



International  
Federation  
of Accountants®

# METTRE L'ACCENT SUR LA PERFORMANCE

*Principes de gouvernance axés sur l'efficacité pour  
les organisations professionnelles comptables*

Série « Renforcement des capacités  
des organisations professionnelles comptables »

L'International Federation of Accountants (la Fédération internationale des comptables, ou l'IFAC) sert l'intérêt du public et renforce la profession comptable en :

- appuyant l'élaboration de normes internationales de grande qualité;
- favorisant l'adoption et la mise en œuvre de ces normes;
- renforçant les capacités des organisations professionnelles comptables;
- prenant position sur des questions d'intérêt public.

Les exposés-sondages et documents – notamment de consultation – publiés par l'IFAC sont protégés par droit d'auteur.

L'IFAC décline 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.

L'appellation « International Federation of Accountants », le sigle « IFAC » et le logo IFAC sont des marques déposées et des marques de service de l'IFAC, aux États-Unis et dans d'autres pays.

Copyright © Janvier 2018 International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés. Il est nécessaire d'obtenir l'autorisation écrite de l'IFAC pour la reproduction, le stockage ou la transmission de ce document, ou son utilisation à d'autres fins similaires. Veuillez écrire à [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

ISBN : 978-1-60815-387-9

Publié par :



# Table des matières

---

<b>INTRODUCTION ET CONTEXTE</b>	<b>4</b>
<b>PRINCIPES CLÉS DE L'ÉVALUATION ET DE L'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES COMPTABLES</b>	<b>6</b>
<b>METTRE L'ACCENT SUR LA PERFORMANCE, SANS OUBLIER LA CONFORMITÉ</b>	<b>15</b>
<b>ANNEXE – OUTIL D'AUTOÉVALUATION : VOTRE ORGANISATION PROFESSIONNELLE COMPTABLE APPLIQUE-T-ELLE TOUS LES PRINCIPES?</b>	<b>16</b>

## Introduction et contexte

Établir de saines pratiques de gouvernance est primordial pour toute organisation professionnelle comptable; cela l'aide à remplir son mandat et à concrétiser sa vision.

Les structures et les pratiques de gouvernance des organisations professionnelles comptables font l'objet d'une attention croissante, car le rôle crucial qu'elles jouent dans le bon fonctionnement et la pérennité de ces organisations est de plus en plus évident. La capacité d'exercer une gouvernance efficace est un facteur décisif du succès des organisations professionnelles comptables dans leurs efforts pour faire adopter et appliquer des normes et des pratiques internationales. C'est aussi un facteur clé de réussite des projets de développement, notamment ceux prévus dans le cadre du programme de renforcement des capacités des organisations professionnelles comptables de l'IFAC ([PAO Capacity Building Program](#)). Exercer une bonne gouvernance est une condition indispensable à la durabilité globale de ce type d'organisation (voir le [cadre de l'IFAC pour le renforcement des capacités des organisations professionnelles comptables](#)).



Conçu comme supplément de la publication intitulée *Establishing Governance: A Guide for PAOs*, le présent document porte sur le développement des organisations professionnelles comptables en tant qu'institutions. Il ne vise pas à fournir des directives pratiques détaillées sur la façon d'établir et de renforcer la gouvernance au sein des organisations professionnelles comptables. On y trouve plutôt les *principes* que ces organisations devraient adopter afin d'améliorer leur structure de gouvernance, et un outil d'autoévaluation qui les aidera à poursuivre leur démarche d'amélioration continue.

Pour obtenir des directives pratiques, il convient de se reporter à d'autres ouvrages sur la gouvernance, comme celui que fera paraître prochainement la Confederation of Asian and Pacific Accountants (CAPA) dans le cadre de sa série de publications *Maturity Model–Guidance Series*.

Le présent document reprend essentiellement les 12 principes clés énoncés dans la publication [Evaluating and Improving Governance in Organizations](#). Ces principes visaient à aider les professionnels comptables en entreprise à évaluer et à améliorer la gouvernance au sein de leur entreprise, mais ils s'appliquent en réalité à tous les types d'entités et ils sont encore pertinents aujourd'hui. Nous les avons mis à jour et adaptés en vue de leur application par les organisations professionnelles comptables.

Les organisations professionnelles comptables doivent tenir compte du contexte local dans l'application des principes exposés dans la présente publication. En effet, d'une organisation à l'autre, les méthodes, les réalités locales et la structure de gouvernance peuvent varier en fonction des influences, de la culture et du régime juridique de l'endroit où l'organisation est établie ainsi que de sa taille et des caractéristiques de ses membres.

---

Les comptables et leurs organisations professionnelles doivent adhérer à des valeurs d'éthique et avoir un comportement intègre. Leurs interventions doivent toujours être empreintes de ces valeurs caractéristiques de la profession comptable, peu importe l'approche ou le modèle de gouvernance retenu.

L'IFAC travaille de concert avec les organisations professionnelles comptables à réunir et à présenter les expériences et les réussites en matière de gouvernance par l'intermédiaire de la passerelle [Global Knowledge Gateway](#). Visitez le site dès maintenant afin de consulter des ressources et des documents de réflexion sur le sujet et inscrivez-vous à la liste d'envoi pour recevoir les nouveautés par courriel.

## Principes clés de l'évaluation et de l'amélioration de la gouvernance au sein des organisations professionnelles comptables

- a) Le conseil d'administration doit définir les valeurs fondamentales qui régissent le fonctionnement de l'organisation professionnelle comptable. Toutes les personnes qui exercent des fonctions de gouvernance devraient adhérer à ces valeurs fondamentales.
- b) L'objectif de la gouvernance devrait être la création et l'optimisation de la valeur pour les parties prenantes, dans une optique de durabilité.
- c) Pour exercer une bonne gouvernance, on doit prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes de manière adéquate.
- d) En matière de gouvernance, les volets performance et conformité sont tous les deux importants pour optimiser la valeur pour les parties prenantes.
- e) Il importe que les principes de bonne gouvernance soient pleinement intégrés aux activités de l'organisation professionnelle comptable.
- f) Le conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable doit être constitué et structuré de manière à favoriser l'équilibre entre les objectifs de performance et de conformité.
- g) Le conseil d'administration doit avoir une bonne compréhension du modèle de gestion et de l'environnement de l'organisation professionnelle comptable ainsi que de la manière dont celle-ci crée de la valeur durable pour les parties prenantes et l'optimise.
- h) Le conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable devrait assurer l'orientation stratégique et la surveillance, tant pour le volet performance que pour le volet conformité.
- i) La gestion efficace et efficiente des risques devrait faire partie intégrante de la structure de gouvernance d'une organisation professionnelle comptable.
- j) L'utilisation des ressources doit bien cadrer avec l'orientation stratégique de l'organisation.
- k) Le conseil d'administration doit évaluer périodiquement l'orientation stratégique et les activités de l'organisation professionnelle comptable, et il doit prendre des mesures pour s'assurer que celle-ci continue de travailler en conformité avec ses objectifs et de progresser vers la réalisation de ses objectifs.
- l) Le conseil d'administration doit s'assurer que l'organisation professionnelle comptable répond aux demandes d'information raisonnables des parties prenantes et que les renseignements fournis sont pertinents, faciles à comprendre et fiables.



## PRINCIPE A

**Le conseil d'administration doit définir les valeurs fondamentales qui régissent le fonctionnement de l'organisation professionnelle comptable. Toutes les personnes qui exercent des fonctions de gouvernance devraient adhérer à ces valeurs fondamentales.**

Les organisations professionnelles comptables doivent obtenir les résultats attendus tout en agissant dans l'intérêt du public en tout temps. Pour agir dans l'intérêt du public, l'organisation professionnelle comptable doit : a) avoir un comportement intègre et montrer qu'elle adhère sans équivoque aux valeurs d'éthique et qu'elle respecte les exigences légales; b) faire preuve d'ouverture et assurer une vaste mobilisation des parties prenantes.

Le conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable doit prêcher par l'exemple en définissant les valeurs de l'organisation, en adoptant et en appliquant le Code de déontologie des professionnels comptables, et en adhérant à ces principes afin de montrer ce qui constitue un comportement approprié.

La direction et les membres du conseil d'administration doivent se comporter de manière intègre, promouvoir une culture dans laquelle servir l'intérêt public constitue la norme et toujours maintenir le cap sur les objectifs de l'organisation professionnelle comptable. Pour ce faire, ils doivent montrer l'exemple en établissant des valeurs précises auxquelles l'organisation et son personnel doivent adhérer et en véhiculant eux-mêmes ces valeurs. Ces valeurs devraient être communiquées, comprises et partagées.

La direction et les membres du conseil d'administration doivent faire ce qu'il faut comme il faut, selon leur conscience et les valeurs de l'organisation. Les mesures incitatives peuvent constituer un facteur de motivation supplémentaire, mais elles peuvent aussi avoir des conséquences inattendues. L'organisation professionnelle comptable doit donc s'assurer que les mesures incitatives sont cohérentes avec l'orientation stratégique et évoluent avec celle-ci.

Les parties prenantes de l'organisation, notamment les salariés, doivent pouvoir communiquer leurs préoccupations concernant la gouvernance au conseil d'administration en toute liberté, sans que cela nuise à leurs intérêts.

## PRINCIPE B

**L'objectif de la gouvernance devrait être la création et l'optimisation de la valeur pour les parties prenantes, dans une optique de durabilité.**

Il incombe au conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable d'utiliser les ressources de manière responsable afin de créer et d'optimiser, dans une optique de durabilité, la valeur qu'elle offre à ses parties prenantes, telles que ses membres, les organismes de réglementation, les pouvoirs publics, la presse, les élus, les universités et d'autres organisations. Le conseil d'administration doit connaître et comprendre les attentes des parties prenantes, et en particulier ce qui constitue une valeur durable pour les parties prenantes.

La qualité de la prestation des services des organisations professionnelles comptables doit être évaluée essentiellement du point de vue des parties prenantes, et elle n'est pas toujours facile à

mesurer. C'est avant tout en fournissant des services qui accroissent la compétence et la crédibilité de leurs membres et qui améliorent leur environnement de travail que ces organisations répondent aux attentes de leurs parties prenantes.

Les cadres et les bénévoles de l'organisation professionnelle comptable qui sont chargés d'examiner soigneusement l'efficacité de la gouvernance devraient aider le conseil d'administration de l'organisation à cerner, à comprendre et à suivre les groupes de parties prenantes au moyen de sondages sur les attentes des parties prenantes. Ces sondages devraient être conçus de manière à fournir des renseignements utiles à la prise de décisions.

La profession comptable contribue grandement à la prospérité et à la pérennité des organisations, des marchés et des économies. Elle joue un rôle essentiel pour faciliter l'atteinte des objectifs de développement durable des Nations Unies. Les organisations professionnelles comptables doivent continuer de doter leurs membres des compétences dont ils ont besoin et de leur insuffler la volonté nécessaire pour œuvrer à la durabilité et à la résilience des organisations, des marchés et des économies.

Les organisations professionnelles comptables pourront ainsi créer de la valeur pour les parties prenantes sous plusieurs formes : programmes d'agrément ou d'accréditation intéressants, activités de perfectionnement professionnel continu, autres produits et services, stabilité financière, activités qui servent l'intérêt public, etc.

## PRINCIPE C

**Pour exercer une bonne gouvernance, on doit prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes de manière adéquate.**

Les membres des organisations professionnelles comptables s'attendent avec raison à tirer parti des résultats obtenus par l'organisation. Il faut donc consulter régulièrement cet important groupe de parties prenantes sur la pertinence et la qualité des services et des activités de l'organisation ainsi que sur les besoins futurs.

Entretenir des relations avec les parties prenantes susmentionnées aide les organisations professionnelles comptables à mieux comprendre les objectifs et les motivations de ces groupes et à cibler les communications qui leur sont adressées de manière à susciter leur intérêt.

L'établissement de partenariats officiels et non officiels avec d'autres entités aide les organisations professionnelles comptables à utiliser leurs ressources et à obtenir les résultats souhaités plus efficacement. Pour assurer la réussite à long terme de l'organisation et exercer une surveillance prudente, le conseil d'administration d'une organisation professionnelle comptable doit prêter attention aux intérêts et aux attentes légitimes de ses membres et de ses parties prenantes et réagir aux nouvelles attentes, occasions et menaces qui

peuvent influencer sur la viabilité future de l'organisation.

L'organisation doit communiquer avec les parties prenantes et les consulter de manière équilibrée et équitable afin de leur permettre d'exprimer librement leur point de vue et de prendre des décisions fondées sur des informations impartiales. Il est possible aussi que le conseil d'administration de l'organisation doive tenir compte des besoins et des exigences de différentes parties prenantes. L'organisation professionnelle comptable doit alors s'assurer que ses processus d'évaluation fassent l'équilibre entre les intérêts des groupes de parties prenantes qui s'expriment haut et fort et ceux des autres parties prenantes, afin d'éviter que les intérêts d'un groupe en particulier ne commandent toute l'attention.

Les parties prenantes doivent être invitées à faire part de leurs intérêts et préoccupations aux organisations professionnelles comptables, et celles-ci doivent envisager de mettre en place des mécanismes et des processus adéquats pour recevoir et examiner ces commentaires.

En règle générale, les membres ont le droit de recevoir régulièrement et en temps opportun de l'information et des documents pertinents portant sur l'organisation, ainsi que le droit de participer et de voter aux assemblées générales et d'élire et de destituer les membres du conseil d'administration.



## PRINCIPE D

**En matière de gouvernance, les volets performance et conformité sont tous les deux importants pour optimiser la valeur pour les parties prenantes.**

La gouvernance doit s'intéresser à toutes les activités du cycle organisationnel, soit la planification, l'utilisation des ressources, la création de valeur, la reddition de comptes et la certification. Il doit y avoir un bon équilibre entre les deux volets du cadre de gouvernance, soit la performance et la conformité.

Dans bon nombre d'organisations professionnelles comptables, on a eu tendance à mettre l'accent davantage sur le volet conformité, par exemple en respectant les statuts et en appliquant les règlements administratifs, en particulier en ce qui a

trait au processus d'élection et à la gestion des pouvoirs conférés au conseil d'administration. À mesure qu'elles se développent, les organisations doivent évaluer et améliorer leur gouvernance, et mettre en place des systèmes qui feront en sorte que toute l'attention voulue sera accordée au volet performance. Par exemple, elles peuvent mettre sur pied un comité stratégique ou un comité chargé de la planification et des finances.

Même si, de façon générale, elles ont plus de travail à faire en ce qui concerne le volet performance et la création de valeur pour leurs parties prenantes, les organisations professionnelles comptables ne doivent pas négliger certains aspects du volet conformité qui sont susceptibles d'amélioration, comme la gestion des risques, les processus de nomination et la communication de l'information.

## PRINCIPE E

**Il importe que les principes de bonne gouvernance soient pleinement intégrés aux activités de l'organisation professionnelle comptable.**

L'organisation doit tenir compte des principes de gouvernance tant dans l'établissement de ses objectifs (la planification) que dans toutes ses actions ultérieures (mise en œuvre et examen). La bonne gouvernance devrait être inscrite dans son ADN.

Il incombe à l'organisation professionnelle comptable et à tous ceux qui en font partie de

réaliser les objectifs de l'organisation. Chacun a un rôle à jouer pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Le personnel et les bénévoles doivent promouvoir activement l'intégration de la gouvernance aux activités de l'organisation en démontrant les avantages qu'elle procure à toutes les parties prenantes et en élaborant, en communiquant et en tenant à jour un schéma clair des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation. De plus, ils doivent mesurer les progrès accomplis dans l'intégration de la gouvernance aux activités de l'organisation et en faire rapport au conseil d'administration.

## PRINCIPE F

**Le conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable doit être constitué et structuré de manière à favoriser l'équilibre entre les objectifs de performance et de conformité.**

Le conseil d'administration et la direction de l'organisation professionnelle comptable sont chargés de diriger les activités de l'organisation et de s'assurer qu'elle est bien gérée, qu'elle sert l'intérêt public et qu'elle procure de la valeur à ses parties prenantes. Le conseil d'administration doit chercher à trouver le bon équilibre entre les priorités de l'organisation en matière de performance et de conformité.

Le conseil d'administration devrait refléter la diversité de compétences et de secteurs d'activité des membres de l'organisation professionnelle comptable et comporter une représentation hommes-femmes adéquate. Selon l'endroit où est établie l'organisation, il peut y avoir lieu de prendre en considération d'autres facteurs, tels que la race, la culture et la diversité linguistique.

Une bonne pratique consiste à établir un juste équilibre entre, d'une part, les personnes qui sont directement responsables des activités et du succès de l'organisation professionnelle comptable (p. ex., les membres du personnel de direction de l'organisation, c'est-à-dire la direction) et, d'autre part, les personnes qui n'ont de comptes à rendre qu'aux parties prenantes et qui **ne sont pas** directement responsables des activités de l'organisation (p. ex., les bénévoles qui ne sont pas des membres du personnel de l'organisation, c'est-à-dire les membres du conseil d'administration). Il est indispensable de bien définir les rôles et

responsabilités de la direction, du président du conseil d'administration et des autres membres du conseil si l'on veut que les deux groupes de personnes mentionnés ci-dessus soient bien équilibrés.

Le conseil d'administration et le personnel de l'organisation professionnelle comptable doivent pondérer les intérêts des diverses parties prenantes et faire preuve d'objectivité lorsqu'ils prennent des décisions. La présence de représentants de plusieurs parties prenantes au conseil d'administration favorise l'équilibre entre les intérêts des diverses parties prenantes et facilite la recherche de solutions qui permettent de concilier ces intérêts.

La mise en place de processus crédibles de mise en candidature et d'évaluation reposant sur des critères de représentation, de compétence, d'expérience et de performance est un excellent moyen de faire en sorte que la composition du conseil d'administration soit appropriée.

Dans certains pays, les organisations professionnelles comptables ont la possibilité de nommer à leur conseil d'administration des administrateurs indépendants qui n'occupent pas un poste de direction, ce qui permet d'axer la structure du conseil à la fois sur la stratégie et sur la surveillance dans une visée plus large de l'intérêt du public.

Afin de renforcer les mécanismes de contrôle structurels, les postes de président du conseil d'administration et de chef de la direction ne doivent pas être occupés par la même personne. Idéalement, la présidence du conseil devrait être assumée par un administrateur indépendant qui n'occupe pas un poste de direction.

## PRINCIPE G

**Le conseil d'administration doit avoir une bonne compréhension du modèle de gestion et de l'environnement de l'organisation professionnelle comptable ainsi que de la manière dont celle-ci crée de la valeur durable pour les parties prenantes et l'optimise.**

Le conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable doit jouer un rôle central en matière de gouvernance, car sa fonction première est de gérer l'organisation dans l'intérêt à long terme de l'ensemble des parties prenantes. Il doit pour cela comprendre le fonctionnement de l'organisation ainsi que les occasions et les risques inhérents à son environnement. De plus, pour déterminer si l'organisation répond aux besoins des parties prenantes, le conseil d'administration doit bien comprendre comment l'organisation crée de la valeur durable pour ses parties prenantes et comment elle optimise cette valeur.

## PRINCIPE H

**Le conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable devrait assurer l'orientation stratégique et la surveillance, tant pour le volet performance que pour le volet conformité.**

Il est essentiel que le conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable mette en place des processus et des procédures qui permettent d'exercer une surveillance des volets performance et conformité de la gouvernance. Une structure de gouvernance appropriée est certes importante, mais elle doit être étayée par des processus de gouvernance adéquats qui font en sorte que les bonnes personnes fassent les bonnes choses.

Il importe de noter que, dans la mesure du possible, le conseil d'administration ne devrait pas s'occuper de questions de fonctionnement, sauf pour ce qui est de tenir ses comités et les dirigeants responsables de l'exécution de leurs tâches respectives conformément à la stratégie.

Le conseil d'administration devrait rendre des comptes périodiquement aux parties prenantes de l'organisation (p. ex., les membres ou une autorité de surveillance) sur la manière dont il s'est acquitté de ses responsabilités de gouvernance, et les

Pour y arriver, le conseil d'administration devrait :

- suivre un processus de nomination rigoureux afin de s'assurer que ses nouveaux membres ont les connaissances et l'expérience appropriées et qu'ils reçoivent une orientation et une formation adéquates;
- se doter d'un processus d'évaluation pour mesurer sa compétence et ses réalisations dans les domaines clés.

En outre, les membres du conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable devraient avoir un accès approprié aux membres du personnel clés (p. ex., aux membres de la direction et aux auditeurs externes) ainsi qu'à d'autres sources d'information (p. ex., analyses du fonctionnement et autres analyses) afin de pouvoir maintenir un bon niveau de compréhension de l'organisation.

parties prenantes devraient pouvoir pour leur part exiger que les organes de direction leur rendent des comptes.

La surveillance de la conformité incombe depuis toujours au conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable. Cette responsabilité n'est pas amoindrie du fait qu'on lui ajoute celle de surveiller la performance en matière de gouvernance. Le conseil d'administration devrait assumer expressément la responsabilité de fonctions de gouvernance spécifiques touchant les deux volets du cadre de gouvernance et y allouer des ressources suffisantes.

Exemples de comités du conseil :

- comité des nominations;
- comité de gouvernance;
- comité d'audit;
- comité de planification et des finances;
- comité sur les politiques d'intérêt public.

En règle générale, il est utile de former des comités qui s'occuperont de ces fonctions. Les comités du conseil d'administration auxquels on attribue des responsabilités de surveillance devraient être composés surtout de membres du conseil d'administration afin d'assurer leur objectivité. Un comité stratégique, tel qu'un comité de planification

et des finances, peut améliorer l'orientation stratégique et la surveillance du volet performance. Il s'agit là d'un comité qui effectue des travaux préparatoires pour le conseil dans son ensemble et non d'un comité qui a des pouvoirs décisionnels.

## PRINCIPE I

### **La gestion efficace et efficiente des risques devrait faire partie intégrante de la structure de gouvernance d'une organisation professionnelle comptable.**

Une relation claire entre la gestion des risques et l'atteinte des objectifs de l'organisation est essentielle à la gouvernance des organisations professionnelles comptables. Il y a de nombreuses sources de risques internes et externes à l'organisation. Une gestion efficace des risques exige que les procédures de gestion des risques et de contrôle interne soient intégrées aux activités de prise de décisions. De plus, toutes les activités de l'organisation doivent être analysées du point de vue de la gestion des risques; les forces et les faiblesses de l'organisation et ainsi que les possibilités et les menaces qui se présentent doivent être considérées de manière cohérente. Le conseil d'administration et les parties prenantes sont ainsi assurés que l'organisation comprend et gère activement les risques auxquels elle fait face. L'établissement de bonnes pratiques en matière de gestion des risques est indispensable au succès de l'organisation, et ces pratiques devraient faciliter le changement au lieu de protéger des intérêts ou des acquis.

Une gestion efficace des risques aide l'organisation professionnelle comptable à atteindre ses objectifs et à fonctionner avec efficacité et dans le respect de l'éthique et des lois. Le conseil d'administration devrait s'assurer que l'organisation a mis en place des mesures efficaces de gestion des risques, qui

devraient notamment comprendre les mesures indiquées ci-après.

- Définir la stratégie de gestion des risques de l'organisation professionnelle comptable, approuver les limites pour la prise de risques, lorsque cela est possible, et déterminer les critères en matière de contrôle interne.
- Intégrer le processus de gestion des risques à la gouvernance, à la stratégie, à la planification, à la gestion et aux processus de communication de l'information de l'organisation, ainsi qu'à ses politiques, à ses valeurs et à sa culture.
- Examiner périodiquement les principaux risques stratégiques, opérationnels, financiers, d'atteinte à la réputation et de fraude, puis concevoir des réponses qui cadrent avec les objectifs et les résultats attendus de l'organisation.
- Assurer la participation du personnel à tous les aspects du processus de gestion des risques.
- Contrôler et examiner périodiquement le cadre et les processus de gestion des risques et faire part des résultats au conseil d'administration ou au comité d'audit de l'organisation.
- Communiquer des informations sur l'efficacité du système de gestion des risques aux parties prenantes, par exemple dans une déclaration annuelle sur la gouvernance, et mentionner les mesures qui seront prises pour régler les problèmes importants, le cas échéant.

## PRINCIPE J

### **L'utilisation des ressources doit bien cadrer avec l'orientation stratégique de l'organisation.**

Dans le cadre de sa responsabilité fiduciaire, le conseil d'administration doit surveiller la gestion des ressources de l'organisation professionnelle comptable. Il lui incombe de s'assurer que les ressources sont protégées (conformité) et utilisées d'une manière qui accroît la valeur pour les parties prenantes (performance).

La gestion intégrée ouvre la voie à l'information intégrée, qui peut changer la manière dont une organisation professionnelle comptable envisage de créer de la valeur dans une optique de durabilité (voir le principe L). Elle aide l'organisation à se concentrer sur l'information et les décisions ayant une incidence sur son succès et, de ce fait, à mieux cerner ses besoins en ressources financières et humaines, ce qui lui permet d'adapter son modèle de gestion en vue d'optimiser ces ressources.

La direction doit veiller non seulement à protéger les actifs corporels, mais aussi les actifs incorporels, tels que le capital intellectuel ou non financier, auxquels on n'accorde pas suffisamment d'attention, alors qu'ils sont les principaux inducteurs de valeur pour les parties prenantes.

Le conseil d'administration devrait s'assurer périodiquement que les ressources sont affectées de manière à permettre à l'organisation de mener à bien les activités qui créent le plus de valeur pour les parties prenantes. La planification des ressources pour les nouveaux projets devrait faire partie intégrante du processus de planification stratégique, de manière à ce que ces projets ne soient pas approuvés sans que l'acquisition et l'affectation des ressources nécessaires aient été prises en compte.

## PRINCIPE K

### **Le conseil d'administration doit évaluer périodiquement l'orientation stratégique et les activités de l'organisation professionnelle comptable et il doit prendre des mesures pour s'assurer que celle-ci continue de travailler en conformité avec ses objectifs et de progresser vers la réalisation de ses objectifs.**

Un objectif a plus de chance d'être réalisé lorsqu'il est mesurable.

Il importe donc que le conseil d'administration ait en place un système complet d'évaluation de la performance qui permette d'évaluer les progrès accomplis par rapport aux objectifs. Au moment d'établir la stratégie, on devrait définir les éléments de décision et fixer les jalons (en précisant les facteurs critiques de succès) afin que le conseil

puisse évaluer périodiquement la performance de manière objective.

L'organisation professionnelle comptable doit se doter d'outils d'évaluation de la performance qui reflètent autant que possible son orientation stratégique et les progrès qu'elle a accomplis. L'évaluation de la performance par rapport aux objectifs devrait comporter un examen des facteurs environnementaux; on s'assure ainsi que les conditions (risques et possibilités) qui existaient au moment de la planification n'ont pas changé de manière significative.

Le conseil d'administration devrait évaluer périodiquement la structure de gouvernance et la performance de l'organisation afin de s'assurer que les objectifs d'efficacité et d'amélioration continue sont atteints.

## PRINCIPE L

**Le conseil d'administration doit s'assurer que l'organisation professionnelle comptable répond aux demandes d'information raisonnables des parties prenantes et que les renseignements fournis sont pertinents, faciles à comprendre et fiables.**

La bonne gouvernance exige que le conseil d'administration surveille les informations, financières ou autres, communiquées par l'organisation professionnelle comptable, afin de s'assurer que les parties prenantes reçoivent des renseignements pertinents, faciles à comprendre et fiables. Ces informations doivent a) faire état de la performance de l'organisation pour la période visée, dans une perspective historique; et b) aider les parties prenantes à évaluer la performance future de l'organisation.

Les parties prenantes savent que l'information financière ne peut pas à elle seule répondre à tous leurs besoins d'information. C'est pourquoi elles vont souvent chercher d'autres informations pertinentes, qui portent notamment sur la stratégie, la gouvernance, la gestion des risques, les ressources humaines et l'approche en matière de développement durable, y compris les enjeux environnementaux et sociaux. Certaines organisations professionnelles comptables ont adopté l'information intégrée pour améliorer la gestion organisationnelle, renforcer les interactions avec les parties prenantes et faire preuve de leadership.

En s'acquittant de sa responsabilité en matière de surveillance de l'information, le conseil d'administration devrait en outre donner l'assurance qu'il a examiné les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne pour s'assurer de leur efficacité. Ce type de surveillance est habituellement encadré par un comité d'audit.

On peut présenter dans des rapports non financiers de l'information sur le potentiel et les perspectives de l'organisation professionnelle comptable. Ces rapports doivent inclure de l'information sur l'efficacité avec laquelle l'organisation a atteint ses objectifs stratégiques et la manière dont elle a géré ses ressources.

Il faut assurer la cohérence entre les informations financières et non financières ainsi qu'entre les informations internes et celles qui sont présentées pour chaque période. Les organisations professionnelles comptables sont invitées à inclure tous ces types d'informations dans un rapport intégré qui fait le lien entre la performance passée et les attentes futures. Il doit y avoir une cohérence entre les informations présentées d'une période à l'autre, surtout lorsque ces informations portent sur des facteurs déterminants de la performance et de la création de valeur, dans la mesure où il demeure pertinent d'en tenir compte pour juger du succès de l'organisation.

Les parties prenantes ne sont pas toutes des professionnels de la comptabilité, et le style de présentation des rapports qui leur sont destinés devrait être choisi en conséquence. Les questions complexes devraient être expliquées et illustrées à l'aide de diagrammes, de tableaux et de graphiques afin que tous les lecteurs intéressés puissent les comprendre.

Le conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable est chargé : a) d'examiner et de mettre en question les procédures et les pratiques entourant les communications aux parties prenantes et la présentation d'information; b) de s'assurer que ces processus sont régis par les principes d'intégrité, de reddition de comptes et de transparence.

Il importe de veiller à ce que les rapports ne deviennent pas des outils de marketing. Les rapports doivent être rédigés de façon neutre, équilibrée et franche. Toutes les informations pertinentes doivent être fournies dans le rapport ou en ligne.

## Mettre l'accent sur la performance, sans oublier la conformité

Les principes de bonne gouvernance font partie d'un cadre à deux volets : le volet performance et le volet conformité. Ensemble, ces deux volets forment le cadre global de création de valeur, d'utilisation des ressources et de reddition de comptes d'une organisation.

De façon générale, le volet conformité porte sur ce qui a été fait dans le passé, tandis que le volet performance est davantage axé sur l'avenir. L'adoption d'un point de vue proactif et axé sur l'avenir aide les organisations professionnelles comptables à répondre à bon nombre des risques liés à la non-conformité et à prendre des mesures efficaces pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs.

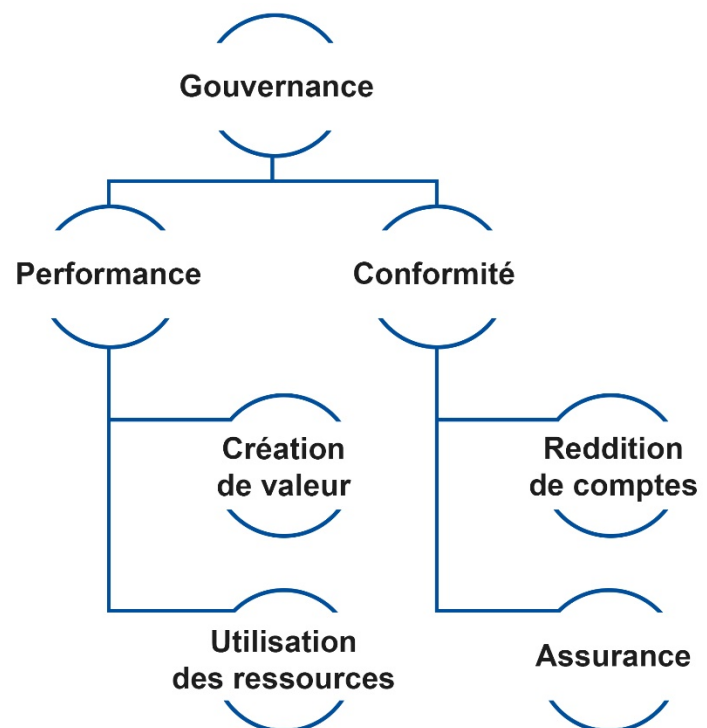
Les responsabilités en matière de conformité visent essentiellement à fournir aux parties prenantes l'assurance que :

- les risques stratégiques, tactiques et opérationnels sont identifiés, priorisés, gérés, contrôlés, atténués et communiqués de façon efficace;
- l'organisation travaille de façon efficace et efficiente en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels;
- les systèmes qui produisent les informations financières et non financières sont conformes aux normes d'exactitude et de fiabilité prescrites et que ces informations reflètent la performance réelle de l'organisation professionnelle comptable;
- la direction s'acquitte de ses responsabilités fiduciaires;
- l'organisation a pris des moyens pour prévenir et détecter les activités criminelles comme la fraude, le blanchiment d'argent, le vol et le détournement d'actifs;
- l'organisation se conforme à toute autre réglementation pertinente.

Les responsabilités en matière de performance concernent la stratégie, la création de valeur et

l'utilisation des ressources. Elles consistent plus particulièrement :

- à établir un processus décisionnel rigoureux où la gestion des risques s'imbrique avec la prise de décisions et réduit l'incertitude liée à l'atteinte des objectifs (pour de plus amples renseignements, voir la publication intitulée [Une gestion intégrée plutôt qu'autonome : Intégrer la gestion des risques à la gestion de l'organisation](#));
- à surveiller la mise en œuvre de la stratégie et à évaluer la pertinence et le succès continu de la stratégie;
- à faire concorder les activités et l'utilisation des ressources avec l'orientation stratégique et la tolérance au risque de l'organisation;
- à cerner les moments critiques où l'organisation professionnelle comptable doit prendre des décisions en raison des conditions changeantes.

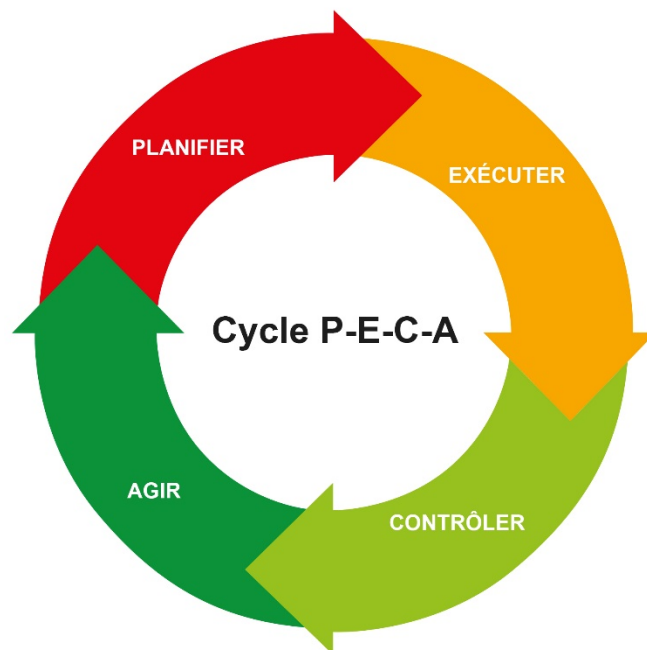


## ANNEXE – Outil d’autoévaluation : Votre organisation professionnelle comptable applique-t-elle tous les principes?

Cet outil d’autoévaluation est fondé sur le modèle du [cycle « planifier, exécuter, contrôler, agir »](#) (aussi appelé « cycle P-E-C-A » ou « roue de Deming »). Ce cycle d’amélioration continue à quatre étapes repose sur la méthode scientifique qui consiste à proposer une modification d’un processus, à apporter la modification, à évaluer les résultats, puis à prendre les mesures qui s’imposent.

Le programme de conformité des organismes membres de l’IFAC ([IFAC Member Compliance Program](#)) préconise une approche fondée sur le cycle P-E-C-A pour l’évaluation de la conformité des organisations professionnelles comptables aux obligations énoncées dans les [Déclarations des Obligations des Membres](#) (SMOs). Le cycle d’amélioration continue que propose l’IFAC comporte six étapes :







- *Aucune activité*, pour les organisations professionnelles comptables qui ne se conforment pas aux obligations des membres (SMOs);
- *Étude*, pour les organisations qui se penchent sur la façon dont elles peuvent se conformer aux obligations;
- *Planification*, pour les organisations qui sont à définir un plan pour se conformer à l’obligation;
- *Exécution*, pour les organisations qui peuvent montrer qu’elles mettent leur plan à exécution;
- *Examen aux fins d’amélioration*, pour les organisations qui se conforment à l’obligation et contrôlent les résultats en vue d’apporter des améliorations;
- *Maintien*, pour les organisations qui ont mis en place des processus continus leur permettant de s’acquitter des obligations pertinentes.

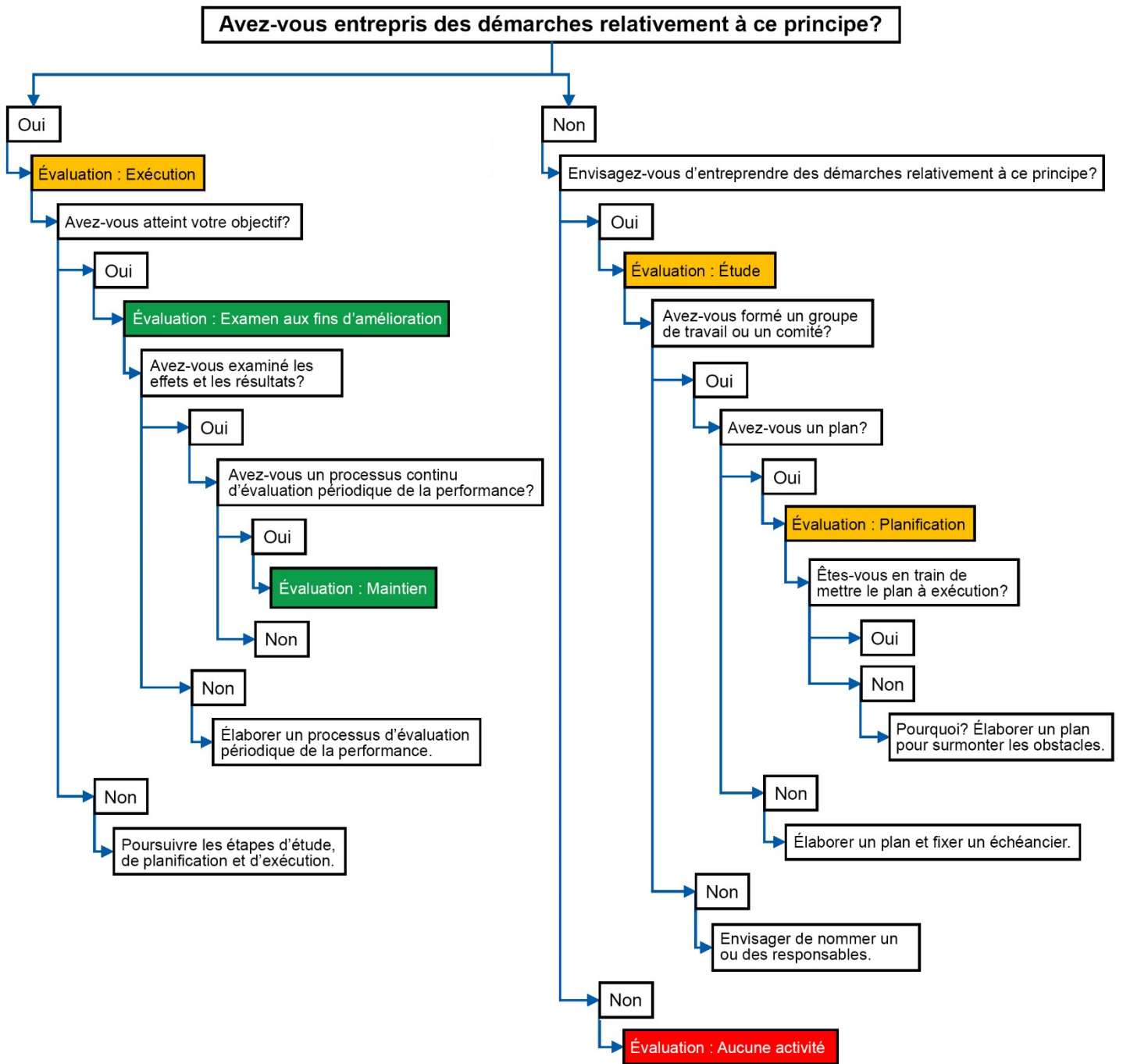


L’outil vise à aider les organisations professionnelles comptables dans leur démarche d’amélioration continue en ce qui concerne l’application des principes de gouvernance. La première étape du cycle, soit *Aucune activité*, s’applique lorsque l’organisation n’envisage d’entreprendre aucune démarche relativement au principe de gouvernance considéré, et la dernière étape, soit *Maintien*, s’applique à une organisation qui a déjà mis en place des processus continus afin d’examiner périodiquement sa performance. Dans le cadre de l’autoévaluation, il convient de se reporter à la légende ci-dessous pour évaluer l’état d’avancement d’une organisation relativement à chacun des principes de gouvernance.



L'objectif est d'évaluer les caractéristiques qualitatives qui font de la bonne gouvernance un processus continu d'autocorrection.

État d'avancement	Légende
 Maintien	L'organisation a mis en place des processus continus afin d'examiner périodiquement sa performance, et ces processus sont bien établis. La démarche d'amélioration continue de l'organisation relativement à l'application du principe considéré comporte toutes les étapes du cycle : étude, planification, exécution et examen aux fins d'amélioration.
 Examen aux fins d'amélioration	L'organisation a atteint son objectif récemment et examine les résultats en vue d'apporter des améliorations.
 Exécution	L'organisation est en train de mettre son plan à exécution.
 Planification	L'organisation a établi un plan concret ainsi qu'un échéancier pour le mettre à exécution.
 Étude	L'organisation envisage d'entreprendre des démarches relativement au principe.
 Aucune activité	L'organisation n'envisage d'entreprendre aucune démarche.



Principes	Maintien ■	Examen aux fins d'amélioration ■	Exécution ▲	Planification ▲	Étude ▲	Aucune activité ●
<b>Principe A</b> : Le conseil d'administration doit définir les valeurs fondamentales qui régissent le fonctionnement de l'organisation professionnelle comptable. Toutes les personnes qui exercent des fonctions de gouvernance devraient adhérer à ces valeurs fondamentales.						
<b>Principe B</b> : L'objectif de la gouvernance devrait être la création et l'optimisation de la valeur pour les parties prenantes, dans une optique de durabilité.						
<b>Principe C</b> : Pour exercer une bonne gouvernance, on doit prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes de manière adéquate.						
<b>Principe D</b> : En matière de gouvernance, les volets performance et conformité sont tous les deux importants pour optimiser la valeur pour les parties prenantes.						
<b>Principe E</b> : Il importe que les principes de bonne gouvernance soient pleinement intégrés aux activités de l'organisation professionnelle comptable.						
<b>Principe F</b> : Le conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable doit être constitué et structuré de manière à favoriser l'équilibre entre les objectifs de performance et de conformité.						

Principes	Maintien ■	Examen aux fins d'amélioration ■	Exécution ▲	Planification ▲	Étude ▲	Aucune activité ●
<b>Principe G</b> : Le conseil d'administration doit avoir une bonne compréhension du modèle de gestion et de l'environnement de l'organisation professionnelle comptable ainsi que de la manière dont celle-ci crée de la valeur durable pour les parties prenantes et l'optimise.						
<b>Principe H</b> : Le conseil d'administration de l'organisation professionnelle comptable devrait assurer l'orientation stratégique et la surveillance, tant pour le volet performance que pour le volet conformité.						
<b>Principe I</b> : La gestion efficace et efficiente des risques devrait faire partie intégrante de la structure de gouvernance d'une organisation professionnelle comptable.						
<b>Principe J</b> : L'utilisation des ressources doit bien cadrer avec l'orientation stratégique de l'organisation.						
<b>Principe K</b> : Le conseil d'administration doit évaluer périodiquement l'orientation stratégique et les activités de l'organisation professionnelle comptable, et il doit prendre des mesures pour s'assurer que celle-ci continue de travailler en conformité avec ses objectifs et de progresser vers la réalisation de ses objectifs.						
<b>Principe L</b> : Le conseil d'administration doit s'assurer que l'organisation professionnelle comptable répond aux demandes d'information raisonnables des parties prenantes et que les renseignements fournis sont pertinents, faciles à comprendre et fiables.						

Le présent document « *Mettre l'accent sur la performance : Principes de gouvernance axés sur l'efficacité pour les organisations professionnelles comptables* » publié en anglais par l'International Fédération of Accountants (IFAC) en janvier 2018, a été traduit en français par la Fédération Internationale des Experts Comptables et Commissaires aux Comptes Francophones (FIDEF) en juin 2018 et est reproduit avec l'autorisation de l'IFAC. La version approuvée de toutes les publications de l'IFAC est celle publiée en anglais. L'IFAC décline toute responsabilité quant à la fidélité et l'exhaustivité de la traduction et toutes les conséquences qui pourraient en découler.

Texte anglais of « *Focusing on performance, principles for effectivePAO governance* » © 2018 par l'International Fédération of Accountants (IFAC). Tous droits réservés

Texte français de « *Mettre l'accent sur la performance : Principes de gouvernance axés sur l'efficacité pour les organisations professionnelles comptables* » en 2018 par l'International Fédération of Accountants (IFAC). Tous droits réservés.

Titre original: « *Focusing on performance, principles for effectivePAO governance* »  
ISBN: 978-1-60815-347-3

International Federation of Accountants  
529 Fifth Avenue, FL 6  
New York, NY 10017  
États-Unis  
Téléphone : 1-212-286-9344  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)