, ne sont pas exclues du processus.
- Les compétences dans nos domaines de prédilection tels que l'information financière, le contrôle interne et la certification restent fondamentales, mais beaucoup de nos rôles traditionnels en matière d'information financière évoluent avec l'intégration des nouvelles technologies. Les PC doivent donc bien connaître ces technologies.

---

<sup>32</sup> Voir, par exemple : rapport du Groupe de travail sur la technologie de l'IESBA, *IESBA Technology Initiative Phase 1, Final Report*, IFAC, New York, [En ligne], février 2020. [<https://www.ethicsboard.org/publications/iesba-technology-working-groups-phase-1-report>]; Brian Friedrich et Laura Friedrich, « Ethical Leadership in an Era of Complexity and Digital Change: Event Highlights », passerelle Knowledge Gateway de l'IFAC, [En ligne], 12 mai 2021. [<https://www.ifac.org/knowledge-gateway/building-trust-ethics/discussion/ethical-leadership-era-complexity-and-digital-change-event-highlights>]



- Dans certains pays, aux yeux du public, le champ d'exercice du PC se limite à la production ou à l'audit de l'information financière d'une organisation. Pourtant, les choses apparaissent sous un jour différent lorsqu'on survole les sites Web des cabinets d'expertise comptable et de services professionnels. Nombre d'entre eux mettent l'accent sur des services d'information beaucoup plus larges, faisant souvent appel aux technologies émergentes. Illustration éloquentes du repositionnement réel et potentiel de la profession, notamment par la création d'équipes multidisciplinaires.

### **À l'ère de l'information, une meilleure littératie technologique est essentielle**

- De nouvelles compétences techniques sont nécessaires pour ajouter de la valeur à la gouvernance des données et à la surveillance des innovations.
- Bien que les PC n'aient pas à devenir des experts en science des données ou des ingénieurs informaticiens, ils doivent comprendre suffisamment les technologies émergentes pour en évaluer les risques et les avantages, et être en mesure d'avoir des discussions constructives, de collaborer et d'aider à concevoir des contrôles adéquats.
- Le terme « littératie technologique » décrit le niveau de compétence requis. Ce niveau est l'équivalent de la « littératie financière » recherchée chez les membres d'une organisation qui occupent un poste de gouvernance, mais ne sont pas des PC.

### **Il faut repenser la formation des PC pour tenir compte des nouvelles possibilités**

- Une approche plus multidisciplinaire, qui combine les compétences fondamentales traditionnelles à des domaines émergents comme la durabilité, la science des données, l'intelligence artificielle, les registres distribués et la cybersécurité, servira au mieux les futurs PC.
- Les domaines de compétence fondamentaux traditionnels (comme l'information financière, la fiscalité ou la certification) sont plus faciles à définir et à évaluer. On a donc tendance à se concentrer sur ces domaines lorsqu'on pense aux compétences qui seront nécessaires dans l'avenir. Dans les programmes de formation en particulier, il est parfois difficile d'aider les aspirants PC à acquérir les compétences, les valeurs, l'éthique et les attitudes professionnelles générales (comme le leadership, l'exercice du jugement professionnel, la curiosité intellectuelle et, dans le cas des auditeurs, l'esprit critique). Évaluer avec précision et rigueur le degré de maîtrise de ces compétences plus globales peut aussi poser un défi – qu'il faut surmonter.

- Il faudrait accorder une attention accrue à l'acquisition des compétences, des valeurs, de l'éthique et des attitudes professionnelles dans les programmes professionnels (par exemple, grâce à l'apprentissage expérientiel en classe), mais il est aussi essentiel de le faire dans le cadre des stages, qui en favorisent l'application et l'évaluation.
- Les programmes se concentrent souvent sur l'enseignement des mécanismes permettant de travailler à partir de données financières historiques et des compétences techniques de la profession. Mais avec l'automatisation, ces mécanismes sont en voie de changer radicalement. Par exemple, comme il a été mentionné précédemment, de nombreux systèmes comptables sont entièrement automatisés. Il suffit qu'un client fasse un achat. Le système saisit ensuite le produit de la vente, met à jour l'information bancaire de la société, commande de nouveaux stocks, rend compte des informations en temps réel et fournit des données comparatives avec les chiffres des périodes antérieures et du budget.
- Souvent, les étudiants en comptabilité ne voient pas l'étendue et la valeur globale de la profession. Il reste encore beaucoup à faire pour démontrer qu'il est possible de mener des carrières stimulantes et gratifiantes au sein de la profession au-delà des rôles traditionnels.
- L'automatisation des tâches liées aux opérations signifie qu'il y a moins de postes traditionnels de niveau débutant centrés sur les opérations comptables. En l'absence de ces postes de débutants, la profession doit se demander comment les aspirants PC pourront aller chercher l'expérience requise pour acquérir la base technique solide qui leur permettra d'exercer leur jugement professionnel. Voici certaines questions à se poser : « Quel sera le nouveau "niveau débutant" ? » « Peut-on répondre aux besoins de formation en effectuant des simulations en réalité augmentée ? »

**L'amélioration des compétences et l'apprentissage en continu : plus importants que jamais**

- De nouveaux débouchés apparaissent rapidement pour les PC qui travaillent au sein d'organisations et ceux qui exercent des fonctions externes de conseil et de certification. Ces débouchés découlent souvent de la capacité des PC (tant à l'interne qu'à l'externe) à accroître la fiabilité des données ou des processus pour s'assurer que les informations utilisées et les systèmes qui y sont associés sont pertinents et dignes de confiance. Le potentiel de ces débouchés ne semble pas encore être au cœur des conversations quotidiennes entre PC.
- Il est essentiel d'acquérir de nouvelles compétences, en particulier dans le contexte de services émergents comme les enjeux ESG, la communication d'informations non financières et la protection de l'intégrité des données.

- Au fur et à mesure que les besoins des parties prenantes changeront, les PC devront innover et s'adapter, notamment en travaillant sur des types de données ou d'informations qu'ils ne connaissaient pas jusqu'alors.
- La formation sur la technologie et les compétences professionnelles ne doit pas être considérée comme quelque chose de fait une fois pour toutes. Comme pour toute compétence, le perfectionnement continu et des mises à jour constantes seront nécessaires à mesure qu'évolueront les technologies, les besoins des parties prenantes, les exigences sociales et l'environnement professionnel.
- Les PC doivent cultiver leur propre curiosité et celle des autres. La profession doit continuellement chercher à déterminer ce que les PC ont encore à apprendre et tirer profit de la grande diversité de méthodes d'apprentissage à leur disposition, dont l'apprentissage expérientiel itératif et proactif dans le cadre des activités d'emploi.

### **Les compétences professionnelles nous aident à demeurer pertinents**

- Dans l'environnement actuel en mutation rapide, les compétences professionnelles permettent aux PC de s'adapter et de demeurer pertinents en gérant la complexité<sup>33</sup>. Les parties prenantes accordent plus d'importance aux compétences professionnelles non techniques (communément appelées « compétences générales »), comme l'esprit critique, la communication, la collaboration et le jugement professionnel.
- En cette ère de numérisation (de l'information) ainsi que de numérisation et d'automatisation (des processus) croissantes, il faut mettre l'accent sur les compétences axées sur les humains plutôt que sur les machines – par exemple, faire preuve de curiosité; comprendre les nuances situationnelles; manifester de l'empathie et de l'intelligence émotionnelle; contextualiser l'information; adopter une pensée créative, intuitive et stratégique; et promouvoir la prise de décision éthique. Les machines sont – ou deviendront – meilleures et plus rapides que les humains pour la plupart des tâches transactionnelles, analytiques et prévisionnelles que ceux-ci exécutent fréquemment aujourd'hui.
- Poser des questions, analyser les réponses d'un œil critique, interpréter l'information, évaluer les risques, renforcer la capacité et prioriser les ressources sont des habiletés qui revêtent une importance accrue en période de changement. Chacune requiert également une communication claire et l'exercice du jugement professionnel, ainsi que de la curiosité ou un esprit critique.

<sup>33</sup> CPA Canada, ICAS, IFAC et IESBA, *Complexité et profession comptable : conseils pratiques pour la prise de décision éthique*, CPA Canada, Toronto, [En ligne], juin 2021. [<https://www.cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative/confiance-et-ethique/complexite-conseils-prise-decision-ethique>]

- La compétence dans les domaines de comptabilité traditionnels, même à un niveau avancé, devient simplement une base pour les PC qui bénéficient d'un meilleur avancement professionnel, s'ils sont capables d'intégrer efficacement de solides compétences professionnelles. Ces compétences ont toujours été un facteur de réussite important pour la profession, mais à mesure que les technologies transforment les façons de faire traditionnelles, elles deviennent de plus en plus importantes pour tous les PC.

L'engagement envers la prise de décision éthique est un important facteur de différenciation pour la profession. Cette valeur doit constamment être reconnue, communiquée, démontrée et soutenue au sein de la profession. Les PC pourraient subir des pressions les incitant à aller à l'encontre des normes professionnelles, et il faut de la force morale<sup>34</sup> pour se conformer aux obligations déontologiques<sup>35</sup>, surtout lorsque ces pressions sont exercées par des personnes influentes ou en position de pouvoir. En définitive, les compétences, les valeurs, l'éthique et les attitudes professionnelles devraient être le véritable différenciateur entre les systèmes autonomes et intelligents et les PC.

---

<sup>34</sup> ICAS, *The Power of One: Moral Courage*, 2<sup>e</sup> édition, Édimbourg, [En ligne], novembre 2020. [<https://www.icas.com/professional-resources/ethics/resources-and-support/moral-courage>]

<sup>35</sup> Voir, par exemple, Code de l'IESBA et Code de l'ICAS, paragraphe 111.1 A1 et Code de CPABC, préambule, *supra*, note 3.

# Partie III : Comment les PC peuvent accroître la valeur grâce à la compétence technique et aux compétences, aux valeurs, à l'éthique et aux attitudes

Les PC ont de nombreuses occasions d'appliquer leurs compétences et leur leadership éthique dans de nouveaux domaines, surtout une fois qu'ils maîtrisent mieux les technologies. En voici quelques-uns :

- La prolifération de données et d'informations non structurées offre des possibilités quasi infinies d'utiliser et de gérer ces données grâce à l'application de compétences en analyse de données. On va ici bien au-delà de l'information financière pour appuyer la prise de décision des organisations en général - par exemple, appuyer et refléter les valeurs et l'éthique de l'organisation dans une perspective ESG, en fonction de l'ensemble toujours plus grand de critères importants pour les parties prenantes.
- La prévalence des enjeux de qualité des données relatifs à un éventail toujours plus large de sujets et qui suscitent une attention croissante constitue un domaine clé pour les PC qui peuvent élaborer et surveiller

les contrôles internes de la qualité des données, et garantir leur fiabilité ou fournir une assurance à cet égard, et ainsi appliquer et transférer les compétences existantes dans un contexte actualisé<sup>36</sup>.

- À mesure que les modèles d'évaluation des données évoluent, les PC peuvent mettre à profit leurs compétences dans ce domaine pour concevoir et tester ces modèles afin de mesurer, de surveiller et de présenter cette nouvelle catégorie d'actifs d'une façon qui respecte leurs obligations en matière d'objectivité, de diligence et d'intégrité.
- Compte tenu des possibles partis pris liés à l'intelligence artificielle, il est souhaitable (voire obligatoire dans certains pays) que les systèmes fassent l'objet d'un audit indépendant. Par exemple, le conseil municipal de New York a adopté une loi exigeant l'audit des algorithmes utilisés par les employeurs pour leur processus d'embauche et de promotion de manière à déterminer si ces algorithmes comportent des partis pris fondés sur le genre, la race ou l'origine ethnique. La nouvelle loi ne prévoit toutefois pas de dispositions précises quant aux personnes pouvant agir à titre d'« auditeur indépendant » ou aux normes à respecter<sup>37</sup>. Ce nouveau champ d'expertise a besoin de professionnels expérimentés en audit, capables d'appliquer les principes de qualité de l'audit dans ce domaine difficile à évaluer, et des normes d'indépendance rigoureuses qui sauront inspirer confiance.
- Les normalisateurs de la profession peuvent apporter une expertise considérable, que ce soit pour l'élaboration de normes d'information ESG harmonisées ou d'autres normes relatives à la collecte, à la création, à l'utilisation ou à la communication de données.
- Dans les organisations, la haute direction et les équipes des TI ont souvent du mal à comprendre les points de vue de chacun, ce qui rend difficile l'atteinte d'un consensus sur les plans stratégiques relatifs aux données. Les PC peuvent aider à combler ce fossé, une fois qu'ils maîtrisent suffisamment le « langage » des technologies émergentes, transformatrices et perturbatrices.
- Comme nous l'avons vu dans le deuxième document de cette série : « On a besoin de leaders éthiques pour maintenir l'équilibre entre l'innovation et les contrôles raisonnés, particulièrement tant qu'une réglementation [adéquate] n'a pas été solidement mise en place. Les PC sont bien placés pour assurer la supervision de certaines des mesures de protection nécessaires pour que la marche du progrès se fasse dans la bonne direction<sup>38</sup>. »

36 *Supra*, note 2, p. 122, norme IES 2 (2021), tableau A f)(v).

37 Khari Johnson, « The Movement to Hold AI Accountable Gains More Steam », *Wired*, [En ligne], 2 décembre 2021. [<https://www.wired.com/story/movement-hold-ai-accountable-gains-steam>]

38 CPA Canada, ICAS, IFAC et IESBA, *La technologie, une arme à double tranchant : occasions et défis pour la profession comptable*, CPA Canada, Toronto, [En ligne], décembre 2021, p. 17. [<https://www.cpacanada.ca/fr/voir-demain-initiative/confiance-et-ethique/technologie-arme-double-tranchant>]

# Partie IV :

# L'importance de la mentalité

## Mesurer ce qui est important

L'adage selon lequel « on peut gérer ce que l'on peut mesurer »<sup>39</sup> se vérifie dans le cas de la compétence et de la performance organisationnelle. Pour acquérir et maintenir des compétences professionnelles pertinentes qui répondent aux exigences des parties prenantes, la profession comptable doit délaisser la mentalité consistant à privilégier l'acquisition et l'évaluation de la compétence technique au profit d'une démarche qui reflète davantage les compétences associées à ses nouveaux rôles. Andrew Hunter, président et chef de la direction de CPA Australia, observe avec perspicacité que « l'ouverture à l'introspection, la remise en question constante de la pertinence et la disposition au renouvellement et à la régénération sont des caractéristiques durables de toute communauté bien établie de professionnels en exercice<sup>40</sup> ».

Selon le rapport sur l'avenir de l'emploi 2020 publié par le Forum économique mondial, voici les 15 principales compétences à acquérir d'ici 2025<sup>41</sup> :

- Pensée analytique et innovation
- Apprentissage actif et stratégies d'apprentissage
- Résolution de problèmes complexes
- Pensée critique et analyse
- Créativité, originalité et initiative
- Leadership et influence sociale

---

<sup>39</sup> Citation attribuée à l'origine au mathématicien et physicien écossais William Thomson (Lord Kelvin) et popularisée par le professeur Peter Drucker.

<sup>40</sup> Andrew Hunter, « The Future for Accounting », IFAC, [En ligne], 10 février 2021. [<https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/discussion/future-accounting>]

<sup>41</sup> *Supra*, note 8, p. 36.

- Utilisation, suivi et contrôle des technologies
- Conception et programmation de la technologie
- Résilience, tolérance au stress et flexibilité
- Raisonnement, résolution de problèmes et recherche d'idées
- Intelligence émotionnelle
- Dépannage et expérience utilisateur
- Souci du service à la clientèle
- Analyse et évaluation des systèmes
- Persuasion et négociation

Ces compétences cadrent bien avec la profession comptable et confirment la nécessité de se concentrer sur les habiletés professionnelles non techniques. Elles sont étroitement liées aux valeurs, à l'éthique et aux attitudes professionnelles, qui sont au cœur de notre proposition de valeur et en phase avec notre responsabilité à l'égard de l'intérêt public<sup>42</sup>.

Les parties prenantes ont constaté (voir la section « Points de vue de la profession » ci-dessus) que la profession avait tendance à axer ses programmes de formation sur les compétences traditionnelles liées à la comptabilité, car celles-ci ont toujours fait partie de ses compétences de base et sont plus faciles à acquérir et à évaluer que les compétences professionnelles. Mais si la profession veut répondre aux exigences de l'avenir, un changement s'impose. La profession doit se définir, plutôt que dans un contexte d'expertise « technique », davantage dans un cadre de prise de décision professionnelle et éthique.

Le sens éthique des CPA est au cœur de la *Grille 2.0* :

- Qui nous sommes – Guidés par l'éthique, nous protégeons le public et agissons dans l'intérêt public, 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, d'inclusion et de savoir-faire technologique dans notre apprentissage, dans notre développement et dans notre rôle de leaders.
- Ce que nous faisons – Nous créons de la valeur et la préservons pour les parties prenantes en apportant logique, structure et fiabilité à l'information ainsi qu'au processus de mesure et de gestion du rendement. Nous sommes tournés vers l'avenir et nous accueillons favorablement le changement et les

<sup>42</sup> Voir, par exemple, « IES 3, Initial Professional Development – Professional Skills (2021) » et « IES 4, Initial Professional Development – Professional Values, Ethics and Attitudes (2021) », *supra*, note 2.



nouvelles technologies, ce qui nous permet d'anticiper les occasions, de créer de la valeur à long terme et la maintenir ainsi que de gérer les risques pour les particuliers, les organisations et, plus globalement, la société et la planète.

- Où nous exerçons – Nous exerçons notre profession dans un environnement mondial en constante évolution<sup>43</sup>.

La *Grille de compétences 2.0 (Grille 2.0)* de la profession canadienne de CPA illustre de manière novatrice en quoi consiste cette refonte. Elle décrit la nouvelle approche élaborée par la profession au Canada pour aider les CPA d'aujourd'hui et de demain à acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans un contexte organisationnel en évolution rapide. Dans la *Grille 2.0*, les domaines techniques traditionnels sont encore inclus, mais le cadre de compétences est fondé sur le « processus décisionnel », un modèle en cinq étapes pour prendre, faciliter et mettre en œuvre des décisions relatives à la performance; l'éthique est prise en compte et les compétences du tronc commun sont utilisées à chaque étape<sup>44</sup> :

1. Apprécier la situation et décider ce qui doit être fait
2. Planifier / concevoir l'approche
3. Mettre en œuvre le plan, mesurer et surveiller sa progression et le recalibrer au besoin
4. Réaliser un projet donné
5. Réfléchir et apprendre

Ainsi, le processus décisionnel lui-même devient l'élément central de la compétence du CPA. Des compétences supplémentaires sont énoncées en fonction d'un tronc commun de compétences fondamentales dans l'environnement où les CPA créent de la valeur et la préservent, et prennent des décisions<sup>45</sup> :

- Économie et domaines sous-jacents des méthodes quantitatives et de la probabilité
- Technologies émergentes et transformatrices (intelligence artificielle, intelligence augmentée, registres distribués, etc.)
- Équité, diversité et inclusivité (EDI)
- Perspectives et identité autochtones
- Droit et formes juridiques de l'entreprise

---

43 CPA Canada, *Tracer la voie pour l'avenir de la profession : la Grille de compétences CPA 2.0*, [En ligne], 2022, p. 12. [<https://www.cpacanada.ca/fr/devenir-cpa/pourquoi-devenir-cpa/le-programme-dagrement-cpa/la-grille-de-competences-des-cpa/grille-competences-2-0>].

44 *Ibid.*, p. 14.

45 *Ibid.*, p. 18.

- Comportement organisationnel, dont les comportements / partis pris individuels et la gestion du changement et des conflits
- Durabilité, dont les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)
- Pensée systémique et théorie de la complexité

Encore une fois, le sens éthique et ce tronc commun de compétences sont interreliés.

Enfin, en s'appuyant sur ces contextes fondamentaux, la *Grille 2.0* présente un éventail de compétences particulières qui nécessitent un niveau de maîtrise plus élevé et qui sont utilisées de manière intégrée dans le processus décisionnel. Voici ces compétences particulières<sup>46</sup> :

- Certification et confiance
- Mégadonnées, analyse des données
- Prise de décision éthique et gouvernance organisationnelle / gouvernance des données (dont la protection des renseignements personnels et la sécurité)
- Finance
- Information financière
- Prise de décisions de gestion et systèmes / technologies d'information (données)
- Information non financière
- Stratégie, gestion des risques et innovation
- Fiscalité
- Création de valeur

#### Mise en garde

L'importance croissante accordée aux compétences professionnelles pourrait renforcer par inadvertance les préjugés inconscients et ainsi nuire à la diversité et à l'inclusion. Les compétences professionnelles définissent les interactions au travail. Les styles de communication sont différents selon les cultures, ce qui peut créer des obstacles pour les personnes dont l'apparence et la façon de parler les distinguent de la culture prédominante du groupe.

Lorne Foster, professeur en politiques publiques et en droits de la personne à l'Université York, explique : « Les compétences générales sont devenues un langage codé pour le favoritisme blanc dans les pratiques

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 17.

d'embauche<sup>47</sup>. » [TRADUCTION] M. Foster signale les écarts que peut créer la *compatibilité* culturelle et invite à miser plutôt sur l'*ajout* culturel. « Il faut recadrer les différences en les présentant comme de précieux atouts qui manquent à la culture d'entreprise actuelle, au lieu d'embaucher et de fidéliser d'autres personnes issues d'horizons semblables à ce qu'on retrouve déjà dans l'organisation<sup>48</sup>. » [TRADUCTION]

## L'avenir exige – dès maintenant – une approche multidisciplinaire

Les possibilités et les défis d'un monde de plus en plus axé sur les données et l'IA nécessitent la collaboration d'experts de nombreux domaines. Ainsi, pour créer son programme Ethically Aligned Design<sup>49</sup>, la Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems de l'Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) a fait appel à l'expertise de plus de 700 penseurs multidisciplinaires du monde entier. Kay Firth-Butterfield, responsable de l'IA et de l'apprentissage machine au Forum économique mondial, est vice-présidente du comité de l'IEEE sur la conception éthique des systèmes autonomes et intelligents. Avocate spécialisée en droits de la personne, Mme Firth-Butterfield fait valoir combien il est important, pour développer des technologies, d'avoir des équipes composées de multiples parties prenantes. Selon elle, « ces discussions sur l'avenir de l'intelligence artificielle s'inscrivent dans les efforts ESG. Pour moi, la discussion autour de l'éthique en IA s'engagera davantage dans la sphère sociale, où les entreprises sont appelées à réfléchir à la manière dont elles conduisent leurs activités<sup>50</sup> ». [TRADUCTION]

L'adoption d'une approche multidisciplinaire permet également aux PC d'exploiter des compétences susceptibles d'être négligées sous prétexte qu'elles ne sont pas pertinentes ou n'ont rien à voir avec la profession, alors qu'elles peuvent en fait offrir des perspectives uniques et innovantes.

47 Sadaf Ahsan, « Why the quest for good soft skills can often be the same as looking for 'whiteness' », *Globe and Mail*, [En ligne], 9 avril 2021. [<https://www.theglobeandmail.com/business/careers/article-why-the-quest-for-good-soft-skills-can-often-be-the-same-as-looking/>]

48 *Ibid.*

49 Les ressources sur le programme Ethically Aligned Design de l'IEEE sont disponibles en ligne : <https://ethicsinaction.ieee.org>.

50 Kay Firth-Butterfield, dans le balado « Me, Myself, and AI », *MIT Sloan Management Review*, [En ligne]. [<https://sloanreview.mit.edu/audio/tech-and-ethics-the-world-economic-forums-kay-firth-butterfield-on-doing-the-right-thing-in-ai/>]

JoAnn Stonier, cheffe des données chez MasterCard, a une formation en droit et en gestion de données, mais elle est également diplômée en design d'intérieur. Elle explique comment elle intègre toutes ces compétences :

« Oui, je suis diplômée en droit, je suis experte en données, mais la démarche propre au design m'a amenée à ne pas voir les choses comme des problèmes, mais plutôt comme des contraintes auxquelles on doit s'adapter pour réaliser un concept, et qui évoluent avec le temps. On se dit : l'électricité est ici, la plomberie est là, et voici l'espace disponible. Alors, comment faire pour parvenir au résultat voulu? C'est pareil pour les données : je peux seulement les utiliser d'une certaine façon si je veux obtenir le résultat voulu. Comment dois-je m'y prendre<sup>51</sup>? » [TRADUCTION]

De ce point de vue, les PC qui possèdent un vaste éventail d'intérêts et d'expériences peuvent exploiter cette diversité interne de façon plus transférable qu'auparavant. Et, bien sûr, les lacunes sur le plan des compétences font ressortir l'importance du perfectionnement professionnel et de la formation d'équipes composées de membres provenant d'horizons variés.

---

51 *Supra*, note 11.

# Partie V : Incidences sur l'exercice de la profession

## La voie à suivre

Pendant la table ronde et d'autres séances de consultation à l'échelle mondiale<sup>52</sup>, les participants ont proposé les mesures concrètes suivantes, que les PC et les organismes professionnels comptables peuvent prendre pour soutenir et renforcer les compétences professionnelles pertinentes en mettant l'accent sur le leadership éthique.

### Pour les organismes professionnels comptables, ces mesures sont :

- Mettre en place et maintenir un cadre de compétences<sup>53</sup> qui tient compte de l'évolution des exigences et des rôles de la profession, et qui encourage la curiosité et l'apprentissage permanent tout au long de la carrière des PC (en conformité avec la plus récente version des normes IES, qui ont été révisées afin de mieux tenir compte des technologies de l'information et des communications<sup>54</sup>).

---

52 *Supra*, note 32.

53 Outre la *Grille de compétences 2.0* de la profession canadienne de CPA, traitée dans la section « L'importance de la mentalité » du présent rapport, d'autres organismes comptables professionnels s'adaptent eux aussi à la nécessité de changer : voir l'initiative CPA Evolution de l'AICPA [<https://www.evolutionofcpa.org/>]; le *Report a Study of Emerging Technology Adoption within the Accounting Programmes by the Higher Learning Institutions in Malaysia* du Malaysian Institute of Accountants. [[https://www.mia.org.my/v2/downloads/resources/publications/2021/12/06/Report\\_on\\_A\\_Study\\_of\\_Emerging\\_Technology\\_Adoption\\_within\\_the\\_Accounting\\_Programmes\\_by\\_the\\_Higher\\_Learning\\_Institutions\\_in\\_Malaysia.pdf](https://www.mia.org.my/v2/downloads/resources/publications/2021/12/06/Report_on_A_Study_of_Emerging_Technology_Adoption_within_the_Accounting_Programmes_by_the_Higher_Learning_Institutions_in_Malaysia.pdf)]; et « Essential Management Accounting Competencies for All Entry-Level Accountants » de l'Institute of Management Accountants. [<https://www.imanet.org/-/media/20fbf4af525644749f09e584c69284cf.ashx>]

54 IPAE, « Revisions to IES 2, 3, 4 and 8 », IFAC, [En ligne], 21 octobre 2019. [<https://www.iaesb.org/publications/revisions-ies-2-3-4-and-8-1>]

- Considérer la possibilité d'accréditer des programmes de spécialisation dans les domaines de l'analyse de données, des technologies d'affaires et des facteurs ESG, afin d'attirer des candidats, de favoriser l'avancement professionnel et de signaler aux parties prenantes la pertinence de la profession dans ces domaines.
- S'assurer que les PC reçoivent une formation sur l'application du code de déontologie de manière à s'acquitter de leur mandat de protection de l'intérêt public et sont tenus responsables de la conformité – élément clé de leur compétence professionnelle.
- Fournir aux PC qui font face à des situations difficiles (particulièrement en matière d'éthique) une façon d'obtenir des conseils confidentiels, afin de les aider à mieux comprendre leurs obligations et à prendre des décisions appropriées et plus éclairées.
- Transmettre un message positif construit autour de récits de PC ayant fait preuve de force morale et d'intégrité dans des situations difficiles qui menaçaient le respect des principes fondamentaux d'éthique et des obligations professionnelles d'agir dans l'intérêt public.
- Communiquer les attentes changeantes et l'élargissement du champ d'intervention de la profession ainsi que l'importance pour les parties prenantes d'inclure les PC dans les discussions sur l'utilisation des données et des technologies, l'innovation et l'orientation stratégique.

**Pour les formateurs des PC d'aujourd'hui et de demain (dont les organismes professionnels comptables et les établissements d'enseignement supérieur), ces mesures sont :**

- Instiller et cultiver un « état d'esprit axé sur l'apprentissage en continu<sup>55</sup> » chez les futurs PC, en exploitant le désir des membres de la génération Z d'acquérir de nouvelles compétences.
- S'assurer que l'analyse de données est un élément essentiel des programmes professionnels, en reconnaissant la nécessité de poser les bonnes questions, d'utiliser des intrants de qualité, d'évaluer et d'interpréter les résultats, et de prendre des décisions tenant compte des limites des systèmes.
- Accroître la souplesse des programmes de comptabilité afin d'encourager les candidats à étudier les domaines liés aux technologies, dont les technologies émergentes et transformatrices. Ces domaines peuvent comprendre la programmation de base, l'analyse de données de pointe, la chaîne de blocs et ses applications, l'IA et les systèmes autonomes, etc.

---

<sup>55</sup> *Supra*, note 43, p. 26.

- Veiller à ce que les programmes de formation en comptabilité s'engagent fermement à développer les compétences professionnelles et fassent reconnaître aux candidats leurs responsabilités générales et les attentes de la société envers les professionnels.
- Mettre l'accent sur l'esprit critique et la curiosité et s'assurer que les candidats comprennent la valeur qu'ils apportent.
- Utiliser les simulations et les jeux de rôle pour aider les candidats à acquérir l'habileté à échanger sur les questions d'éthique, en particulier avec les personnes dont ils relèvent.
- Suivre les tendances en matière de formation, comme l'intégration de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée, afin d'offrir des simulations réalistes qui favorisent la formation et le développement des compétences.
- Tirer parti du travail d'autres groupes établis pour améliorer la formation en éthique. Par exemple, utiliser les ressources suivantes :
  - Série The Power of One de l'ICAS<sup>56</sup>
  - Publications *Ethics Education Toolkit Study Guides* de l'IFAC et programme d'accompagnement vidéo<sup>57</sup>
  - Série Exploring the IESBA Code de l'IESBA en formats PDF et audio<sup>58</sup>
  - Programme Giving Voice to Values<sup>59</sup> de Mary Gentile sur la mise en œuvre d'une prise de décision éthique.

### Pour les PC, ces mesures sont :

- Déterminer comment les changements sociaux et les technologies transformatrices et perturbatrices sont le plus susceptibles d'avoir une incidence sur votre rôle, votre organisation ou vos clients, et vous concentrer d'abord sur ces aspects.
- Procéder à une autoévaluation honnête des compétences nécessaires et élaborer un plan pour les acquérir. Cette mesure s'aligne sur les changements récents apportés au Code de l'IESBA, indiquant que les professionnels comptables doivent demeurer au fait des nouveautés pertinentes en matière de technologie, et les comprendre<sup>60</sup>.

<sup>56</sup> *Supra*, note 34.

<sup>57</sup> IPAE, « Ethics Education Toolkit Study Guides », IFAC. [<https://www.iaesb.org/publications/ethics-education-toolkit-study-guides-2>]

<sup>58</sup> IFAC, « Exploring the IESBA Code », [En ligne], [<https://www.ifac.org/knowledge-gateway/building-trust-ethics/discussion/exploring-iesba-code>] et « Exploring the IESBA Code (in Audio) », [En ligne], [[https://prodiollearning.com/course-details.php?course\\_id=NDE=](https://prodiollearning.com/course-details.php?course_id=NDE=)]

<sup>59</sup> Mary Gentile, « Giving Voice to Values », University of Virginia, [En ligne]. [<https://www.darden.virginia.edu/ibis/initiatives/gvv>]

<sup>60</sup> Voir, par exemple, Code de l'IESBA et Code de l'ICAS, paragraphe 113.1 A2.

- Chercher à obtenir une formation et des ressources pertinentes (par exemple, auprès de votre organisme professionnel comptable, de votre employeur, de l'IFAC<sup>61</sup> ou d'autres groupes professionnels) sur les nouveaux services, technologies et possibilités, et les utiliser pour acquérir de nouvelles compétences.
- Vous abonner aux bulletins électroniques et aux services de conservation de ressources pour vous renseigner et rester à jour sur les tendances dans les domaines d'intérêt.
- Adopter un « état d'esprit d'apprentissage en continu », qui 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<sup>62</sup>.
- Reconnaître la valeur que vous apportez aux discussions grâce à votre compétence professionnelle et participer activement à ces discussions pour exprimer un point de vue professionnel sur la prise de décision d'affaires, même lorsque l'enjeu n'est pas de nature financière.
- Éviter les partis pris liés à la confiance excessive : reconnaître que le meilleur moyen de démontrer sa compétence consiste à dire « Je ne sais pas, mais laissez-moi creuser la question ».
- Être un modèle en faisant preuve d'un leadership éthique et en agissant comme mentor auprès du personnel moins expérimenté, surtout les aspirants et les nouveaux PC.
- Reconnaître la nécessité constante d'un leadership éthique au sein des organisations qui doivent composer avec des changements et des perturbations rapides, et répondre à ce besoin en faisant la promotion d'une culture d'éthique au sein de l'organisation, et en la soutenant<sup>63</sup>.

## Conclusion

La profession comptable repose sur la compétence technique, les compétences, les valeurs, l'éthique et les attitudes professionnelles qui demeureront pertinentes dans l'environnement de demain, mais pour continuer à prospérer, les PC doivent aborder l'incertitude avec confiance et s'efforcer d'être agiles et résilients.

61 Voir, par exemple, « Preparing Future-Ready Professionals », IFAC Knowledge Gateway. [<https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals>]

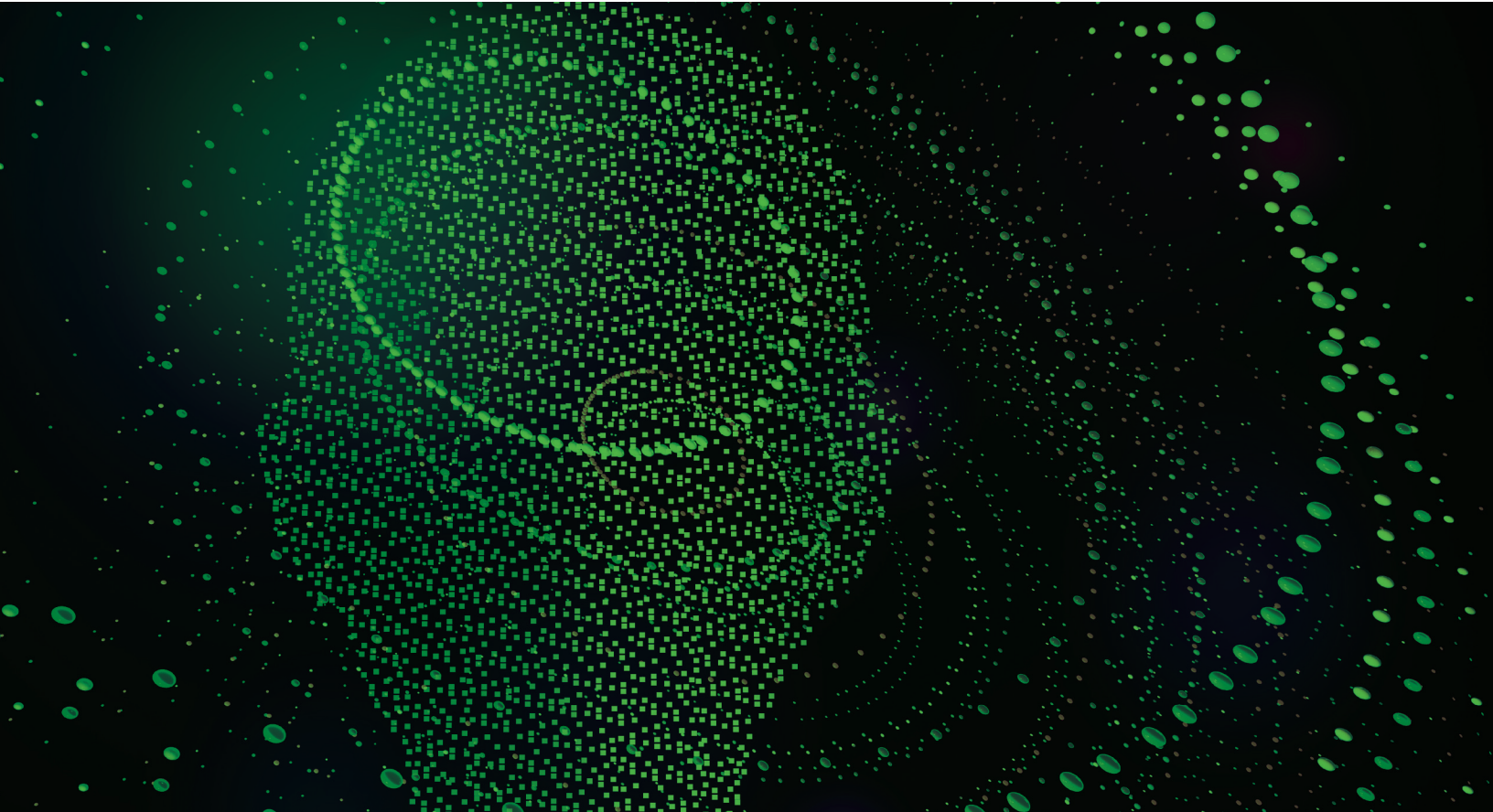
62 *Supra*, note 43, p. 26.

63 Voir, par exemple, Code de l'IESBA et Code de l'ICAS, paragraphe 200.5 A3, et Code de CPABC, p. 5-6, *supra*, note 3.



Ils doivent adopter un état d'esprit qui favorise une constante remise en question de leurs compétences et une évolution plus rapide de ces compétences que par le passé, parce que les progrès technologiques et les exigences sociétales changent rapidement – certains diraient même, à une vitesse exponentielle. Parallèlement, les PC doivent demeurer attentifs aux risques à gérer et continuer d'exercer un leadership éthique dans toutes les décisions organisationnelles.

Les compétences techniques des PC, garants de la confiance et de la déontologie dans l'économie numérique, demeureront essentielles bien qu'elles soient concentrées dans de nouveaux domaines, et leurs compétences, leurs valeurs, leur éthique et leurs attitudes professionnelles passeront au premier plan. Il revient à tous les PC de relever les défis et de tirer parti des occasions qui se présentent dans un monde en évolution, afin que la profession réponde aux besoins de la société.



AVERTISSEMENT : Le présent document ne fait pas autorité. CPA Canada, l'Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS), l'International Federation of Accountants (IFAC) et le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA) déclinent toute responsabilité en cas de préjudice subi par toute personne qui agit ou s'abstient d'agir en se fiant à la présente publication, que ledit préjudice soit attribuable à une faute ou à une autre cause.

Bien que préparé avec l'aide du Groupe de travail sur la technologie de l'IESBA, le présent document n'a fait l'objet d'aucune délibération ni approbation par l'IESBA. Les points de vue qui y sont exprimés sont ceux des auteurs et des collaborateurs et ne représentent pas nécessairement ceux de l'IESBA.

© Avril 2022 CPA Canada, ICAS et IFAC. Tous droits réservés. Il est nécessaire d'obtenir l'autorisation écrite de CPA Canada, de l'ICAS ou de l'IFAC pour la reproduction, le stockage ou la transmission de ce document, ou son utilisation à d'autres fins similaires, sauf quand il fait l'objet d'une utilisation individuelle et non commerciale. Pour obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca), [connect@icas.com](mailto:connect@icas.com), ou [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

Pour toute demande de traduction, veuillez consulter [l'énoncé de politique relative à la traduction](#) (en anglais) de l'IFAC à ce sujet et transmettre votre ou vos demandes par l'entremise du [système de demande d'autorisation en ligne](#) (inscription requise).



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

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