

FIDEF – PLAN STRATEGIQUE POUR LES ANNEES 2009 - 2013

À ce jour, les responsabilités de la FIDEF sont assurées par :

- le bureau composé de :

- Président : Monsieur Michel DE WOLF (IRE Belgique)
- Vice Présidents : Monsieur Dany GIRARD (CGA Canada)
Monsieur Siaka TRAORE (ONECCA Burkina Faso)
- Secrétaire : Monsieur Salah DHIBI (OECT Tunisie)
- Trésorier : Monsieur Dominique LEDOUBLE (CSOEC France)

- le Délégué général : Madame Michèle CARTIER LE GUERINEL

Les coordonnées du siège de la FIDEF sont les suivantes :

19 rue Cognacq-Jay – 75007 PARIS – France

Les contacts utiles sont :

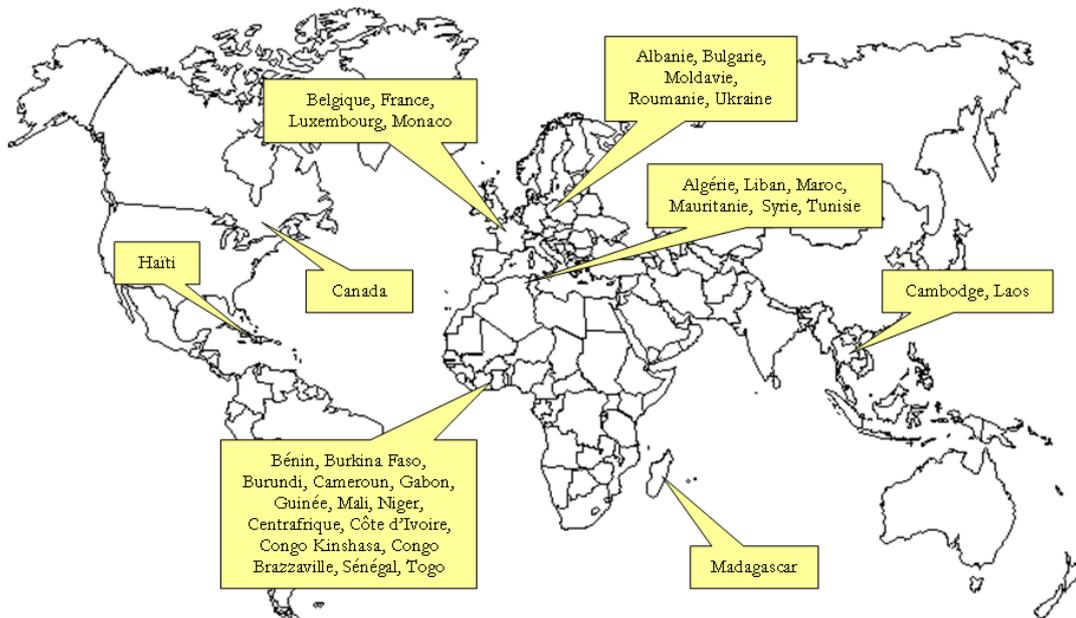
- Président : president@fidef.org
- Secrétariat : Téléphone : + 33.1.44.15.62.95
- Délégué général : delegue.general@fidef.org
Téléphone : + 33.645.170.650

Il a été adopté, au cours de l'assemblée générale de la FIDEF, réunie le 21 décembre 2008, un plan stratégique pour les années 2009 à 2013 dont les principaux axes sont les suivants :

1. Actions de reconnaissance et de communication ;
2. Actions générales au profit des membres ;
3. Actions spécifiques pour la zone Afrique.

Ces projets viennent compléter les actions relevant de l'objet historique de la FIDEF :

4. *Développement de la coopération entre les institutions professionnelles d'experts-comptables reconnus par les pouvoirs publics de leur pays dans les domaines relevant de leur profession et notamment, ceux : de la formation initiale, continue et des diplômes, des normes professionnelles et du contrôle qualité, de la déontologie et de l'éthique, des disciplines juridiques et comptables ;*
5. *Promotion de la compétence, de l'éthique et de l'activité des professionnels comptables ;*
6. *Echange d'informations sur les réglementations et pratiques dans leurs pays respectifs et avec les institutions similaires d'autres pays ;*
7. *Apport de son appui à la constitution et au fonctionnement d'organisations professionnelles nationales, représentatives des experts-comptables et des commissaires aux comptes ;*
8. *Représentation de la profession comptable francophone auprès des institutions internationales.*



La FIDEF regroupe aujourd'hui 44 organisations (dont 30 ayant le statut de membre actif) et représente 34 pays francophones.

Elle a acquis le statut d'organisation comptable reconnue par l'IFAC qui lui confère une responsabilité forte au regard de ses membres et qui l'engage à affirmer plus encore ses valeurs de développement de la profession comptable.

Le présent document est destiné à présenter les grandes lignes des travaux qui vont être développés au cours des cinq années à venir.

Il fait principalement état des points 1 à 3 rappelés plus avant selon le plan général suivant :

I – Actions générales,

II – Plan « Afrique ».

Sommaire du document :

I – ACTIONS GÉNÉRALES	5
11 – Renforcement des relations	5
111 – Appartenance francophone	5
1111 – Relations avec l'OIF	5
1112 – Rapprochement avec d'autres structures francophones	5
112 – Domaine comptable	6
1121 – Renforcement des relations avec l'IFAC	6
1122 – Elargissement du nombre de membres	6
12 – Développement des échanges	6
121 – Communication externe	6
1211 – Dynamisation du site Internet	7
1212 – Développement d'un réseau de partenaires	7
1213 – Rencontres avec les représentations diplomatiques	7
122 – Communication interne	8
1221 – Présentation de la FIDEF à ses membres	8
1222 – Lettre trimestrielle aux « membres des membres »	8
13 – Services aux membres	8
131 – Service documentaire	9
1311 – Bibliothèque numérique	9
1312 – Bibliothèque physique	9
132 – Support aux membres	9
1321 – Base de compétences	10
1322 – Partage de données et savoirs	10
133 – Organisation de manifestations	10
1331 – Opérations en partenariat	10

1332 – <i>Assistance à l'organisation</i>	11
14 – Travaux d'études	11
141 – <i>Thèmes prioritaires</i>	11
142 – <i>Modalités de travail</i>	11
II – PLAN AFRIQUE	12
21 – Approche générale	12
211 – Zone de compétence	12
2111 – <i>Le Maghreb</i>	12
2112 – <i>L'Afrique Subsaharienne</i>	12
2113 – <i>Des pays hors régions</i>	13
212 – Pré-requis	13
2121 – <i>Pré-requis locaux</i>	13
2122 – <i>Pré-requis techniques</i>	13
213 – Constats	14
2131 – <i>Besoins communs</i>	14
2132 – <i>Obstacle initial</i>	14
22 – Eléments de réponse	15
221 – Plateforme technique	15
2211 – <i>Assurer la maîtrise d'ouvrage</i>	15
2212 – <i>Dans un contexte de qualité</i>	16
222 – Activités	16
2221 – <i>Activité d'accompagnement</i>	16
2222 – <i>Activité des comités</i>	16
2223 – <i>Activité d'appui</i>	17
2224 – <i>Traité « à part »</i>	17
23 – Mode opérationnel	18
231 – Interlocuteurs	18
2311 – <i>Les membres de la FIDEF</i>	18
2312 – <i>Les organisations régionales</i>	18
2313 – <i>Les bailleurs de fonds</i>	18
232 – Acteurs	19
2321 – <i>Le bureau de la FIDEF et le délégué général</i>	19
2322 – <i>Les membres des comités</i>	19
2323 – <i>Les maîtres d'œuvre, consultants et experts</i>	19
233 – Outils et produits	20
2331 – <i>Activité d'accompagnement</i>	20
2332 – <i>Activité des comités</i>	20
2333 – <i>Activité d'appui</i>	21
234 – Pilotage	21
2341 – <i>Responsabilité</i>	21
2342 – <i>Modalités</i>	22
24 – Programmation	22

I – ACTIONS GÉNÉRALES

11 – Renforcement des relations

Deux termes majeurs résument l'objet de la FIDEF :

- appartenance francophone,
- domaine comptable.

111 – Appartenance francophone

La FIDEF a choisi de mettre en avant celle-ci au travers deux catégories d'actions :

- le renforcement des relations avec l'OIF (Organisation Internationale de la Francophonie, dont le Secrétariat Général est assuré par le Président Abdou Diouf et dont le siège se trouve à Paris) ;
- le rapprochement avec d'autres structures francophones intervenant dans des secteurs proches de celui de la FIDEF (notamment des professionnels du droit).

1111 – Relations avec l'OIF

La FIDEF a jusqu'à présent participé ponctuellement à certaines manifestations organisées par l'OIF.

Des contacts ont été pris avec les chargés de missions économiques auprès du Secrétaire Général de l'OIF en vue de concrétiser une présence mutuelle plus forte :

- de la FIDEF lors de toutes les manifestations de l'OIF traitant de sujets par lesquels la profession peut être concernée, en obtenant un droit d'intervention (par exemple par voie de conférence),
- de l'OIF lors des réunions organisées par la FIDEF, invitant le Secrétaire Général ou ses représentants à prendre la parole.

1112 – Rapprochement avec d'autres structures francophones

Des contacts ont été initiés avec des représentants d'associations francophones de même type que la nôtre, notamment de notaires et de juristes. Il est apparu des communautés d'intérêts évidentes sur un grand nombre de sujets qui vont nous conduire à réaliser des opérations en commun ; dès à présent, deux exemples concrets se sont présentés de collaborer : le premier avec l'éthique, sujet emblématique commun, le second avec l'évolution de l'environnement OHADA (dont les textes dits « actes uniformes » concernent nos trois professions).

112 – Domaine comptable

La FIDEF regroupe ses membres autour de la thématique comptable ; ses ambitions sont aujourd'hui de :

- renforcer ses relations avec l'IFAC,
- élargir le nombre de ses membres.

1121 – Renforcement des relations avec l'IFAC

La FIDEF a acquis le statut d'organisation comptable reconnue. Aussi, elle souhaite, dans ce cadre, renforcer ses relations avec l'IFAC :

- en multipliant les échanges : notamment, en diffusant régulièrement des informations sur les travaux réalisés par l'IFAC et en s'impliquant plus lors des consultations (par exemple lors de la parution d'exposés sondages) ;
- en fournissant une information consolidée des actions réalisées par elle-même et ses membres grâce à un rapport d'activité commun et une présentation financière consolidée.

1122 – Elargissement du nombre de membres

L'un des critères fixé dans les statuts de la FIDEF pour le recrutement de ses membres fait référence à la liste des pays membres de l'OIF. A ce titre, quelques nations manquent encore parmi les membres de la FIDEF.

Par ailleurs, il existe au sein de chaque pays, au-delà les instituts professionnels (destinés à être membres actifs), un certain nombre d'organisations qui peuvent prétendre devenir membres associés de la FIDEF ; il est dans les projets de les inviter à rejoindre notre fédération.

12 – Développement des échanges

Il est apparu que la FIDEF souffrait d'un manque de reconnaissance qu'il est envisagé de travailler :

- tant au plan externe,
- qu'au plan interne.

121 – Communication externe

La FIDEF a retenu de privilégier trois modes de communication à cet égard :

- en dynamisant son site Internet,

- en développant un réseau de partenaires,
- enfin, en systématisant les contacts diplomatiques lors des déplacements des représentants de la FIDEF.

1211 – Dynamisation du site Internet

La FIDEF a enrichi son site Internet depuis plus d'un an d'informations sur la fédération et ses membres, ce qui reste insuffisant. Elle s'est donnée comme objectif d'en faire un site de référence pour la profession comptable francophone.

La FIDEF ne souhaite toutefois pas consacrer une part importante de son budget à ce projet (préférant le destiner à des actions techniques ciblées) ; aussi, c'est en développant son réseau de partenaires et en leur déléguant la fonction d'animation du site qu'elle compte y parvenir.

L'appel à contribution auprès de ses membres est également lancé en vue d'une communication régulière d'articles et d'informations destinés à une parution à durée limitée ; un comité d'animation sera mis en place pour en assurer la gestion.

1212 – Développement d'un réseau de partenaires

La FIDEF souhaite préserver son indépendance mais constatant le lien naturel existant avec un certain nombre de partenaires professionnels communs, envisage de nouer avec eux des liens d'échange et de communication.

Ce sont principalement des éditeurs d'ouvrages de référence et de logiciels qui sont visés dans cette démarche ; des contacts ont déjà été engagés qui devraient conduire à la mise en place :

- de prestations au profit du site Internet,
- de remises d'ouvrages ou d'édition dans des conditions particulières,
- de participation lors de manifestations organisées par les membres de la FIDEF.

1213 – Rencontres avec les représentations diplomatiques

Cette action est commune aux deux thèmes majeurs d'action de la FIDEF rappelés précédemment : la défense des projets de la FIDEF et la facilitation de leur réalisation passent par la communication la plus large possible et par la mise en œuvre d'un rôle d'intermédiaire entre les représentants de ses membres et les principales structures diplomatiques implantées dans leurs pays.

Une démarche de rencontre systématique lors des déplacements de représentants de la FIDEF est envisagée ; pour cela, un travail de réalisation de supports de communication paraît important pour aider à la communication et surtout, permettre la poursuite des échanges sur la base des projets.

122 – Communication interne

Un effort suffisant n'a pas toujours été accordé à la communication interne ; une stratégie est engagée reposant sur deux modes de contact :

- présentation de la FIDEF et de ses travaux auprès des organes délibérant des membres de la FIDEF ;
- mise en place d'un outil de communication de type « lettre trimestrielle » vers les membres des organisations membres de la FIDEF.

1221 – Présentation de la FIDEF à ses membres

La FIDEF réunit régulièrement les représentants désignés de ses membres (soit en conseil, soit en assemblée) ; elle a, en revanche, peu de relations avec les instituts. Il s'agit donc de procéder à une présentation de ses actions à chacune des organisations qui en fait la demande ; les rencontres ont lieu avec les organes décideurs de celles-ci : bureau ou conseil.

1222 – Lettre trimestrielle aux « membres des membres »

Il est apparu que l'action de la FIDEF peut sembler loin des préoccupations courantes des adhérents des membres de la FIDEF ; aussi, le souhait a-t-il été émis de procéder à une communication à leur intention, sur la base d'une fréquence trimestrielle, d'une lettre électronique.

Deux modalités de diffusion sont envisageables :

- la première, gérée directement par la FIDEF, sur la base de fichiers à jour des membres, comportant les adresses de messagerie,
- la seconde, gérée par les membres de la FIDEF vers leurs adhérents.

13 – Services aux membres

La FIDEF dispose de ressources non monétaires importantes qu'elle peut mettre au service de ses membres ; un certain nombre de services ont été identifiés qui sont décrits ci-après :

- un service documentaire réalisé par l'ouverture d'un outil réalisé en France pour les professionnels comptables et en élargissant le réseau des partenaires,
- un support à ses membres notamment par la constitution d'une base de données de savoirs et de compétences,
- une assistance pour l'organisation de manifestations.

131 – Service documentaire

Un accord, à valeur de convention cadre, a été signé avec la profession française et se trouve renforcé par les liens avec les partenaires éditeurs visant à proposer un service documentaire aux membres de la FIDEF :

- service de bibliothèque numérique ;
- aide à la constitution d'une bibliothèque physique.

1311 – Bibliothèque numérique

Ce premier dispositif est destiné à permettre à chacun de bénéficier des ouvrages et articles disponibles selon les mêmes conditions que les professionnels comptables français.

Cette bibliothèque numérique est accessible sur Internet par le lien suivant : <http://www.bibliobaseonline.com/> et propose une offre dans les domaines ci-après : comptabilité, audit, social, fiscal, pratiques professionnelles, management, finance et économie, droit des affaires.

Une convention spécifique vient décliner la convention générique pour définir les modalités de mise en œuvre et de contrôle de l'utilisation du site.

1312 – Bibliothèque physique

Le service organisé en partenariat vise à apporter :

- assistance à la constitution de bibliothèque, dans des conditions d'installation et d'accès précises, sur la base d'une aide à la sélection et l'achat d'ouvrages ; le lieu dédié à la bibliothèque offrant alors des possibilités d'accueil des professionnels, mais également des étudiants ;
- diffusion d'ouvrages, soit en pré-pilonnage soit en édition spécifique.

Est également en cours d'étude, la possibilité de dédier un module informatique de gestion documentaire (avec moteur de recherche) aux bibliothèques ainsi constituées, reprenant la liste des ouvrages choisis.

132 – Support aux membres

Les tailles respectives, les compétences spécifiques et le degré d'avancement des travaux produits par chacune des organisations professionnelles membres est de nature à faciliter le partage des savoirs ; c'est dans cet esprit qu'il est proposé :

- la constitution d'une base de compétences,
- et le partage des données entre membres.

En effet, les requêtes sont fréquentes visant à obtenir conseil et assistance. Ces ressources n'ont cependant pas vocation à devenir publiques.

1321 – Base de compétences

Chaque institut dispose de ressources humaines et de productions intellectuelles de nature à intéresser les différents membres de la FIDEF ; des demandes fréquentes sont d'ailleurs exprimées :

- d'intervenants spécialistes de tel ou tel sujet,
- de consultants ou d'experts,
- de travaux (articles, diaporamas, ...) portant notamment sur des sujets intéressant directement les instituts professionnels.

La réflexion menée vise donc à réaliser une base de données de ces ressources permettant d'apporter une réponse plus rapide et plus pertinente aux demandes de chacun, lors d'une interrogation au niveau national, pour une conférence ou un colloque.

1322 – Partage de données et savoirs

Les plus grandes organisations disposent, du fait de leur taille, de services internes nombreux et étoffés ; des travaux réalisés en leur sein peuvent intéresser l'ensemble des membres de la FIDEF : il peut s'agir, par exemple, de travaux en matière de communication, en matière technique, en matière de traduction.

La finalité recherchée est le partage d'expériences et de travaux déjà éprouvés, tout en respectant la personnalité de chaque institut.

133 – Organisation de manifestations

Le phénomène de taille des organisations évoquées juste avant conduit à constater qu'il est, pour certaines, difficile d'organiser des manifestations au profit de leurs adhérents. Cette action vise donc à leur proposer une assistance :

- soit en réalisant des opérations en partenariat,
- soit en apportant une assistance adaptée à l'organisation locale d'un colloque ou d'un congrès.

La FIDEF a cependant comme souci d'assister le plus grand nombre de ses membres en exprimant le besoin et, pour des raisons budgétaires, privilégie l'assistance ponctuelle plutôt que les opérations en partenariat.

1331 – Opérations en partenariat

Le FIDEF réalise au moins une fois par an une réunion dans l'un des pays membre ; ce peut être l'occasion pour les institutions locales d'organiser une manifestation conjointement, profitant ainsi de la présence de représentants de nombreux autres pays et donc de la faculté de procéder à des partages d'expériences variées.

Du fait de son appartenance francophone, la FIDEF s'attache aussi à organiser une animation lors des sommets de la francophonie.

1332 – Assistance à l'organisation

De façon plus légère, la FIDEF, qui dispose d'une expérience en matière d'organisation, est en mesure d'assister les instituts dont les ressources internes sont faibles pour préparer et organiser des manifestations locales ; son assistance se traduit par une aide à la conception du colloque ou congrès, à la mise à disposition des ressources (humaines ou documentaires) disponibles au titre de sa base de compétences ; l'ouverture aux partenaires évoquée au § 1212 est également destinée à enrichir cette assistance.

14 – Travaux d'études

La FIDEF regroupe un échantillon de compétences et d'expériences qu'il serait dommage de ne pas cultiver. Aussi, il est apparu opportun de permettre la confrontation de celles-ci afin de mener des réflexions de haut niveau sur des sujets d'actualité et dont les enjeux sont déterminants pour l'avenir de nos professions.

141 – Thèmes prioritaires

Des sujets se sont imposés comme devant faire l'objet rapidement d'une réflexion et d'échanges :

- unicité ou non du corps professionnel (experts-comptables, comptables agréés), place de la compétence en audit, intégration ou non d'un tableau de comptables salariés à côté des comptables libéraux ;
- avantages et inconvénients d'une tutelle sur la profession, quelle tutelle ;
- supervision de la profession : enjeux, formes, modalités, prise en compte des contextes particuliers dans certains pays, part du « politique » ;
- place et rôle de la profession dans l'économie d'un pays.

142 – Modalités de travail

Le caractère très délicat des sujets, l'impact des réflexions, la nécessité de favoriser la liberté d'expression ont conduit à retenir des modalités spécifiques de travail :

- réunions réservées à des élus d'instances professionnelles, non publiques,
- dans lesquelles chacun prend l'engagement d'échanger en toute transparence et sans préjugé,
- donnant lieu à rédaction de communiqués privilégiant les aspects techniques et dont la contribution collective doit être forte sans engagement individuel.

II – PLAN AFRIQUE

21 – Approche générale

La finalité attribuée au plan « Afrique » est de conduire les instituts professionnels membres de la FIDEF au statut de membre de l'IFAC (soit en les accompagnant dans leur démarche d'adhésion, soit en les aidant à améliorer les conditions de convergence).

La FIDEF participe aux discussions relatives à la création d'un institut « continental » africain encouragée par l'IFAC, en ce qu'elle représente le plus grand nombre de pays francophones. A ce titre, elle s'est engagée dans un processus de soutien de ses organisations professionnelles membres.

La connaissance de celles-ci et du contexte d'exercice dans cette zone, l'a conduit à relever, certes des disparités en matière de niveau d'avancement au regard de la convergence, mais surtout des problématiques communes et des spécificités qui, jusqu'alors, n'avaient jamais été prises en considération.

La formalisation de l'ensemble de ses travaux se traduira par l'élaboration des plans d'action de chaque institut, fil conducteur de son projet.

La FIDEF s'est donc appuyée sur ces données pour élaborer son plan « Afrique ».

211 – Zone de compétence

Comme il a été rappelé en préambule de ce document, la FIDEF regroupe 34 pays ; il en est 20 relevant de la zone « Afrique » ; il convient de noter que tous les pays de la zone géographique visée ne sont pas membres de la FIDEF (ils ne figurent alors pas dans la liste).

2111 – Le Maghreb

Cette distinction est introduite d'une part pour des raisons strictement géographiques mais également parce que la problématique de traitement diffère quelque peu. Les pays concernés sont les suivants : Algérie, Liban, Maroc, Mauritanie et Tunisie.

2112 – L'Afrique Subsaharienne

Cette zone comporte deux sous-zones :

- Afrique Centrale (CEMAC) : Cameroun, Centrafrique, Congo (Brazzaville), Gabon ;
- Afrique de l'Ouest (UEMOA) : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal, Togo ;

2113 – Des pays hors régions

Sont membres de la FIDEF et ne sont pas rattachés aux zones précédentes : Burundi, Congo (Kinshasa), Guinée Conakry, Madagascar. Ils sont également concernés par le plan « Afrique ».

212 – Pré-requis

La démarche engagée vise l'efficacité et pour cela des principes de base ont été retenus qui ont été classés en deux rubriques :

- des pré-requis locaux,
- des pré-requis techniques.

2121 – Pré-requis locaux

La proposition de démarche présentée aux membres de la FIDEF consiste à prendre en considération l'environnement dans lequel se situent les instituts professionnels :

- en premier lieu : l'environnement économique national et régional (notamment avec les deux régions monétaires et économiques subsahariennes que sont : l'UEMOA et la CEMAC) ; la profession agit dans un contexte local qui ne peut être ignoré : les missions sont liées à un marché contextuel et il importe d'en tenir compte dans l'élaboration des plans d'actions ;
- en second lieu : l'environnement juridique national et régional ; les pays de la zone Afrique, membres de la FIDEF, présentent la particularité, pour un certain nombre d'entre eux (zone subsaharienne), d'appartenir à une organisation supranationale (intergouvernementale) : OHADA, au niveau de laquelle sont établis les dispositifs dits « actes uniformes » qui déterminent le droit applicable (par exemple : droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises) : ce facteur doit être pris en considération dans le cadre d'une réflexion visant à réaliser la convergence aux exigences de l'IFAC.

2122 – Pré-requis techniques

Trois pré-requis majeurs sont apparus à l'analyse comme constituant des facteurs d'avancée déterminants :

- privilégier l'adoption des normes internationales de préférence à leur adaptation : dans un contexte général de simplification de l'écriture des normes et constat s'imposant du faible besoin d'apporter des correctifs à celles-ci en vue de leur intégration dans les dispositifs nationaux (qui plus est : supranationaux), l'adoption présente des avantages significatifs en permettant d'affirmer d'emblée la convergence, et en simplifiant le processus de maintenance ultérieur ; cette option génère un gain de temps important

dans la démarche générale au profit d'actions plus concrètes : développement de guides et d'outils, réalisation de formations ;

- programmer les plans d'actions sur une échelle temps plus réaliste et avec des processus de pilotage et d'encadrement plus rigoureux reposant sur la fixation d'objectifs à atteindre aux différents stades ; la réussite des plans d'actions n'est pas acquise par une capacité à afficher des résultats théoriques mais en démontrant que les concepts et les pratiques sont entrés en vigueur dans le quotidien des professionnels ;
- enfin : inviter les instituts à intégrer dans leur démarche, le renforcement de la gouvernance de leurs institutions, sans laquelle un projet pluriannuel comme celui qui est envisagé ne peut être mené à terme ni perdurer.

213 – Constats

Des diagnostics réalisés avec les instituts professionnels concernés ont conduit à faire un état des lieux, sur la base de concepts simples, qui ont mis en évidence :

- des besoins communs assez pragmatiques,
- un obstacle initial majeur : l'absence de traduction en français des textes de référence.

2131 – Besoins communs

Les observations faites peuvent se classer en deux catégories :

- il existe une organisation au sein des instituts professionnels mais elle ne fonctionne pas : on peut par exemple citer : la formation, l'éthique (et son pendant, la discipline) ;
- il n'est pas fourni certains services utiles pour les confrères ; ainsi par exemple : pas de production de travaux par les commissions se traduisant par l'absence de doctrine, l'absence d'outils pratiques (dossier de travail, documents types).

Qui, dans l'un et l'autre cas, se traduisent par une distanciation entre l'institut professionnel et ses membres. On recoupe ici l'observation soulevée au titre des pré-requis techniques sur la gouvernance des instituts : on ne peut guère imaginer réussir une démarche aussi lourde que celle de la conformité IFAC sans une gouvernance forte et sans un lien naturel de confiance entre l'institut professionnel et ses membres.

2132 – Obstacle initial

Au-delà des besoins cités juste avant, il est une difficulté fondamentale qui entrave l'avancement des travaux : l'absence de traduction des textes internationaux de référence qui sont tous émis en anglais.

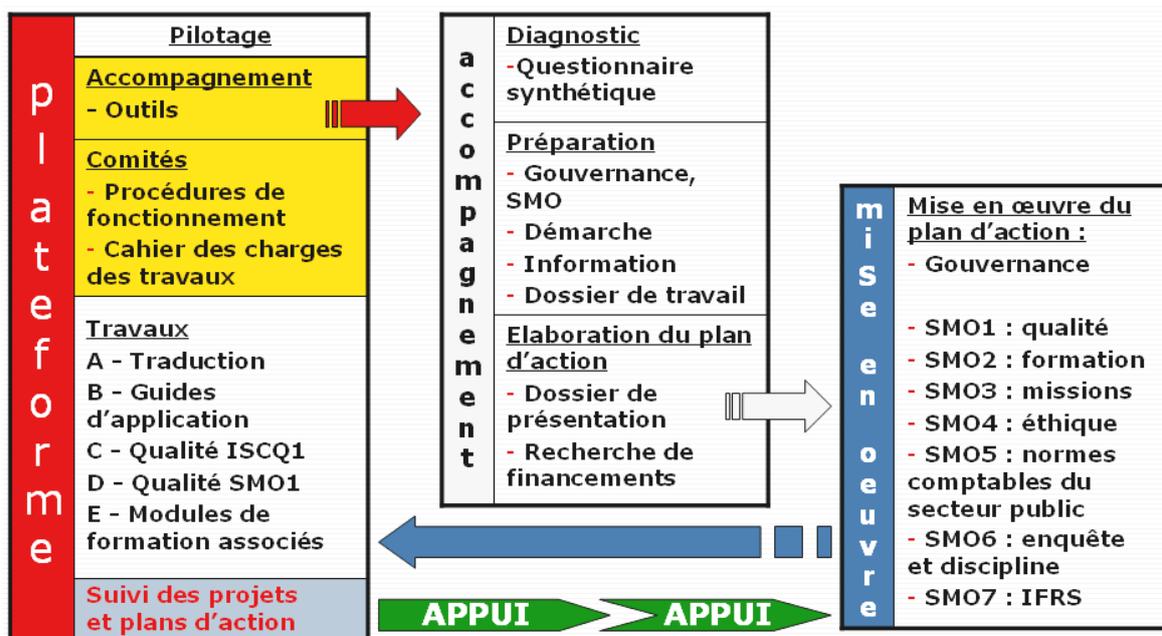
Certes des traductions sont réalisées par l'IFAC mais elles ne sont pas systématiques et surtout pas immédiates ; le délai d'appropriation est donc long de ce fait et les membres de la FIDEF relèvent un obstacle notable pour la réalisation des projets.

Ce thème est donc classé comme prioritaire dans le plan stratégique de la FIDEF, rejoignant ici l'autre terme caractéristique de notre fédération, qui prend ainsi toute sa force : la « francophonie ».

22 – *Eléments de réponse*

De toute l'approche exposée ci-dessus, il en a été déduit la nécessité de concevoir une réponse technique à toutes ces préoccupations, permettant ainsi de mutualiser une production efficace et dans un engagement de qualité au service des membres de la FIDEF concernés par le projet. Et au cas particulier, tous sont intéressés, même hors la zone Afrique, car cette organisation leur permettra de collaborer au projet.

C'est par le schéma suivant que sont représentés les éléments de réponse proposés par la FIDEF :



221 – Plateforme technique

La création d'une plateforme technique constitue la réponse que la FIDEF a élaborée pour encadrer l'ensemble de la problématique posée par le projet de conduire tous les instituts de la zone Afrique, membres de la FIDEF, vers la convergence IFAC.

2211 – Assurer la maîtrise d'ouvrage

La FIDEF ne dispose pas des ressources propres (humaines et financières) pour conduire l'ensemble des projets. Elle ne souhaite pas non plus imposer ses prestations à ses membres (chacun reste totalement libre de requérir l'assistance ou non de la FIDEF).

Aussi, la position retenue est celle de la maîtrise d'ouvrage qui correspond le mieux à la situation : elle permet ainsi d'encadrer et piloter les projets communs et de porter appui à ceux qui le souhaitent selon une formule d'une grande souplesse mais en même temps dans un cadre d'exigence forte.

2212 – Dans un contexte de qualité

L'intérêt de la démarche est de renforcer la conception et la réflexion qui accompagnent chaque projet, en particulier, de confronter les expériences et d'en tirer les enseignements nécessaires pour améliorer les processus de travail ; l'engagement des acteurs de la plateforme est la prise en considération de la qualité dans tous les travaux :

- que ce soit dans les phases de conception,
- ou dans les « produits finis ».

Il ne s'agit pas de reproduire des schémas déjà connus par principe, mais d'aborder les thèmes au fond et de rechercher les solutions les plus appropriées au contexte.

222 – Activités

Trois orientations principales ont été retenues pour animer cette plateforme :

- l'accompagnement des instituts dans l'élaboration des plans d'actions,
- la conception de produits au sein de comités techniques,
- l'appui pour le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions.

2221 – Activité d'accompagnement

Cette activité se définit comme étant l'assistance apportée aux instituts dans leur démarche de préparation ou d'amélioration de la convergence aux dispositions de l'IFAC.

Elle vise plusieurs missions :

- information (des représentants et des membres en général de l'institut),
- évaluation de la gouvernance et préparation de celle-ci pour le portage des projets,
- évaluation de la situation au regard des obligations des membres SMO.

Elle doit se finaliser par un dossier « plan d'action » dont les caractéristiques sont vues au chapitre des « outils ».

2222 – Activité des comités

Les comités sont chargés de traiter les activités jugées communes et déterminantes, au nombre de 5 :

- activité générale : traductions,
- activités techniques : guides d'application, qualité au sens ISCQ1 (volet « interne »), qualité au sens SMO1 (volet « externe »),
- activité de diffusion : modules de formation associés à chacune des productions des comités techniques.

Les travaux des comités sont principalement orientés sur la définition des produits visés par leur domaine, l'élaboration des cahiers des charges correspondants et la validation des livrables concernés.

Les produits ainsi réalisés sont au service des plans d'actions de chaque institut qui pourra les insérer librement dans son propre projet.

Pour une bonne efficacité des comités, il est retenu de limiter à 7 le nombre de membres et d'exiger d'eux un engagement plein au service du projet, d'où le premier travail attendu : la définition des procédures de fonctionnement.

2223 – Activité d'appui

Sous cet intitulé se trouve l'activité la moins matérialisée du plan « Afrique », au sens où la FIDEF se met à disposition de ses membres qui le souhaitent pour assurer un suivi de la mise en œuvre de leurs plans d'actions (convergence IFAC) mais sous les formes les plus variées :

- ce peut être un parrainage assez lourd,
- ce peut être la participation à des points d'étape avec le maître d'œuvre,
- ce peut être un soutien ponctuel à la demande.

Dans tous les cas, cette activité sera définie avec les instituts et pourra être mentionnée au titre du pilotage des plans d'actions, pour ceux qui le souhaitent.

2224 – Trait « à part »

Un sujet commun a pour l'instant été laissé de côté car très dépendant des législations locales : l'éthique. Il pourrait cependant être rangé au rang des normes dont il a été posé comme principe de base de privilégier l'adoption à l'adaptation.

Indiscutablement, il mérite un travail de fond. Une première étape pourrait intervenir en collaboration avec les autres professions techniques (du droit - francophones) qui sont elles-mêmes engagées dans un processus de réflexion sur ce thème. Cette contribution, même si elle ne répond pas immédiatement aux préoccupations des professionnels, est de nature à replacer l'éthique à un niveau de *principe* qui pourrait aider à remettre cette valeur à sa vraie place.

23 – Mode opérationnel

Une bonne définition du mode opérationnel de fonctionnement de la plateforme technique est évidemment nécessaire si l'on ne veut pas que celle-ci soit un concept virtuel. Plusieurs éléments sont identifiés ci-après qui constituent les composantes de l'action portée par celle-ci.

231 – Interlocuteurs

En premier lieu, qui est concerné par la plateforme :

2311 – Les membres de la FIDEF

Ils sont à la fois concepteurs et consommateurs des réalisations ; comme il l'a été rappelé plus avant, tous les instituts ont vocation à être concernés par la plateforme, au-delà les pays de la zone « Afrique » :

- ceux-ci restent cependant la cible privilégiée des travaux qui y seront réalisés ; tous les autres pays y trouveront intérêt également,
- de même, la création des comités conduit à impliquer des représentants des instituts qui vont enrichir la réflexion ; les instituts étant invités à suggérer des participants sur la base de leur compétence particulière dans le domaine visé.

2312 – Les organisations régionales

Comme on l'a vu dans la présentation du contexte, les organisations supranationales sont directement concernées par certains sujets entrant dans les projets de convergence ; ainsi, par exemple :

- normalisation : qu'il s'agisse des normes d'audit ou des normes comptables, les décisions seront portées à ce niveau,
- éthique : on a rappelé la place particulière que les textes relatifs à l'éthique occupent ; si l'on prend en considération l'existence d'organes tel que le CPPC par exemple, qui, dans la zone UEMOA, a statut d' « Ordre des Ordres » on peut présumer la réponse.

Il est donc une mission d'information et de réflexion à accomplir à cet échelon.

2313 – Les bailleurs de fonds

Tous ces projets représentent bien évidemment un enjeu financier important que la FIDEF et ses membres ne peuvent assumer seuls ; le plan Afrique comporte donc deux volets financiers qui doivent être gérés avec les bailleurs de fonds, à qui seront présentés les projets :

- les projets de la plateforme, qui ne sont qu'une délégation de travaux intéressant chacun des instituts,

- les plans d'actions à proprement parler, qui feront en grande partie référence aux travaux de la plateforme ; et dont on rappelle qu'ils comporteront un volet « gouvernance » et un volet « mise en œuvre des SMO ».

Plusieurs interlocuteurs interviennent dans la zone géographique concernée : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement et les Banques Centrales.

La FIDEF a l'ambition de pouvoir faire « labelliser » sa démarche et ses produits auprès de chacun d'eux afin de faciliter ensuite la présentation des dossiers lors de la recherche des financements.

232 – Acteurs

Ensuite, qui va faire vivre la plateforme :

2321 – Le bureau de la FIDEF et le délégué général

La plateforme est une émanation de la FIDEF et c'est tout naturellement le conseil d'administration et, plus concrètement, le bureau qui en assure la responsabilité ; la matérialité de celle-ci est confiée au délégué général au titre de sa mission statutaire.

2322 – Les membres des comités

Comme on l'a vu précédemment, les comités comportent 7 membres au plus ; le délégué général fait partie de droit de tous les comités pour en assurer le pilotage.

La sélection des membres des comités se fait sur la base de leurs compétences : ils sont proposés par leurs instituts d'origine. Si tous les pays sont appelés à s'impliquer dans les comités, il importe de préserver une place aux représentants des pays de la zone Afrique qui sont directement concernés.

Les modalités de travail reposent principalement sur des échanges par voie électronique et l'organisation de conférences téléphoniques fréquentes de préférence à des déplacements - de fait plus difficiles à organiser (et bien évidemment plus coûteux). Chaque institut prend en charge les frais liés à la délégation d'un de leurs professionnels à l'activité des comités.

2323 – Les maîtres d'œuvre, consultants et experts

Il a été sommairement décrit quelle serait l'activité de la plateforme et notamment des comités. Chacune des missions programmées est réalisée sur la base d'un cahier des charges, d'un dossier de présentation ; ceux-ci font l'objet de recherche de financement et sont confiés à des maîtres d'œuvre pour leur réalisation.

Ce sont donc des consultants et experts qui en assureront la production sous le contrôle des comités ; chaque projet comportant des points d'étape destinés à valider la conformité avec le cahier des charges et à éviter toute dérive (non-conformité au regard de l'approche qualité prônée au § 2212).

233 – Outils et produits

Chacune des trois activités conduit à concevoir des outils et des produits :

- les outils qui aident à la réalisation des activités
- et les produits qui constituent le « livrable » de chacune.

Dans tous les cas, on s'oblige à l'homogénéité et la complémentarité des concepts développés.

2331 – Activité d'accompagnement

Il est rappelé en préalable que cette activité vise à aider les instituts à élaborer ou revoir leur plan d'action de convergence IFAC, et qu'il est apparu indispensable d'inclure dans la démarche la prise en compte de la gouvernance de l'organisation professionnelle.

Les outils considérés nécessaires au bon accomplissement de cette activité sont les suivants :

- questionnaire synthétique de diagnostic,
- démarche de travail : soit pour l'élaboration complète d'un dossier (gouvernance et plan d'action) ou en revue d'un existant,
- dossier de travail (questionnaires d'aide à la conduite de la mission).

Les produits livrés au titre de cette activité sont les suivants :

- diaporama et argumentaire de présentation (pourquoi et comment adhérer à l'IFAC),
- dossier « plan d'action » destiné à : présenter le plan d'action arrêté (environnement, gouvernance, programme de convergence) et ses moyens, rechercher les financements, suivre le programme de travail dans le temps.

2332 – Activité des comités

Il est rappelé en préalable que cette activité vise élaborer des produits dont le besoin est commun à tous les instituts et dont la liste repose sur leur caractère mutualisable et l'ordre de priorité qui leur a été accordé.

Les outils considérés nécessaires au bon accomplissement de cette activité sont les suivants :

- procédures de fonctionnement,
- liste des travaux à réaliser et caractéristiques de ceux-ci,
- cahier des charges des produits à réaliser.

Les produits livrés au titre de cette activité sont les suivants :

- traduction : état d'inventaire des textes visés (traduits, à traduire, en cours de traduction - état qui doit être maintenu actualisé dès qu'une nouvelle parution est éditée et / ou qu'une traduction est communiquée), traductions validées (dès lors qu'il ne s'agit pas de textes qui ont déjà été validés par l'IFAC dans le cadre de son propre processus de traduction) ;
- termes de référence des guides d'application à réaliser (étant entendu que, là aussi, les travaux réalisés par l'IFAC sont pris en l'état), livrables validés ;
- termes de référence des études à réaliser au titre de la qualité (ISCQ1 et SMO1), livrables validés ;
- termes de référence des modules de formation à réaliser (dont caractéristiques de forme et de fond), livrables validés.

Il est généralement posé comme principe que les produits de cette activité seront libres de droit dès lors qu'ils sont utilisés dans le cadre des activités FIDEF et qu'il sera interdit à quiconque d'en faire commerce.

2333 – Activité d'appui

Il est rappelé en préalable que cette activité, comme on l'a signalé précédemment, est la plus informelle au sens où différentes formes d'appui à la mise en œuvre des plans d'actions peuvent être envisagées.

Les outils considérés nécessaires, toutefois, au bon accomplissement de cette activité sont les suivants :

- schématisation des différentes formules que l'on peut imaginer être les plus fréquentes,
- modalités de programmation et de matérialisation de l'appui.

Les produits livrés au titre de cette activité sont les suivants :

- plan d'intervention (échelle temps et personnes concernées) aligné sur le plan d'action,
- comptes rendus des interventions et recommandations.

234 – Pilotage

Enfin, tout cet ensemble n'a de sens qu'encadré ; comment peut s'opérer le pilotage de ce plan, la FIDEF s'étant positionnée comme maître d'ouvrage.

2341 – Responsabilité

Le Conseil d'administration de la FIDEF est statutairement responsable de ce programme. Concrètement, la charge en revient au délégué général sous le contrôle du bureau.

La gouvernance de la FIDEF s'engage dans une démarche lourde avec une charge importante au cours des premières années de ce plan, notamment pour se doter des outils.

2342 – Modalités

C'est l'implication du délégué général dans toutes les activités, en qualité de « chef de projet », qui doit permettre d'assurer le pilotage du plan (orientation, arbitrage, actualisation, correction) avec rapport semestriel au bureau.

24 – Programmation

Le plan « Afrique » comporte deux unités de temps importantes :

- la première inhérente aux plans d'actions dont on sait que la durée réaliste probable s'échelonne entre 5 à 10 ans,
- la seconde liée au plan stratégique de la FIDEF qui s'est donnée 5 ans pour réaliser les travaux destinés à enrichir et servir les plans d'actions de ses membres.

	<u>Année 2009</u>		<u>Année 2010</u>		<u>Année 2011</u>		<u>Année 2012</u>		<u>Année 2013</u>	
	1 ^{er} S	2 ^d S								
Détermination des modalités du plan	■									
Réalisation des premiers outils	■									
Tests des premiers outils	■									
Contacts et présentation du projet		■								
Constitution des comités		■								
Réalisation des outils d'accompagnement		■								
Campagnes d'accompagnement			■	■	■	■	■	■	■	■
Réalisation des outils du comité traduction		■								
Réalisation des produits traduction		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diffusion des traductions			■	■	■	■	■	■	■	■
Adoption des normes et du code éthique				■	■	■	■	■	■	■
Réalisation des outils du comité guides		■	■	■						
Réalisations des produits guides				■	■	■				
Diffusion des guides						■	■	■	■	■
Réalisation des outils du comité ISCQ1		■	■	■						
Réalisation des produits du comité ISCQ1				■	■					
Diffusion des produits ISCQ1						■	■	■	■	■
Réalisation des outils du comité SMO1			■	■	■					
Réalisation des produits du comité SMO1					■	■				
Diffusion des produits SMO1						■	■	■	■	■
Réalisation des outils du comité formation		■	■	■						
Réalisation des outils du comité formation				■	■	■	■	■	■	■
Diffusion des supports de formation						■	■	■	■	■

Conception	■
Présentation	■
Réalisation des outils	■
Réalisation des produits	■
Diffusion des produits	■
Adoption des textes	■



ANNEXE

ETAT DES APPARTENANCES DES PAYS FRANCOPHONES DE LA ZONE AFRIQUE
** L'Algérie, membre de la FIDEF et figurant dans la zone Afrique n'est pas membre de l'OIF*

	OIF	UA	OHADA	CEMAC	UEMOA	UMEX	FIDEF	IFAC
Afrique Centrale								
BURUNDI	EM	M					M	
CAMEROUN	EM	M	M	M			M	FM
CENTRAFRIQUE	EM	M	M	M			M	
CONGO Brazzaville	EM	M	M	M			M	
CONGO RD Kinshasa	EM	M	EC				M	
GABON	EM	M	M	M			M	
GUINEE EQUATORIALE	EM	M	M	M				
RWANDA	EM	M						
SAO TOME ET PRINCIPE	EM	M						
TCHAD	EM	M	M	M				
Afrique de l'Est, Océan Indien								
COMORES	EM	M	M					
DJIBOUTI	EM	M						
MADAGASCAR	EM	M					M	FM
MAURICE	EM	M						
MOZAMBIQUE	OBS	M						
SEYCHELLES	EM	M						
Afrique de l'Ouest								
BENIN	EM	M	M		M		M	
BURKINA FASO	EM	M	M		M		M	
CAP VERT	EM	M						
COTE D'IVOIRE	EM	M	M		M		M	FM
GHANA	ASS	M						
GUINEE	EM	M	M				M	
GUINEE BISSAU	EM	M	M		M			
MALI	EM	M	M		M		M	
NIGER	EM	M	M		M		M	
SENEGAL	EM	M	M		M		M	AM
TOGO	EM	M	M		M		M	
Afrique Nord, Moyen Orient								
ALGERIE *		M				M	M	
EGYPTE	EM	M						
LIBAN	EM						M	FM
MAROC	EM					M	M	FM
MAURITANIE	EM	M				M	M	
TUNISIE	EM	M				M	M	FM



Légende :

OIF = Organisation Internationale de la Francophonie	EM = Etat membre ASS = Etat associé OBS = Etat observateur
UA = Union Africaine	M = membre
OHADA = Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires	M = membre EC = en cours d'adhésion
CEMAC = Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale	M = membre
UEMOA = Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest	M = membre
UMEX = Union du Maghreb	M = membre
FIDEF = Fédération Internationale Des Experts-comptables Francophones	M = membre
IFAC = International Federation of ACcountants	FM = "full member" AM = "associate member"