

Rôle des chefs des finances et attentes à leur égard

**Débat mondial sur la
préparation des comptables
aux postes de direction financière**

Document de consultation



Rôle des chefs des finances et attentes à leur égard

**Débat mondial sur la
préparation des comptables
aux postes de direction financière**

Document de consultation

« Copyright © octobre 2013 International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés. Utilisé avec la permission de l'IFAC. Veuillez écrire à permissions@ifac.org pour obtenir l'autorisation de reproduire, de conserver ou de transmettre ce document. Cette publication a été traduite de l'anglais vers le français par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada). L'IFAC n'assume aucune responsabilité quant à l'exactitude et à l'exhaustivité de la traduction, ou aux actions qui pourraient découler de son utilisation. »

Table des matières

Préparation des professionnels comptables aux postes de direction financière	1
Évolution du rôle du chef des finances	5
Principes directeurs du rôle d'un chef des finances et attentes à son égard	9
Recommandations à la profession comptable et aux employeurs de professionnels comptables	25

Préparation des professionnels comptables aux postes de direction financière

Principes directeurs du rôle d'un chef des finances et des attentes à son égard

Un chef des finances (CF) professionnel devrait :

- 1) être un dirigeant efficace et un membre clé de la haute direction;
- 2) établir un équilibre entre les responsabilités de gérance et de partenariat en affaires;
- 3) veiller à la gestion intégrée et agir à titre de « navigateur » pour l'organisation;
- 4) être un dirigeant efficace de la fonction finance et comptabilité;
- 5) exploiter ses compétences professionnelles dans le cadre de ses fonctions et les mettre au service de l'organisation.

Ces cinq principes établissent un cadre permettant de comprendre l'évolution des attentes ainsi que de l'étendue du rôle et du mandat de la personne occupant le poste de direction financière le plus élevé dans une organisation ou une de ses unités administratives distinctes, à savoir le CF ou son équivalent (directeur des finances, vice-président aux finances, etc.).

Ils illustrent les principales exigences du rôle de CF et mettent en relief ce que les professionnels comptables doivent faire pour évoluer vers des postes de

direction financière. Ils soulignent aussi l'intérêt qu'un professionnel comptable remplit les fonctions de CF.

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, on devrait confier à une personne qui possède les compétences et qualités nécessaires, et qui respecte les normes professionnelles, la responsabilité d'assurer la rigueur et l'éthique de la gestion et de l'information financières et, plus généralement, l'utilisation efficace et productive des ressources.

Il faudrait considérer la formation, l'expertise et l'expérience que les professionnels comptables apportent au poste de CF comme un avantage, ces derniers mariant une attitude éthique et des connaissances techniques à un sens aigu des affaires.

Cependant, les professionnels comptables sont loin d'occuper la plupart des postes de direction financière pertinents. Le niveau de formation le plus courant d'un CF consiste en un diplôme en finance (29 %); celui-ci est suivi d'un diplôme de comptabilité (27 %) et d'un MBA (27 %), selon un sondage d'EY mené en collaboration avec l'Economist Intelligence Unit en 2010 auprès de 669 CF en Europe, au Moyen-Orient, en Inde et en Afrique¹. Ces dernières années, le nombre de professionnels comptables occupant des postes de CF a diminué dans certains pays, surtout dans les grandes organisations. Toutefois, cette tendance s'inverse dans certains cas, comme aux États-Unis, où le pourcentage de CF détenant le titre de Certified Public Accountant (CPA) est passé de 25 % en 2006 à 38 %².

Cette tendance a d'importantes répercussions sur les efforts déployés par les organismes comptables professionnels

pour préparer adéquatement les professionnels comptables à évoluer vers des postes de direction financière.

Le présent document de consultation, qui est fondé sur *Compétents et polyvalents – Les professionnels comptables en entreprise, un élément moteur du succès durable des organisations*, ouvre un débat mondial entre organismes comptables professionnels et employeurs de professionnels comptables sur les principales incidences de l'évolution des attentes à l'égard des CF en ce qui concerne la formation et le perfectionnement des professionnels comptables.

L'IFAC cherche à favoriser un dialogue tant sur les principes énoncés que sur les recommandations proposées afin de préparer les futurs comptables à acquérir et à développer les compétences nécessaires pour être des dirigeants financiers et d'entreprise efficaces. Les mesures proposées concernent les organismes comptables professionnels — qui doivent continuellement revoir leurs exigences en matière de compétences et de formation tant pré que postagrément — et les employeurs de professionnels comptables qui influent aussi directement sur la préparation aux postes de haute direction.

Enfin, ce débat intéresse également les autorités de réglementation qui cherchent à assurer la bonne gouvernance des organisations et l'intégrité des marchés.

1 EY, *ADN du DAF : Attentes et aspirations des directeurs financiers*, 2010.

2 Maxwell Murphy, « CFOs Serving Longer Terms », *The Wall Street Journal*, 9 août 2013.

Le CF est un maillon essentiel d'une chaîne d'intervenants comprenant l'organe de direction (c.-à-d. le conseil d'administration), le chef de la direction, le comité d'audit et l'auditeur. Chaque maillon assume des responsabilités qui lui sont propres pour veiller à ce que l'information d'entreprise communiquée donne une image pertinente, fidèle et comparable de la situation et de la performance financières de l'organisation. Pour assurer la bonne gouvernance des organisations, il est important que des professionnels comptables occupent les postes de direction financière clés.

Contrairement aux auditeurs et aux professionnels en certification qui, en général, font l'objet d'une surveillance et sont assujettis à des exigences en matière d'inscription, d'accès à la profession, de compétences et d'octroi du permis d'exercice, les postes de direction financière ne sont le plus souvent soumis à aucune réglementation. Dans ce contexte, il incombe aux organisations de veiller à y nommer des personnes possédant les qualités et compétences professionnelles voulues. Dans un mémoire présenté en 2009, l'IFAC a recommandé au Groupe des Vingt (G20)

de demander l'établissement d'un seuil de compétence international fondé sur des principes pour les cadres financiers travaillant dans des entités d'intérêt public³.

Le gouvernement et les organismes du secteur public — qui doivent manifestement renforcer la direction financière et la gestion des finances publiques pour améliorer la transparence et la reddition de comptes du secteur public ainsi que les résultats obtenus — ont aussi des attentes croissantes à l'égard des CF et de la fonction finance et comptabilité.

La transparence, la stabilité financière et la performance des gouvernements et des organismes du secteur public sont étroitement liées à la qualité et au professionnalisme du CF et de la fonction finance et comptabilité. C'est pourquoi l'expertise et les conseils du CF sont essentiels à l'efficacité de l'équipe de direction, et garantissent la mise en place de pratiques de gestion et de systèmes d'information solides prenant appui sur une infrastructure de gouvernance et une culture appropriées.

³ Recommandation 4 dans *Recommendations for the G20 Nations – Meeting of September 24-25, 2009*, IFAC, 2009, et *Recommendations for Working Group 1 – Enhancing Sound Regulation and Strengthening Transparency*, IFAC, 2009.

Les professionnels comptables en entreprise

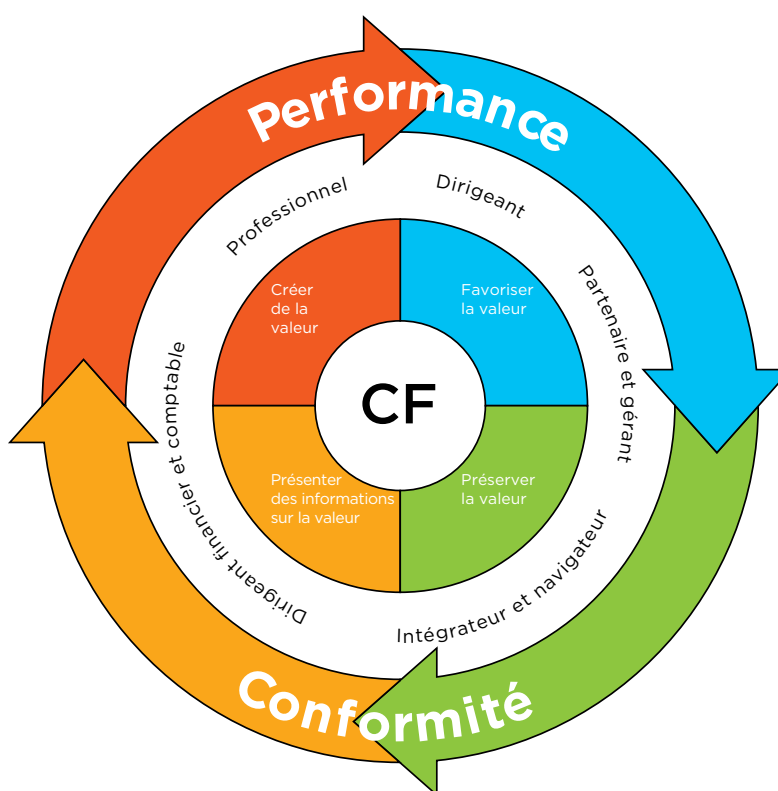
Ce terme désigne tous les membres de la profession qui travaillent dans le commerce, l'entreprise, le secteur des services financiers, l'enseignement, le secteur public et les organismes sans but lucratif. Ces professionnels, qui sont salariés, consultants et propriétaires exploitants ou conseillers à leur compte, occupent une grande variété de postes de divers niveaux au sein des organisations.

En général, les professionnels comptables en entreprise remplissent quatre types de rôles, à savoir : créer, favoriser et préserver la valeur et présenter des informations sur celle-ci. Les principes directeurs afférents au CF ont trait à chacun de ces rôles dont il faudra assurer le succès comme suit :

- créer de la valeur — par l'établissement de stratégies pour une création de valeur durable;
- favoriser la valeur — par le soutien apporté à l'organe de direction et à la haute direction pour les aider à prendre des décisions et par une meilleure compréhension de la performance des fonctions ou des unités de l'organisation;
- préserver la valeur — par la gestion des actifs et des passifs, la gestion des risques en fonction de la l'établissement et de la réalisation des objectifs de l'organisation, et la mise en œuvre de systèmes de contrôle interne efficaces ainsi que leur suivi;
- présenter des informations sur la valeur — par la communication d'informations internes et externes pertinentes et utiles.

Selon la voie empruntée, les professionnels comptables peuvent avoir suivi leur formation et obtenu leur titre tout en exerçant l'expertise comptable; plus tard au cours de leur carrière, ils peuvent choisir de travailler pour une organisation. Certains, généralement connus comme des comptables en management, ont suivi un stage et obtenu leur titre tout en travaillant en entreprise ou dans le secteur public. Les professionnels comptables portent différents titres dans le monde : comptable agréé (CA), Certified Public Accountant (CPA), comptable professionnel agréé (CPA), comptable en management accrédité (CMA), expert-comptable, Contador Público, etc.

Évolution du rôle du chef des finances



Les exigences et les attentes à l'égard des dirigeants financiers ont beaucoup augmenté ces dernières décennies, d'autant plus qu'ils sont désormais indispensables pour aider les organisations à évoluer dans un monde des affaires de plus en plus complexe.

Avant les années 1990, dans la plupart des cas, le CF avait pour mandat d'être le gardien de la santé financière de l'organisation; à ce titre, il devait surveiller et mettre en œuvre une infrastructure de contrôles financiers adéquate. Cela répondait aux besoins, en particulier

ceux des grandes entreprises industrielles qui cherchaient à garantir le contrôle financier et la transparence de nombreuses divisions et unités d'exploitation. Depuis, l'éventail des responsabilités du CF s'est élargi en raison de la complexité découlant de la mondialisation des capitaux et des marchés, de facteurs réglementaires et opérationnels, de l'explosion de l'information et des communications, et de l'évolution des attentes à l'égard du rôle de CF.

On s'attend à ce que, en plus de veiller à la santé financière, le CF contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation.

À titre de membres de l'équipe de direction de l'organisation, les CF doivent donc agir comme des « partenaires en affaires » et soutenir davantage la prise de décisions stratégiques et opérationnelles en plus d'exercer leurs responsabilités de gérance traditionnelles relatives à la gouvernance, à la conformité et au contrôle ainsi qu'à l'éthique des affaires. Dans les organisations innovantes, le rôle du CF et la fonction finance et comptabilité évoluent : on accorde de plus en plus d'attention aux activités stratégiques créatrices de valeur au lieu de porter toute l'attention sur l'efficacité opérationnelle et la rentabilité.

Un bon CF doit toujours être aux côtés du chef de la direction, prêt à le soutenir et à discuter des enjeux de l'entreprise. Avant tout, le CF doit être un bon communicateur : il doit bien communiquer la performance de l'entreprise et ses enjeux au conseil d'administration; transmettre les informations clés ainsi que les concepts facilitant la discussion et la prise de décision à ses pairs; et stimuler l'efficacité de même que la motivation de ses subalternes. Un CF se doit aussi d'avoir une force de caractère, une belle personnalité et de l'esprit. Je tiens pour acquis qu'une personne accédant à un tel poste a les connaissances techniques et les compétences financières nécessaires. [Traduction libre]

— *James Riley, directeur des finances et directeur général du groupe, Jardine Matheson Holdings Ltd.*

Les CF continuent d'être mis à rude épreuve et sont toujours sous la loupe. Ils doivent conserver une vue d'ensemble de l'organisation et de l'environnement dans lequel elle évolue, et démontrer diverses compétences et qualités dans le cadre de différents rôles et responsabilités. En plus de surveiller la fonction finance et comptabilité et les systèmes d'information connexes, ils sont généralement chargés des responsabilités suivantes :

- assurer une gestion éthique et faire preuve d'intégrité;
- établir un équilibre entre les préoccupations et pressions à court terme (gestion de la trésorerie, des liquidités, de la rentabilité, etc.), d'une part, et une vision à long terme ainsi que le succès durable de l'organisation, d'autre part;
- exercer des responsabilités de gérance en veillant à la conformité et à l'efficacité du contrôle, et en répondant à l'évolution rapide de la réglementation, notamment au chapitre de l'information financière, des exigences de fonds propres et de la responsabilité d'entreprise;
- partager les responsabilités de direction stratégique avec le chef de la direction et d'autres cadres

supérieurs, et veiller à ce que la fonction finance et comptabilité soutienne l'entreprise sur les plans stratégique et opérationnel;

- stimuler et gérer le changement et l'innovation au sein de l'organisation;
- nouer le dialogue et communiquer efficacement avec collègues, investisseurs, clients, fournisseurs, autorités de réglementation et autres parties prenantes internes et externes.

De nos jours, le CF cherche de plus en plus à être un dirigeant et un communicateur de premier plan. Il lui faut donc des bases professionnelles et éthiques solides. Étant donné leur formation professionnelle, la pertinence de leur expérience professionnelle et leurs aptitudes, les professionnels comptables occupant des postes de direction financière devraient être en mesure de bien gérer diverses attentes et responsabilités.

Existe-t-il un rôle de CF caractéristique?

Les attentes à l'égard des CF évoluent au fil du temps en fonction de divers facteurs externes et internes qui influent sur les réalités et les exigences organisationnelles. Les facteurs externes comprennent les

enjeux économiques et commerciaux, les caractéristiques du secteur et des concurrents, et les exigences des investisseurs et des principales parties prenantes.

Les organisations adaptent le rôle de CF en fonction des besoins et des attentes du jour, notamment les attentes du chef de la direction et du président du conseil, et en fonction de la composition ainsi que des compétences de la haute direction. Le type d'organisation, son appartenance au secteur public ou au secteur privé ainsi que son histoire et sa culture influent également sur les qualités recherchées chez un CF.

La taille de l'organisation est aussi un facteur déterminant du type de CF recherché. En général, les petites entreprises doivent déterminer quand il convient d'embaucher un CF : un indicateur important à cet égard est le fait que l'entreprise ne dispose pas de l'information nécessaire pour l'aider à prendre des décisions importantes en temps opportun⁴.

4 Jeff Thomson, « [Signs a Small Business Needs a CFO](#) », *Forbes*, 14 février 2013.

Les professionnels comptables, qui possèdent de solides compétences dans le domaine commercial et un fort leadership, contribuent au développement d'aspects tels que la rentabilité de la clientèle, l'établissement des prix, les ventes et le marketing. Dans une petite organisation, les professionnels comptables sont souvent les seuls membres du personnel possédant un titre professionnel et doivent donc agir à titre de conseiller de confiance du ou des entrepreneurs⁵.

Dans les grandes organisations, pour illustrer les aspects multidimensionnels du rôle de CF, on a identifié quatre profils distincts, soit l'expert en finance, le généraliste, le responsable de la performance et le « champion » de la croissance⁶. Le type de CF peut aussi varier selon qu'il s'agit d'un rôle exercé au siège social, dans une division ou une unité d'exploitation ou encore dans un secteur tel que l'exploitation ou les ventes.

5 Chartered Institute of Management Accountants, *Finance Transformation: A Missed Opportunity for SMEs?*, 2011 et Association of Chartered Certified Accountants, *Accountants for Small Business*, 2013.

6 Ankur Agrawal, John Goldie et Bill Huyett, « [Today's CFO: Which Profile Best Suits Your Company](#) », *McKinsey*, janvier 2013.

Principes directeurs du rôle d'un chef des finances et attentes à son égard

Principe 1

Le CF doit être un dirigeant efficace et un membre clé de la haute direction.

À titre de dirigeant efficace et de membre clé de la haute direction, le CF doit faciliter la création de valeur durable et sa préservation.

À titre de cadre supérieur, la responsabilité première du CF vis-à-vis de l'organisation, de ses employés et des autres principales parties prenantes est de participer à la direction de l'organisation et à l'élaboration d'une vision commune. Ce rôle, qui ne devrait pas être confondu avec celui du chef de la direction, fait des CF des membres à part entière de l'équipe de direction.

Pour être des dirigeants efficaces, les CF doivent créer un environnement permettant aux employés et autres parties prenantes (fournisseurs, clients, etc.) de comprendre la vision et les objectifs de l'organisation, et d'y adhérer. Le CF joue un rôle crucial de facilitateur en aidant tous les secteurs de l'organisation à convenir d'objectifs de performance communs.

Par ailleurs, les CF doivent posséder les qualités de leadership et relationnelles nécessaires, notamment des compétences en communication, en stratégie, en gestion du changement, en intelligence émotionnelle, en résolution de problèmes et en prise de décision. Celles-ci sont essentielles dans tous types d'organisations, y compris celles du secteur public où l'on s'attend de plus en plus à ce que le CF participe à la prise de décisions aux échelons les plus élevés⁷.

On s'attend à ce que les CF facilitent la reddition de comptes et la transparence tout en assurant un leadership stratégique.

⁷ Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, *The Role of the Chief Financial Officer in Public Service Organizations*, 2009 et Institute of Chartered Accountants in England and Wales, *A CFO at the Cabinet Table? Strengthening UK Government Finances for the Future*, 2013.

Ils répondent à ces attentes en aidant l'organisation à se concentrer sur la création et la préservation d'une valeur durable pour les actionnaires et autres parties prenantes : leur rôle ne se limite donc pas à simplement maximiser les produits et à réduire les coûts au minimum. C'est pourquoi les CF doivent concentrer leurs efforts sur les décisions qui maximisent la valeur économique attendue sans perdre de vue les questions générales de développement durable et les intérêts des autres parties prenantes. En raison de l'accent mis sur la création d'une valeur durable et sa préservation, les CF doivent trouver un équilibre entre, d'une part, la gestion de la volatilité, de l'incertitude et des pressions à court terme, et, d'autre part, la réalisation de la vision et des objectifs à long terme de l'organisation.

Les CF doivent établir des partenariats efficaces avec d'autres membres de l'équipe de direction et développer avec eux une vision commune de la performance de l'organisation, de ses enjeux et de ses possibilités. D'autres cadres supérieurs considèrent souvent le CF comme la voix de la raison capable de jeter un second regard réfléchi sur les choses et l'estiment en mesure de suggérer des solutions de rechange. Le rôle des CF est également ouvert vers l'extérieur : il implique de nombreuses relations avec des parties

prenantes (auditeur externe, investisseurs, analystes, banques, autorités de réglementation, gouvernement, groupes sectoriels, organismes commerciaux, etc.). Les CF collaborent et établissent de bons rapports avec un large éventail de parties prenantes internes et externes; c'est pourquoi un CF doit être un communicateur et un négociateur efficace et influent.

Les CF peuvent aussi être appelés à surveiller d'autres fonctions et aspects de l'organisation, comme la gestion des infrastructures, les TI, les ressources humaines et la paie, des responsabilités opérationnelles et l'administration. Cela arrive souvent dans de petites et moyennes organisations, où les CF doivent fréquemment assumer divers rôles et responsabilités⁸.

En raison de leur rôle opérationnel élargi, certains CF ont assumé des fonctions incombant traditionnellement au chef de l'exploitation. Ils peuvent alors coordonner les fonctions de soutien et accroître l'efficacité et l'efficience en s'assurant que les frontières fonctionnelles ne nuisent pas au bon déroulement des processus et en intégrant ces derniers pour mieux soutenir les besoins et objectifs opérationnels (voir le principe D).

⁸ IFAC, *The Crucial Roles of Professional Accountants in Business in Mid-sized Enterprises*, 2008.

Les CF doivent se présenter comme le principal partenaire du chef de la direction dans la détermination de la stratégie organisationnelle. Ils doivent miser sur la stratégie plutôt que la tactique pour veiller à la santé financière et à la viabilité de l'organisation, et surtout à la satisfaction des attentes des actionnaires. [Traduction libre]

— Murtaza Abbas, *chef des finances, Siemens (Pakistan) Engineering Company Limited*

Principe 2

Le CF doit établir un équilibre entre les responsabilités de gérance et de partenariat en affaires.

Le rôle du CF exige qu'il comprenne l'importance tant de la conformité que de la performance. Pour assurer la conformité, il doit notamment gérer les actifs de l'organisation et veiller à ce que celle-ci respecte les exigences légales et réglementaires pertinentes. Pour assurer la performance de l'organisation, il lui faut entre autres l'aider à élaborer une stratégie, à obtenir des ressources et à réaliser ses objectifs stratégiques de façon durable. Le CF doit assumer ces différents aspects de son rôle avec intégrité et sans compromettre l'un ou l'autre.

Si la nature de son rôle procure au CF une bonne perspective de l'organisation, elle lui confère aussi des responsabilités et des tâches particulières. Il lui faut notamment veiller à ce que les aspects de gérance de son poste ne compromettent pas l'aspect de plus en plus important de l'établissement d'un partenariat en affaires, ni ne soient compromis par cet aspect. En outre, il doit conserver sa crédibilité et sa capacité d'exercer l'ensemble de ses responsabilités efficacement.

Les responsabilités de gérance du CF deviennent de plus en plus complexes, surtout lorsque ce dernier a affaire à différents contextes comptables, fiscaux et de trésorerie, réglementaires et légaux dans de nombreux pays.

La gérance suppose de diriger et de surveiller divers « facteurs d'hygiène » essentiels pour s'assurer qu'une organisation protège ses actifs contre les abus et ne perd pas son permis d'exploitation. Elle passe par une gouvernance efficace — y compris la gestion des risques et le contrôle interne — qui favorise la réalisation des

objectifs de l'organisation⁹. Les responsabilités de gérance impliquent de veiller à la bonne gouvernance de l'entreprise en collaboration avec le chef de la direction et, le cas échéant, le secrétaire général, à l'administration des actifs, à la planification et à l'analyse financières, à l'information financière, à la transparence et à la gestion de la fiscalité et de la trésorerie.

Le rôle de gouvernance du CF comporte de multiples facettes et peut varier selon les pays pour refléter des pratiques de gouvernance différentes. Certains aspects du rôle peuvent nécessiter un large éventail de compétences et d'habiletés. En général, le rôle de gouvernance englobe les aspects suivants :

- être le dirigeant qui fournit les informations financières et non financières — tant historiques que prospectives — au conseil d'administration pour le soutenir dans la prise de décision;

⁹ IFAC, *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*, 2012.

- soutenir le chef de la direction — ainsi, on voit couramment tant le chef de la direction que le CF présenter les résultats de l'organisation aux investisseurs et aux autres parties prenantes;
- participer activement à la stratégie de l'organisation en ce qui concerne les relations avec les investisseurs et les parties prenantes¹⁰.

Le CF peut également être administrateur d'une entreprise ayant des obligations légales. Dans certains pays, conformément aux pratiques de gouvernance, le conseil d'administration comprend couramment des membres de la haute direction, dont le CF. On qualifie ces conseils d'« unitaires ». Les CF siégeant au conseil devraient connaître leurs obligations légales et fiduciaires, et guider les processus pour aider les autres administrateurs et dirigeants à comprendre et à assumer

¹⁰ CGMA, *Governing for Performance*, 2012.

leurs obligations envers l'organisation, ses actionnaires et ses parties prenantes.

Les tâches d'un CF nommé au conseil d'administration de son organisation concernent l'ensemble de l'organisation : elles ne sont pas limitées à celles de son propre poste¹¹. Dans ces cas, il est parfois recommandé qu'il accepte un poste d'administrateur non dirigeant au sein d'un autre conseil d'administration afin de mieux comprendre les responsabilités des administrateurs. Dans certains pays, comme les États-Unis, le nombre de CF siégeant au conseil de leur organisation est en baisse, conformément à la tendance générale d'une plus grande indépendance des conseils; le chef de la direction est souvent le seul administrateur dirigeant au sein du conseil¹².

¹¹ Financial Reporting Council, *Guidance on Board Effectiveness*, 2011.

¹² Maxwell Murphy, « *A Waste of a Board Seat* », *The Wall Street Journal*, 15 octobre 2012.

Le CF est le principal soutien à la prise de décisions stratégiques sur la création de valeur durable au sein des équipes de direction. Même si son rôle — qui cadre avec la force traditionnelle des professionnels comptables — implique de fournir des informations et analyses financières et non financières, on s'attend à ce que le CF, à titre de partenaire des responsables d'unités d'exploitation, contribue à la réflexion de la direction, notamment quant à la stratégie. En fin de compte, on évalue l'organisation et son CF selon la réussite ou l'échec de leurs choix stratégiques. [Traduction libre]

— *Ed Lam, chef des finances, Li and Fung*

Outre leur rôle de gérance, on s'attend à ce que les CF aident l'organisation à améliorer sa performance en participant à l'élaboration, à la validation, à la mise en œuvre et à l'évaluation de sa stratégie. Dans le cadre de la gestion stratégique de la performance, les CF doivent s'assurer que la fonction finance et comptabilité soutient les fonctions stratégiques et opérationnelles ainsi que la réalisation des objectifs opérationnels, et qu'elles améliorent la visibilité et la compréhension de la performance. Pour mieux mettre en lumière les résultats de l'organisation, les CF doivent généralement aussi surveiller la gestion des données et des informations, y compris la mise en œuvre des systèmes d'information, la veille stratégique et l'exploration de données¹³. En fin de compte, outre la présentation de chiffres et d'informations, les CF doivent permettre de mieux comprendre la performance de l'organisation et ses facteurs déterminants. Dans les entreprises technologiques, l'analyse de données et de la performance peut représenter un volet important du rôle de CF¹⁴.

Pour fournir des analyses pertinentes, les CF doivent bien comprendre l'environnement interne et externe de l'organisation, notamment les subtilités des enjeux des diverses fonctions organisationnelles ainsi que de l'ensemble de l'organisation.

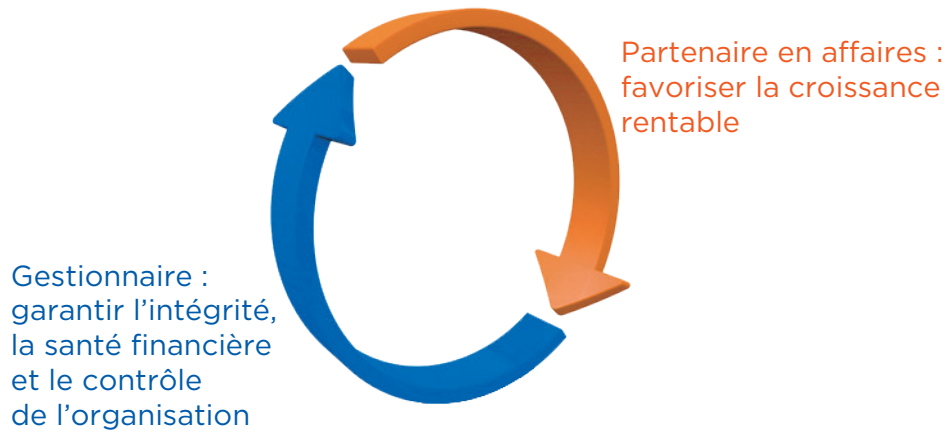
Ces informations rendent le partenariat du CF avec le chef de la direction et l'équipe de direction plus efficace, et lui permettent d'ajouter plus de valeur aux secteurs et aux unités opérationnelles. Dans le cadre de ce partenariat, le CF aide notamment les autres à réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels, qu'ils concernent le marché, les coûts ou le leadership en innovation.

Un partenariat efficace exige du CF qu'il établisse des relations de collaboration, qu'il gère les conflits potentiels et qu'il soit un partenaire de confiance proactif dans la prise de décision. Le partenariat en affaires et les responsabilités de gérance sont comparables à l'accélérateur et au frein d'une voiture : on a besoin des deux dispositifs, qui n'entrent pas en conflit. Il faut introduire des sauvegardes dans la structure organisationnelle, les structures de rapport et le perfectionnement professionnel pour maîtriser tous les risques associés à l'amélioration de la performance et de la croissance, particulièrement compte tenu des objectifs opérationnels à court terme. Il peut également être essentiel de gérer les chocs culturels entre différents secteurs de l'organisation, par exemple entre l'équipe responsable des idées et de l'innovation et la fonction finance et comptabilité, qui pourrait appliquer les indicateurs financiers et les règles décisionnelles usuels aux idées préliminaires au lieu d'évaluer les projets selon des méthodes plus souples tenant compte de l'ensemble¹⁵.

13 IFAC, *Predictive Business Analytics: Improving Business Performance with Forward Looking Measures*, 2011.

14 David McCann, « *A New Breed of CFO* », *CFO Magazine*, 25 juillet 2013.

15 CGMA, *Managing Innovation: Harnessing the Power of Finance*, 2013.



Il devrait y avoir un rapport dynamique et complémentaire entre les rôles de partenaire et de gérance.

À titre de partenaires en affaires, les CF doivent être attentifs aux situations susceptibles de compromettre leur objectivité professionnelle. Le moyen le plus efficace de se prémunir contre une confusion entre les responsabilités de gérance et de partenariat en affaires consiste à adopter une mentalité d'affaires sans sacrifier l'objectivité et l'esprit critique nécessaires à un CF pour convaincre la direction de remettre en question des décisions qui pourraient s'avérer imprudentes. La formation que les professionnels comptables mettent à profit dans le cadre du poste de CF représente un avantage : elle réunit un sens de l'éthique et un sens

très aigu des affaires. Il faut avoir une compréhension intime du monde des affaires, allant au-delà de celle des résultats financiers, pour remettre en question ses pairs de manière constructive.

Les CF devraient pouvoir bien gérer tant l'aspect gérance que l'aspect partenariat sans compromettre leur responsabilité de relier les différents services, et de soutenir et de remettre en cause l'organisation. Ils améliorent ainsi la qualité des décisions importantes visant à garantir que la stratégie globale produit la valeur financière la plus grande à un niveau de risque approprié.

Le chef des finances fait partie de l'équipe de direction de l'entreprise, mais il doit faire ses preuves tous les jours. Le professionnel de la finance doit établir un juste équilibre entre le soutien accordé à l'entreprise et sa remise en cause au besoin, ce qui implique de tendre un miroir à ses collègues. Un partenariat efficace nécessite une combinaison de courage et d'intelligence commerciale. [Traduction libre]
— *Hein van den Wildenberg, vice-président, Contrôle, gouvernance, risque et assurance, Shell*¹⁶

¹⁶ Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, « *Hein van den Wildenberg: 'Ik geloof in evolutie'* », 16 juillet 2013.

Principe 3

Le CF doit veiller à la gestion intégrée et agir à titre de « navigateur » pour l'organisme.

En raison de leur vue d'ensemble de l'organisation et de l'environnement dans lequel elle évolue, les CF doivent l'aider à composer avec les processus d'élaboration, de gestion et de mise en œuvre de la stratégie, et les difficultés qu'ils comportent. À titre d'intégrateurs et de navigateurs, les CF doivent faciliter la création de valeur durable en contribuant à veiller à ce que leur organisation intègre des facteurs économiques, environnementaux et sociaux à tous les niveaux de prise de décision et de communication de l'information.

Pour être des intégrateurs et des navigateurs efficaces, les CF doivent se trouver au centre de la gestion stratégique de l'organisation, aux côtés du chef de la direction. Il leur faut donc pouvoir faciliter l'adoption d'un point de vue commun et unificateur sur les objectifs stratégiques et les possibilités d'une organisation, les menaces auxquelles elle fait face, son modèle opérationnel et les facteurs clés de réussite — ressources, capacités, compétences, etc. — nécessaires pour réaliser la stratégie compte tenu de l'évolution des circonstances, et des tendances et facteurs environnementaux.

Les CF peuvent tirer profit de leur vue d'ensemble ainsi que de leur compréhension et de leur expérience pour s'assurer que l'organisation cerne et prend en compte les facteurs pertinents. Ces facteurs comprennent les dynamiques de la concurrence et du marché, l'évolution technologique, l'innovation en ce qui concerne l'élaboration, la gestion et la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que l'utilisation durable des ressources.

Les CF peuvent faciliter l'intégration au sein des organisations en appliquant une approche axée sur la « pensée systémique » pour la mise en œuvre de processus de gouvernance, de gestion et d'information tels que la gestion des risques, le contrôle interne et l'information d'entreprise. Une approche systémique favorise une compréhension de la manière dont les éléments d'un ensemble influent les uns sur les autres et met l'accent sur les relations entre les éléments d'un système plutôt que sur les éléments eux-mêmes. La saine gouvernance doit s'intéresser à toutes les activités du cycle organisationnel, soit la planification stratégique, l'utilisation des ressources, la création de valeur, la reddition de comptes et la certification; elle peut se traduire par un financement à moindre coût et un capital plus diversifié. L'adoption d'une approche globale fait de la bonne gouvernance et de la gestion des risques non pas des fonctions complémentaires, mais bien des fonctions intégrées à tous les aspects de l'organisation¹⁷.

¹⁷ IFAC, *Integrating Governance for Sustainable Success*, 2012.

Situés à l'intersection des stratégies, des processus et de l'information, les CF doivent piloter et coordonner des communications et une information de grande qualité grâce à des processus d'information efficaces¹⁸. L'organisation peut se servir de modèles d'information d'entreprise

améliorés, dont l'information intégrée, dans le cadre d'une stratégie de communication efficace pour répondre à l'augmentation de la quantité et de la fréquence de l'information rendue disponible. Cela permet de mieux éclairer les investisseurs et autres parties prenantes, et de veiller à ce qu'ils comprennent mieux la performance actuelle et future de l'organisation.

¹⁸ IFAC, *Principles for Effective Business Reporting Processes*, 2013.

L'expérience diversifiée acquise par un professionnel comptable occupant le poste de CF le prépare bien à diriger l'intégration à l'échelle de l'entité, à soutenir l'alignement des ressources sur les choix stratégiques, et à s'assurer que l'organisation comprend pleinement la performance et les résultats de ces choix dans le cadre d'un processus d'examen continu. Les exigences à venir en matière d'information intégrée représenteront un nouveau défi pour nous tous et nous devons aider les organisations à comprendre l'esprit de réflexion et de mesures durables, et à y adhérer. [Traduction libre]
— Alan Johnson, directeur financier, Jerónimo Martins

La responsabilité d'entreprise (ou développement durable) devient un facteur déterminant pour la façon dont la direction doit s'y prendre pour intégrer les préoccupations économiques, sociales et environnementales à ses interactions avec les parties prenantes et aux pratiques commerciales. Les CF devraient être bien placés pour assumer des responsabilités à cet égard, particulièrement quand il s'agit de coordonner et de relier l'information sur la performance financière et non financière. Cette responsabilité

exige qu'ils maîtrisent l'art de nouer le dialogue avec un large éventail de parties prenantes et de rapprocher différents secteurs d'une organisation — notamment par une coordination efficace des processus opérationnels — afin d'améliorer la connectivité et la compréhension des inducteurs de valeur. En réunissant plusieurs fonctions, processus et systèmes de l'entreprise, les CF peuvent aussi mieux soutenir les besoins d'information des différentes instances, de la direction et des parties prenantes externes.

Les CF sont de plus en plus appelés à piloter le développement durable

Dans le cadre d'une **enquête mondiale réalisée par Deloitte en 2012**, 26 % des CF interrogés ont dit être la personne au sein de l'organisation devant rendre des comptes au conseil d'administration à l'égard de la stratégie de développement durable de l'entreprise, soit une hausse de 9 points de pourcentage par rapport à 2011. La majorité des CF (53 %) ont indiqué que leur participation au développement durable a augmenté au cours de l'année précédant l'enquête, et une proportion plus importante (61 %) s'attendait à y participer davantage au cours des deux années à venir.

Principe 4

Le CF doit piloter efficacement la fonction finance et comptabilité.

Le CF doit diriger une fonction finance et comptabilité efficiente et efficace, et aider l'organisation à utiliser ses ressources de manière efficiente tout en créant de la valeur pour ses clients. Il doit être en mesure d'évaluer et d'optimiser les avantages, et de gérer les difficultés découlant de tendances telles que la centralisation, l'externalisation et la délocalisation de la fonction finance et comptabilité, tout en veillant à retenir les talents en finance au sein de l'organisation et à les former.

Assurer le leadership de la fonction finance et comptabilité passe par l'élaboration et la mise en œuvre d'une vision de la structure et de la prestation de services de cette fonction, et de la manière dont elle peut répondre aux besoins et aux attentes de l'organisation. En général, une vision et un modèle de prestation de services supposent de gérer les coûts et de soutenir parallèlement les stratégies de croissance en éclairant la direction pour faciliter la prise de décision¹⁹. On s'attend à ce que les CF veillent à ce que la fonction finance et comptabilité agisse comme un partenaire proactif des autres fonctions et leur serve de modèle de transparence, de qualité, d'éthique et d'innovation.

Pour aligner la fonction finance et comptabilité sur la réalisation des objectifs de l'organisation, il faut développer une stratégie efficace de recrutement et de gestion de la relève afin d'attirer, de former et de retenir les talents en finance et les personnes aux compétences requises pour soutenir les responsabilités de gérance et de partenariat avec les autres fonctions. Pour consacrer le temps voulu à ses

responsabilités générales, le CF doit nécessairement faire preuve d'un leadership solide et compétent en ce qui concerne la surveillance des différents éléments de la fonction finance et comptabilité.

À cet égard, il est important d'avoir une équipe centrale de professionnels en finance et en comptabilité qui possèdent la formation et les titres appropriés, et qui comprennent bien les exigences actuelles relatives à l'information financière et les travaux de conformité connexes²⁰. Les CF doivent aussi songer à améliorer la diversité et l'éventail de compétences pour accroître la contribution de la fonction finance et comptabilité. Cela pourrait nécessiter le recrutement de personnes provenant de différents secteurs et ayant divers parcours et expériences, lesquelles peuvent assumer les rôles et responsabilités croissants et de plus en plus complexes de la fonction finance et comptabilité.

Dans de nombreuses organisations, les parcours professionnels au sein de la fonction finance et comptabilité deviennent moins clairs, et sont

19 Association of Chartered Certified Accountants et Institute of Management Accountants, *Finance Leaders Survey Report: December 2012*.

20 IFAC, *Integrating the Business Reporting Supply Chain*, 2011. Recommandation : exiger un niveau minimal de compétence des préparateurs d'information financière.

notamment façonnés par le partage des services au sein de l'entreprise et l'externalisation. De nombreuses organisations mondiales cherchent à consolider la prestation de services financiers et comptables et, de plus en plus, la prestation de services en général, ce qui donne lieu à la centralisation et à la standardisation des activités et des processus opérationnels, y compris financiers.

La centralisation a coïncidé avec la tendance à l'externalisation et à la délocalisation. Cette tendance a certes rendu possibles d'importantes rationalisations et augmentations de l'efficacité, et permis

à la fonction finance et comptabilité conservée de se concentrer sur l'aspect partenariat, mais elle a aussi d'autres répercussions que les CF doivent gérer. Il leur faut notamment trouver un équilibre entre pressions pour réduire les coûts et qualité des services, apporter des améliorations opérationnelles quand les responsabilités à l'égard des processus ne dépassent pas les limites fonctionnelles, et gérer les talents ainsi que des parcours professionnels potentiellement morcelés en raison de l'externalisation ou de la structure incohérente des services.

Chez Unilever, nous avons adopté un modèle hybride dans le cadre duquel nous avons externalisé un certain nombre de processus relatifs aux activités transactionnelles. Cependant, nous mettons actuellement aussi sur pied des centres opérationnels qui offrent des services financiers plus haut dans la chaîne de valeur afin d'assurer l'efficacité de nos activités financières.

Les talents représentent un enjeu pour les centres opérationnels : notre travail est axé sur les activités financières à forte valeur ajoutée et, comme nous avons délocalisé et centralisé les activités financières des différents pays, nous avons perdu des employés d'expérience dans le domaine financier et comptable. Ainsi, il sera toujours difficile d'essayer de recruter au centre des personnes ayant ce niveau de compétence et de connaissances tacites en finance. Il s'agit de compenser la perte de connaissances tacites dans la fonction finance conservée (ou dans les pays) par les avantages et l'expertise découlant de la standardisation et de la centralisation dans les centres opérationnels. Notre objectif est de développer des connaissances approfondies utiles en comptabilité chez Unilever tout en ayant des modèles centralisés de la fonction finance, des processus financiers standardisés et une automatisation accrue. [Traduction libre] — Arnold van Boven, directeur, Finance et comptabilité, Unilever²¹

21 Association of Chartered Certified Accountants, *Talent and Capability in Global Finance Functions*, 2013.

On s'attend donc des CF qu'ils évaluent et optimisent les avantages découlant de ces changements et qu'ils tiennent compte des difficultés connexes. C'est pourquoi ils doivent s'assurer d'avoir un nombre suffisant de professionnels de talent au sein de l'organisation et, le cas échéant, les préparer à exercer des fonctions de direction. Certains CF remettent en question la méthode de gestion de leur organisation qui consiste à externaliser et à délocaliser les opérations financières et comptables, notamment parce que les aspects économiques des modèles de fonctionnement de rechange (p. ex., externalisation contre internalisation) et la mesure dans laquelle les activités sont essentielles à la gestion quotidienne influent sur les décisions²².

Dans une organisation ayant externalisé les principaux processus financiers et comptables, les CF doivent souvent lutter contre un antagonisme qui peut se développer entre les employés du centre de services partagés et ceux de la fonction finance et comptabilité conservée. En plus de contrôler la qualité du travail externalisé, les CF doivent veiller à ce que les parcours professionnels permettent l'acquisition de connaissances et d'expertise suffisantes pour assumer tant les responsabilités de gérance que celles de partenariat.

Il est essentiel de faciliter la coopération de la fonction finance et comptabilité avec le reste de l'organisation pour améliorer la confiance et la crédibilité. Le manque d'interaction avec les autres fonctions pose toutefois un défi important pour l'établissement d'une vision commune quant à la manière dont les activités financières et comptables permettent de répondre aux besoins organisationnels. Un partenariat efficace nécessite des communications bien plus fréquentes et proactives entre les cadres hiérarchiques et le personnel financier et comptable que celles qui entourent l'information périodique. L'application des principes de la pensée allégée (procurer de la valeur aux clients sans gaspillage) permettrait de mieux répondre aux besoins de l'organisation. Il s'agit de déterminer les objectifs et les services de l'organisation que la fonction finance et comptabilité soutient et d'établir des relations efficaces et d'influence avec eux. Parmi ces services figurent les suivants :

- l'exploitation — améliorer l'efficacité opérationnelle et celle de la chaîne logistique;
- le marketing et la promotion de la marque — évaluer le rendement de l'investissement en marketing et dans la marque;
- la recherche et le développement (R-D) — veiller à ce que l'investissement en R-D et en innovation soit efficace.

22 Kathleen Hoffelder, « [Controllers Eye Alternatives to Outsourcing](#) », *CFO Magazine*, 14 novembre 2012.

Une approche axée sur la clientèle permet à la fonction finance et comptabilité d'offrir ses produits et services avec efficacité et efficience de manière à répondre aux besoins de l'organisation sans compromettre l'intégrité et l'objectivité auxquelles les parties prenantes s'attendent²³.

Un leadership efficace suppose aussi de veiller à ce que la fonction finance et comptabilité s'adapte à mesure que

l'organisation et ses besoins évoluent. Pour cela, il faut adopter des méthodes de planification et de gestion de la performance plus dynamiques et plus souples permettant à l'organisation de réagir aux incertitudes liées à l'évolution rapide du monde des affaires, lesquelles influent sur les facteurs opérationnels clés comme la demande de produits ou de services, l'apport de ressources, les prix et la disponibilité. Les CF devront aussi se familiariser avec, et exploiter de plus en plus, les nouvelles technologies qui permettent de nouvelles façons de travailler, comme l'information en temps réel.

²³ Institute of Chartered Accountants in England and Wales, *Special Report: Lean Thinking*, 2012. Voir également l'étude de cas d'UPS sur l'orientation clientèle et parties prenantes dans le rapport *Integrating Governance for Sustainable Success*, IFAC, 2012, p. 21.

Il est essentiel que le conseil d'administration et la haute direction de l'organisation comprennent comment la contribution du partenariat entre la fonction finance et les autres services évolue. Ce n'est que par cette collaboration que le CF et son équipe peuvent produire les résultats voulus et satisfaire aux attentes des clients internes qui découlent de la dynamique en évolution constante de l'organisation et de l'évolution rapide de la conjoncture économique. À cet égard, le CF doit aussi exercer son leadership pour aider l'organisation à déterminer sa vision, ses valeurs, sa structure, sa culture et l'attitude voulue pour lui permettre de produire des résultats. [Traduction libre]

— *William Lo, directeur général, Finance, Autorité aéroportuaire de Hong Kong*

Principe 5

Le CF doit être un professionnel, exploiter ses compétences professionnelles dans le cadre de ses fonctions et les mettre au service de l'organisme.

Les CF doivent exploiter leurs compétences professionnelles dans le cadre de leurs fonctions et encourager un comportement et une prise de décision éthiques dans l'ensemble de l'organisation pour garantir la création d'une valeur durable. Dans l'exercice du rôle de CF, les professionnels comptables s'appuient sur leurs principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence et de diligence professionnelles, de confidentialité, et de comportement professionnel.

Pour assurer un solide leadership éthique et une bonne gouvernance, qui sont nécessaires à la création d'une valeur durable, les organisations doivent aller au-delà du respect des lois et des règlements. Celles qui ne respectent pas l'éthique finissent par perdre leur « permis d'exploitation », et l'échec qui en découle est susceptible de se répercuter sur diverses parties prenantes. Une culture d'éthique et la responsabilité éthique reposent d'abord sur le ton donné par la direction et un sens de l'éthique dans tous les secteurs de l'organisation. La capacité des CF de faire preuve d'intégrité, tant en paroles qu'en actes, est considérée comme l'aspect le plus important de leur leadership²⁴. Les parties prenantes externes, comme les investisseurs, accordent de plus en plus d'importance au leadership éthique d'un CF et à la bonne gouvernance; elles apprécient en outre le professionnalisme et l'objec-

tivité, en plus du sens aigu des affaires et des compétences en collaboration.

Les CF partagent avec d'autres dirigeants la responsabilité de veiller à ce que l'ensemble de l'organisation soit aligné sur des normes d'éthique rigoureuses ainsi que sur les valeurs et les objectifs organisationnels. Avant tout, les CF devraient aider les autres dirigeants à donner le ton par leur professionnalisme et leur comportement éthique, qualités qu'ils devraient également encourager chez les autres. Ils peuvent favoriser une culture d'entreprise éthique et, au besoin, encourager la haute direction à démontrer l'importance que l'organisation accorde au comportement éthique. L'exemple donné par la haute direction se propage dans l'ensemble de l'organisation; sa diffusion peut être facilitée par la promotion d'un code de conduite axé sur des valeurs²⁵.

²⁴ Dirigeants financiers internationaux du Canada, *Beyond the Numbers: The Evolving Leadership Role of the CFO*, 2011.

²⁵ IFAC, *Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations*, 2007.

Un vent de renouveau

Nous devons nous assurer que la gouvernance définit clairement les restrictions obligatoires, mais elle doit en même temps permettre un comportement responsable.

En voici quelques principes primordiaux :

- mettre l'accent sur le long terme;
- travailler sur les valeurs réelles et durables;
- tenir compte des intérêts des parties prenantes.

La conformité n'est pas un programme, mais le fondement d'une entreprise durable. Nous définissons clairement des responsabilités et des obligations de rendre compte, lesquelles sont alignées sur notre structure organisationnelle et nos voies hiérarchiques. [Traduction libre]

— Joe Kaeser, ancien directeur financier et PDG actuel, Siemens²⁶

Le *Code de déontologie des professionnels comptables* du Conseil des normes internationales de déontologie comptable ou des codes nationaux équivalents régissent le professionnalisme et les normes d'éthique des professionnels comptables, un avantage important et une valeur ajoutée qu'ils apportent au rôle de CF²⁷. Dans toutes les activités qu'ils exercent à titre de CF et dans diverses situations, les professionnels comptables s'appuient sur leurs principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence et de diligence professionnelles, de confidentialité et de comportement professionnel, qui s'appliquent dans l'exercice des fonctions de CF.

- Intégrité : franchise et honnêteté, qui forment la base de la transparence et sont applicables à divers

aspects du rôle de CF (p. ex., veiller à ce que l'information soit préparée honnêtement, conformément aux normes professionnelles pertinentes, et qu'elle donne une image fidèle de la réalité, peu importe qu'elle concerne l'information de gestion ou qu'elle soit destinée à l'externe).

- Objectivité : ne pas se laisser influencer par un parti pris, un conflit d'intérêts ou d'autres personnes dans ses jugements professionnels ou appréciations commerciales; il s'agit de faire preuve de diligence et de jugement pour maintenir son objectivité dans l'exercice des activités professionnelles de CF.
- Compétence et diligence professionnelles : maintenir à jour ses connaissances et ses compétences professionnelles pour veiller à ce que l'organisation profite de services professionnels et compétents fondés sur les exigences de différents aspects

²⁶ IFAC, « *Interview with Joe Kaeser: New Brooms Sweep Clean* », *Financial Reporting Supply Chain: Theme 1*, 1^{er} juin 2010.

²⁷ Conseil des normes internationales de déontologie comptable, *Code de déontologie des professionnels comptables*, 2013.

du rôle. En ce qui concerne la gérance, il s'agira de veiller à ce que l'information soit fidèle à la performance et à la situation de l'organisation, et conforme à toutes les exigences législatives applicables. Pour faire preuve de compétence professionnelle à titre de partenaire, il faut aussi faire de son mieux pour assurer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

- Confidentialité : ne pas divulguer ou utiliser des informations confidentielles obtenues dans le cadre d'une relation professionnelle ou d'affaires à l'extérieur de l'organisation, à moins d'en avoir le pouvoir ou bien d'avoir le droit ou une obligation légale ou professionnelle de le faire.
- Professionnalisme : éviter tout acte discréditant la profession comptable et le professionnalisme du CF. Il faut respecter les lois, règlements et normes professionnelles et de déontologie applicables, et s'inspirer autant de l'esprit que des termes de ces lois et règlements.

Faire montre de qualités professionnelles, comme le jugement professionnel, peut passer par la conciliation d'intérêts — commerciaux, financiers, des parties prenantes et sur le plan du développement durable — contradictoires. Des tensions et des conflits peuvent apparaître à tous les niveaux. C'est pourquoi les CF devront de plus en plus faire appel à leurs qualités professionnelles et au leadership éthique pour soutenir la création d'une valeur durable. Cela pourrait exiger la remise en question des décisions qui semblent permettre de réaliser un gain à court terme aux dépens des objectifs à long terme ou de celles qui visent un gain personnel. On s'attend aussi à ce que les CF exercent leur jugement pour maintenir un juste équilibre entre souplesse organisationnelle, qui nécessite une prise de décision rapide et intuitive, et le besoin de prendre des décisions réfléchies. Il s'agit là de caractéristiques essentielles de l'attitude, du point de vue ou du mode de pensée particuliers que devrait avoir un professionnel comptable d'expérience en entreprise.

En raison de l'évolution vers un rôle de partenaire, les professionnels de la finance risquent de perdre leur objectivité. Cependant, cela ne devrait pas être une préoccupation dans les organisations dont les membres du personnel des finances sont des professionnels comptables qui demeurent membres en règle d'un institut ou d'un ordre comptable, qui respectent leurs obligations de perfectionnement professionnel continu et qui se conforment à leur code de déontologie. [Traduction libre]

— *Keith Luck, directeur des programmes stratégiques, Serco plc, et vice-président, Chartered Institute of Management Accountants*

Recommandations à la profession comptable et aux employeurs de professionnels comptables

Pour répondre aux attentes à leur égard et être des membres clés efficaces de l'équipe de direction, les CF et les professionnels comptables aspirant à ce poste doivent avoir une perspective plus large et une plus vaste gamme de compétences et d'aptitudes que ce qui est nécessaire pour n'exercer que les responsabilités financières et comptables fondamentales. Chaque professionnel comptable doit se demander comment développer les compétences nécessaires pour assumer les fonctions de CF (la formation et l'expérience appropriées, l'apprentissage permanent qui peut être favorisé par le mentorat, l'encadrement, le travail en étroite collaboration avec d'autres personnes et le réseautage, etc.).

Selon une étude de Robert Half Management Resources, un tiers des dirigeants interrogés ont de la difficulté à trouver des candidats ayant l'expérience appropriée pour mettre en œuvre une approche axée sur le partenariat²⁸.

La profession comptable et les employeurs peuvent prendre les mesures qui suivent pour aider les professionnels comptables à exploiter leurs connaissances techniques et leurs compétences professionnelles, et les préparer à assumer un leadership stratégique.

Organismes comptables professionnels

1. Identifier tout écart important entre, d'une part, les attentes des organisations par rapport aux compétences des CF et des dirigeants financiers et, d'autre part, les compétences et la formation professionnelle des comptables, et chercher à le corriger. Pour combler tout écart identifié, les organismes comptables professionnels devront peut-être examiner de multiples aspects du travail des professionnels comptables, et consulter diverses parties prenantes pour s'assurer que les compétences, la formation et le perfectionnement

²⁸ Robert Half Management Resources, *Business Partnering Report 2013*, 2013.

continu des professionnels comptables les préparent adéquatement à un poste de direction financière.

2. Prendre l'initiative de consulter les employeurs et le milieu des affaires pour comprendre leurs besoins et leurs exigences, particulièrement en ce qui a trait à l'offre de candidats compétents pour les postes de CF et d'autres postes de direction financière. La connaissance et la compréhension approfondies de ces besoins éclairent les décisions des organismes comptables professionnels relativement au contenu et à la mise en œuvre de leurs cadres de formation et de leurs services de soutien, aux compétences et à la formation tant pré que postagrément. Cette consultation permet aussi aux organismes comptables professionnels de sensibiliser les employeurs aux avantages liés au fait que des professionnels comptables occupent des postes de direction financière. La sensibilisation peut se faire au moyen d'un soutien constant offert aux membres, notamment par la mise à jour continuelle de leurs connaissances et l'offre de possibilités de réseautage professionnel, ce qui profite aussi aux employeurs de professionnels comptables.
3. S'assurer que l'étendue des compétences et de la formation des professionnels comptables comprend des capacités et compétences professionnelles et interpersonnelles élargies, que le professionnel comptable devra perfectionner tout au long de sa

carrière²⁹. Même si le professionnel comptable développera surtout ces capacités et compétences après l'obtention de son titre, la formation comptable devrait jeter les bases de leur développement. Il faudrait soigneusement définir les exigences en matière de compétences nécessaires à la carrière à long terme des comptables, sans porter atteinte aux compétences en finance et comptabilité et aux qualités humaines fondamentales constituant l'assise de la compétence de base des professionnels comptables. Les compétences fondamentales des titulaires d'un titre de Certified Public Accountant (CPA) énoncées dans CPA Horizons 2025 sont la communication, le leadership, l'esprit critique, la résolution de problèmes, la capacité de prévoir l'évolution des besoins et d'y réagir, la synthèse et la vulgarisation, ainsi que l'intégration et la collaboration³⁰. Voici les sujets pertinents pour une carrière en affaires ou dans le secteur public, ainsi que pour les personnes aspirant à un poste de CF ou de dirigeant financier :

- la responsabilité des entreprises et le développement durable;

²⁹ La norme internationale de formation IES 3, *Formation professionnelle initiale - Aptitudes professionnelles*, énonce la gamme de domaines de compétences professionnelles et de résultats d'apprentissages connexes dont les professionnels comptables ont besoin pour démontrer leur compétence. En vue de la révision de cette norme, l'International Accounting Education Standards Board (IAESB) a publié un *exposé-sondage* en 2012. Pour plus de précisions, y compris la date de publication prévue de la version définitive de la norme révisée, visiter le [site Web de l'IAESB](#).

³⁰ American Institute of Certified Public Accountants, *CPA Horizons 2025*, 2011.

- le leadership, et la gestion du personnel et du changement;
 - la gestion de l'incertitude;
 - la gestion et la planification stratégiques;
 - la finance d'entreprise;
 - la gestion de la performance;
 - l'exploitation;
 - la gestion des relations et des projets;
 - le marketing;
 - les technologies et les systèmes d'information.
4. Favoriser l'engagement des professionnels comptables envers l'apprentissage permanent. Même s'il incombe au professionnel comptable de développer et de maintenir ses compétences professionnelles par le perfectionnement professionnel continu (PPC) et la formation, les organismes comptables professionnels peuvent faciliter l'accès aux possibilités et aux ressources de PPC, et définir les exigences relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre de procédés appropriés d'évaluation, de suivi et de conformité³¹. Internet et les technologies mobiles permettent aussi aux professionnels comptables de suivre des formations au besoin, en tout temps et n'importe où, ce qui offre aux organismes comptables professionnels la possibilité de faire preuve d'innovation dans la manière de soutenir l'apprentissage permanent des membres.
5. Interagir plus efficacement avec les professionnels comptables en entreprise. Un nombre croissant d'organismes comptables professionnels leur offrent des structures de soutien et des services particuliers pour les aider à se préparer aux postes de haute direction financière. Voici quelques approches possibles :
- Établissement, au sein de l'organisme comptable professionnel, de structures de soutien administratives dédiées aux professionnels comptables en entreprise pour mieux cerner le soutien et les activités de perfectionnement appropriés et les fournir (p. ex., établissement de facultés axées sur les professionnels comptables en entreprise, de groupes d'intérêt, de groupes consultatifs et de comités)³².
 - Promouvoir et soutenir des titres de compétence spécialisés pour les professionnels comptables en entreprise.
 - Offrir un plus large éventail de cours et de possibilités de formation dans le cadre du PPC pour aider les comptables aspirant à des postes de haute direction à s'y préparer et à acquérir les compétences en affaires dont ils ont besoin pour être un CF efficace. Ces cours sont souvent offerts en collaboration avec des établissements de formation tiers, comme les écoles de commerce de diverses universités,

31 La norme IES 7, *Formation professionnelle continue (version révisée)*, prescrit le perfectionnement professionnel continu (PPC) nécessaire aux professionnels comptables pour acquérir et maintenir leurs compétences professionnelles de manière à fournir des services de grande qualité aux clients, à leurs employeurs et aux autres parties prenantes.

32 IFAC, *Establishing Governance: A Guide for Professional Accountancy Organizations*, 2013.

lesquelles donnent accès aux programmes d'études supérieures pertinents qui sont susceptibles de faciliter cette préparation.

Certains organismes comptables professionnels n'acceptent pas l'adhésion de professionnels comptables en entreprise. Ces organismes peuvent aussi aider les professionnels comptables aspirant à des postes de direction financière à se préparer aux défis auxquels ils feront face dans un contexte organisationnel.

Employeurs de professionnels comptables

1. Établir des relations plus étroites avec les organismes comptables professionnels et les établissements de formation pour veiller à ce que les professionnels comptables au sein de l'organisation puissent offrir un soutien efficace, réaliser leur plein potentiel et maximiser la valeur qu'ils ajoutent à l'organisation. Le cas échéant, établir des programmes de formation ciblée pour soutenir les compétences et la formation des professionnels comptables en entreprise, et faciliter ainsi la préparation des personnes ayant les compétences et l'expérience pertinentes dès le début de leur carrière.
2. Veiller à ce que les investissements en formation et perfectionnement ne se limitent pas à l'acquisition de compétences techniques, surtout dans le cas des futurs dirigeants financiers. Les besoins de perfectionnement devraient couvrir l'acquisition d'aptitudes en leadership et de compétences analytiques ainsi que des comportements
3. Dans la mesure du possible, offrir une rotation des postes et des affectations dans différents secteurs de l'organisation pour aider les professionnels comptables à acquérir une compréhension plus large des activités et à aiguïser leur sens des affaires. Après un début de carrière dans l'un des secteurs clés de la fonction finance et comptabilité (planification et contrôle, aide à la décision, trésorerie, fiscalité, audit interne, opérations comptables, etc.), il est essentiel de profiter d'une affectation ou de se familiariser avec des secteurs plus vastes des affaires et de l'exploitation. Selon une étude intitulée *Future Pathways to Finance Leadership*, la majorité (61 %) des près de 750 CF interrogés dans le monde n'ont jamais occupé de poste en dehors de leur service et y ont

et de l'état d'esprit nécessaires pour réussir en dehors d'un emploi ou d'un rôle donné. Cela peut être renforcé par l'exposition à des secteurs de l'organisation autres que la fonction finance, comme l'exploitation et les ventes. Même si un manque d'entregent est souvent la principale raison de l'absence d'avancement d'un employé, il faut savoir que les organisations sont beaucoup plus susceptibles d'offrir des formations dans des domaines techniques — comptabilité, finance et technologies de l'information — que des formations visant l'acquisition de compétences générales³³.

33 Neil Amato, « CFOs say soft skills are needed, but many aren't offering training in them », *CGMA Magazine*, 1^{er} juillet 2013.

passé l'ensemble de leur carrière³⁴. En conséquence, les dirigeants financiers ont de la difficulté à développer leur sens et leur compréhension des affaires, et cela laisse entendre qu'une bonne partie de leur perfectionnement se fait dans le cadre de leur poste de CF plutôt que lors de leur parcours professionnel. Des affectations au sein des services administratifs de l'entreprise pourraient aussi être un élément essentiel du cheminement professionnel des dirigeants financiers. Cela tient compte du fait que les futurs CF doivent aussi comprendre le fonctionnement des services administratifs et, plus généralement, la manière dont l'entreprise s'y prend pour fournir des produits et des services aux clients.

4. Élaborer des stratégies de développement des ressources humaines tenant compte de la complexité des fonctions finance et comptabilité mondiales, qui pourraient s'étendre à d'autres pays, et donc de la nécessité de faire face aux différences linguistiques et culturelles ainsi

qu'aux équipes virtuelles situées dans différents pays. Dans ce contexte, pour être efficace, la prestation de programmes de formation et de perfectionnement requiert une combinaison de formations en face-à-face, d'apprentissage sur le tas, d'encadrement et de mentorat, ainsi que d'approches de formations numériques et en temps réel permettant aux professionnels de la fonction finance et comptabilité d'accéder aux modules selon leurs préférences et leurs besoins. Les CF devraient aussi chercher à soutenir les programmes de formation ou les initiatives d'apprentissage en place pour faciliter le développement des carrières en finance et la préparation de la relève.

5. Mettre à profit la formation des professionnels comptables en éthique et leur compréhension de l'éthique, par exemple en les encourageant à communiquer leurs connaissances et leurs normes professionnelles à d'autres personnes au sein de l'organisation, notamment dans le contexte de l'élaboration d'un code de conduite et d'éthique.

³⁴ Association of Chartered Certified Accountants et Institute of Management Accountants, *Future Pathways to Finance Leadership*, 2013.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA