

VISION ET PROSPECTIVE

Ce dossier se propose de faire le point sur les projets « Vision et prospective » initiés dans la profession, du point de vue des instituts mais également d'un point de vue professionnel plus général, suivant la réflexion engagée par plusieurs instituts anglo-saxons dans de récentes études.

DOCUMENTS DE STRATEGIE DEVELOPPES RECEMMENT PAR CERTAINS INSTITUTS PROFESSIONNELS

Les projets « vision » figurant dans les projets et documents succinctement analysés ci-après ont pour objectif d'aider les professionnels à se concentrer sur ce qui définit leurs valeurs et leur objectif ultime. A ce titre, ils contribuent à orienter les professionnels.

L'EXEMPLE DU CANADA

Actualisation et ajustement aux réalités actuelles du précédent projet Vision de l'ICCA - "La profession à la croisée des chemins"

Dans son document "La profession de CA à la croisée des chemins" publié il y a 3 ans, l'ICCA rappelait les points qu'il assignait à son projet Vision pour la profession.

Mission de l'ICCA

La mission consiste à renforcer la confiance du public envers la profession de CA en agissant dans l'intérêt public et en favorisant l'excellence de ses membres.

Énoncé de vision des CA du Canada

Les CA représentent la profession canadienne - regroupant des leaders qui assument des rôles de dirigeants, de conseillers, d'experts financiers, de fiscalistes et de certificateurs - la plus estimée et la plus reconnue à l'échelle internationale.

Énoncé des valeurs de la profession de CA

Les comptables agréés sont estimés pour leur intégrité et pour leur expertise.

Trois ans après l'adoption du plan stratégique, le Conseil des directeurs généraux (CDG) a jugé que l'évolution du marché des capitaux et de la profession justifiait une mise à jour des énoncés de vision et de mission préconisés précédemment. Il a décidé d'ajuster le libellé de l'énoncé pour lui faire davantage épouser la valeur que représente la profession dans son ensemble aux yeux du marché mais aussi de ses membres. Ainsi, l'expression de "leaders financiers de confiance" a été remplacée par "la profession des leaders qui assument des rôles de dirigeants, conseillers, experts financiers, fiscalistes et certificateurs la plus estimée et la plus reconnue à l'échelle internationale".

Il a également réexaminé les valeurs exposées dans le précédent document : l'éthique, l'intégrité, l'indépendance, l'objectivité et l'engagement envers l'intérêt public.

Par ailleurs, le CDG a identifié 4 objectifs stratégiques de base destinés à appuyer la réalisation de la nouvelle vision :

- attirer des personnes d'exception au sein de la profession et assurer perfectionnement et appui à tous les membres au cours de leur vie professionnelle ;
- renforcer, promouvoir et protéger la profession pour qu'elle soit la profession canadienne la plus estimée et la plus reconnue à l'échelle internationale ;
- préserver la confiance du public envers la profession en élaborant ou contribuant à l'élaboration des normes et des pratiques professionnelles de haute qualité dans tous les domaines professionnels ;
- assurer l'efficacité organisationnelle.

CA Magazine (Canada) - N° 10 - Décembre 2007

L'EXEMPLE DES ETATS-UNIS

Le projet Vision de l'AICPA - « Vision Project - 2011 and Beyond »

L'AICPA s'attache à maintenir ses membres professionnels à la pointe des évolutions. Son projet Vision s'inscrit dans cet objectif et tire parti des informations recueillies au niveau de sa base et du soutien des organisations professionnelles agissant en son nom pour développer une vision exhaustive et intégrée de l'avenir de la profession de CPA.

Selon le projet « Vision Project - 2011 and Beyond », les professionnels doivent avoir pour objectif principal de dispenser la meilleure valeur ajoutée à leurs clients. Il définit quatre impératifs principaux :

- communiquer sur l'ensemble d'une situation donnée avec clarté et objectivité ;
- traduire des informations complexes en connaissances sensibles ;
- anticiper et créer des opportunités ;

- concevoir des chemins et des modalités permettant de concrétiser cette vision en réalité.

Le projet Vision définit 5 valeurs, 5 compétences, et 5 missions de base :

Les **5 valeurs de base** sont les suivantes :

La formation continue et l'apprentissage tout au long de la carrière professionnelle

Les CPA accordent beaucoup d'importance à la formation continue au-delà de la certification et considèrent qu'il est capital d'acquérir en permanence de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences.

La compétence

Les CPA sont capables d'effectuer un travail de qualité élevé, de façon compétente, efficiente et approprié

L'intégrité

Les CPA se comportent avec honnêteté et déontologie.

Symbiose avec les grands problèmes d'actualité

Les CPA sont en phase avec l'ensemble des réalités du monde des affaires.

L'objectivité

Les CPA sont en mesure de traiter des informations, en toute impartialité, sans préjugé personnel ni conflit d'intérêts.

Les **5 compétences fondamentales** sont les suivantes :

Les compétences de communication et de chef de file

Les CPA doivent être en mesure de donner et d'échanger des informations dans un contexte informatif, en mettant à profit des compétences de transmission appropriées.

Les compétences stratégiques et de réflexion

Les CPA doivent être en mesure de relier des informations, des connaissances et de la perspicacité en vue de fournir des conseils de qualité pour la prise de décision stratégique.

Focalisation sur le client et le marché

Les CPA doivent être en mesure, mieux que leurs concurrents, d'anticiper et de répondre aux besoins des clients, des employeurs et des marchés.

Interprétation des informations convergentes

Les CPA doivent être en mesure d'interpréter et d'apporter un contexte plus large faisant appel à des informations financières et non financières

Connaissances technologiques

Les CPA doivent être en mesure d'utiliser et d'exploiter les nouvelles technologies afin d'apporter une valeur ajoutée aux clients et aux employeurs.

Les **5 missions de base** sont les suivantes :

Assurance et intégrité des informations

Les CPA doivent dispenser un ensemble de services qui améliorent et assurent la qualité de l'information pour la prise de décisions dans l'entreprise.

Conseil de gestion et gestion de la performance

Les CPA doivent élaborer des conseils et mettre en œuvre leur perspicacité afin d'apprécier la performance financière et non financière des procédures stratégiques et opérationnelles de l'entreprise par la mise en œuvre de connaissances et de leur jugement.

Services technologiques

Les CPA doivent fournir des services permettant l'accès aux technologies afin d'améliorer les objectifs et la prise de décisions, notamment en matière de procédures d'application, d'intégrité des systèmes, de gestion des connaissances, de sécurité des systèmes et d'intégration des nouvelles procédures et pratiques de gestion.

Planification financière

Les CPA doivent dispenser différents services aux entreprises et aux personnes qui interprètent et ajoutent de la valeur en se servant d'une large gamme d'informations financières. Ces services vont de la planification fiscale, de l'analyse des états financiers à la structuration des portefeuilles de placements aux transactions financières complexes

Les services internationaux

Les CPA doivent fournir des services qui étayent et facilitent le commerce sur le marché mondialisé

Pour toute information complémentaire sur le projet Vision de l'AICPA : cpavision.org

L'EXEMPLE DE L'INDE

ICAI Vision 2021 - Une invitation à participer à l'exercice de création d'une vision partagée

Un document de prospective professionnelle exhaustif a été publié en 2002, sous le titre "ICAI Vision for the 21st century". Il présentait un programme détaillé de prospective et de restructuration pour l'institut indien et la profession, fixant 2010 comme date butoir. Depuis, l'économie mondiale en général et l'Inde en particulier, ont évolué à un rythme effréné. En outre, le rôle de l'Etat a évolué d'une fonction de régulation vers une fonction de facilitation et l'ensemble des régimes de réglementation évoluent dans le sens d'une plus grande transparence et d'une plus large convergence avec les normes mondiales. Enfin, la dynamique de l'environnement économique ainsi que le changement de profil des membres de l'Institut ont rendu nécessaire la révision de ce document.

En conséquence, un comité « Special Purpose » a été mis en place afin d'élaborer le « Vision Document 2021 ». Cet exercice prendra en compte les différentes évolutions des parties prenantes, des défis de l'environnement concurrentiel et des modèles émergents de la société civile.

Le choix de l'année 2021 s'inscrit dans le calendrier retenu pour le passage en Inde d'une économie en développement à une économie développée. Cet exercice se veut pilote pour positionner la profession de CA indien comme chef de file mondial, présentant une palette complète de solutions commerciales et disposant d'une perspective et de stratégies mondialisées.

Cet exercice a une vocation participative et consultative. Afin de recueillir le maximum de points de vue et de contributions intellectuelles des meilleurs professionnels, l'ICAI a élaboré deux types de questionnaires distincts pour les professionnels libéraux et pour les professionnels salariés.

Pour chacune de ces catégories, les questionnaires abordent les rubriques suivantes :

Anticipations de croissance : les opportunités présentées par l'environnement

Les opportunités d'exercice de missions comptables vont s'accroître de façon significative en Inde et ailleurs.

Les menaces d'ordre concurrentiel

La croissance accrue ainsi que l'ouverture du marché vont intensifier les menaces existantes et en créer de nouvelles.

Les défis réglementaires

Les exigences réglementaires du pays vont peut-être diminuer en quantité mais elles seront plus fortes et de plus, des réglementations globales vont s'y ajouter.

Les compétences de base

Quelle est la gamme des compétences de base idéales requises pour les professionnels CA ?

La formation professionnelle continue

Les membres en exercice doivent prendre un ensemble de mesures afin de promouvoir une formation professionnelle continue

La vision indienne de la profession de CA

Quelle vision envisager et prôner pour la profession en 2021?

La restructuration de l'Institut

Par rapport à la vision et aux stratégies rappelées ci-dessus, recensement des domaines et des façons dont l'Institut doit se restructurer.

The Chartered Accountant of India - Septembre 2007 pages 500 à 513

L'EXEMPLE DE HONG KONG

Le rapport annuel 2007 du Hong Kong Institute of Certified Public Accountants précise la vision fixée à la profession

L'Institut HKICPA est reconnu comme le principal organisme réunissant les professionnels comptables de premier rang qui pilotent et servent les entreprises et l'intérêt général à Hong Kong.

La mission assignée à l'institut est de contribuer à l'avenir de la profession mondiale en s'efforçant d'influencer cette évolution. Il compte contribuer au développement de la profession en Chine continentale, tout en assignant un leadership, clair, décisif et novateur. Il assistera Hong Kong dans son rôle de centre financier mondial de premier plan tout en maintenant les valeurs de base et l'esprit public de la profession.

Les valeurs dont il compte assurer en priorité et sans relâche la promotion sont le professionnalisme, l'intégrité, l'expertise, la qualité et la direction réfléchie.

Ses objectifs stratégiques sont les suivants :

- une structure de gouvernance qui s'adapte aux impératifs d'un organisme professionnel chef de file ;
- une qualification professionnelle qui soit un titre reconnu internationalement par l'ensemble des parties prenantes ;
- un régime d'auto-régulation qui impose la confiance du public ;
- des idées, des produits et des services qui assurent un pilotage clair, décisif, novateur au service des besoins des membres et de la communauté en général ;
- une présence en Chine continentale et des forums mondiaux qui renforcent le rôle unique dévolu à Hong Kong comme la voie d'accès international à la Chine ;
- des rôles réglementaires, des missions, des valeurs et une marque distinctive "the success ingredient" qui sont efficacement communiquées à une large audience.

Le logo lui-même de l'Institut traduit ces différents objectifs. Il traduit un optimisme audacieux et une promptitude à embrasser toutes les évolutions nécessaires. Il représente le rôle vital dévolu au HKICPA de gardien du système financier du pays.

Hong Kong Institute of Certified Public Accountants - Rapport annuel 2007

L'EXEMPLE DU JAPON

Le JICPA a adopté le 1er mars 2007 un document intitulé "Vision Paper – The way Forward for JICPA ». L'objectif de ce document était d'évaluer les politiques mises en œuvre par les dirigeants actuels du JICPA, de réaffirmer l'orientation de ses opérations et d'aider leurs successeurs à reprendre la direction des opérations.

CAPA Chronicle - Juin/Juillet 2007

L'EXEMPLE DU ROYAUME-UNI

ICAEW - Stratégie de l'ICAEW

L'ICAEW a récemment approuvé la version définitive de son plan stratégique pour la période 2008-2017. Ce plan, qui a reçu un large soutien, a été soumis pour commentaires à l'ensemble de ses membres.

Dans son plan, l'institut pose les qualités et les objectifs qu'il compte en priorité promouvoir dans les années à venir, et notamment :

- être le meilleur dans le secteur de façon à instituer une frontière claire entre l'ICAEW et ses concurrents et à donner un avantage concurrentiel à sa structure et à ses membres ;

- confirmer la raison d'être signifiée dans les statuts de l'ICAEW, à savoir :

- promouvoir la théorie et la pratique de la comptabilité, de la finance, des affaires et du commerce dans tous ses aspects, et notamment l'audit, la fiscalité et la finance ;
- recruter et former un corps de professionnels ayant les qualifications appropriées pour ces fonctions ;
- préserver à tout moment l'indépendance des professionnels comptables dans toutes leurs diligences ;
- oeuvrer à tout projet susceptible de promouvoir la profession dans le secteur libéral, privé ou en entreprise.

La mission de l'ICAEW consiste à travailler activement à l'accomplissement des obligations prévues par les statuts en positionnant la valeur des membres de l'institut, sachant que la meilleure voie pour accomplir le projet Vision ainsi défini est de devenir un organisme international polarisé sur des marchés d'importance stratégique.

ICAEW - Communiqué de presse - 5 décembre 2007

ICAS - Stratégie de l'ICAS

La stratégie énoncée par l'Institut écossais ICAS dans sa brochure intitulée « Clearly Ahead » fixe la direction à suivre par les professionnels et par l'ICAS dans une ère de changements significatifs pour la profession comptable. Elle prend acte des changements intervenus depuis la parution il y a 4 ans du document « Fast Forward to 2010 » et cherche à s'y adapter.

Le document « Clearly Ahead » se focalise explicitement sur le professionnel et non sur l'institut, et dresse la liste des actions nécessaires pour promouvoir les chefs de file de la profession de demain. Ces actions tournent autour des thèmes suivants :

Dans la catégorie "Promouvoir les chefs de file de la profession de demain :

- Renforcer le titre de "chartered accountant" comme la qualification comptable prédominante.
- Insister sur l'importance d'appliquer les règles déontologiques, d'adopter les normes professionnelles et de promouvoir la responsabilité de l'entreprise.
- Encourager les membres de l'ICAS à se faire les inspirateurs des autres membres et des étudiants candidats au titre de "chartered accountant".
- Permettre de développer un esprit de chef de file par une implication active dans les activités de l'ICAS.
- Encourager la mobilité des "chartered accountants" sur tous les principaux marchés financiers.

Dans la catégorie "promouvoir le titre distinctif de CA"

- Assurer la promotion et spéculer sur les qualités spécifiques de la qualification de "chartered accountant".
- Développer des liens étroits et solides avec les preneurs de décisions.
- Développer un profil fort.

Dans la catégorie "Piloter l'évolution professionnelle"

- Influencer le développement international de la profession.
- Tisser des liens étroits et puissants avec les institutions de classe mondiale.

Dans la catégorie "Offrir des services continuellement pertinents"

- Se concentrer sur les services que les membres souhaitent et qui ajoutent de la valeur
- S'engager de manière plus personnalisée avec ses membres.
- Elargir la gamme et la prestation de formation professionnelle continue et de formation permanente à ses membres et à la communauté des affaires dans son ensemble.
- Explorer les possibilités d'association afin de renforcer le service aux membres.

Dans la catégorie "Délivrer de la qualité et de la valeur par une amélioration permanente"

- Maximiser le potentiel des collaborateurs
- Etre efficace : pour cela, l'ICAS a besoin d'une gouvernance forte pour un fonctionnement efficace et efficient.

Pour toutes informations complémentaires : www.org.uk

Brochure de l'ICAS « ICAS Strategy Clearly Ahead » Septembre 2007, 15 pages *CA Magazine - Octobre 2007, pages 35 à 37

ETUDES STRATEGIE ET PROSPECTIVE

RAPPORT D'ETUDE DE L'ACCA « A CHANGING PROFESSION ? THE EVOLUTION OF ACCOUNTING ROLES, SKILLS AND CAREER ASPIRATIONS »

Le rapport d'étude rend compte des investigations récemment initiées par l'ACCA sur l'évolution du rôle, des compétences et des carrières parmi les membres de la profession comptable. Son propos est d'illustrer les grandes tendances récentes et d'identifier les différences sectorielles ou régionales lorsque celles-ci sont pertinentes. Il examine les influences externes induisant ces changements et se demande d'un point de vue critique si les procédures actuelles de recrutement, de développement et de rétention de collaborateurs sont en phase avec ces nouvelles propensions. Enfin, il envisage certaines des modifications qui pourraient devoir être apportées.

L'analyse présentée doit apporter aux entités concernées une compréhension critique des tendances émergentes dans l'ensemble de la profession afin de contribuer à configurer les stratégies d'apprentissage et de développement. De même, elle dessinera quelques perspectives aux professionnels de la finance afin de les aider à capitaliser sur les opportunités de développement de carrière.

Principales conclusions de l'étude de l'ACCA

Les fonctions financières exigeant des techniques spécialisées sont de plus en plus nombreuses et induisent le besoin de compétences techniques accrues. Il en est ainsi en raison de la réglementation croissante et de la complexité grandissante des affaires. Les cabinets vont devoir davantage se focaliser sur l'élaboration et la prestation de savoirs de plus en plus spécialisés. Ils vont devoir s'approprier des spécialités nouvelles de plus en plus nombreuses ainsi que les créneaux à l'intérieur de ces spécialités, sans pouvoir mettre en œuvre les moyens usuels de transmission de la formation (par exemple, il se pourra que les prestataires de formation ne disposent pas de la connaissance de ces compétences). L'étude propose comme solution que les cabinets aient recours à leurs propres praticiens ou à d'autres spécialistes de la communauté financière pour y pourvoir.

Bien que les fonctions comptables deviennent de plus en plus spécialisées techniquement, elles deviennent également de plus en plus stratégiques et capitales pour la performance commerciale dans le secteur privé comme dans le secteur public. En conséquence, il faut que les professionnels de la finance développent pour tous les secteurs les compétences de gestion et les connaissances du monde des affaires. Par ailleurs, il va devenir également essentiel de faire la preuve d'un comportement déontologique dans le cadre de l'exercice professionnel, notamment à l'intérieur d'une profession où les fonctions font l'objet d'étroites pressions. Les employeurs, les professionnels de la finance et les prestataires de formation doivent faire en sorte que le développement de ces compétences et de ces comportements ne se fasse pas au détriment des compétences techniques et des connaissances. Il convient de trouver l'équilibre.

A mesure que les rôles et les compétences évoluent, il se crée un fossé entre les aptitudes dont les entreprises ont besoin et les aptitudes dont disposent à la fois les collaborateurs et les candidats potentiels. Ce problème se trouve exacerbé par un déficit de candidats professionnels comptables et est surtout sensible en matière de compétences de gestion. Les principaux obstacles sont les suivants :

- les compétences de communication,
- les compétences d'analyse,
- les compétences de leadership,
- les compétences de gestion de temps,
- les compétences de constitution d'équipes.

Les cabinets doivent être sensibilisés à l'existence de ces obstacles et à leur résolution. Cette conclusion suggère que les investissements actuels en matière de formation et de développement ne sont pas en nombre suffisant et ne sont pas ventilés de façon efficace.

Les professionnels comptables sont davantage mobiles et les carrières ont tendance à se développer de plus en plus souvent à travers les frontières, du fait de la demande mondiale croissante pour ces services dispensés par les professionnels de la finance. Cette réalité va poser des difficultés aux structures disposant de stratégies de rétention de personnel fragiles et, au contraire, créer de nouvelles opportunités pour ceux qui ont une bonne réputation en qualité d'employeur. Toutes les structures vont avoir besoin de renforcer leurs stratégies de rétention de leur personnel, leur marque comme employeur et se lancer dans le recrutement international.

Pour toute information complémentaire : www.accaglobal.com

ACCA international - Insight Series - 22 janvier 2007