



ACD

LE RÉSEAU DE LEADERSHIP
DES DIRECTEURS FINANCIERS

MISE EN ŒUVRE DU GUIDE SUR LA COMPTABILISATION DU CAPITAL SOCIAL ET HUMAIN DU PROJET ACD **EXEMPLE PRATIQUE**

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE MANUVIE



LES ŒUVRES DE BIENFAISANCE
DU PRINCE DE GALLES



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

MEMBRES DE LA SECTION CANADIENNE DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DU PROJET ACD

Instauré par Son Altesse Royale le prince de Galles en 2004, le **projet Association pour la comptabilité durable (ACD) du prince de Galles** vise à rassembler des leaders du monde de la finance pour susciter un virage fondamental vers des modèles d'affaires résilients et une économie durable.

En mars 2017, la Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD a été formée en partenariat avec CPA Canada. Ce réseau mondial unique en son genre réunit d'éminents chefs des finances travaillant au sein de grandes entreprises qui souhaitent intégrer la gestion des enjeux environnementaux et sociaux dans les processus d'affaires et la stratégie organisationnelle.

Pour leur premier projet, les membres de la Section canadienne ont mis en œuvre les apprentissages du guide sur la comptabilisation du capital social et humain du projet ACD, publié en mai 2017 sur le site Web de l'ACD.

Patrice Impey (coprésidente), chef des finances et directrice générale du Service de gestion des finances, des risques et de la chaîne d'approvisionnement, Ville de Vancouver

Brian Lawson (coprésident), associé directeur et chef des services financiers, Brookfield Asset Management

Lawrence Davis, premier vice-président, Finances, BCI

Doug French, vice-président à la direction et chef des services financiers, TELUS

Karen Higgins, première vice-présidente des finances et chef des finances, Groupe Co-operators

David McGraw, chef des finances, Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario

Victor Pang, directeur financier, Administration portuaire Vancouver-Fraser (VFPA)

Maarika Paul, chef de la direction financière, Caisse de dépôt et placement du Québec

Jocelyn Perry, vice-présidente directrice et chef des finances, Fortis Inc.

Jonathan Simmons, chef des finances, OMERS

Pamela Steer, ancienne chef des finances, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario

Philip Witherington, chef des finances, Manuvie

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE MANUVIE

La rapidité des progrès technologiques transforme fondamentalement le secteur des services financiers, et Manuvie a pour ambition de devenir, au sein de celui-ci, la société mondiale la plus avancée sur le plan numérique et la plus orientée client. Nous devons réinventer nos façons de faire afin d'offrir des solutions et services numériques véritablement axés sur la clientèle. Notre personnel est au cœur de cette transformation et, pour doter les membres de notre effectif des compétences nécessaires dans ce nouvel environnement, l'investissement dans nos employés – le développement de notre capital humain – est essentiel.

Cet exemple pratique montre la démarche que nous avons adoptée afin de quantifier les avantages pour notre personnel de notre investissement dans la formation sur les nouvelles technologies. Nous avons été inspirés dans ces efforts par notre participation au Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD et par le guide sur la comptabilisation du capital social et humain. L'application à cet investissement des lignes directrices présentées dans le guide constitue pour nous un premier pas vers une évaluation plus complète de notre capital humain. L'approche proposée apporte une rigueur quantitative au processus décisionnel et est venue appuyer notre intime conviction de l'importance de l'investissement dans le personnel. Je suis enthousiaste à l'idée de pouvoir démontrer la valeur à long terme qui est ainsi créée pour Manuvie, nos employés et la collectivité.

Philip Witherington, chef des finances, Société Financière Manuvie

« Notre personnel est au cœur de cette transformation et, pour doter les membres de notre effectif des compétences nécessaires dans ce nouvel environnement, l'investissement dans nos employés – le développement de notre capital humain – est essentiel »

Philip Witherington, CFO,
Société Financière
Manuvie

RÉSUMÉ

QUOI

Manuvie, groupe mondial et chef de file des services financiers, vise à aider les gens à prendre plus facilement des décisions et à vivre mieux. Elle propose des conseils financiers ainsi que des solutions d'assurance, de gestion de patrimoine et de gestion des actifs à des particuliers, à des groupes et à des institutions. Manuvie évolue dans un secteur fondé sur le savoir et l'utilisation intensive de ressources intellectuelles; un de ses plus grands atouts est le capital humain.

Manuvie a amorcé une transformation en vue de devenir une organisation axée sur la clientèle et adaptée à l'ère numérique. Aussi prévoit-elle mettre en place un programme de formation technologique pour combler les lacunes en matière de compétences. Dans le cadre de cette transformation, elle souhaite démontrer que les sommes investies dans les talents font augmenter au fil du temps la valeur du capital humain.

POURQUOI

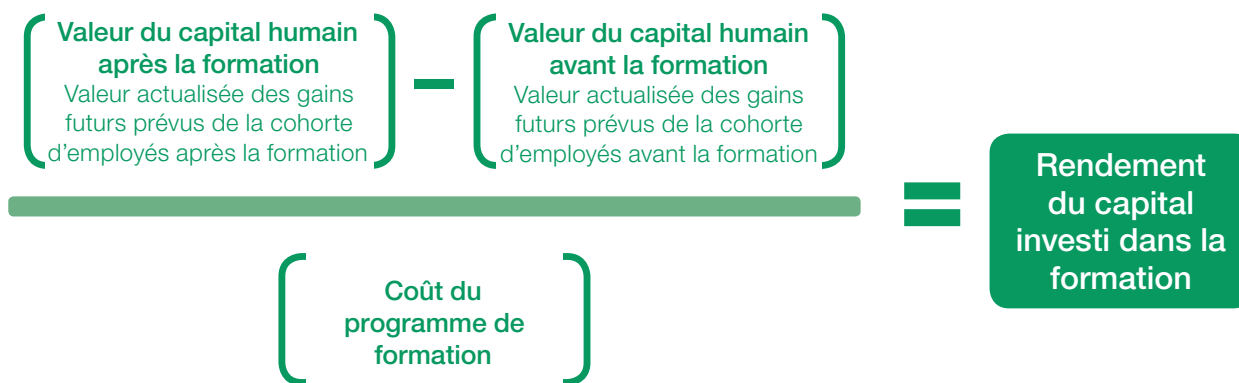
Notre programme de formation technologique vise à nous permettre, au cours des prochaines années, d'enrichir nos effectifs d'un nombre considérable d'employés possédant des compétences technologiques développées, grâce au recrutement externe et à un incubateur immersif de génie logiciel.

COMMENT

Nous avons lancé un projet pilote visant à estimer la valeur du capital humain issue de ce programme de formation. Nous avons pris la perspective de l'employé, c'est-à-dire que nous avons mesuré la valeur qui échoit à nos employés sous la forme de compétences bonifiées améliorant leur capacité de gain. L'équipe des finances a dirigé le projet et obtenu le concours des équipes responsables des ressources humaines, de l'analyse de données et des technologies. Nous vous présentons ici les résultats de cet exercice d'établissement de la valeur de référence. L'exemple pratique qui suit illustre la méthode que nous avons élaborée et que nous utiliserons pour mesurer l'efficacité du programme après son lancement.

Dans le cadre de l'évaluation, nous avons utilisé une approche fondée sur les revenus pour évaluer la capacité de gain dévolue à chaque employé grâce au perfectionnement de ses compétences :


Figure 1 – Rendement du capital investi dans la formation, dans la perspective de l'employé





DÉTERMINATION DES PROCHAINES ÉTAPES

À la fin du programme de formation, nous utiliserons les revenus réels après la formation pour calculer à nouveau la valeur du capital humain de Manuvie et estimer le rendement du capital investi dans le programme de formation. Nous comparerons aussi les résultats obtenus aux critères habituels ou existants de productivité pour mettre en lumière la valeur du capital humain dévolue non seulement à l'employé, mais aussi à l'organisation.



« L'équipe des finances a dirigé le projet et obtenu le concours des équipes responsables des ressources humaines, de l'analyse de données et des technologies. »



HISTORIQUE ET CONTEXTE

À PROPOS DE LA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE MANUVIE

La Société Financière Manuvie, groupe mondial et chef de file des services financiers, vise à aider les gens à prendre plus facilement des décisions et à vivre mieux. Elle exerce ses activités principalement sous les noms de John Hancock aux États-Unis et de Manuvie ailleurs dans le monde. Elle propose des conseils financiers ainsi que des solutions d'assurance, de gestion de patrimoine et de gestion des actifs à des particuliers, à des groupes et à des institutions. À la fin de 2018, elle comptait plus de 34 000 employés, plus de 82 000 agents et des milliers de partenaires de distribution au service de près de 28 millions de clients. Au 30 juin 2019, son actif géré et administré se chiffrait à plus de 1 100 milliards de dollars canadiens (877 milliards de dollars américains) et, au cours des 12 mois précédents, elle avait versé à ses clients 29,4 milliards de dollars. Elle exerce ses activités principalement en Asie, au Canada et aux États-Unis, où elle est présente depuis plus de 100 ans. Son siège social mondial se situe à Toronto, au Canada, et elle est inscrite aux Bourses de Toronto, de New York et des Philippines sous le symbole « MFC », ainsi qu'à la Bourse de Hong Kong sous le symbole « 945 ».

À PROPOS DU CAPITAL HUMAIN DE MANUVIE

Manuvie évolue dans un secteur fondé sur le savoir et l'utilisation intensive de ressources intellectuelles; son plus grand atout est le capital humain. À la fin de 2018, elle comptait environ 34 000 employés, plus de 82 000 agents et des milliers de partenaires de distribution au service de plus de 28 millions de clients.

DESCRIPTION DE LA SITUATION

Manuvie a amorcé une transformation en vue de devenir une organisation axée sur la clientèle et adaptée à l'ère numérique. Aussi prévoit-elle mettre en place un programme de formation technologique pour combler les lacunes en matière de compétences. Nous avons pour objectif, au cours des prochaines années, d'enrichir nos effectifs d'un nombre considérable d'employés possédant des compétences technologiques développées, grâce au recrutement externe et à un incubateur immersif de génie logiciel.

Le schéma suivant illustre les principales difficultés résultant des changements qui s'opèrent dans notre secteur :

Évolution des besoins des clients


Le marché évolue : les clients adoptent les nouvelles technologies et sont mieux informés que jamais. Par conséquent, les attentes sont plus fortes et se font de plus en plus pressantes.

Investissement dans les compétences

Puisque nous continuons d'innover et d'utiliser les technologies pour faciliter la vie de nos clients, réduire les dépenses et préparer notre entreprise pour l'avenir, nous devons investir dans nos employés, dans l'acquisition de nouvelles compétences et dans l'adoption de nouvelles méthodes pour répondre aux besoins des clients et satisfaire leurs attentes.

Formation/Perfectionnement

Pour réaliser ses ambitions sur le plan numérique, Manuvie a entrepris de doter ses employés des compétences nécessaires pour rivaliser dans la nouvelle économie. Cette initiative englobe les compétences associées à toutes les facettes du développement de logiciels, tant les serveurs et l'hébergement de données que la modélisation de données, la conception d'interface utilisateur et l'expérience utilisateur. Elle inclut aussi la formation d'experts en parcours client et de mentors et leaders agiles.



Le nouveau programme de formation nous permettra de nous libérer des processus manuels très répandus dans le secteur de l'assurance, comme la saisie de données, et facilitera ainsi l'élaboration rapide de solutions numériques qui amélioreront l'expérience client.

DÉCLENCHEUR

Nous estimons que, en définissant, en mesurant et en gérant notre capital humain, nous favoriserons la mobilisation de notre personnel et nous serons mieux en mesure de fidéliser les employés clés et d'attirer de nouveaux talents. La qualité de notre capital humain est indispensable à notre réussite à long terme.

L'évaluation du capital humain de Manuvie découle de l'engagement pris par notre chef des finances en matière de leadership durable dans le cadre du projet Association pour la comptabilité durable (ACD) du prince de Galles. Notre projet d'évaluation s'inscrit dans notre volonté d'aider la direction à aborder les problèmes environnementaux et socio-économiques en quantifiant les capitaux non monétaires – soit le capital humain, le capital social et le capital naturel.

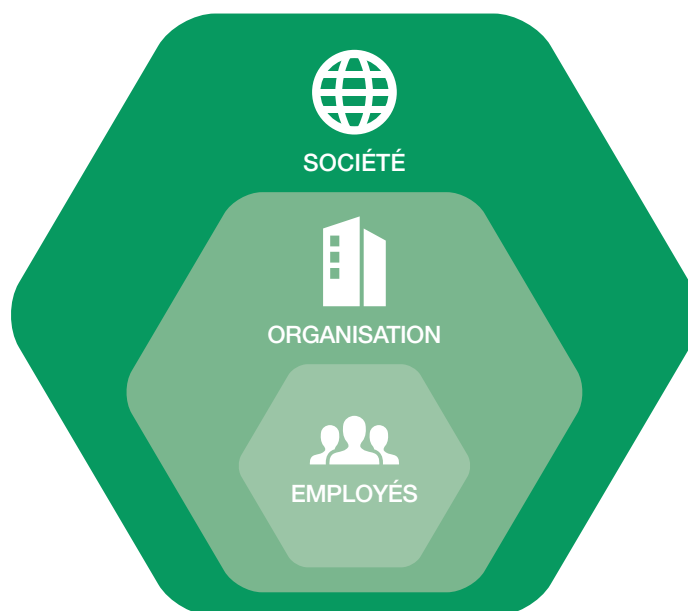
« La qualité de notre capital humain est indispensable à notre réussite à long terme. »

MÉTHODE

La méthode habituellement utilisée pour mesurer le capital humain en économie est axée sur la productivité, la croissance à long terme de la productivité étant tributaire des investissements dans le capital humain. Un peu comme la valeur des biens durables qui se négocient sur les marchés, la valeur économique du capital humain se mesure à la capacité du personnel de générer des gains. Or, nous croyons que la formation et le perfectionnement augmentent la valeur économique de la productivité de nos employés.

Les sommes qu'une organisation investit dans les talents – par exemple, sous forme de programmes de formation et de perfectionnement – font augmenter au fil du temps la valeur du capital humain. Cette augmentation de valeur revient :

1. aux employés – dont les compétences bonifiées améliorent leur capacité de gain;
2. à l'organisation – qui bénéficie d'une productivité accrue, même en tenant compte de la rémunération plus élevée versée aux employés;
3. à l'ensemble de la société – dont la croissance économique se raffermie.



Le présent exemple pratique a pour but de démontrer la validité du principe et de fournir un cadre d'analyse permettant d'évaluer les avantages individuels, c'est-à-dire la valeur des compétences bonifiées que l'employé acquiert grâce aux programmes de formation et de perfectionnement mis en place par l'employeur.

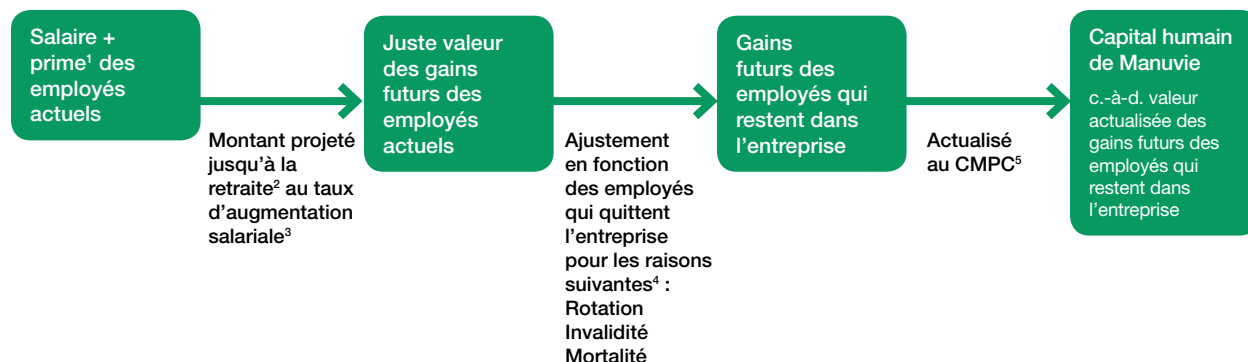
Pour établir la valeur de référence de notre capital humain, nous avons utilisé l'approche fondée sur les revenus adoptée par le Bureau national britannique des statistiques¹. Cette méthode d'évaluation a été mise à l'essai par diverses sociétés, dont SSE plc, société britannique de distribution d'énergie et membre du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD. Son étude de cas est présentée dans la

1 *Human Capital Estimates* – Bureau national britannique des statistiques. Extrait du site www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/wellbeing/articles/humancapitalestimates/2015

publication de l'ACD intitulée A4S Essential Guide to Social and Human Capital Accounting², et des précisions sur l'étude et sur le contexte dans laquelle elle a été réalisée sont fournies dans un document intitulé *Valuing People – Understanding SSE's Human Capital*³.

Selon l'approche fondée sur les revenus économiques, les gains futurs prévus sont un indicateur de la valeur économique de la capacité de production de notre personnel. En d'autres termes, les salaires et les primes permettent de mesurer la valeur économique des employés. Le diagramme suivant illustre les éléments clés de notre méthode d'évaluation du capital humain.

Figure 2 – Évaluation du capital humain selon l'approche fondée sur les revenus

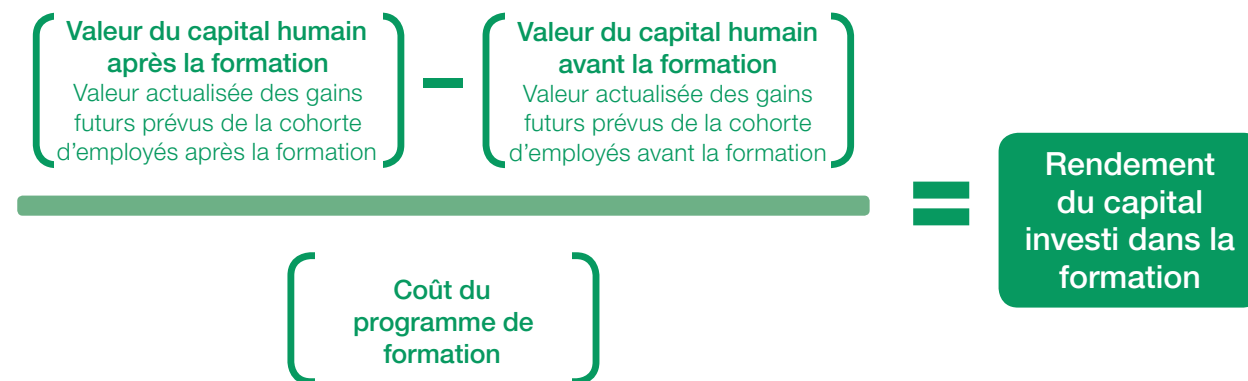


Remarques

1. Pourcentage cible de la prime reflétant l'apport personnel aux bénéfices
2. Nombre d'années utilisé pour la projection = Âge de la retraite – Âge actuel
3. Taux moyen d'augmentation salariale par niveau de poste
4. Données globales de Manuvie
5. Coût moyen pondéré du capital de l'ensemble de l'entreprise

Cette approche permet d'établir la valeur de référence et de calculer le rendement du capital investi dans les programmes de formation des employés. Le diagramme suivant montre la variation de la valeur du capital humain au début et à la fin d'un programme de formation par rapport à l'investissement.

Figure 3 – Rendement du capital investi dans la formation, dans la perspective de l'employé



2. A4S Essential Guide to Social and Human Capital Accounting. SSE: Understanding the value of our human capital and the impact it has on business performance. Pages 88–92. Extrait du site www.accountingforsustainability.org/en/knowledge-hub/guides/social-and-human-capital.html

3. Valuing People – Understanding SSE's Human Capital. Extrait du site http://sse.com/media/306295/SSE-Human-Capital_Final_For-Web.pdf

Étant donné que le programme de formation est nouveau et qu'il continue d'évoluer, nous ne disposons pas encore des données définitives, soit le montant exact des revenus après la formation. À la fin du programme, nous serons en mesure d'évaluer le rendement du capital investi dans le programme de formation. Plus tard, à mesure que les résultats seront connus, nous prévoyons utiliser la valeur de référence pour suivre la croissance de la valeur du capital humain de Manuvie et le rendement du capital investi dans le personnel.

PROJET PILOTE D'ÉVALUATION DU CAPITAL HUMAIN DE MANUVIE

Le projet pilote portait sur le programme de perfectionnement des compétences technologiques. C'est l'équipe des finances, responsable et pilote du projet, qui en a effectué l'évaluation. En premier lieu, notre chef des finances a mobilisé les parties prenantes internes. Nous avons ensuite travaillé en collaboration avec nos partenaires des ressources humaines et l'équipe des technologies pour recueillir les données, veiller à la réalisation de l'évaluation et en interpréter les résultats.

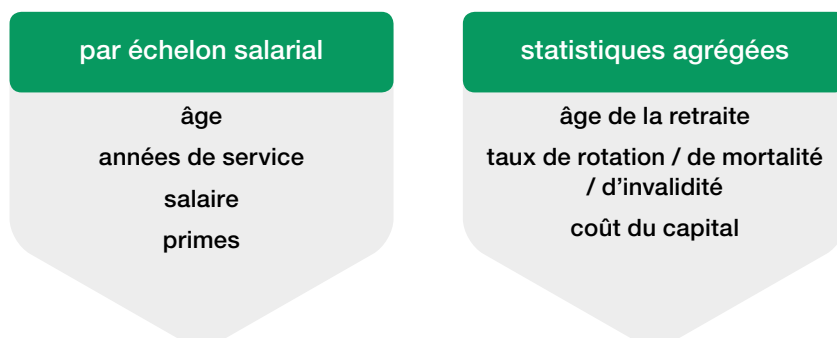
PROCESSUS DE MOBILISATION INTERNE

Notre chef des finances a joué un rôle déterminant pour obtenir la participation des plus hauts échelons de l'entreprise avec le chef des ressources humaines. Ensuite, les équipes chargées de la planification et de l'analyse financières et des relations avec les investisseurs qui dirigent le programme de comptabilité durable ont collaboré avec les équipes responsables des ressources humaines et de l'analyse de données au stade initial du projet pour définir l'approche et intégrer les commentaires par consensus.

DONNÉES NÉCESSAIRES

Pour établir la valeur du capital humain avant et après la formation, nous avons mis à profit notre système de gestion des ressources humaines Workday pour rassembler des données comparables à analyser. Pour effectuer une première évaluation et déterminer un ordre de grandeur, nous avons utilisé une analyse réalisée par HAYS⁴ pour classer les emplois et établir les échelles salariales et les niveaux d'emploi. Au départ, les données utilisées étaient les suivantes :

- par échelon salarial : âge, années de service, salaire, primes;
- statistiques agrégées : âge de la retraite, taux de rotation / de mortalité / d'invalidité, coût du capital.



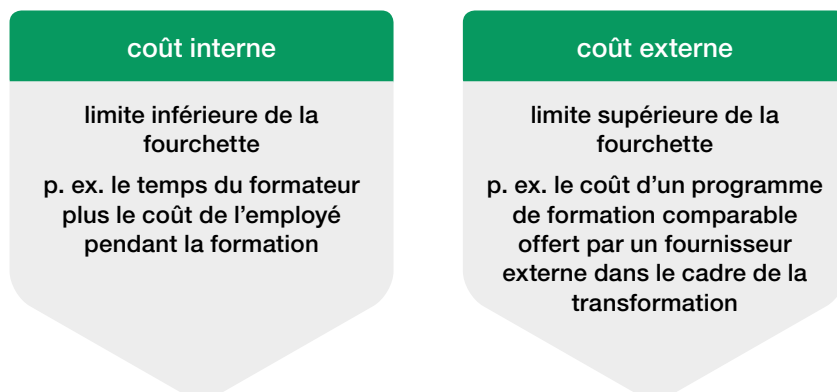
Selon la nature des systèmes de suivi de la rémunération de l'entreprise, la rémunération globale pourrait inclure les régimes d'assurance soins de santé.

Leur évaluation éventuelle nécessiterait l'utilisation de renseignements sur chaque employé, sous réserve des règles de confidentialité de l'équipe des ressources humaines.

4 Spécialistes en recrutement Hays du Canada. www.hays.ca/fr/about-hays/index.htm

Pour exprimer le coût de la formation, on utilise une fourchette qui va du coût le plus élevé au coût le plus faible et qui est établie comme suit :

- coût interne : limite inférieure de la fourchette, p. ex. le temps du formateur plus le coût de l'employé pendant la formation;
- coût externe : limite supérieure de la fourchette, p. ex. le coût d'un programme de formation comparable offert par un fournisseur externe dans le cadre de la transformation.



ÉTAPES SUIVANTES – VALEUR POUR L'ENTREPRISE

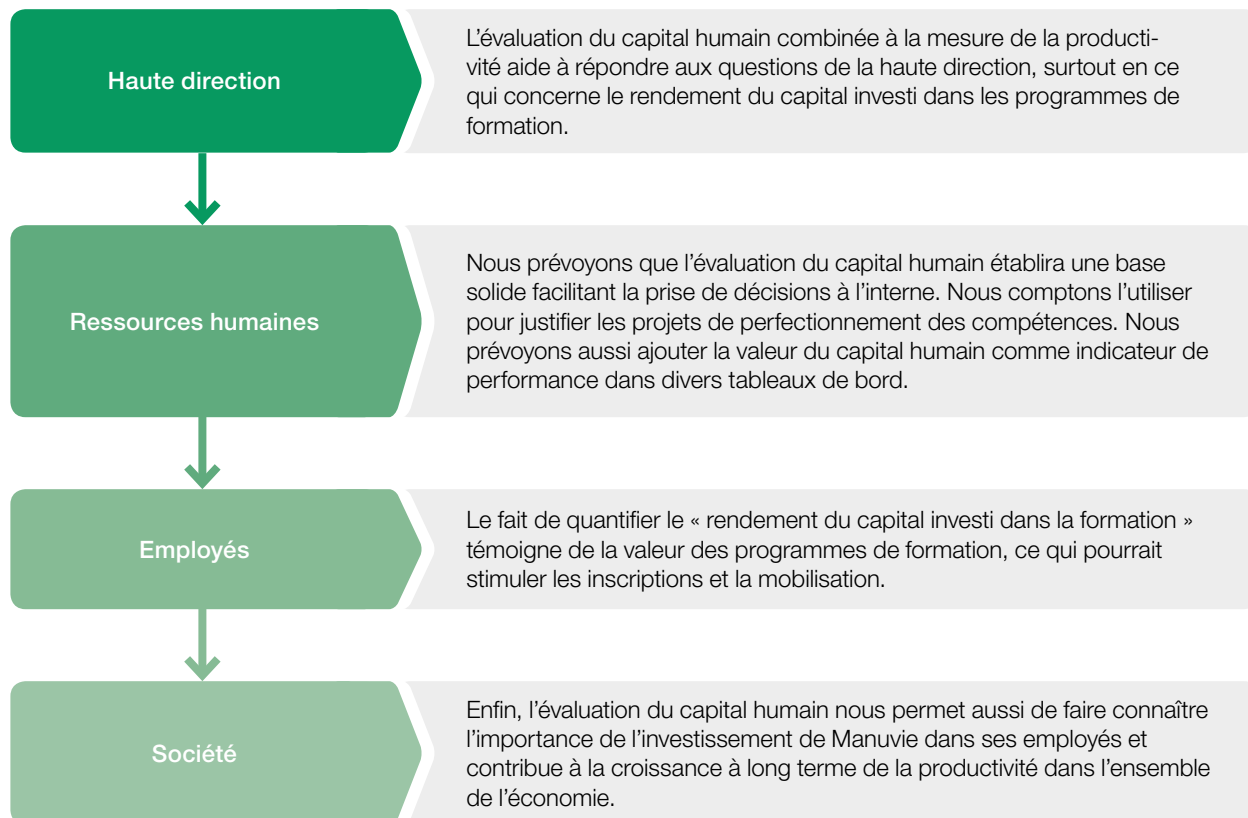
Pour que l'évaluation soit vraiment utile, nous devons y associer des indicateurs de rendement clés servant à mesurer la réussite du programme de formation. Par conséquent, lors du prochain calcul de la valeur du capital humain – et, par déduction, du rendement du capital investi –, la perspective de l'employé sera combinée aux critères habituels ou existants de productivité pour mettre en lumière la valeur dévolue non seulement à l'employé, mais aussi à l'organisation.

Cette méthode cadre avec la notion économique de productivité, qui est stimulée par les investissements dans le capital humain. Nous pourrions ainsi faire le suivi des bénéfices découlant des investissements dans la formation, non seulement pour chaque employé mais aussi pour l'organisation. Nous prévoyons utiliser les mesures suivantes pendant les trois années du programme de formation :

Indicateurs de rendement clés	Description du résultat mesuré
Nombre de personnes formées au moyen de l'incubateur de génie logiciel	Réussite du programme de formation
Nombre de formateurs de Manuvie formés à l'interne pour diriger l'incubateur de génie logiciel	Efficacité du programme confirmée par le fait que les personnes formées deviennent des formateurs
Pourcentage des ressources compétentes en génie logiciel (par rapport au nombre total d'employés du service interne des technologies)	Perfectionnement des compétences du personnel facilitant le virage numérique
Pourcentage d'employés qui restent au sein de l'entreprise après la formation	Amélioration de la fidélisation du personnel
Cote de mobilisation	Amélioration de la mobilisation des employés
Pourcentage des dépenses consacré aux fournisseurs externes	Diminution des coûts de production; coûts évités

RÉSULTATS POTENTIELS

Le projet sera une réussite si, à la fin, chacun des groupes de parties prenantes obtient les résultats respectifs suivants :



LEÇONS APPRISSES

PRINCIPAUX CONSTATS

Processus itératif

Nous avons constaté qu'il était nécessaire de procéder par itération, en examinant diverses options et en remplaçant certaines parties prenantes internes. Il est toutefois important de souligner que le projet a coïncidé avec d'importants changements apportés à la haute direction et aux stratégies d'entreprise et de gestion des talents.

Données limitées

Le manque de données concernant les programmes de formation nouvellement mis en place est un enjeu important. Le manque de données rend difficile l'évaluation des programmes offerts depuis peu, en cours d'élaboration ou sur le point d'être lancés.

Absence de lignes directrices en matière d'information destinée à des tiers

En l'absence d'indications comptables semblables à celles qui s'appliquent au capital financier, la publication des résultats de l'évaluation pourrait se révéler difficile.

ENJEUX ET SOLUTIONS

Enjeux	Solutions
Confidentialité : l'utilisation des données des ressources humaines (RH) pourrait permettre de connaître le salaire de certains membres du personnel.	Utiliser des plages de données et des moyennes et demander au personnel des RH de nous fournir un ensemble de données analysées.
Marge d'erreur : la simplification des hypothèses peut produire des valeurs trop élevées ou trop basses.	Mettre d'abord en place un groupe pilote, puis perfectionner le modèle graduellement et définir une plage de valeurs au lieu de fixer la valeur du capital humain à un montant précis.
Absence de normes et d'indications comptables : il n'existe aucune norme et aucune référence pour valider les estimations et la méthodologie.	Poursuivre notre projet pilote afin d'établir un précédent.
Perspective de l'employé : la méthode utilisée est axée sur la valeur qui est dévolue aux employés, et non à l'entreprise en tant que telle.	L'évaluation vise essentiellement à faire connaître la valeur du capital humain aux employés. Elle produira une mesure quantitative. Il a déjà été établi que le perfectionnement du capital humain assure à l'entreprise un rendement durable : les employés sont nos principales parties prenantes au même titre que les clients et les investisseurs, et la culture d'entreprise fait partie de nos priorités stratégiques.

Enjeux	Solutions
Point focal autre que l'entreprise : l'approche ne rend pas compte des gains de productivité futurs.	Pour pousser plus loin l'évaluation axée sur l'employé, on pourrait théoriquement utiliser un indicateur macroéconomique pour estimer les gains de productivité futurs, p. ex. les données sur la valeur ajoutée brute ⁵ .
Hypothèses : le modèle considère que la somme du salaire et de la prime est égale à la valeur de marché de l'employé.	Il s'agit là d'une hypothèse raisonnable en économie. En outre, les taux d'augmentation de la rémunération dans certaines entreprises pourraient être supérieurs à l'inflation.
Échéancier : nous avons dû émettre des hypothèses concernant le moment et le montant des augmentations de rémunération après la formation.	Un horizon à plus long terme pourrait être nécessaire pour attribuer l'investissement dans la formation à la croissance du capital humain, en raison du décalage entre l'investissement et l'augmentation des salaires.
Contexte : il n'existe aucun contexte associé à l'évaluation.	Utiliser le coût de remplacement comme élément de comparaison possible.
Pilote : les programmes visés ont une portée limitée.	La méthode pourrait servir à évaluer le capital humain à l'échelle de l'entreprise.
Notion de capital humain : ne va pas de soi dans le contexte d'une entreprise.	Il est nécessaire d'informer les parties prenantes internes.

Nous souhaitons que l'évaluation du capital humain selon l'approche fondée sur les revenus soit adoptée à plus grande échelle, et non seulement à Manuvie. Nous espérons aussi que les organisations comptables et les organismes de normalisation en comptabilité adopteront des lignes directrices à cet égard. Notre équipe des finances et les membres de l'équipe du projet ACD attendent avec impatience vos questions et vos recommandations.

5 Gross Value Added – Bureau national britannique des statistiques. Extrait du site www.ons.gov.uk/economy/grossvalueaddedgva



DÉFINITIONS

Dans le contexte de notre exemple pratique, les termes ci-dessous sont définis comme suit :

Capital humain	valeur actualisée des gains futurs de l'employé au sein de l'organisation
Gains de l'employé	rémunération fondée sur le marché, notamment salaire et prime
Formation	programme de perfectionnement payé par l'organisation
Rendement du capital investi dans la formation	variation de la valeur du capital humain après la formation, par rapport au capital investi dans la formation par l'organisation

REMERCIEMENTS

SECTION CANADIENNE DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DU PROJET ACD

ÉQUIPE RESPONSABLE DU PROJET DE COMPTABILISATION DU CAPITAL SOCIAL ET HUMAIN

Rami El Jurdi, vice-président des finances, Brookfield Asset Management

Lori Pearson, associée directrice et chef de l'exploitation, Brookfield Asset Management

Andrew Yorke, vice-président, Services financiers de l'entreprise, Groupe Co-operators

Michelle Lennox, vice-présidente adjointe, Analyse financière, Manuvie

Yulia Reuter, directrice de la comptabilité durable, Manuvie

Alka Johri, conseillère principale, Planification, Metrolinx

Robert Siddall, ancien chef de la direction financière, Metrolinx

Leslie Morgan, directrice générale, Analytique RH, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario

Andrey Timofeev, conseiller principal, Finances, bureau du chef des finances, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario

ÉQUIPE DE LA SECTION CANADIENNE DU RÉSEAU DE LEADERSHIP DES CHEFS DES FINANCES DU PROJET ACD

Davinder Valeri, directrice générale, section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD

Andrew Kornel, chargé de projets, section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD

Gia Runcie, adjointe administrative, Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet ACD

Helen Slinger, directrice générale, équipe d'assurance de la qualité et du soutien technique, ACD

Susan Whyte, responsable des projets internationaux, projet ACD

Dilek Eybek, soutien technique, PwC

Laura Plant, membre de l'équipe d'assurance de la qualité et du soutien technique, comptabilisation du capital social et humain, PwC

RENSEIGNEMENTS

Si vous souhaitez obtenir des renseignements sur la Section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances du projet Association pour la comptabilité durable (ACD) du prince de Galles, communiquez avec **Davinder Valeri**, directrice générale, section canadienne du Réseau de leadership des chefs des finances (A4SCFONetwork@cpacanada.ca).

AVERTISSEMENT

Le présent exemple pratique, préparé par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité. CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de ce document.

© 2019 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable. Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

