



Norme professionnelle nationale pour
Directeur financier

BIOTALENT CANADA

BioTalent Canada soutient les gens derrière la science essentielle. Reconnue comme la source incontournable de renseignements sur le marché du travail, nous guidons les intervenants de la bioéconomie avec des données factuelles et des normes axées sur l'industrie. Nous nous efforçons de catalyser l'intelligence en bioéconomie, de combler le fossé entre les talents prêts à l'emploi et les employeurs et d'assurer l'agilité, la résilience et la durabilité de l'un des secteurs les plus vitaux du Canada.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site biotalent.ca/fr.

BioTalent Canada^{mc}, Le PetriDish^{mc}, Biocompatibilité^{mc} et BioFin Prêt^{mc} sont des marques de commerce enregistrées de BioTalent Canada. BioTalent^{mc} est une marque de commerce de BioTalent Canada.

Table des matières

1	Reconnaisances	3
2	Un cadre de compétences pour les personnes qui travaillent dans le domaine de la bioéconomie.....	4
2.1	Qu'est-ce qu'une norme professionnelle nationale?	4
2.2	Comment définissons-nous une compétence?	4
2.3	Niveaux de complexité du travail	5
2.4	Aperçu de la méthodologie pour l'élaboration des normes professionnelles nationales	8
3	Cadre de compétences pour le directeur financier	9
3.1	Diagramme de compétences pour le directeur financier	9
3.2	Définition de la profession	10
3.3	Niveau d'éducation, de formation ou de diplôme requis.....	11
3.4	Liste des compétences de base pour le directeur financier	11
3.4.1	Gestion des données financières.....	11
3.4.2	Gestion des flux de trésorerie	12
3.4.3	Gestion budgétaire et financière.....	13
3.5	Liste des compétences techniques pour le directeur financier	14
3.5.1	Établissement de rapports financiers	14
3.5.2	Gestion des risques	15
3.5.3	Gestion du personnel	15
3.5.4	Gestion des intervenants.....	16
3.6	Liste des compétences réglementaires sectorielles pour le directeur financier	17
3.6.1	Vérification et assurance	17

3.6.2	Fiscalité.....	18
3.7	Liste des compétences personnelles et professionnelles du directeur financier	19
3.7.1	Comportement éthique.....	19
3.7.2	Résolution de problèmes et prise de décisions	20
3.7.3	Communication	20
3.7.4	Souci du détail	21
3.8	Compétences essentielles du directeur financier.....	22
3.9	Niveaux de compétence linguistique canadiens pour le directeur financier.....	23
4	Références.....	31

1 RECONNAISSANCES

Bill Adams, CPA, CA
Tom Hartford, BAF, BMOS
Caroline Hui, CPA CGA
Defne Garner, CPA, CA
Matthew Rosenberger, CPA, CA, CFA
Adeola Raimi

Directeur financier
Directeur des finances
VP, Finances
VP, Finances
Vice-président, Finances
Consultant principal

NervGen Pharma Corp.
Erthos Inc.
Lucent BioSciences Inc
Ripple Therapeutics
Amplitude Ventures Inc
Draini Consulting Inc

D'autres experts ont contribué à la norme, mais ils ont souhaité ne pas être reconnus.

2 UN CADRE DE COMPÉTENCES POUR LES PERSONNES QUI TRAVAILLENT DANS LE DOMAINE DE LA BIOÉCONOMIE

2.1 Qu'est-ce qu'une norme professionnelle nationale?

Au Canada, les normes professionnelles nationales sont des documents élaborés et validés par le secteur qui identifient et regroupent les tâches et les compétences associées à une profession en particulier. Elles décrivent également les connaissances et les compétences qu'un travailleur doit démontrer pour être considéré comme compétent.

L'ancienne Alliance des conseils sectoriels (ACS) a énoncé 11 principes directeurs pour la création de normes professionnelles nationales (NPN). Les NPN pour la bioéconomie canadienne respectent les 11 principes et sont élaborées pour répondre aux besoins actuels et futurs de la bioéconomie canadienne en matière de gestion du capital humain.

2.2 Comment définissons-nous une compétence?

Nous définissons une compétence comme *un ensemble de comportements connexes qui décrivent un bon rendement dans un domaine désigné. Il s'agit d'une expression comportementale de la façon dont les personnes intègrent les connaissances, les compétences, les attributs et les attitudes pour produire un résultat à valeur ajoutée dans une situation définie.*

Par conséquent, l'énoncé de compétences comprend une description qui intègre les compétences, les connaissances et les comportements dans une série d'activités en vue d'offrir un produit ou un service à valeur ajoutée.

Les **indicateurs de rendement** sont le terme que nous employons pour désigner les comportements regroupés sous chaque compétence et qui décrivent le niveau de maîtrise que le titulaire du poste doit être en mesure de démontrer lorsqu'il réalise une tâche.

Aux fins de ce projet, nous avons réparti les compétences en quatre catégories.

Les **compétences essentielles** désignent jusqu'à trois compétences qui décrivent « l'essence du poste », c'est-à-dire les compétences les plus cruciales qui peuvent s'appliquer à de multiples postes au sein d'une fonction ou d'une famille d'emplois. Tous les membres du personnel de cette fonction les partagent habituellement. Ces compétences peuvent également servir de qualificatifs pour différencier cette fonction des autres.

Les **compétences techniques** sont les compétences liées à des postes ou à des professions en particulier et qui permettent à une personne de travailler, de fonctionner et de réussir dans ce poste. Elles portent sur les diverses responsabilités qui incombent aux titulaires d'un poste. Par exemple, les compétences techniques d'un chirurgien engloberaient de nombreux outils chirurgicaux, techniques et conditions qui pourraient faire partie du poste. De même, les compétences techniques d'un avocat comprendraient diverses situations juridiques auxquelles il serait confronté dans le contexte d'un domaine de pratique particulier.


Les **compétences réglementaires** décrivent les compétences liées à la conformité aux pratiques et obligations prescrites en vertu des lois, des règlements et des normes du secteur applicables. Elles permettent de veiller à ce que les processus de travail essentiels soient mis en œuvre et intégrés à toutes les tâches. Elles sont d'une importance absolue lorsque les comportements économiques peuvent avoir une incidence sur les conditions humaines.

Les **compétences personnelles et professionnelles** sont les compétences qui permettent à une personne de réussir à travailler avec les autres et à s'acquitter de ses responsabilités dans un contexte professionnel. Les compétences personnelles et professionnelles ne sont pas nécessairement propres à un poste.

2.3 Niveaux de complexité du travail

Il est important de reconnaître que la complexité du travail varie selon un continuum organisationnel. À une extrémité de ce continuum, il y a le travail peu complexe, qui est clairement défini et axé sur les tâches. À l'autre extrémité du continuum, il y a le travail plus complexe, qui est moins bien défini et qui nécessite davantage de réflexion, des compétences décisionnelles supérieures et une plus grande autonomie. Les résultats sont reconnus sur une plus longue période et sont plus difficiles à évaluer.

Figure 1 : Démontre comment le niveau de complexité change avec les responsabilités du poste

Niveau de complexité	Exemples de tâches liées à différents niveaux de complexité	Postes/titres typiques
Le plus complexe	Élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques mondiaux dans les grandes entreprises.	PDG des plus grandes sociétés internationales
	Élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques à l'échelle mondiale.	Cadres supérieurs d'organisations multinationales
	Diriger l'incidence cumulative de plusieurs unités d'affaires.	Cadres supérieurs dans les grandes organisations multiétablissements
	Optimiser la fonction d'une seule unité d'affaires ou du personnel de soutien de l'entreprise.	Directeur général; chef d'établissement
	Gérer de nombreux projets interdépendants; équilibrer les ressources entre les services.	Directeur technique
	Planifier et réaliser des projets séquentiels tout en tenant compte des imprévus et des solutions de rechange.	Chef de l'entretien
Le moins complexe	Accumuler l'information pour diagnostiquer et anticiper les problèmes; agir de façon proactive; observer les tendances.	Technicien en entretien
	Suivre les procédures prédéfinies; demander de l'aide en présence d'un obstacle. La capacité d'anticiper les problèmes n'est pas attendue.	Manœuvre à l'entretien

Nous définissons les niveaux de complexité des profils à quatre niveaux :

De base – le rendement est axé sur l'exécution de procédures et de tâches liées à son propre poste.

Opérationnel – le rendement comprend une certaine autonomie dans la planification et l'exécution du travail. Le travail comprend généralement l'évaluation de la qualité des résultats du travail et la prise de mesures correctives pour en assurer la qualité.

Spécialisé – le rendement est axé sur l'application des objectifs et des normes aux membres de l'équipe et sur la garantie que le travail effectué sous la responsabilité de la personne est conforme à toutes les normes de l'entreprise.

Stratégique – l'accent est mis sur la direction du travail et l'effet cumulatif du travail dans une unité d'affaires indépendante ou dans l'ensemble d'une organisation. Les répercussions du travail à ce niveau ne sont souvent visibles qu'à moyen ou à long terme.

L'exemple suivant illustre les différents niveaux de complexité au sein d'un profil.

<p>Nom de la compétence : Éthique de la recherche</p> <p>Définition de la compétence : Fait preuve d'intégrité et de professionnalisme pour s'assurer que toutes les activités de recherche sont réalisées de façon responsable, conformément aux principes éthiques de bienfaisance et de non-malfaisance.</p> <p>La compétence à ce niveau est démontrée lorsque le directeur de recherche :</p>			
Indicateurs de rendement			
Fondamental	Opérationnel	Spécialisé	Stratégique
Suit avec diligence les procédures et protocoles de recherche prescrits par les autorités et les organisations professionnelles légitimes.	Surveille régulièrement ses actions et ses décisions pour s'assurer qu'elles correspondent aux valeurs professionnelles et organisationnelles.	Se responsabilise et responsabilise le personnel à l'égard des valeurs de l'organisation en veillant au respect des politiques et des procédures liées à l'éthique scientifique et aux règles de conduite.	Favorise une culture organisationnelle d'intégrité et de pratiques commerciales éthiques en adoptant un comportement exemplaire.

2.4 Aperçu de la méthodologie pour l'élaboration des normes professionnelles nationales

Les normes professionnelles nationales ont été élaborées au moyen d'un processus à plusieurs étapes.

Étape	Description	Résultat
1	Identifier les postes essentiels dans la bioéconomie par la recherche primaire et secondaire.	Liste de 50 postes clés
2	Créer des ébauches de profils comportant des compétences essentielles pour les postes, le rendement et les indicateurs de connaissances.	Ébauches de profils
3	Passer en revue les ébauches de profils avec des experts du secteur afin de préciser les compétences, le rendement et les indicateurs de connaissances.	Profil examiné avec l'avis fourni par les experts du secteur
4	Poursuivre la validation et l'examen par le secteur au moyen d'un groupe de discussion en ligne.	Profils validés par des experts du secteur
5	Approfondir la validation des ébauches de profils au moyen de sondages en ligne nationaux.	Normes professionnelles validées à l'échelle nationale par des experts des différents secteurs
6	Ajout des cotes des compétences essentielles et des niveaux de compétence linguistique canadiens.	Profils des NPN validés à l'échelle nationale avec profil de compétences essentielles et de niveaux de compétence linguistique canadiens pour chaque NPN

3 CADRE DE COMPÉTENCES POUR LE DIRECTEUR FINANCIER

3.1 Diagramme de compétences pour le directeur financier

Compétences		Niveau de complexité				Légende du niveau de complexité
		1	2	3	4	
Compétence de base						1. Fondamental 2. Opérationnel 3. Spécialiste/gestionnaire 4. Expert/cadre
1	Gestion des données financières					
2	Gestion des flux de trésorerie					
3	Gestion budgétaire et financière					
Compétences techniques						
4	Établissement de rapports financiers					
5	Gestion des risques					
6	Gestion du personnel					
7	Gestion des intervenants					
Compétences réglementaires du secteur						
8	Vérification et assurance					
9	Fiscalité					
Compétences personnelles et professionnelles						
10	Comportement éthique					
11	Résolution de problèmes et prise de décisions					
12	Communication					
13	Souci du détail					

3.2 Définition de la profession

Le directeur financier planifie, organise, dirige, contrôle et évalue les opérations des services financiers et comptables. Il élabore et met en œuvre les politiques et les systèmes financiers des organisations. Le directeur financier établit des normes de rendement et prépare divers rapports financiers. Il agit également à titre de point de contact essentiel pour tous les prêts et autres relations financières et transactionnelles.

À mesure que le secteur devient plus automatisé, le directeur financier consacre moins de temps à la production de rapports financiers et plus de temps à l'analyse des données, à la planification et à l'élaboration de stratégies, ainsi qu'à la prestation de conseils aux cadres supérieurs.

Le domaine de compétence du directeur financier peut varier considérablement selon la taille et les exigences d'une organisation. Par conséquent, ce profil peut contenir des compétences qui ne sont pas requises dans chaque organisation. Chaque entreprise peut choisir parmi les compétences énumérées pour saisir les compétences essentielles particulières dont elle a besoin.

Ce poste s'exerce dans les sous-secteurs suivants :

S'applique à	Biosanté	Agrobiotechnologie	Bio-industrie	Bioénergie

Le niveau de complexité du poste est :

Étendue des niveaux de complexité	Fondamental	Opérationnel	Spécialiste/gestionnaire	Expert/cadre

3.3 Niveau d'éducation, de formation ou de diplôme requis

Niveau d'études requis typique	Secondaire	Collégial	Baccalauréat	Maîtrise	Doctorat
Expérience de départ typique	0 à 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	15 à 20 ans	20 ans et plus

- Un baccalauréat en administration des affaires, en économie, en commerce, en comptabilité ou dans un domaine connexe est exigé.
- Le titre de CPA ou la préparation de celui-ci est requis par la plupart des organisations (peut être utilisé pour réduire les années d'expérience supplémentaires requises à seulement 3 ans)
- Une maîtrise en administration des affaires (spécialisation en finances) ou un autre programme de maîtrise en gestion peut être un atout.
- De 5 à 10 ans d'expérience dans n'importe quelle combinaison de comptabilité, de vérification, de budgétisation, de planification financière, d'analyse ou d'autres activités financières sont exigés (bien que 3 ans d'expérience puissent être acceptés selon l'entreprise).

3.4 Liste des compétences de base pour le directeur financier

3.4.1 Gestion des données financières

Gère la collecte, la saisie, l'accès et l'analyse des données financières et met en œuvre des outils et des processus pour aider l'organisation à consolider ses renseignements financiers, à se conformer aux règles et aux lois comptables et à produire des rapports financiers détaillés.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Gère le dossier/le processus/la distribution/le stockage de renseignements financiers valides/exacts/complets au sein d'une organisation.
- Assure une collecte de données exacte et complète en tenant compte de la confidentialité et de la sécurité des données, pour permettre à l'entreprise d'exploiter ses données plus rapidement et plus efficacement.
- S'assure que les contrôles financiers et les systèmes de gestion de la sécurité de l'information sont en place et protègent l'intégrité des données.
- Coordonne et gère l'utilisation de logiciels de gestion des données financières qui offrent une modélisation prédictive et d'autres outils de veille stratégique pouvant aider l'organisation.
- Effectue des analyses de données financières pour conseiller les cadres supérieurs sur des idées visant à maximiser les profits et à atteindre d'autres objectifs opérationnels.
- Prépare des rapports financiers opportuns et exacts et d'autres rapports ponctuels pour l'organisation.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des normes de rapports financiers, telles que les normes IFRS, NCECF et GAAP américaines, selon le cas
- Solide connaissance de Microsoft Excel
- Solide connaissance des logiciels de comptabilité
- Connaissance de base de la visualisation des données financières et des outils d'analyse
- Connaissance des normes de sécurité des TI fondées sur les exigences de l'entreprise

3.4.2 Gestion des flux de trésorerie

Surveille et évalue les flux de trésorerie pour assurer la viabilité de l'organisation. Entretient de bonnes relations avec les prêteurs afin de faciliter la gestion de la trésorerie, le financement et les fonctions de trésorerie de l'entreprise.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Effectue régulièrement une analyse de la trésorerie et utilise les prévisions de trésorerie pour prendre les mesures nécessaires afin de prévenir les problèmes de trésorerie. Développe et utilise des stratégies qui maintiendront une trésorerie adéquate pour l'entreprise et minimiseront les risques et les pertes qui pourraient découler des transactions financières et des opérations commerciales.

- Surveille et interprète les flux de trésorerie (taux de combustion et liquidités) afin de prédire les tendances futures.
- Coordonne de nouvelles sources de financement pour la dette de l'organisation, le cas échéant, afin de l'aider à répondre aux besoins de l'entreprise.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance approfondie et titres de compétences en gestion des finances
- Connaissance détaillée des montants et des dates des sorties de fonds à venir

3.4.3 Gestion budgétaire et financière

Gère et/ou soutient les opérations du service financier en identifiant les besoins en information et en développant les systèmes nécessaires pour répondre à ces besoins (planification, prévision, budgétisation, etc.). Élabore des recommandations d'amélioration des procédures, des systèmes d'exploitation, des budgets, des normes de rentabilité et d'autres fonctions financières à l'intention de la haute direction.

La compétence à ce niveau est démontrée lorsque la personne :

- Gère les processus d'analyse financière, de planification et de budgétisation afin d'évaluer l'état financier de l'organisation et d'élaborer des propositions et des plans financiers.
- Dirige le processus annuel d'élaboration du budget afin d'améliorer les estimations, de réorganiser les priorités et d'aider à la prise de décision.
- Compare les dépenses réelles avec le budget, analyse et prépare des rapports sur les écarts et fait des recommandations à la haute direction aux intervalles requis.
- Surveille les tendances et les règlements du marché afin d'évaluer leur impact sur l'analyse financière, la planification, l'établissement du budget et les propositions.
- Effectue des examens et des évaluations pour trouver des possibilités de réduction des coûts afin de faire des suggestions d'amélioration de la productivité qui nécessitent de petits investissements.
- Gère les systèmes de surveillance et de rapports financiers afin de s'assurer que les procédures financières et les normes de rapport appropriées sont en place.

- Sélectionne/forme/contrôle/évalue le personnel pour s'assurer que les attentes en matière de rendement sont communiquées et satisfaites.
- Évalue et applique les techniques de gestion des coûts appropriées pour des décisions spécifiques.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des normes de rapports financiers, telles que les normes IFRS, NCECF et GAAP américaines, selon le cas
- Connaissance de l'analyse financière, de la planification, de la budgétisation et de l'élaboration de propositions/plans financiers
- Connaissances/compétences en leadership et en gestion de projets

3.5 Liste des compétences techniques pour le directeur financier

3.5.1 Établissement de rapports financiers

Coordonne la préparation de rapports financiers complets, de résumés et d'autres analyses coûts-avantages et de rapports de gestion financière afin de donner des informations aux actionnaires et aux autres parties prenantes sur les activités et le rendement financier d'une entreprise au cours de la période ou de l'année précédente.

La compétence à ce niveau est démontrée lorsque la personne :

- Élabore et/ou met en œuvre des politiques, des systèmes et des procédures financiers conformes aux opérations et aux politiques comptables de l'organisation afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.
- Élabore et/ou met en œuvre des modèles de simulation pour prévoir le rendement financier d'une entreprise dans l'avenir en fonction du rendement historique de l'entreprise.
- Produit des rapports financiers précis et opportuns pour mettre en évidence les enjeux actuels et élaborer des plans futurs.
- Interprète les informations financières pour les présenter à la direction générale et utilise ces informations pour améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Solide connaissance pratique des logiciels et des systèmes de bases de données utilisés dans les rapports financiers
- Solides compétences informatiques et maîtrise des tableurs, tels que MS Excel

3.5.2 Gestion des risques

Assure la liaison avec les hauts dirigeants et les autres services pour aider à identifier, évaluer et planifier les réponses aux événements, tant positifs que négatifs, qui pourraient survenir tout au long des opérations financières de l'organisation, augmentant ainsi la probabilité et l'impact des opportunités, tout en diminuant la probabilité et l'impact des menaces pour l'entreprise afin d'assurer le bon déroulement des opérations financières de l'organisation.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Découvre, reconnaît et décrit les risques qui pourraient affecter le bon déroulement des opérations financières.
- Détermine la probabilité et les conséquences de chaque risque en développant une compréhension de la nature du risque et de son potentiel à affecter les buts et objectifs financiers de l'organisation.
- Évalue/classe le risque en déterminant l'ampleur du risque, qui est la combinaison de la probabilité et des conséquences, afin de décider si le risque est acceptable ou s'il est suffisamment grave pour justifier un traitement.
- Traite le risque en évaluant les risques les plus élevés et en établissant un plan pour traiter ou modifier ces risques afin d'atteindre des niveaux de risque acceptables.
- Surveille et examine le risque en mettant en œuvre les plans de réponse aux risques convenus, en assurant le suivi des risques identifiés, en identifiant et en analysant les nouveaux risques, et en évaluant l'efficacité du processus de gestion des risques.
- Assure une couverture d'assurance appropriée afin de minimiser les risques pour l'organisation.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance du secteur et du marché
- Connaissance à jour de la gestion de projet et de la gestion des risques

3.5.3 Gestion du personnel

Applique des techniques efficaces de leadership et de gestion des personnes pour diriger et motiver le personnel, afin de s'assurer que les activités financières sont menées de manière efficace et efficiente, et conformément à toutes les directives et réglementations, modes opératoires normalisés et exigences éthiques applicables.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- S'assure que tous les membres de l'équipe financière comprennent leur rôle et leurs responsabilités.
- Mobilise activement les membres de l'équipe pour s'assurer qu'ils améliorent leurs compétences et leurs capacités.
- Favorise un milieu de travail engagé et productif.
- Applique des techniques de motivation appropriées pour optimiser le rendement de l'équipe dans les limites des politiques de l'entreprise et des exigences juridiques.
- Communique avec les équipes interfonctionnelles afin d'expliquer les concepts financiers aux membres de l'équipe qui n'en sont pas spécialistes.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des politiques et pratiques RH organisationnelles
- Compréhension des pratiques efficaces d'encadrement et de mentorat
- Compétences en leadership
- Connaissance des techniques efficaces de formation et de communication

3.5.4 Gestion des intervenants

Dirige ou soutient une équipe pour déterminer les personnes, les groupes et les organisations qui peuvent être touchés par les opérations financières de l'organisation, analyse leurs attentes et leurs répercussions, et élabore des stratégies de gestion appropriées pour mobiliser efficacement les intervenants à l'appui des opérations financières. Assure également la liaison entre l'organisation et ses intervenants financiers pour assurer une communication harmonieuse.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Identifie les intervenants et analyse/documente l'information concernant leurs intérêts, leur participation, leurs interdépendances, leur influence et leurs répercussions potentielles sur la gestion financière.
- Planifie la mobilisation des intervenants en élaborant des approches pour les faire participer en fonction de leurs besoins, de leurs attentes, de leurs intérêts et de leur incidence potentielle.

- Facilite la mobilisation des intervenants en communiquant et en travaillant avec eux pour répondre à leurs besoins et à leurs attentes, règle les problèmes et favorise la participation appropriée des intervenants.
- Veille à ce que les rapports financiers requis soient déposés auprès des institutions financières et des organismes de réglementation appropriés.
- Prépare des présentations à l'intention des actionnaires, des institutions financières, des investisseurs réels et potentiels et des organismes de réglementation.
- Représente l'organisation ou délègue des représentants qui agissent au nom de l'organisation dans le cadre de négociations ou d'autres fonctions officielles.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance pratique des principes et des pratiques de communication
- Connaissance pratique de la suite MS Office, d'Internet, des logiciels de surveillance des médias et d'autres outils de relations publiques
- Connaissance de la théorie de la gestion des intervenants. en particulier la matrice d'évaluation de la mobilisation des intervenants

3.6 Liste des compétences réglementaires sectorielles pour le directeur financier

3.6.1 Vérification et assurance

Prépare des documents de travail et des documents pour appuyer la réalisation d'une vérification financière ou d'un examen par un tiers. Prépare des états financiers et des notes selon les normes comptables et présente la situation financière de l'organisation de façon juste afin d'assurer une vérification rapide et efficace.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Fournit des preuves à l'appui des montants et des divulgations dans les états financiers pour évaluer le caractère raisonnable des méthodes comptables utilisées.
- Appuie les vérificateurs dans l'évaluation de la présentation globale des états financiers pour évaluer la pertinence des estimations comptables faites.

- Évalue les contrôles internes en matière de rapports financiers afin de déterminer les types d'inexactitudes possibles et d'identifier les améliorations possibles.
- Répond aux vérificateurs et assure la liaison avec eux pour accroître les avantages des vérifications pour l'entreprise.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissances ou titres de compétences en vérification et assurance financières
- Intelligence émotionnelle et scepticisme professionnel et éthique
- Connaissance des normes de rapports financiers, telles que les normes IFRS, NCECF et GAAP américaines, selon le cas

3.6.2 Fiscalité

Aide l'organisation à réduire au minimum les impôts et à atteindre ses objectifs tout en respectant les lois et règlements fiscaux. Traite les questions de conformité et de planification fiscale pour l'organisation, ainsi que, dans une moindre mesure, les partenariats et les fiducies. Va au-delà des enjeux actuels et tient compte des circonstances plus vastes et de la tolérance au risque de tous les intervenants concernés.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Détermine les taxes à payer pour l'organisation dans des situations courantes et inhabituelles afin d'établir un rapport précis de la situation financière, avec le soutien d'experts tiers, le cas échéant.
- Donne des conseils sur les conséquences fiscales ou les possibilités particulières de planification fiscale pour les actionnaires et leurs sociétés à participation étroite afin de déterminer d'autres mesures à prendre, d'évaluer et de recommander des possibilités de planification avec les risques correspondants (p. ex., salaires par rapport aux dividendes, prêts aux actionnaires, planification de la relève et de la succession, avantages sociaux et rémunération, etc.) avec l'aide d'experts tiers.
- Analyse les conséquences fiscales ou les possibilités de planification pour les transactions organisationnelles complexes et identifie les possibilités de planification fiscale pour atteindre les objectifs de l'organisation avec le soutien d'experts tiers.
- Gère l'intégration globale des relations fiscales, y compris la politique stratégique de prix de transfert et la planification mondiale efficace des taux d'imposition.
- Établit de solides relations avec des fiscalistes et des partenaires externes auxquels on peut faire confiance pour effectuer un travail de conseil très technique et complexe.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Vaste connaissance de la comptabilité fiscale
- Vaste connaissance des lois et règlements fiscaux actuels
- Vaste connaissance du modèle opérationnel de l'organisation

3.7 Liste des compétences personnelles et professionnelles du directeur financier

3.7.1 Comportement éthique

Équilibre, protège et préserve les intérêts de l'organisation, de l'entreprise et des intervenants, et effectue le travail avec intégrité et respect dans ses pratiques personnelles et organisationnelles afin de maintenir et d'accroître la réputation de l'entreprise en matière de professionnalisme et de normes éthiques.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Agit avec honnêteté et intégrité, notamment par le traitement éthique des conflits d'intérêts réels ou apparents entre les relations personnelles et professionnelles.
- Examine les rapports annuels et autres documents de l'entreprise pour s'assurer qu'ils contiennent des renseignements complets, justes, exacts, opportuns et compréhensibles.
- Se conforme aux règles et aux règlements des gouvernements fédéral, provincial et local et des autres organismes de réglementation privés et publics appropriés.
- Agit de bonne foi, de manière responsable, avec le soin, la compétence et la diligence nécessaires, sans déformer les faits importants ni permettre que son jugement indépendant soit subordonné pour exécuter son devoir fiduciaire envers l'organisation.
- Protège et respecte la confidentialité des informations acquises dans le cadre de son travail, telles que les données relatives aux rémunérations et aux primes, sauf s'il est autorisé à les divulguer ou légalement obligé de le faire.
- Fait un usage responsable et contrôle tous les biens et ressources qu'il emploie ou qui lui sont confiés.
- Signale rapidement les infractions aux codes aux autorités organisationnelles, institutionnelles ou juridiques compétentes, dans la mesure où elles sont appuyés par des preuves raisonnables.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance du Code de conduite professionnelle des CPA
- Connaissance des règles et des règlements des gouvernements fédéral, étatique, provincial et local et d'autres organismes de réglementation privés et publics pertinents relativement aux activités financières

3.7.2 Résolution de problèmes et prise de décisions

Tire profit de ses solides compétences en matière d'analyse et de résolution de problèmes et de sa capacité de pensée novatrice et intégrée, ainsi que de sa capacité à relier et à disséquer les « parties » et le « tout », de déterminer et de gérer les priorités, et adopte une vision large pour en arriver à une solution recommandée.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Démontre un processus cohérent pour utiliser son jugement professionnel pour résoudre des problèmes et prendre des décisions.
- Vérifie/corroboire/teste l'information et évalue la qualité des sources d'information, au besoin, pour répondre à l'objectif de l'analyse.
- Effectue les analyses appropriées et détermine l'objectif des calculs et des analyses, et tient compte des facteurs qualitatifs.
- Intègre l'information pour étudier chaque solution ou conclusion potentiellement viable.
- Analyse et résume les points de vue des autres afin d'acquérir une compréhension plus complète des enjeux et/ou des répercussions des solutions de rechange.
- Recommande et justifie une solution ou une conclusion fondée sur une vision intégrative de l'information pour la situation.
- Élabore des critères de décision appropriés et utilise les critères pour choisir et justifier une solution ou une conclusion préférée ou pour classer des solutions possibles.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissances sur les techniques de remue-méninges, d'analyse FFPM, d'analyse PEST, du modèle des cinq forces

3.7.3 Communication

Orienté positivement les résultats grâce à une bonne communication qui permet de mieux comprendre les buts et les objectifs, de capter l'intérêt, d'agir immédiatement et d'obtenir du soutien.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Communique efficacement des questions complexes en écoutant, en comprenant, en parlant et en écrivant clairement, et en utilisant l'art de la persuasion et de la négociation.
- Obtient de l'information exacte et pertinente en écoutant, en interrogeant et en discutant, et résume avec exactitude les principaux points de l'information obtenue au moyen des communications orales.
- Pose des questions appropriées pour recueillir de l'information pertinente et en clarifier le sens.
- Formate et organise l'information financière et non financière afin d'en améliorer la compréhension et l'utilité.
- Fait preuve de professionnalisme dans la communication écrite et orale et adapte la terminologie, le contenu de l'information et le degré de détail aux utilisateurs visés afin de répondre à leurs besoins.
- Détermine le besoin de confidentialité et détermine si la diffusion des communications devrait être restreinte.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des modèles de communication
- Connaissance des techniques et du langage pour communiquer des concepts à des spécialistes et à des non-spécialistes

3.7.4 Souci du détail

S'assure que l'information est complète et exacte, fait un suivi auprès de l'équipe et des intervenants internes et externes pour s'assurer que les exigences du travail ont été respectées.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Suit les étapes du processus décrites dans les modes opératoires normalisés (MON) pour assurer l'exactitude du processus.
- Examine les documents pour s'assurer qu'ils sont exacts, clairs et concis.
- Surveille et vérifie le travail et l'information tout en organisant le temps et les ressources pour accomplir efficacement les tâches.
- Effectue un suivi pour s'assurer que l'information et la qualité du produit ou des actions du travail sont complétées et exactes.
- Favorise une culture de respect du détail et prêche par l'exemple.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance approfondie des MON de l'organisation

3.8 Compétences essentielles du directeur financier

Les compétences essentielles sont des compétences de base requises dans tous les types de travail. Il ne s'agit pas de compétences techniques, mais des compétences de base dont les gens ont besoin pour acquérir des connaissances et réaliser des tâches et des activités quotidiennes en milieu de travail.

Le fait de comprendre les exigences d'un poste en matière de compétences essentielles permet aux individus de comparer leurs compétences à celles qui sont requises et peut aider les fournisseurs de formation et d'apprentissage à élaborer des mesures de soutien appropriées afin de s'assurer que les niveaux de compétences essentielles sont acquis pendant la formation, tout en offrant aux employeurs un outil supplémentaire pour déterminer à quelle personne ils doivent attribuer des postes particuliers et la façon de le faire.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada a défini les compétences essentielles comme suit :

- Lecture
- Utilisation de documents
- La numératie, qui est ensuite divisée en :
 - Calculs financiers; calculs de planification, de budgétisation et de comptabilité; calculs de mesure et calcul général; calculs d'analyse de données.
 - Plusieurs facteurs différents liés aux estimations, y compris la présence d'une procédure établie, le nombre d'éléments à estimer, les conséquences des erreurs d'estimation, la quantité de renseignements manquants et l'exactitude requise.
- Rédaction
- Communication orale
- Capacités de raisonnement, qui se divisent ensuite en :
 - Résolution de problèmes
 - Prise de décisions
 - Pensée critique
 - Planification et organisation du travail
 - Recherche de renseignements
 - Utilisation significative de la mémoire

- Compétences informatiques
- Travail d'équipe
- Formation continue

La plupart des compétences essentielles sont assorties de niveaux fondés sur la complexité, et un poste peut être analysé pour déterminer les niveaux appropriés de compétences essentielles. Les exceptions sont indiquées ci-dessous :

- Le « travail d'équipe » n'est pas assorti d'une cote de complexité : cette compétence décrit simplement les façons dont le titulaire du poste devrait interagir avec d'autres personnes dans le cadre de ses fonctions, que ce soit à l'interne ou à l'externe (c.-à-d. avec des clients ou le public).
- La « formation continue » n'est pas assortie d'une cote de complexité : cette compétence décrit les types de formation attendus dans le contexte du poste (p. ex., en milieu de travail, encadrement par d'autres personnes, formation officielle dans le cadre de l'emploi, etc.).

REMARQUE : En janvier 2020, Emploi et Développement social Canada a entrepris un examen exhaustif des compétences essentielles dans le but d'ajouter des compétences supplémentaires, de peaufiner les compétences actuelles (en particulier les compétences en informatique) et de mieux harmoniser les compétences essentielles à des approches semblables utilisées dans d'autres pays. Cependant, les détails n'ont pas été finalisés à temps pour être utilisés; par conséquent, les profils élaborés pour ce projet respectent les normes existantes en décembre 2019.

3.9 Niveaux de compétence linguistique canadiens pour le directeur financier

Les niveaux de compétence linguistique canadiens consistent en une échelle de 12 points liée à des descripteurs de la compétence linguistique axée sur les tâches, qui ont été élaborés à l'origine à titre de guide afin de mesurer l'enseignement et l'évaluation de l'anglais langue seconde au Canada. Depuis leur création, le Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens a continué de peaufiner les niveaux de compétence linguistique canadiens et ces derniers comprennent maintenant des échelles pour la maîtrise de l'anglais et du français.¹

¹ Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens. Cadre théorique pour le Canadian Language Benchmarks et les *niveaux de compétence linguistique canadiens*. CNCLC. Ottawa, 2015. p. 8

Les niveaux de compétence linguistique canadiens ont été validés en fonction des critères du Cadre commun de référence européen pour les langues et de l'American Council for the Teaching of Foreign Languages, et ils sont considérés comme étant précis pour les évaluations comportant des enjeux élevés².

Les niveaux de compétences essentielles liés à la communication orale ont été élaborés en fonction des niveaux de compétence linguistique canadiens³. Des travaux comparatifs visant à déterminer l'harmonisation entre les niveaux de compétence linguistique canadiens et d'autres compétences essentielles se poursuivent, et des travaux récents ont permis d'harmoniser davantage les compétences essentielles liées à la communication orale, tant dans les domaines de l'expression orale que de l'écoute, de la lecture, de la rédaction et de l'utilisation de documents.⁴

Le Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens a élaboré un ensemble de tableaux croisés qui harmonisent les cotes des niveaux de compétence linguistique canadiens avec les cotes des compétences essentielles liées à la lecture, à la rédaction, à la communication orale et à l'utilisation de documents.

² Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens. Niveaux de compétence linguistique canadiens : English as a Second Language for Adults, CNCLC. Ottawa 2012 p. II

³ Groupe de recherche sur les compétences essentielles. Guide d'interprétation des profils des compétences essentielles. EDSC. Ottawa ND. p. 57

⁴ Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens. *Relating Canadian Language Benchmarks to Essential Skills : A Comparative Framework*. 2015, p. 3

Profil de compétences essentielles et de niveaux de compétence linguistique canadiens du directeur financier

Compétences essentielles	Niveau équivalent de compétence linguistique canadien	Niveau de la compétence essentielle				
		1	2	3	4	5
Lecture	Lecture : 11-12	1	2	3	4	5
Utilisation de documents	Lecture : 11-12 Rédaction : 11-12	1	2	3	4	5
Rédaction	Rédaction : 9	1	2	3	4	5
Expression orale	Parole : 11-12 Écoute : 11-12	1	2	3	4	
Calcul	S. O.	1	2	3	4	5
Capacité de raisonnement – Résolution de problèmes	S. O.	1	2	3	4	
Capacité de raisonnement – Prise de décision	S. O.	1	2	3	4	
Capacité de raisonnement – Planification et organisation du travail et des tâches	S. O.	1	2	3	4	
Capacité de raisonnement – Utilisation significative de la mémoire	S. O.	Types 1, 2, 3				
Capacité de raisonnement – Recherche de renseignements	S. O.	1	2	3	4	
Compétences informatiques	S. O.	1	2	3	4	5
Travail d'équipe	S. O.	Voir ci-dessous				
Formation continue	S. O.	Voir ci-dessous				

Explication des compétences essentielles et des niveaux de compétence linguistique canadiens pour le directeur financier

Lecture : Compétences essentielles 3 Niveaux de compétence linguistique canadiens : 7-9

Les directeurs financiers lisent et interprètent divers documents d'affaires, y compris des rapports financiers et comptables, des plans stratégiques et d'affaires, des normes financières et comptables et des exigences réglementaires, ainsi que la documentation administrative générale liée à l'entreprise afin de recueillir l'information qu'ils utilisent pour élaborer, mettre en œuvre et optimiser les processus de contrôle financier et de comptabilité pour l'organisation.

Utilisation de documents : Compétences essentielles 3 Niveaux de compétence linguistique canadiens : Lecture : 7-8, Rédaction : 7-8

Les directeurs financiers consultent et interprètent de l'information provenant d'une vaste gamme de sources numériques et papier complexes et utilisent l'information recueillie pour faire des déductions et tirer des conclusions dans leur domaine de spécialisation. Les renseignements qu'ils interprètent peuvent être de nature textuelle, graphique ou numérique, et ils doivent synthétiser et résumer des renseignements pour éclairer leur propre travail et éclairer les décisions des autres membres de l'organisation.

Rédaction : Compétences essentielles 4 Niveaux de compétence linguistique canadiens : 9

Les directeurs financiers rédigent des rapports financiers et d'affaires pour des publics internes et externes. Ils documentent les procédures financières et comptables de l'organisation et élaborent des politiques écrites pour l'exécution efficace des fonctions financières et comptables. Ils rédigent régulièrement des notes de service internes et d'autres correspondances d'affaires courantes destinées à divers publics.

Expression orale : Compétences essentielles 4 Niveaux de compétence linguistique canadiens : Parole : 11-12, Écoute : 11-12

Les directeurs financiers dirigent une équipe des finances et doivent communiquer des renseignements financiers et des procédures à l'échelle de l'organisation. Ils peuvent être tenus de présenter des exposés à des groupes d'investisseurs, à des institutions financières et à des organismes de réglementation. Ils communiquent des renseignements complexes à divers publics, techniques et non techniques, ainsi qu'à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et font notamment des présentations à la haute direction.

Numératie : Compétences essentielles 4 (calculs monétaires : 4, planification, budgétisation et comptabilité : 4, mesure et calcul : S. O., analyse des données : 4)

Les directeurs financiers sont responsables de la formulation et du suivi de l'information financière et comptable pour l'ensemble de l'organisation, ainsi que de la gestion de leurs propres budgets de service. Ils effectuent des calculs financiers complexes et élaborent des scénarios prévisionnels pour différentes conditions économiques. Ces calculs et ces prévisions constituent la base numérique de la prise de décisions stratégiques et tactiques au sein de l'organisation, et l'impact pourrait être lointain. Ils contribuent également à l'élaboration et à la mise en œuvre de paramètres opérationnels pour déterminer l'efficacité et l'efficacités organisationnelles actuelles afin d'optimiser la rentabilité de l'entreprise.

Capacité de raisonnement :

La capacité de raisonnement est subdivisée en cinq domaines :

- Capacité de raisonnement – Résolution de problèmes
- Capacité de raisonnement – Prise de décision
- Capacité de raisonnement – Planification et organisation du travail et des tâches
- Capacité de raisonnement – Recherche de renseignements
- Capacité de raisonnement – Utilisation significative de la mémoire

- **Capacité de raisonnement – Résolution de problèmes : Compétences essentielles 3**

Les directeurs financiers règlent des problèmes complexes dans le cadre de leur travail. Ils utilisent des données financières et économiques pour comprendre le présent et faire des prédictions sur l'avenir. Habituellement, il existe un processus connu pour résoudre ce genre de problèmes.

- **Capacité de raisonnement – Prise de décision : Compétences essentielles 3**

Les directeurs financiers analysent, synthétisent et évaluent les arguments, les renseignements et les données, et doivent faire preuve d'un bon jugement pour décider (ou faire des recommandations) entre différents plans d'action. Les décisions qu'ils prennent peuvent avoir des conséquences financières importantes pour leur organisation, souvent dans le lointain futur, et elles peuvent être difficiles ou extrêmement coûteuses à annuler.

- **Capacité de raisonnement – Planification et organisation du travail et des tâches : Compétences essentielles 3**

Les directeurs financiers planifient leur propre travail en tenant compte de la disponibilité des ressources partagées et des conflits d'horaire potentiels avec les autres. Ils planifient et dirigent le travail de leurs services en établissant les priorités et en affectant et en gérant des ressources limitées afin d'optimiser leur valeur. Ils disposent d'une grande discrétion quant aux tâches et aux modalités de leur travail et doivent gérer leur temps afin de respecter des jalons précis tout au long de l'exercice fiscal de l'entreprise.

- **Capacité de raisonnement – Recherche de renseignements : Compétences essentielles 3**

Les directeurs financiers recueillent, analysent et interprètent des données provenant d'un ensemble de sources connues dans le cadre de leur travail. Les renseignements recueillis peuvent être utilisables tels quels, ou ils peuvent devoir être combinés à des renseignements d'autres sources, interprétés et synthétisés avant d'être utilisés.

- **Capacité de raisonnement – Utilisation significative de la mémoire : Types 1, 2, 3**

Les directeurs financiers doivent mémoriser, retenir et utiliser l'information par l'une ou l'autre des méthodes suivantes :

- Mémorisation intentionnelle de procédures, de codes, de numéros de pièce, mémorisation par la répétition (type 1)
- Se souvenir de certains renseignements pendant de brèves périodes, c.-à-d., minutes ou heures (type 2)
- Événements uniques dans lesquels l'apprentissage découle de l'exposition (type 3)

Compétences informatiques : Compétences essentielles 3

Les directeurs financiers utilisent des outils logiciels standard de productivité de bureau (traitement de texte, feuilles de calcul, présentations, etc.), des outils de communication électronique (courriel, texte, messagerie instantanée, vidéoconférence, etc.), et utilisent des systèmes financiers et de comptabilité dans l'exercice de leurs fonctions. Ils peuvent être tenus d'accéder à l'information de gestion organisationnelle et aux systèmes de PGI et de les utiliser pour élaborer des rapports, effectuer des vérifications et recueillir de l'information pour la prise de décisions.

Travail d'équipe : Contextes de travail 2, 3 et 4

Les fonctions et les contextes de travail suivants sont pertinents pour le rôle de directeur financier :

- Travaille de façon autonome (contexte 2)
- Collabore avec un partenaire ou un assistant (contexte 3)
- Travaille en tant que membre d'une équipe (contexte 4)

Il peut également participer à des activités de supervision ou de leadership, comme suit : Fonctions 1 à 12

- Participer à des discussions officielles sur les processus de travail ou l'amélioration des produits (fonction S/L 1)
- Avoir l'occasion de formuler des suggestions sur l'amélioration des processus de travail (fonction S/L 2)
- Surveiller le rendement au travail des autres (fonction S/L 3)
- Indiquer ou montrer à d'autres travailleurs la façon dont les tâches doivent être effectuées (fonction S/L 4)
- Orienter les nouveaux employés (fonction S/L 5)
- Formuler des recommandations d'embauche (fonction S/L 6)
- Prend des décisions d'embauche (fonction S/L 7)
- Sélectionner les entrepreneurs et les fournisseurs (fonction S/L 8)
- Attribuer les tâches courantes à d'autres travailleurs (fonction S/L 9)
- Attribuer les tâches nouvelles et inhabituelles aux autres travailleurs (fonction S/L 10)
- Déterminer la formation requise par d'autres travailleurs ou qui serait utile pour eux (fonction S/L 11)
- Traiter les griefs ou les plaintes d'autres travailleurs (fonction S/L 12)

Formation continue : Types d'apprentissage 1, 2, 3 Comment l'apprentissage se déroule : 1, 2, 3, 4, 5, 6

Le type d'apprentissage peut comprendre :

- Les formations en santé et sécurité au travail (type 1)
- L'obtention et la mise à jour des titres de compétence (type 2)
- La découverte de nouveaux équipements, de nouvelles procédures et de nouveaux produits et services (type 3)

L'apprentissage peut découler :

- D'activités de travail habituelles (contexte 1)
- De la collaboration avec des collègues (contexte 2)
- De la formation offerte en milieu de travail (contexte 3)
- D'autres formes d'autoformation (contexte 4) :
 - Au travail
 - En dehors des heures de travail
 - Au moyen du matériel offert au travail
 - Au moyen de matériel obtenu auprès d'une association professionnelle ou d'un syndicat
 - Au moyen de matériel que le travailleur a obtenu de sa propre initiative
- De formations hors site (contexte 5) :
 - Pendant les heures de travail, sans frais pour le travailleur
 - Partiellement subventionnées
- De formations dont le coût est payé par le travailleur (contexte 6)

4 RÉFÉRENCES

Collecte des données

L'élaboration des Normes professionnelles nationales a commencé par un examen de l'information existante sur la fonction. Ce processus d'examen comprenait la consultation de livres, d'offres d'emploi, de sites Web, d'articles et des profils de compétences existants de BioTalent Canada pour créer la première ébauche. Après plusieurs versions mises au point grâce aux commentaires écrits, aux groupes de discussion et à un sondage national auprès d'experts en la matière, les normes nationales ont été élaborées. Les sources suivantes ont été consultées lors de la création de ce profil de **directeur financier** :

« Relating Canadian Language Benchmarks to Essential Skills : A Comparative Framework. » Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (Ed.), 2015.

« Canadian Language Benchmarks: English as a Second Language for Adults. » Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (Ed.), octobre 2015.

« Cadre théorique pour le Canadian Language Benchmarks et les niveaux de compétence linguistique canadiens. » Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (Ed.), 2015.

« Guide d'interprétation des profils des compétences essentielles. » Unité de recherche sur les compétences essentielles, Information sur les compétences et le marché du travail, Division des compétences et de l'emploi, Ressources humaines et Développement social Canada, 2017.

Gauthier, Marie-Elyse. « Aperçu des niveaux de compétence du CLB et des NCLC ». Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (Ed.), février. 2018.

« Aperçu des compétences » Biotalent Canada, <https://www.biotalent.ca/>.

« Explore Occupations in Alberta. » Gouvernement de l'Alberta, ALIS, <https://alis.alberta.ca/occinfo/occupations-in-alberta/?offset=0&letter=all&s=finance+manager&sort=Title>.

Staff, CFO Innovation. « Ten Key Competencies Finance Professionals Must Have. » CFO Innovation, 28 avril 2013, <https://www.cfoinnovation.com/ten-key-competencies-finance-professionals-must-have>.

- « The Competencies Required of Finance Professionals. » CGMA.org, CGMA, 2012, <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/ledger-ch2-competenciesrequired.pdf>.
- Gouvernement du Canada, Statistique Canada. « Classification nationale des professions (CNP) 2011. » CNP 2011 - 0111 - Gestionnaires financiers - Groupe de base, 23 mars 2018, <https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD.pl?Function=getVD&TVD=122372&CVD=122376&CPV=0111&CST=01012011&MLV=4&CLV=4>.
- « Change Management Processes - Your Essential Guide. » Tallyfy, <https://tallyfy.com/guides/change-management-processes/>.
- Kloosterman, Vivian. « What Are the 5 Risk Management Process Steps? » Continuing Professional Development, 26 juin 2018, <https://continuingprofessionaldevelopment.org/risk-management-steps-in-risk-management-process/>.
- RSM Canada LLP. « News & Resources. » Freelandt Caldwell Reilly LLP, 29 mars 2021, <https://frcrpa.com/news-and-resources/>.
- Campbell, Michael. « 4 Critical Skills of a Change Management Practitioner. » CMC Partnership, CMC Partnership Global Ltd 2022, 20 août 2021, <http://www.cmcpartnership.com/thought-leadership/4-critical-skills-of-a-change-management-practitioner>.
- Holberton, Dawn et coll. « Risk Management Magazine - What Makes a Successful Risk Leader? » Risk Management Magazine, 1^{er} avril 2019, <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2019/04/01/-What-Makes-a-Successful-Risk-Leader->.
- Firm of the Future Team, 7 octobre. « 10 Effective Cash Flow Management Strategies for Small Businesses. » Firm of the Future, 7 octobre 2014, <https://www.firmofthefuture.com/content/10-effective-cash-flow-management-strategies-for-small-businesses/>.
- Ward, Susan. « Understanding the Importance of Cash Flow Management in Business. » The Balance Small Business, The Balance Small Business, 8 avril 2020, <https://www.thebalancesmb.com/cash-flow-management-2947138>.
- « Revoir le rendement de votre entreprise. » Info Entrepreneurs, <https://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---revoir-le-rendement-de-votre-entreprise/>
- Partners for Peace - UNOY. <http://unoy.org/wp-content/uploads/Partners-for-Peace-Toolkit.pdf>.
- « Decision Making and Problem Solving. » Business Balls, 8 juin 2017, <https://www.businessballs.com/problem-solving-and-decision-making/decision-making-and-problem-solving/>.

Votre équipe figure déjà parmi les étoiles du secteur. Voici comment enrichir leurs compétences clés.



DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

- Compétences essentielles fondamentales pour la bioéconomie
 - Introduction à la bioéconomie, la lecture, la rédaction, la numératie, l'utilisation de document, la collaboration, la communication et la résolution de problèmes
- Compétences techniques fondamentales
 - La rédaction de rapports scientifiques, BPL, BPF, AQ/CQ, BPC



Offrez à votre équipe l'avantage BioFin prêt^{MC}

biotalent.ca/essentiel | biotalent.ca/technique



Projet financé par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles du gouvernement du Canada. 

Les opinions et les interprétations exprimées dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

© 2022 BioTalent Canada. Il est interdit de reproduire ou de distribuer cette publication, en tout ou en partie, sans l'autorisation expresse de BioTalent Canada.

BioTalent Canada^{MC}, Le PetriDish^{MC}, Biocompatibilité^{MC} et BioFin Prêt^{MC} sont des marques de commerce enregistrées de BioTalent Canada. BioTalent^{MC} est une marque de commerce de BioTalent Canada. Septembre 2022.



biotalent.ca/fr

 facebook.com/biotalentcanada

 twitter.com/BioTalentCanada

 linkedin.com/company/biotalent-canada

 youtube.com/user/BioTalentCanada

