

## SAVOIR SE FAIRE ENTENDRE

*Organisations comptables professionnelles, défense  
de l'intérêt général et politique publique*

L'International Federation of Accountants (IFAC) a pour mission de servir l'intérêt général, de renforcer la profession comptable du monde entier et de contribuer au développement d'économies internationales robustes en assurant et en promouvant l'adhésion à des normes professionnelles de haute qualité, en faisant progresser la convergence vers ces normes internationales et en s'exprimant sur les problèmes d'intérêt public là où l'expertise de la profession est la plus pertinente.

L'IFAC souhaite remercier les membres du Comité de Développement des Organisations Comptables Professionnelles, et plus particulièrement les membres du groupe de travail, pour leur contribution.

Les exposés-sondages, documents de consultation et autres publications de l'IFAC sont publiés et détenus par l'IFAC.

L'IFAC ne peut en aucun cas être tenue responsable d'une perte causée par une personne ayant agi ou refusé d'agir en se fiant aux informations contenues dans cette publication, que cette perte ait été causée par une négligence ou autrement.

Le logo de l'IFAC, « International Federation of Accountants » et « IFAC » sont des marques commerciales et des marques de service de l'IFAC.

Copyright © Avril 2015 International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés. Il est nécessaire d'obtenir l'autorisation écrite de l'IFAC pour reproduire, stocker, transmettre ou utiliser autrement le présent document, sauf exception prévue par la loi. À cette fin, veuillez écrire à [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

ISBN : 978-1-60815-388-6

Publié par :



# Table des matières

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>PRINCIPAUX ÉLÉMENTS</b>	<b>5</b>
<b>COMPRENDRE VOTRE ENVIRONNEMENT</b>	<b>6</b>
<b>MOBILISER VOS PARTIES PRENANTES</b>	<b>8</b>
<b>METTRE AU POINT VOTRE DISCOURS</b>	<b>10</b>
<b>ÉVALUER VOTRE PERFORMANCE</b>	<b>12</b>
<b>AMÉLIORER VOTRE CAPACITÉ À STIMULER LA RÉFLEXION</b>	<b>13</b>
<b>GÉRER VOTRE RÉPUTATION</b>	<b>14</b>
<b>ANNEXE 1 : APERÇU DE L'APPROCHE</b>	<b>15</b>
<b>ANNEXE 2 : EXEMPLE EXPLICATIF</b>	<b>16</b>
<b>ANNEXE 3 : PRÉSENTATION DES PARTIES PRENANTES</b>	<b>17</b>
<b>ANNEXE 4 : EXEMPLE DE PLAN DE MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES</b>	<b>18</b>
<b>ANNEXE 5 : PRÉSENTATION DES MOYENS DE DIFFUSER UN MESSAGE</b>	<b>21</b>

# Introduction

Votre voix a son importance.

La réussite et la viabilité de la profession comptable dépend du soutien des Organisations Comptables Professionnelles nationales et régionales robustes, ayant noué des liens solides et efficaces avec leurs parties prenantes nationales et régionales, notamment les autorités gouvernementales et de réglementation.

La réussite d'une Organisation Comptable Professionnelle est largement tributaire de sa capacité à communiquer efficacement et à démontrer sa pertinence pour la société. Cet aspect doit être pris en compte à un stade précoce du développement d'une Organisation Comptable Professionnelle. À cet égard, elle doit promouvoir :

- la nécessité d'une profession structurée, engagée en faveur de l'intérêt général ;
- les Organisations Comptables Professionnelles comme le pilier de la profession, formant, accompagnant et supervisant le niveau de compétence et la pratique éthique des comptables professionnels ; et
- des comptables fiables, intègres et crédibles.

Le présent document aidera les Organisations Comptables Professionnelles à mettre en œuvre ou à intensifier leurs efforts en matière de défense de l'intérêt général et de politique publique aux premières étapes de leur développement. Il prend en compte le fait que les niveaux de ressources, d'aides, de personnel et de bénévoles des Organisations Comptables Professionnelles peuvent varier d'une Organisation Comptable Professionnelle à une autre.

En tant que fédération internationale de la profession comptable, l'IFAC s'entretient régulièrement avec les Organisations Comptables Professionnelles du monde entier et, à ce titre, elle est la mieux placée pour partager les bonnes pratiques, qui sont fondées sur les expériences réelles d'Organisations Comptables Professionnelles. Le contexte dans lequel chaque Organisation Comptable Professionnelle opère est unique, aussi les principes contenus dans ces lignes directrices peuvent-ils et doivent-ils être adaptés à votre situation individuelle.

L'objectif ultime étant d'aider votre Organisation Comptable Professionnelle à développer sa crédibilité et la confiance que vos parties prenantes (vos membres et la société civile) lui accordent, afin de créer un environnement dans lequel les comptables professionnels sont écoutés, peuvent s'exprimer sur des questions de société et d'actualité, sont respectés et sont considérés comme faisant partie intégrante de la société, contribuant à son fonctionnement.

## DÉFENSE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ET POLITIQUE PUBLIQUE

Pour une Organisation Comptable Professionnelle, la défense d'une cause doit toujours être dans l'intérêt général et, selon les priorités et la maturité de l'organisation, se concentrer sur deux points clés :

1. **Promouvoir l'importance d'une profession comptable forte**
  - Être reconnu juridiquement et par le marché comme un centre d'excellence qui représente la profession comptable et œuvre dans l'intérêt général.
  - Influencer les politiques comptables nationales de manière à ce qu'elles reflètent les bonnes pratiques internationales.
  - Communiquer sur l'utilité des Organisations Comptables Professionnelles et de leurs membres pour la société.
2. **S'exprimer**
  - Sensibiliser sur certains sujets ou défendre un changement politique au nom des membres de l'Organisation Comptable Professionnelle ou de la profession.
  - Donner son avis sur des questions liées à la comptabilité, notamment concernant des cadres législatifs et/ou réglementaires, l'adoption et l'application de normes internationales, ou sur des questions de fiscalité.

En des termes généraux, le premier point est considéré comme de la sensibilisation et le deuxième point comme de la politique publique.

Pour être viable, une Organisation Comptable Professionnelle doit travailler sur ces deux points clés, pour elle-même et pour ses membres. À terme, une Organisation Comptable Professionnelle doit servir de porte-voix pour la profession en amorçant des dialogues politiques sur des questions d'intérêt général avec les pouvoirs publics, les autorités réglementaires et les principaux décideurs. Ce travail fait partie de la responsabilité économique et sociale d'une Organisation Comptable Professionnelle, à savoir soutenir la mise en place et le développement continu d'une profession comptable légitime et crédible qui participe à la croissance économique à long terme de sa nation.

## Principaux éléments

---

**Comprendre votre  
environnement**

**Mobiliser vos  
parties  
prenantes**

**Mettre au point  
votre  
discours**

**Évaluer votre  
performance**

**Améliorer votre  
capacité à stimuler  
la réflexion**

**Gérer votre  
réputation**

Voici six éléments essentiels à un programme efficace de défense de l'intérêt général et de politique publique. Trois de ces éléments, à savoir, « comprendre votre environnement », « mobiliser vos parties prenantes » et « gérer votre réputation », sont des actions continues sur lesquelles les autres éléments s'appuient.

## Comprendre votre environnement

Pour mettre au point et employer un discours crédible et cohérent, vous devez avoir bien compris le contexte dans lequel vous opérez. Pour une Organisation Comptable Professionnelle, cela comprend

le cadre juridique et réglementaire sous-tendant la profession comptable, les organismes responsables d'établir les normes y associées et leur application, et la réglementation d'autres services professionnels.

Étapes recommandées :

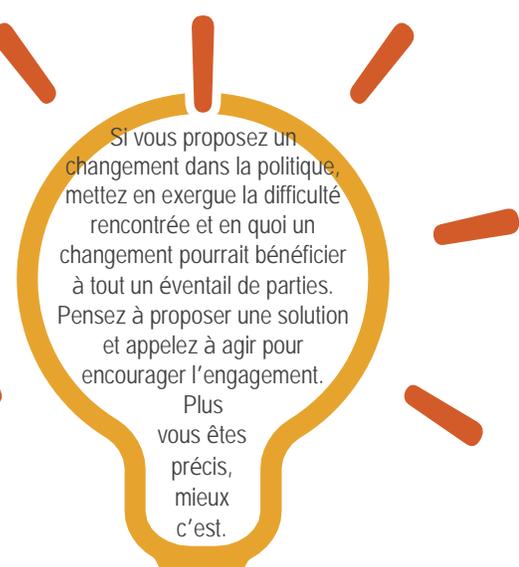
- Cerner et surveiller les questions importantes à mesure qu'elles apparaissent dans le paysage national, régional et international.
- S'informer et suivre l'actualité, les débats publics en cours et les initiatives politiques des organismes gouvernementaux.

- Anticiper l'apparition de propositions négatives, qu'elles émanent du gouvernement ou d'autres groupes de la société.
- Se méfier de la désinformation diffusée par d'autres groupes et de son influence potentielle sur la perception de la profession par le public.
- Être préparé à affronter de grands événements ou des crises susceptibles de nuire à la réputation de votre Organisation Comptable Professionnelle et/ou à la réputation de la profession comptable. Il peut s'agir de scandales financiers, de contrôles internes ou de dysfonctionnements de la gouvernance publique, ou encore le détournement de fonds par le gouvernement.

En étudiant le contexte dans lequel vous opérez, prenez en compte l'expertise et les connaissances dont vous disposez et la façon de les utiliser pour contribuer à l'intérêt général de la société.



Des représentants du gouvernement et des autorités de réglementation peuvent être invités à participer aux réunions du conseil d'administration et du comité technique, aux panels, discussions et tables rondes, et à d'autres événements permettant d'échanger de façon formelle (discours par exemple) et informelle (réceptions ou dîners par exemple) pour garder le dialogue ouvert et continu.



Si vous proposez un changement dans la politique, mettez en exergue la difficulté rencontrée et en quoi un changement pourrait bénéficier à tout un éventail de parties. Pensez à proposer une solution et appelez à agir pour encourager l'engagement.

Plus vous êtes précis, mieux c'est.



Un scandale est survenu dans un pays en développement en Afrique, où des dizaines de millions de subventions pour l'aide au développement ont été détournées par le gouvernement. L'Organisation Comptable Professionnelle nationale s'est attachée à démontrer que le coupable n'était pas un comptable professionnel agréé et qu'il n'était donc pas soumis à des contrôles ou à un code de déontologie. Son travail a payé, donnant lieu à une nouvelle loi accordant à l'Organisation Comptable Professionnelle un plus large pouvoir de surveillance et la responsabilité de former, de surveiller et de réguler les fonctionnaires du gouvernement. En conséquence, l'Organisation Comptable Professionnelle contribue à la stabilité économique et est vue comme telle.



Un gouvernement européen a publié un nouveau projet de loi relatif à l'audit, comprenant des dispositions applicables aux cabinets d'audit pour les grandes entreprises, dont la portée était plus exigeante que les pratiques régionales ou internationales existantes. L'Organisation Comptable Professionnelle nationale, bien établie dans le pays et défendant les enjeux de ses membres et l'intérêt général, a mené une étude indépendante sur le risque que ce projet de loi nuise aux entreprises et aux cabinets d'audit. Ses efforts ont entraîné la modification du projet de loi de sorte qu'elle soit plus adaptée à sa finalité.



Suivant l'adoption d'une nouvelle loi sur les comptables destinée à restructurer la profession dans un petit pays d'Afrique australe, l'Organisation Comptable Professionnelle locale a identifié chacune des parties prenantes responsables de l'application de la loi et a élaboré un plan de mobilisation sur mesure pour chacune d'entre elles. Cette approche a permis d'accroître la visibilité de l'organisation et cette dernière a pu en profiter pour démontrer son utilité en tant que conseiller auprès des grandes institutions du pays.

# Mobiliser vos parties prenantes

La mobilisation des médias peut jouer un rôle clé dans la stratégie de communication d'une Organisation Comptable Professionnelle. Un plan de mobilisation des parties prenantes efficace doit déterminer qui s'adresse aux journalistes et veiller à ce que les interlocuteurs choisis reçoivent une formation adaptée.

Il est impératif de mobiliser efficacement les parties prenantes pour tisser des liens et travailler avec les autorités réglementaires, gouvernementales, la presse, les élus, le milieu universitaire et d'autres organisations. Cela permet à votre Organisation Comptable Professionnelle de mieux comprendre les objectifs et motivations de ces groupes et d'harmoniser et de communiquer vos messages avec le plus d'impact possible.

## AUTORITÉS GOUVERNEMENTALES ET DE RÉGLEMENTATION

Dans certains pays, le gouvernement dispose de l'autorité réglementaire pour encadrer la profession comptable et assurer sa bonne surveillance. Le gouvernement peut aussi être responsable d'établir et/ou d'imposer des normes professionnelles. Quelles que soient les compétences de votre gouvernement, un dialogue et une coopération continus entre votre Organisation Comptable Professionnelle, le gouvernement et les autorités de réglementation sont essentiels pour garantir que la profession demeure pertinente et connectée au reste du pays.

Au départ, le gouvernement peut contribuer à rassembler les acteurs souhaitant mettre en place une Organisation Comptable Professionnelle (par exemple, les entreprises et les responsables du secteur public). Dans certains pays et selon le contexte juridique, le gouvernement peut être l'entité qui fournit les fonds pour la création de tels organismes, ou servir d'intermédiaire pour le transfert des fonds des donateurs ou d'autres sources.

Les membres du conseil d'administration ou du comité technique d'une Organisation Comptable Professionnelle peuvent être des représentants idéaux pour les activités de sensibilisation. Veillez à ce que votre porte-parole s'exprime d'une seule voix. Pour cela, dotez-le d'éléments de langage clés et formez-le suffisamment de sorte qu'il comprenne bien vos objectifs et les communique avec cohérence.

Le gouvernement peut avoir appel à une Organisation Comptable Professionnelle dans son processus de prise de décision et la consulter sur des aspects techniques, comme la rédaction de lois et de règlements en vue de renforcer le cadre comptable.

Avec le temps, le gouvernement peut se référer à votre Organisation Comptable Professionnelle comme un partenaire de connaissances, capable de lui donner son point de vue sur les décisions politiques, mais aussi de l'aider à communiquer ses objectifs à la profession comptable et à la communauté grâce à son réseau de membres.

## MEMBRES

Maintenez un contact fréquent avec vos membres afin d'obtenir leur feedback, d'évaluer leur opinion et de recevoir des nouvelles du terrain. Vous pouvez pour cela avoir recours à des bulletins d'informations, à un site internet et/ou à des forums de discussion en ligne pour garder le contact (voir annexe 5).

## DÉFENSEURS TIERS

Développez une base de contacts dans les organismes avec lesquels vous partagez certains objectifs. Il peut s'agir d'autres organismes professionnels, d'investisseurs, d'utilisateurs d'états financiers, d'universitaires, d'instituts d'administrateurs et de sociétés. Saisissez les opportunités qui se présentent pour parler d'une seule voix afin d'atteindre un public plus large et de transmettre des messages cohérents.

## LA PRESSE

Mettez sur pied une base de contacts dans le monde des médias : éditeurs, écrivains et blogueurs réputés souhaitant recevoir des communiqués de presse, des articles et du contenu pour les médias sociaux.



Une petite Organisation Comptable Professionnelle nationale en Europe de l'Est a travaillé en étroite collaboration avec ses parties prenantes afin de mieux connaître et d'influencer le programme comptable du pays. Elle a tissé des liens formels avec :

- Le ministère des Finances, lui permettant d'apporter sa contribution à la législation, aux politiques et aux réglementations financières ;
- L'organisme chargé de l'impôt et des revenus, lui permettant de participer et d'avoir son mot à dire dans les questions et politiques fiscales nationales ;
- L'organisme de formation national, lui permettant de prendre part aux questions relatives aux formations nationales ainsi qu'aux normes et déclarations internationales ; et
- Le milieu des affaires, lui permettant d'encourager le partage d'informations et de promouvoir le rôle joué par les comptables dans la réussite et la viabilité des entreprises.



Une Organisation Comptable Professionnelle en Asie centrale, comptant parmi l'une des nombreuses Organisations Comptables Professionnelles du pays, s'efforce de maintenir un dialogue continu avec le gouvernement, démontrant son utilité et améliorant sa reconnaissance. Son travail lui a valu d'être invitée à créer un programme éducatif et de formation sur mesure pour les comptables du gouvernement.



Reconnaissant son rôle dans le maintien d'une profession unifiée, un institut d'experts-comptables d'une nation de l'Asie du Sud à revenus faibles/moyens ayant pour mission d'établir des normes, maintient un lien étroit avec la commission nationale des titres et de la Bourse et les conseils nationaux des normes comptables et d'audit. Cela lui permet de donner son opinion sur les décisions politiques et de processus, et de faciliter la collaboration dans certaines initiatives spécifiques, donnant lieu à de fréquents échanges de connaissances et d'informations avec l'Organisation Comptable Professionnelle nationale, les autorités de réglementation et les entités normalisatrices.



Quand une Organisation Comptable Professionnelle d'Europe de l'Est nouvellement établie a proposé un programme de formation international aligné sur les normes, elle a travaillé avec de grandes universités en vue d'aider à harmoniser l'enseignement comptable universitaire avec les normes, aboutissant à l'instauration d'un programme modernisé et à l'ouverture d'un nouveau département de comptabilité et d'audit dans une grande université. En plus d'augmenter la qualité des programmes d'enseignement, l'Organisation Comptable Professionnelle a réussi à attirer un grand nombre de diplômés en comptabilité et à élargir ses opportunités d'apprentissage en université et dans des programmes destinés aux professionnels.

# Mettre au point votre discours

## DÉVELOPPEMENT

En tant qu'Organisation Comptable Professionnelle, vos messages doivent :

- refléter l'intérêt général ;
- indiquer le rôle de la profession dans la promotion de la croissance économique ;
- promouvoir l'opinion de vos membres et électeurs ;
- diffuser le point de vue de la profession nationale ; et
- être en phase avec les normes internationales et les bonnes pratiques.

En tirant profit de vos connaissances de l'environnement et des réseaux de parties prenantes à l'échelon national, régional et international, élaborer des messages avisés, soigneusement préparés et décisifs. Vos positions doivent être défendables, formulées clairement, et systématiquement appuyer la mission et les objectifs de votre Organisation Comptable Professionnelle afin de renforcer la réputation et la crédibilité de la profession.

## DÉPLOIEMENT

Le timing est essentiel : vous pouvez par exemple choisir de diffuser vos communications en même temps que certaines actualités ou questions d'intérêt journalistique. Vous devrez relier votre message à un contexte plus large et ajouter de la valeur à la discussion. Adaptez votre timing lors d'enjeux contradictoires ; ceci est particulièrement important lorsque vous traitez avec des décideurs de haut niveau. Votre public est-il trop occupé à gérer une crise pour entendre votre message ? Avez-vous déjà communiqué avec votre public récemment ?

Choisissez le moyen adéquat et transmettez votre message. Il existe des moyens formels et informels de communiquer et leur choix dépend de votre message et de votre public cible ([voir annexe 5](#)).

Des influenceurs peuvent être identifiés et invités à renforcer vos messages. Ces personnes peuvent être issues de la société au sens large et pourraient être

des leaders d'opinion, des universitaires, des chercheurs ou même des célébrités ou des personnalités sportives.

Lorsque vous faites une demande à un représentant avec qui vous n'avez pas préalablement échangé, ou très peu, envisagez de lui adresser une lettre formelle expliquant vos arguments d'une façon brève, claire et concise. Une demande de rencontre en personne avec le président et/ou des représentants supérieurs de votre Organisation Comptable Professionnelle est un pas dans la bonne direction.

Votre public doit être soigneusement étudié à l'avance :

- Votre public connaît-il bien le sujet et/ou le travail de votre Organisation Comptable Professionnelle ? Dispose-t-il d'un niveau avancé de connaissances techniques ou s'agit-il d'un public profane en la matière ?
- Votre public est-il une figure importante, comme un homme politique, n'ayant besoin que d'un minimum d'informations ou d'un résumé de la situation ?
- Quels sont les centres d'intérêt du groupe auquel vous vous adressez ? Sont-ils comptables ou auditeurs ? S'agit-il d'autorités de réglementation financière ? À quoi s'intéressent-ils ?

Si une rencontre en personne est nécessaire, sélectionnez la personne de votre organisation ayant l'expertise la plus pertinente. Il ne s'agit pas nécessairement d'un cadre dirigeant, comme le président ou le directeur général, et peut s'agir d'un membre du personnel ayant, peut-être, une expertise technique.

Après une réunion avec des décideurs de haut rang, envisagez de concevoir de la documentation que vous leur laisserez, étayant vos propos et soulignant les actions attendues. Veillez à ce que la documentation soit claire et concise. La concision est cruciale si vous voulez que ces personnes, qui plus est des cadres supérieurs et des fonctionnaires de haut rang, la lisent.



Reconnaissant le besoin d'établir une distinction entre les engagements formels des membres du gouvernement et des autorités réglementaires et les autres interactions avec des organisations collègues (comme des établissements universitaires, des entreprises, et d'autres organismes professionnels), une Organisation Comptable Professionnelle en Afrique du Sud a adopté une approche à deux niveaux. La mobilisation des organisations collègues est gérée et menée par le personnel de l'Organisation Comptable Professionnelle. La mobilisation des autorités gouvernementales et réglementaires est réservée aux administrateurs, aux cadres supérieurs et aux responsables de l'Organisation Comptable Professionnelle. Le résultat est un processus plus efficace pour diriger la mobilisation des parties prenantes.



Dans un grand pays d'Europe centrale, une Organisation Comptable Professionnelle a eu des difficultés à être reconnue sur le plan légal en raison d'une résistance au changement de la part d'agents clés du gouvernement. Pour sensibiliser sur le rôle de l'Organisation Comptable Professionnelle en tant que pilier de la profession et sur le rôle qu'elle joue dans l'évolution du pays vers de bonnes pratiques internationales et une croissance économique, l'Organisation Comptable Professionnelle a invité certains membres des ministères pertinents à participer à son conseil d'administration et à ses comités techniques. Dans le même temps, afin de démontrer qu'elle bénéficiait du soutien de la profession, l'Organisation Comptable Professionnelle a tissé des liens et organisé des événements conjoints avec des cabinets d'audit, des entreprises et d'autres acteurs nationaux, auxquels les représentants du gouvernement ont été invités. Ces efforts ont élevé le profil de l'Organisation Comptable Professionnelle et lui ont permis de prouver sa valeur aux yeux d'un large éventail de parties prenantes.



Le ministère des Finances d'une petite nation du Moyen-Orient a mis sur pied un comité destiné à analyser les prêts personnels non productifs. Le comité n'a pas fait appel à l'Organisation Comptable Professionnelle et, en conséquence, n'a pas bénéficié du point de vue des professionnels de la profession comptable. L'Organisation Comptable Professionnelle a rencontré les responsables du ministère afin de mettre en avant l'importance des points de vue qu'elle représente. Peu de temps après, un représentant de l'Organisation Comptable Professionnelle a été nommé au comité à titre permanent.

## Évaluer votre performance

Il est important de passer en revue les efforts de sensibilisation et de politique publique de votre Organisation Comptable Professionnelle pour comprendre si ceux-ci permettent d'obtenir l'effet escompté et, ainsi, identifier les leçons apprises et accroître l'efficacité future. Plusieurs indicateurs peuvent contribuer à évaluer ces effets.

### **INFLUENCE SUR LE PROGRAMME DU GOUVERNEMENT**

Quel rôle votre Organisation Comptable Professionnelle a-t-elle joué dans l'établissement des priorités pour la création des lois, règlements et politiques publiques ? Tous les gouvernements et les agents publics participent à la définition du programme en déterminant quelle législation devrait être proposée et à quel moment. Être capable de déterminer si vous avez contribué à la hiérarchisation, à l'établissement de nouvelles priorités ou à la suppression de priorités dans un programme du gouvernement est un indicateur important de l'influence de votre Organisation Comptable Professionnelle sur la politique publique.

### **COUVERTURE MÉDIATIQUE**

Prenez en considération la qualité et la quantité de couverture médiatique dont votre Organisation Comptable Professionnelle a bénéficié, notamment les revues spécialisées, les médias sociaux, les blogs, et les bulletins d'informations d'autres institutions. La quantité peut être évaluée au moyen de mesures : nombre d'articles, de consultations de sites web et d'inscriptions en ligne. La qualité est plus difficile à mesurer, mais elle peut l'être en se penchant sur le type de couverture médiatique reçue (par exemple, l'article concernait-il votre Organisation Comptable Professionnelle ou en faisait-il mention ? L'article était-il positif, négatif, neutre ?), la mobilisation et les commentaires sur les blogs et les médias sociaux, et la force des liens avec les membres du média.

### **INVITATIONS À S'EXPRIMER**

Les occasions de parler en public, les tables rondes et les autres demandes indiquent que les idées partagées par votre Organisation Comptable Professionnelle sont pertinentes et jugées dignes d'être discutées par d'autres organisations.

### **RÉSONANCE**

Pensez à étudier dans quelle mesure les idées et propositions présentées par votre Organisation Comptable Professionnelle, notamment celles ayant mis en évidence un leadership éclairé, ont été répétées par d'autres. Vous pouvez surveiller la situation en regardant les citations, paraphrases ou déclarations semblables en matière de politique publique formulées par d'autres organisations. D'autres organisations répètent-elles vos opinions, déclarations et positions ? Sous sa forme la plus extrême, le terme « propagation virale » est utilisé quand des idées se répandent rapidement sur internet et sur les médias sociaux.

### **FEEDBACK**

Analysez la façon dont les autres personnes et organisations répondent aux déclarations politiques de votre Organisation Comptable Professionnelle. Par exemple, la diversité des commentaires ou le nombre de réponses reçues à la suite de la parution d'un document de consultation peuvent vous donner une idée des personnes qui vous écoutent, de celles qui sont d'accord ou non avec vous, et de l'intérêt de votre public dans le message ou le sujet.

## Améliorer votre capacité à stimuler la réflexion

Maintenant que vous avez élaboré, utilisé et évalué votre discours, il est temps de tirer parti du travail de sensibilisation et de politique publique de votre Organisation Comptable Professionnelle en faisant preuve de constance et en élargissant votre réflexion.

Pour toute Organisation Comptable Professionnelle, une politique publique efficace ne peut commencer et se finir par une déclaration ; elle doit continuer à évoluer et adopter un angle plus large et/ou approfondir le sujet. En d'autres termes, elle prend de l'ampleur et développe sa spécialisation.

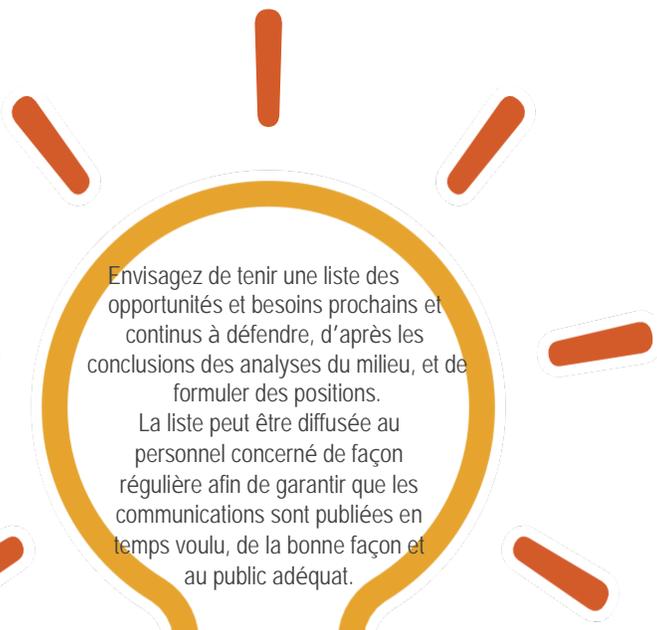
Le développement d'un organisme efficace de défense des positions de politique publique requiert de la constance et doit être soigneusement suivi et évalué. Si une organisation change trop souvent de position, cela peut être le signe d'une direction instable, d'indécisions et d'une réflexion peu approfondie ou insuffisamment soutenue. Néanmoins, rappelez-vous que vous devez vous montrer flexible, car des évolutions majeures peuvent toucher la profession à l'échelon national, régional ou international.

En définitive, vous devrez concevoir des archives de vos articles politiques, discours, publications et tout autre document exposant les bases de votre réflexion, la façon dont celle-ci a évolué et les évaluations réalisées au fil du temps.

Ces archives refléteront :

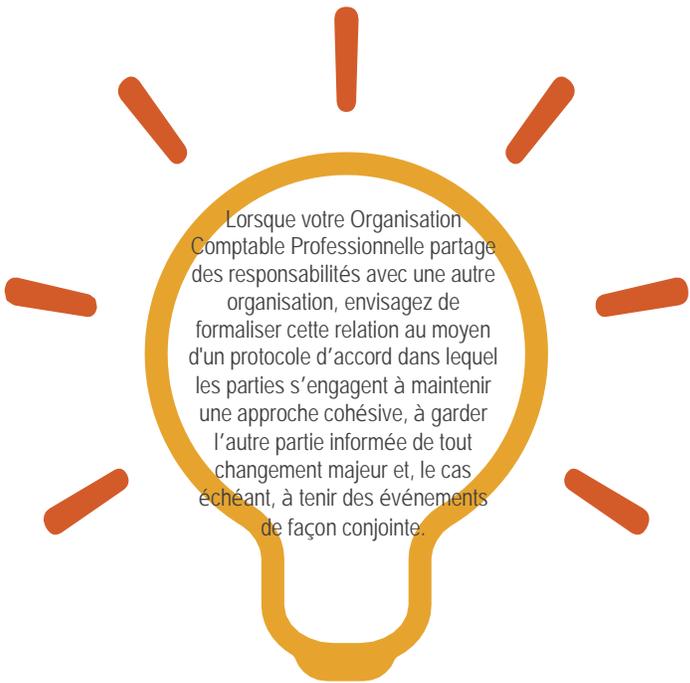
- ce qui a été dit ;
- pourquoi cela a-t-il été dit ;
- quand cela a-t-il été dit (et dans quel contexte) ; et
- comment cela a-t-il été dit (recherche, opinion, etc.).

Elles deviendront un point de référence important pour le personnel et le porte-parole à l'heure de répondre aux besoins et enjeux futurs.



Envisagez de tenir une liste des opportunités et besoins prochains et continus à défendre, d'après les conclusions des analyses du milieu, et de formuler des positions.

La liste peut être diffusée au personnel concerné de façon régulière afin de garantir que les communications sont publiées en temps voulu, de la bonne façon et au public adéquat.



Lorsque votre Organisation Comptable Professionnelle partage des responsabilités avec une autre organisation, envisagez de formaliser cette relation au moyen d'un protocole d'accord dans lequel les parties s'engagent à maintenir une approche cohésive, à garder l'autre partie informée de tout changement majeur et, le cas échéant, à tenir des événements de façon conjointe.

## Gérer votre réputation

La réputation peut être vue comme une mesure de pertinence ; c'est-à-dire le degré d'importance de votre Organisation Comptable Professionnelle dans un contexte national plus large.

La confiance/la crédibilité et la réputation sont interconnectées et leur lien est circulaire. Sans l'une, l'autre ne peut être améliorée. Instaurez un climat de confiance et asseyez votre crédibilité – c'est-à-dire votre compétence, votre expertise et votre comportement constant – pour bâtir votre réputation. Bâtir votre réputation développera votre confiance et votre crédibilité auprès du public et d'autres parties prenantes clés. La perception de votre Organisation Comptable Professionnelle par les parties prenantes et le public a une incidence sur l'influence de votre Organisation Comptable Professionnelle et sur les demandes d'intervention qui vous sont envoyées.

De nombreux experts voient la réputation comme un type de capital ou de monnaie sociale ; quelque chose qui peut être dépensé ou un moyen permettant d'obtenir certaines choses dans la société.

Les Organisations Comptables Professionnelles peuvent utiliser cette monnaie sociale pour influencer les principaux décideurs et d'autres institutions. Il faut du temps pour se bâtir une réputation et, si elle est endommagée, encore plus pour la reconstruire.

Dans de nombreux pays, la bonne réputation d'une Organisation Comptable Professionnelle est mise en évidence par la nomination de certains de ses membres à des postes de direction financière clés dans le secteur public, où ils peuvent influencer les questions de politique publique plus directement.



# Annexe 1 : Aperçu de l'approche

**Vous trouverez ci-dessous une présentation étape par étape de la façon dont convergent les éléments fondamentaux, suivie d'un exemple explicatif de leur application dans un scénario spécifique à un pays.**

Principales étapes	Éléments fondamentaux
<p>1. <a href="#">Comprendre votre contexte et déterminer vos objectifs</a></p> <p>Comment la profession comptable est-elle organisée dans votre pays ? Quel est le cadre juridique et réglementaire actuel et qui sont les acteurs clés ? Souvenez-vous de prendre en compte les récentes évolutions, le processus de décision actuel et d'autres questions particulièrement pertinentes.</p> <p>D'après ces informations, penchez-vous sur l'objectif que vous essayez d'atteindre et/ou l'incidence que vous espérez avoir. Identifiez les considérations d'intérêt public. Déterminez ce que vous essayez de faire : Informer ? Éduquer ? Influencer ? Comment définit-on la réussite ? Quel impact espérez-vous avoir sur les personnes ou organisations ?</p>	<p>Comprendre votre environnement</p>
<p>2. <a href="#">Connaître votre public</a></p> <p>Connaissez le public à qui vous souhaitez vous adresser et identifiez les bonnes personnes pour vous aider à atteindre vos objectifs. Qui définit les lois et les normes ? Qui régit la façon dont la profession évolue ? Ciblez-vous des décideurs ou des influenceurs pouvant défendre une cause en votre nom ? Quels sont <i>leurs</i> centres d'intérêt et/ou objectifs ?</p>	<p>Mobiliser vos parties prenantes</p>
<p>3. <a href="#">Mettre le message au point</a></p> <p>Formulez un message clair, étayé par des connaissances pertinentes, qu'elles soient environnementales, techniques ou les deux. Soyez prêt à appuyer votre propos au moyen de preuves.</p>	<p>Mettre au point votre discours</p>
<p>4. <a href="#">Diffuser le message en choisissant la bonne méthode</a></p> <p>Choisissez le moyen de communication le mieux adapté au message et au public. Analysez qui devrait communiquer le message et comment, le degré de formalité, et s'il devrait être diffusé dans un espace public ou lors d'une réunion privée.</p>	<p>Évaluer vos performances</p>
<p>5. <a href="#">Exécuter, corriger et évaluer</a></p> <p>Après avoir fait votre communication, étudiez son impact par rapport à vos objectifs initiaux et évaluez dans quelle mesure vous les avez atteints. Évaluez si l'approche suivie conformément aux étapes 1 à 4 ci-dessus s'est avérée efficace et décidez si des ajustements sont nécessaires.</p> <p>Vous êtes maintenant prêt à développer votre travail, à faire évoluer votre capacité à stimuler la réflexion et à améliorer votre réputation.</p>	

## Annexe 2 : Exemple explicatif

**Ci-dessous se trouve un exemple explicatif, employant l'approche étape par étape exposée précédemment, de la façon dont une Organisation Comptable Professionnelle pourrait influencer la modification des réglementations, de sorte que la législation reconnaîtrait le rôle de l'Organisation Comptable Professionnelle.**

### Principales étapes

### Éléments fondamentaux

#### 1. Comprendre votre contexte et déterminer vos objectifs

La Loi sur les comptes accorde au ministère des Finances le pouvoir d'établir la politique comptable. Les normes internationales d'information financière (IFRS) et les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing® ou ISA®) ont été adoptées. L'Organisation Comptable Professionnelle actuelle s'est vu confier la responsabilité d'accréditer les membres (particuliers et entreprises), de réaliser l'assurance qualité des audits, et d'offrir un soutien adapté aux entreprises. Des difficultés constantes concernant la qualité des états financiers préparés persistent et des problèmes récurrents sont identifiés lors de la surveillance courante de la qualité des audits.

#### Objectifs :

Influencer le décideur (le ministère des Finances) afin de modifier la Loi sur les comptes actuelle de manière à accorder plus de pouvoir à l'Organisation Comptable Professionnelle nationale. L'objectif étant de lui permettre d'établir et de faire appliquer des normes en matière d'éducation et d'éthique pour ses membres et, ainsi, d'améliorer la qualité du travail.

Obtenir le soutien d'influenceurs, y compris des employeurs, du comptable général et du commissaire aux comptes général, et du conseil national de normalisation.

Comprendre votre environnement

#### 2. Connaître votre public

- Directeur du département de la politique comptable du ministère des Finances
- Comptable général et commissaire aux comptes général
- Membres seniors du conseil national de normalisation
- Sociétés membres influentes

Mobiliser vos parties

#### 3. Mettre le message au point

Donner à l'Organisation Comptable Professionnelle le pouvoir d'établir et de faire appliquer des normes en matière d'éducation et d'éthique pour ses membres va permettre d'améliorer la qualité de la formation et du suivi des membres, entraînant une augmentation du niveau de compétence et de performance des professionnels qui devront se conformer à des normes éthiques rigoureuses, améliorant ainsi la qualité des informations financières.

#### 4. Diffuser le message en choisissant la bonne méthode

- Dotez les membres seniors du conseil national de normalisation d'éléments de langage clés et placez des questions pertinentes à l'ordre du jour des réunions du conseil.
- Instituez des tables rondes et/ou des groupes de discussion avec les sociétés membres, les investisseurs et les autorités réglementaires afin d'identifier les préoccupations existantes du secteur privé.
- Organisez des réunions entre le président et/ou le directeur général de l'Organisation Comptable Professionnelle et le comptable général et le commissaire aux comptes général afin de déterminer les préoccupations existantes du secteur privé.

Mettre au point votre discours

- Demandez formellement une réunion entre le président de l'Organisation Comptable Professionnelle et le directeur du département de la politique comptable du ministère des Finances afin de mettre le sujet en lumière lors d'une réunion formelle.

#### 5. Exécuter, corriger et évaluer

---

Préparez des rapports sur les conclusions, organisez une réunion de débriefing avec le personnel et les membres ayant participé aux discussions, définissez les prochaines étapes et veillez au suivi en temps opportun des réunions.

## Annexe 3 : Présentation des parties prenantes

Les Organisations Comptables Professionnelles devraient envisager de mobiliser un large éventail de parties prenantes à l'échelon national, régional et international (voir les exemples ci-dessous). L'identification et la hiérarchisation des parties prenantes divergeront en fonction du contexte national et des besoins et objectifs spécifiques à l'Organisation Comptable Professionnelle.

NATIONAL	RÉGIONAL	INTERNATIONAL
<p>Gouvernement Ministère des Finances/de l'Éducation/du Commerce Conseil de surveillance de l'intérêt public Commission des titres et de la Bourse Bourse Banque centrale Conseil(s) de normalisation Cabinets d'audit et d'expertise comptable Institutions éducatives Public/Société civile Membres d'une Organisation Comptable Professionnelle</p>	<p>Groupements économiques régionaux Organisations comptables régionales Bureaux régionaux des donateurs</p>	<p>International Federation of Accountants® (IFAC® - Fédération internationale des comptables) International Accounting Education Standards Board™ (IAESB™ - Conseil des normes internationales de la formation comptable) International Auditing and Assurance Standards Board® (IAASB® - Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance) International Ethics Standards Board for Accountants® (IESBA® - Conseil des normes internationales de déontologie comptable) Fondation des normes internationales d'information financière (IFRS) Forum international des régulateurs indépendants de l'audit (IFIAR) Organisation internationale des commissions de valeurs (IOSCO) International Public Sector Accounting Standards Board® (IPSASB® - Conseil des normes comptables internationales du secteur public) Donateurs</p>

## Annexe 4 : Exemple de plan de mobilisation des parties prenantes

Ci-dessous se trouve un exemple de la façon dont la mobilisation des parties prenantes peut être planifiée, suivie et hiérarchisée dans une Organisation Comptable Professionnelle. Le contexte national déterminera :

- les parties prenantes à inclure ;
- leur importance dans la profession et leur niveau de priorité pour l'Organisation Comptable Professionnelle ;
- la nature et le format des interactions qui exigent une planification ; et
- les parties responsables de diriger les interactions, par exemple, le personnel ou les membres de l'Organisation Comptable Professionnelle.

Partie prenante	Priorité <sup>1</sup>	Contacts et mobilisation	Objectifs de la mobilisation	Interactions prévues	Responsabilité
<b>Ministère des Finances</b>	A	Nom Fonction Téléphone et e-mail	Maintenir la compréhension des attentes de l'Organisation Comptable Professionnelle et de toute évolution prévue qui aura des répercussions sur la profession Encourager la transmission de responsabilités supplémentaires à l'Organisation Comptable Professionnelle Communiquer avec le commissaire aux comptes général afin d'établir le positionnement potentiel de l'Organisation Comptable Professionnelle pour soutenir la professionnalisation des auditeurs du secteur public	Lettre envoyée le 02/07/2015 demandant une rencontre Appel de suivi programmé	Président Directeur général
<b>Conseil des normes comptables et d'audit</b>	A	Nom Fonction Téléphone et e-mail	Maintenir la sensibilisation et concourir au processus d'adoption des normes comptables et d'audit nationales	Membres seniors représentés au conseil Rapport sur la réunion du conseil reçu le 04/04/2015 et transmis au comité de normalisation	Membres seniors Directeur du comité de normalisation
<b>Sociétés membres</b>	A	Établir et maintenir un répertoire des contacts des sociétés	Maintenir la compréhension des attentes des sociétés vis-à-vis de l'assistance de l'Organisation Comptable	Rencontre du groupe de discussion le 03/05/2015 Rapport préparé et	Directeur qualité des audits

Groupes de discussions fréquents	Professionnelle	transmis au comité d'audit
Contribution des représentants des sociétés à la structure du comité de l'Organisation Comptable Professionnelle	Maintenir la sensibilisation aux enjeux actuels et aux suggestions proposées pour y répondre	

Partie prenante	Priorité <sup>1</sup>	Contacts et mobilisation	Objectifs de la mobilisation	Interactions prévues	Responsabilité
<b>Autorité de développement des marchés des capitaux aux Maldives</b>	B	Nom Fonction Téléphone et e-mail	Maintenir la compréhension des attentes vis-à-vis du rôle de l'Organisation Comptable Professionnelle, de tous les enjeux rencontrés et de l'assistance future potentielle	Visite d'un membre senior prévue le 05/06/2015	Membre senior soutenu par le directeur général
<b>Banque centrale</b>	B	Nom Fonction Téléphone et e-mail	Maintenir la compréhension de toute évolution prévue qui aura des répercussions sur la profession Maintenir la compréhension des attentes vis-à-vis du rôle de l'Organisation Comptable Professionnelle et de son assistance	Visite d'un membre senior prévue le 05/05/2015	Membre senior soutenu par le directeur général
<b>Universités</b>	B	Établir et maintenir un répertoire des universités dispensant des cours pertinents pour la profession comptable	Maintenir la compréhension des attentes vis-à-vis du rôle de l'Organisation Comptable Professionnelle et de son assistance Encourager les cours en ligne en satisfaisant les bonnes pratiques internationales Faciliter les passerelles entre les cours donnant lieu à un diplôme et l'enseignement professionnel	Correspondance introductive devant être suivie par des visites programmées dans trois grandes universités la semaine commençant le 06/07/2015	Directeur général Directeur technique Enseignement
<b>Autorités fiscales</b>	C	Nom Fonction Téléphone et e-mail	Maintenir la compréhension des attentes vis-à-vis du rôle de l'Organisation Comptable Professionnelle, de tous les enjeux rencontrés et de l'assistance future potentielle	Discussion informelle avec le directeur prévue lors de la conférence du 07/08/2015	Président
<b>Bureau bilatéral et multilatéral national des donateurs</b>	B	Établir et maintenir un répertoire des donateurs nationaux	Maintenir la compréhension de toute évolution prévue qui aura des répercussions sur la profession Encourager le soutien des donateurs aux réformes nécessaires, conformément aux bonnes pratiques internationales	Discussions de rattrapage fréquentes. La prochaine est programmée le 05/08/2015.	Président Directeur général Directeur technique

Partie prenante	Priorité <sup>1</sup>	Contacts et mobilisation	Objectifs de la mobilisation	Interactions prévues	Responsabilité
<b>L'IFAC et les conseils internationaux de normalisation</b>	B	Établir et maintenir un répertoire des contacts réguliers	Rédiger un compte-rendu des progrès accomplis à l'égard des déclarations des obligations des membres de l'IFAC au moyen du Programme de conformité des organisations membres Maintenir la sensibilisation et concourir au processus d'adoption des normes comptables et d'audit internationales	Projet de plan d'action sur les déclarations des obligations des membres, soumis le 07/06/2015 Membre senior nommé à l'IAASB 2015 Réponse à l'exposé-sondage de l'IESBA publié le 08/03/2015	Directeur général Directeurs techniques Membre senior soutenu par le président
<b>Organisation comptable régionale</b>	B	Établir et maintenir des contacts avec les organisations régionales clés	Maintenir des liens avec d'autres Organisations Comptables Professionnelles de la région pour partager connaissances et expérience Maintenir la sensibilisation et, le cas échéant, la participation à tout travail de développement prévu mené par l'organisation régionale. Contribuer à la stratégie de l'organisation régionale	Adhésion à l'organisation régionale maintenue. Le directeur général doit participer à un événement régional le 08/08/2015	Directeur général

1 Gestion des priorités suggérée :

A = Mobilisation structurée essentielle. La partie prenante est tenue responsable des domaines clés en lien avec la profession comptable nationale.

B = Mobilisation structurée importante. La partie prenante est capable d'influencer des domaines clés en lien avec la profession comptable nationale.

C = Mobilisation structurée recommandée. La partie prenante a des objectifs et/ou des responsabilités harmonisées dans des domaines secondaires de la profession comptable nationale.

## Annexe 5 : Présentation des moyens de diffuser un message

Moyen	Description
<b>Communiqué de presse</b>	Une déclaration officielle de l'Organisation Comptable Professionnelle sur un point de vue, un événement ou des résultats produits par l'organisation. Diffusé aux médias (journaux, revues, sites web, etc.) à des fins de réédition, de distribution et d'utilisation dans l'écriture d'articles intégrés à leurs publications.
<b>Bulletin d'informati</b>	Une publication distribuée régulièrement sur l'Organisation Comptable Professionnelle et ses activités, qui peut être utilisée pour maintenir les parties prenantes et les membres informés et mobilisés. Les bulletins d'informations peuvent être distribués au format papier ou électroniquement, selon ce qui est adapté au public clé et en fonction des ressources disponibles. Les bulletins d'informations peuvent être utilisés pour communiquer des mises à jour, expliquer certains sujets ou actions en détail et/ou fournir une orientation.
<b>Articles : Op-Ed (opposé de la page éditoriale), tribunes libres, actualités, chroniques signées</b>	Un article écrit et soumis à publication, par exemple des articles d'opinion (op-ed, tribunes libres et chroniques signées), des actualités ou des articles de fond, dont certains nécessitent des recherches pour étayer le point de vue ou les informations présentés. Ces articles peuvent être utiles pour partager un avis ou présenter une politique, développer la notoriété de l'Organisation Comptable Professionnelle et/ou fournir des informations supplémentaires.
<b>Discours et présentations</b>	Présentations orales formelles et informelles transmises en personne ou par un moyen de diffusion (internet, télévision, radio, etc.). Les discours peuvent être un moyen efficace d'atteindre un public nouveau ou cible, d'approfondir un sujet en particulier, d'accroître la notoriété de l'Organisation Comptable Professionnelle et de créer un lien avec les parties prenantes ou des influenceurs.
<b>Document de travail</b>	Présente une série d'idées évoquées ou expérimentées par une organisation afin de susciter le retour d'informations du public. Les documents de travail ne doivent pas nécessairement préciser une position définitive, mais peuvent contenir des suggestions, des questions ou des idées à prendre en compte à l'avenir. Les Organisations Comptables Professionnelles peuvent s'appuyer sur des documents de travail pour évaluer l'opinion de leurs interlocuteurs, de leurs parties prenantes ou du public, ce qui peut les aider à établir une politique et à définir plus précisément leurs points de vue.
<b>Document de prise de position</b>	Un document de prise de position (ou d'orientation politique) établit un ensemble de points de vue, de prescriptions ou d'opinions définitifs et souvent soigneusement étayés. Il constitue généralement une déclaration officielle valable pour toute l'organisation.
<b>Livre blanc/Document de recherche</b>	La présentation d'une étude ou d'informations qui ont été scientifiquement analysées. Par exemple, les Organisations Comptables Professionnelles peuvent décider de publier un livre blanc pour illustrer un point de vue ou des conclusions s'appuyant sur des données qui ont été collectées, analysées ou organisées en études de cas.
<b>Réponses/Articles publiés/Lettres de commentaires</b>	Souvent préparés en réponse à un document de travail ou dans le cadre d'un échange avec une autre organisation et utilisés pour refléter l'opinion de l'Organisation Comptable Professionnelle en faveur ou en opposition à d'autres articles, propositions ou plans. Ils permettent également aux Organisations Comptables Professionnelles de transmettre un point de vue spécifique ou d'établir un lien clair entre l'Organisation Comptable Professionnelle et ses activités ou publications et les travaux ou publications d'une autre organisation.

**Blogs**

Les posts de blog sont des publications brèves et informelles sur le web qui sont créés de façon régulière. Ils sont souvent personnalisés et reflètent une réflexion individuelle ou organisationnelle (la réflexion d'une organisation est souvent proposée sous l'angle d'une personne, comme son directeur-général ou son président). Les blogs peuvent être un moyen efficace d'élargir son public et de développer son impact.

**Site web**

Le lieu de centralisation numérique de la plupart des organisations, hébergeant toutes leurs ressources d'information (par exemple les communiqués de presse, documents officiels, supports audio et visuels, et les bibliothèques d'information). Les sites web sont devenus la face publique de la plupart des organisations, ainsi que le portail de l'histoire et des archives de celles-ci, et un outil clé pour leur promotion.

**Médias sociaux**

Les médias sociaux se composent notamment de Twitter, de Facebook, de plateformes vidéo (YouTube, Vimeo, etc.), de SlideShare, de LinkedIn, de podcasts, et d'autres plateformes qui peuvent être prisées et pertinentes pour le public de l'Organisation Comptable Professionnelle dans la nation de celle-ci. Ces supports offrent aux Organisations Comptables Professionnelles un moyen de communiquer en temps réel avec leur public, et souvent d'une façon moins formelle. De nombreux outils gratuits (ou à bas coût) de gestion des médias sociaux sont disponibles en ligne, permettant aux Organisations Comptables Professionnelles d'être actives tout en utilisant efficacement ces ressources. Les Organisations Comptables Professionnelles n'ont pas besoin d'être sur *toutes* les plateformes ; elles doivent cibler leurs efforts sur les plateformes utilisées par leur public et leurs parties prenantes.

**Événements  
(conférences,  
panels, tables  
rondes, etc.)**

Les événements permettent à une Organisation Comptable Professionnelle de diffuser son point de vue, de stimuler la discussion, etc. tout en offrant aux participants l'avantage supplémentaire d'une interaction, tant entre eux qu'avec l'Organisation Comptable Professionnelle. Ces événements disposent généralement d'un programme structuré et peuvent inclure des intervenants ou présentateurs internes et/ou externes. Les événements peuvent être ou comprendre une formation professionnelle continue et être enregistrés (audio et/ou vidéo) à des fins de diffusion en ligne sous forme de podcast.

Le présent document « *Savoir se faire entendre, organisations comptables professionnelles, défense de l'intérêt général et politique publique* » publié en anglais par l'International Fédération of Accountants (IFAC) en avril 2015, a été traduit en français par la Fédération Internationale des Experts Comptables et Commissaires aux Comptes Francophones (FIDEF) en septembre 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 *Finding Your Voice: PAOs, Advocacy, and Public Policy* © 2015 par l'International Fédération of Accountants (IFAC). Tous droits réservés

Texte français de « *Savoir se faire entendre, organisations comptables professionnelles, défense de l'intérêt général et politique publique* »© 2018 par l'International Fédération of Accountants (IFAC). Tous droits réservés.

Titre original: *Finding Your Voice: PAOs, Advocacy, and Public Policy*", ISBN : 978-1-60815-217-9

International Federation of Accountants  
529 Fifth Avenue  
New York, NY 10017  
USA  
T +1 212 286 9344  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)