



PLAN POUR 2023

Réinitialiser. Rallumer. Se recentrer.

Structure de gouvernance

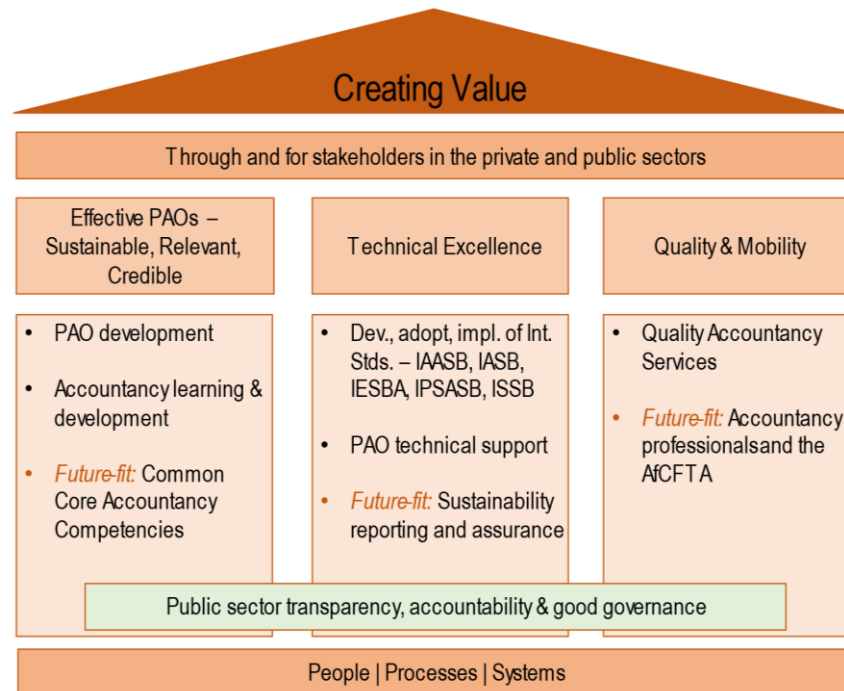
Le conseil d'administration a commandé l'**examen décennal de la PAFA** en 2021. Cet examen comporte trois dimensions : la *stratégie*, la *gouvernance* et les *opérations*, et a largement bénéficié des consultations avec le groupe consultatif décennal, qui était présidé par Mervyn King. La [stratégie pour 2022-2024](#) a été achevée en 2021 et la nouvelle structure organisationnelle a été mise en place en 2022. La dimension de gouvernance de la révision sera achevée en 2023. Toute modification des statuts et règlements de la PAFA sera présentée à l'Assemblée générale au cours du deuxième trimestre 2023.

En 2022, le Secrétariat a mis en œuvre une nouvelle approche pour faire progresser l'excellence technique (précédemment du ressort du Forum technique et normatif) et l'apprentissage et le développement de la comptabilité (précédemment du ressort du Groupe consultatif sur l'éducation de la PAFA) en Afrique. Cela inclut les **mécanismes nouveaux ou restructurés** par lesquels la stratégie est mise en œuvre. Ces mécanismes sont présentés dans la section Actions stratégiques ci-dessous. Comme la directrice générale est responsable devant le conseil d'administration de la mise en œuvre de la stratégie, c'est elle qui supervise le fonctionnement de ces mécanismes.

Parties prenantes

En 2023, la PAFA continuera à se réengager auprès des principales parties prenantes en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Cette démarche sera étayée par une **stratégie et un plan d'engagement des parties prenantes** et comprendra des actions visant à renforcer les relations avec les organisations comptables professionnelles (OCP) et d'autres parties prenantes clés dans les pays francophones et lusophones d'Afrique.

Comment la PAFA créera de la valeur en 2023¹



Gestion de la valeur publique

La PAFA reconnaît le rôle important que joue la profession comptable dans le renforcement de la gestion de la valeur publique (PVM) afin de parvenir à une discipline fiscale, à une allocation efficace des ressources et à une prestation efficace de services aux citoyens africains. Les actions stratégiques de la PAFA visant à promouvoir et à soutenir la bonne gouvernance, la transparence et la responsabilité dans le secteur public sont intégrées dans nos trois domaines de services - OPC efficaces | Excellence technique | Qualité et mobilité - comme illustré ci-dessus. Ces actions stratégiques spécifiques au PVM sont présentées dans le plan d'activité du PVM. Notre partenariat dans le cadre de l'Initiative pour la professionnalisation en Afrique restera une action stratégique clé en 2023.

¹ Des plans détaillés visant à compléter le plan pour 2023 seront élaborés pour les activités suivantes : Développement des OCP | Apprentissage et développement de la comptabilité | Excellence technique | Qualité de la comptabilité | Gestion de la valeur publique. Le socle commun de compétences comptables sera couvert par le plan détaillé de l'activité "Apprentissage et développement de la comptabilité". Les initiatives relatives à l'AfCFTA seront incluses dans le plan d'activité de la gestion de la valeur publique.

Actions stratégiques

Les actions stratégiques visent à atteindre les objectifs stratégiques. Elles s'attaquent aux tendances et exploitent les opportunités identifiées à l'annexe A. Elles sont conçues pour concrétiser la vision et la mission, atténuer les risques identifiés et maintenir le cap. Elles exploitent nos avantages comparatifs et tirent parti des capacités des OPC, affiliés et partenaires par protocole d'accord, au profit de toutes les organisations membres de la PAFA. Elles sont celles que la PAFA est le mieux à même de mettre en œuvre.

Les mécanismes soutiennent le secrétariat de la PAFA dans la prise des mesures stratégiques. Les relations de liaison avec l'IFAC et les organismes internationaux de normalisation, ainsi que les groupes consultatifs [techniques], ont été établies en 2022. Les forums multipartites seront mis en place en 2023.

Objectifs stratégiques	Actions stratégiques	Mécanismes
S'exprimer et s'engager en tant que voix de la profession comptable en Afrique	S'engager avec les institutions concernées dans des initiatives qui favorisent la stabilité, la croissance et la durabilité de l'économie.	<ul style="list-style-type: none"> Des groupes ad hoc qui aident à réaliser la contribution de la profession comptable aux initiatives africaines pertinentes telles que l'Accord de libre-échange continental africain.
	Sensibiliser au rôle d'intérêt public de la profession comptable et à sa contribution aux secteurs privé et public.	
	Promouvoir la diversité et l'inclusion dans la comptabilité en Afrique.	<ul style="list-style-type: none"> Forum pour la promotion de la diversité dans la comptabilité en Afrique
Développer une profession d'avenir pour l'Afrique	Contribuer au développement d'OCP durables, pertinentes et crédibles en Afrique : <ul style="list-style-type: none"> Déterminer l'état d'avancement du développement des OCP en Afrique. Développer un nouveau processus de demande d'adhésion à la PAFA. Contribuer à la création de nouvelles OCP et au développement des OCP existantes, ainsi qu'à l'augmentation du nombre de membres de la PAFA. Aider les OCP à obtenir et à conserver le statut de membre ou d'associé de l'IFAC. 	<ul style="list-style-type: none"> OCP Programme de partenariat pour le développement (jumelage) Forum pour les partenaires de développement et les organisations de donateurs intéressés par l'Afrique Relations de liaison avec le personnel de la Fédération internationale des comptables (IFAC)

Objectifs stratégiques	Actions stratégiques	Mécanismes
	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les OCP à renforcer leurs relations avec les principales parties prenantes du secteur public et contribuer à la bonne gouvernance, à la transparence et à la responsabilité dans le secteur public. <p>Contribuer à la formation de futurs comptables pour l'Afrique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer le statut de l'apprentissage et du développement de la comptabilité et des modèles connexes dans les pays d'Afrique. • Déterminer le statut des accords de reconnaissance mutuelle en Afrique et faciliter leur développement ou leur mise en œuvre. • Continuer à explorer le développement d'un cadre commun de compétences de base pour les comptables africains de demain. <p>Renforcer les capacités comptables fondamentales et intermédiaires en Afrique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la mise en œuvre de l'ATQ (Formation de Technicien Comptable) pour l'Afrique. <p>Renforcer les capacités comptables du secteur public en Afrique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la mise en œuvre des programmes API. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forum (multipartite) pour l'apprentissage et le développement de la comptabilité en Afrique • Groupe consultatif sur l'apprentissage et le développement en comptabilité • Relations de liaison avec le personnel de l'IFAC <ul style="list-style-type: none"> • Initiative africaine de professionnalisation
Promouvoir l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre de normes internationales	<p>Contribuer à l'élaboration des normes internationales - IASB, ISSB, IAASB, IESBA, IPSASB :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plaider en faveur de l'adhésion de membres africains au SSB international et s'engager auprès de ces membres / les soutenir. • Participer à des consultations internationales sur des sujets pertinents pour l'Afrique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forum (multipartite) pour la promotion de l'excellence technique en Afrique • Groupe consultatif technique sur les rapports sur la valeur des entreprises • Groupe consultatif technique sur l'éthique, l'audit et l'assurance • Groupe consultatif technique sur la gestion de la valeur publique

Objectifs stratégiques	Actions stratégiques	Mécanismes
	<p>Faciliter l'adoption et la mise en œuvre des normes internationales - IASB, ISSB, IAASB, IESBA, IPSASB :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser aux normes nouvelles et révisées. • Fournir un soutien technique aux OCP, y compris des mises à jour techniques cobrandées et des approfondissements sur des sujets pertinents pour l'Afrique. <p>Promouvoir l'adoption et la mise en œuvre des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) en Afrique, fondées sur la comptabilité d'exercice :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencer le développement des normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice. • Promouvoir et soutenir l'adoption de la réforme par les gouvernements. <p>Faire progresser la durabilité et les rapports intégrés en Afrique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisez les gens. • Promouvoir et soutenir l'adoption de la réforme par les régulateurs. • Promouvoir et soutenir l'apprentissage et le développement de la comptabilité qui incluent la pensée intégrée, les rapports sur le développement durable et les rapports intégrés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil africain des rapports intégrés • Relations de liaison avec le personnel de l'IASB, de l'ISSB, de l'IAASB, de l'IESBA, de l'IPSASB et de l'IFAC, ainsi qu'avec le Forum africain des régulateurs d'audit indépendants.
<p>Améliorer la qualité et la mobilité des services comptables professionnels en Afrique</p>	<p>Faciliter l'adoption et la mise en œuvre des nouvelles Normes Internationales de Gestion de la Qualité (QM) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser. • Soutenir les OCP pour qu'elles aident leurs membres et leurs entreprises à mettre en œuvre les normes, • Faciliter l'accès à des ressources et à un soutien pratiques et adaptés à la mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forum (multipartite) pour l'amélioration de la qualité comptable en Afrique • Groupe consultatif sur la gestion de la qualité comptable • Relations de liaison avec le personnel de l'IAASB et de l'IFAC

Objectifs stratégiques	Actions stratégiques	Mécanismes
	<p>Renforcer la conformité des OCP avec les Déclarations des Obligations Membres 1 et 6 de l'IFAC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la compréhension des SMO par les OCP. • Aider les OCP à se conformer aux OMU. • Étudier la faisabilité d'une solution régionale pour l'automatisation des systèmes nationaux d'examen de la qualité. • Étudier la faisabilité d'un service d'externalisation de l'examen de la qualité. 	
	<p>Faciliter la participation des professions comptables à la zone de libre-échange continentale africaine (AfCFTA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisez les gens. • Établir des partenariats pertinents pour exploiter les opportunités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats pour faciliter la mobilité (dans le cadre de l'AfCFTA)

Identification et atténuation des risques

La gestion des risques fait partie intégrante du processus de planification stratégique de la PAFA. Chaque risque identifié a été mis en correspondance avec les actions stratégiques et nous contrôlons la mesure dans laquelle ces actions atténuent les risques au fil du temps.

Principaux risques stratégiques	Principaux risques opérationnels
<p>L'absence de reconnaissance ou d'influence en tant que porte-parole de la profession comptable en Afrique.</p> <p>Ne pas être reconnu comme le partenaire de choix pour les questions relatives à la profession comptable en Afrique.</p> <p>L'incapacité d'identifier, de hiérarchiser ou de fournir des services pour répondre aux diverses demandes de nos organisations membres et d'autres parties prenantes clés.</p>	<p>Financement insuffisant pour assurer la viabilité financière.</p> <p>Absence de mise en place et de maintien d'un personnel, de processus et de systèmes adaptés à l'avenir pour soutenir une organisation pertinente et durable.</p> <p>L'incapacité à attirer et à retenir des volontaires diversifiés et hautement qualifiés dans le cadre de la structure de gouvernance et des mécanismes de soutien à la mise en œuvre de la stratégie.</p>

Personnes, processus, technologie

Au cours de l'année 2023, la PAFA continuera à se concentrer sur l'amélioration de l'agilité, de l'efficacité et de l'efficience de notre personnel, de nos processus et de notre technologie. Nos initiatives en cours sont les suivantes :

Les personnes

- Une nouvelle politique de performance et de rémunération
- Développement professionnel continu de notre personnel
- un processus permettant d'attirer et de retenir les volontaires adéquats dans le cadre des mécanismes mis en place pour la mise en œuvre de la stratégie

Processus et technologie

- Externalisation des services suivants Communications

- Mettre en œuvre et maintenir les politiques, processus et procédures liés au programme de développement de la PAFA OCP financé par les donateurs, y compris le comité de surveillance du programme, qui est un comité du conseil d'administration.

Financement

La PAFA est conscient des difficultés rencontrées par nos organisations membres, résultant d'une crise économique et de santé publique sans précédent. En 2021, les cotisations des organisations membres ont été réduites de 10 % et en 2022 de 5 %. En 2023, le nombre de membres cotisants des organisations membres utilisé pour évaluer les cotisations sera maintenu au niveau de 2022, sauf pour les organisations membres qui ont déclaré un nombre inférieur de membres cotisants en 2022, auquel cas le nombre inférieur sera utilisé. En outre, les cotisations seront réduites de 2,5 %.

La PAFA continuera à gérer soigneusement les coûts et à maximiser l'impact par une collaboration accrue avec nos organisations membres, nos partenaires par protocole d'entente et d'autres parties prenantes clés. En 2023, le Secrétariat entreprendra les activités suivantes dans le cadre du programme de développement des OCP financé par les donateurs :

- Soutenir la Banque mondiale dans la mise en œuvre de l'ATQ pour l'Afrique dans trois pays pilotes. Le financement total de ce projet est estimé à 800 000 dollars.
- Soutenir l'IFAC dans la mise en œuvre des projets de protocole d'accord IFAC - Gavi : l'Alliance du Vaccin – le Fond Mondial au Burkina Faso (avec l'ONECCA-BF) et au Ghana (avec l'ICA Ghana). Le financement total estimé pour ces projets est de (1 million de dollars).

Le budget annuel de la PAFA est approuvé par le Conseil d'administration et la performance financière fait l'objet d'un suivi et d'un rapport trimestriel au Conseil d'administration. Le budget pour 2023 est présenté en annexe.

Mesure de la performance

Depuis 2022, la réalisation de nos objectifs stratégiques est contrôlée au moyen d'indicateurs, de mesures et de cibles de performance clés. Les indicateurs clés de performance et les mesures sont revus chaque année et, si nécessaire, modifiés en consultation avec le conseil d'administration. Les objectifs de performance clés sont convenus chaque année avec le conseil d'administration. La réalisation des objectifs de performance clés pour 2022 a permis d'établir une base de référence pour les objectifs des années à venir.

Objectifs stratégiques	Indicateurs clés de performance	Principales mesures de performance	2023 Objectifs de performance clés
S'exprimer et s'engager en tant que voix de la profession comptable en Afrique	La PAFA a défendu efficacement les intérêts de la profession comptable en s'exprimant et en s'engageant sur des questions pertinentes.	1. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note de 4/5 ou plus (Atteint 4.1 en 2022)
Développer une profession d'avenir pour l'Afrique	La PAFA a contribué à la mise en place, dans tous les pays d'Afrique, d'OCP qui contribuent efficacement à une croissance économique durable.	2. # Nombre de partenariats efficaces établis pour le développement des OCP	Au moins deux partenariats pleinement opérationnels (Atteint 0 en 2022)
		3. Financement en dollars pour le renforcement des capacités comptables	500 000 USD (Atteint 1 million USD en 2022 pour une période de deux ans 09/2022-09/2024)
		4. # Nombre d'OCP nouvelles/existantes développées	Les travaux visant à renforcer considérablement les capacités ont commencé dans deux OCP. (Atteint 2 en 2022)
		5. # Nouveaux membres de la PAFA	2 (Atteint 0 en 2022 en raison d'un moratoire sur les nouvelles demandes)
		6. # Nombre de OCP ayant obtenu le statut de membre ou d'associé de l'IFAC	1 (Atteint 2 en 2022 ; toutefois, ce n'est pas du ressort de la PAFA)
		7. Enquête de satisfaction auprès des parties prenantes	Note de 3/5 ou plus (Atteint 3,9 en 2022)
		La PAFA a contribué au développement de comptables professionnels pour répondre aux besoins des organisations et de la société.	8. Niveau d'avancement de la mise en œuvre des programmes ATQ pour l'Afrique et API
9. Enquête de satisfaction auprès des parties prenantes	Note de 4/5 ou plus (Atteint 4 en 2022)		
Promouvoir l'élaboration, l'adoption	La PAFA a influencé de manière efficace l'élaboration de normes	10. # engagements formels	4 (Dépassée en 2022)

Objectifs stratégiques	Indicateurs clés de performance	Principales mesures de performance	2023 Objectifs de performance clés
et la mise en œuvre de normes internationales	internationales afin de refléter les questions pertinentes pour l'Afrique.	11. # Réponses aux consultations publiques	Réponses à toutes les consultations internationales sur la normalisation concernant la profession comptable en Afrique <i>(Dépassement de l'objectif de 4 en 2022)</i>
		12. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note de 3/5 ou plus <i>(Atteint 3,8 en 2022)</i>
	La PAFA a contribué efficacement à l'adoption et à la mise en œuvre des normes internationales en Afrique. ²	13. Niveau de participation des initiatives	Les initiatives pouvant faire l'objet d'un co-marquage sont co-marquées par au moins 25 % de l'ensemble des membres de la PAFA. <i>(Atteint 23% en 2022)</i>
		14. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Les initiatives - telles que les mises à jour techniques, les webinaires sur des sujets spécifiques, etc. - sont suivies par des représentants d'au moins 25 % de l'ensemble des membres de la PAFA. <i>(Atteint 20 % en 2022)</i>
Améliorer la qualité et la mobilité des services comptables professionnels en Afrique	La PAFA a contribué efficacement à l'amélioration de la qualité de l'audit en Afrique.	15. Niveau de participation/adoption des initiatives	Les initiatives - telles que la collecte de données par le biais d'enquêtes, d'orientations, de formations, etc. - sont achevées, mises en œuvre et suivies par des représentants d'au moins 25 % de l'ensemble des membres de la PAFA. <i>(Atteint 20 % en 2022)</i>
		16. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note de 3/5 ou plus <i>(Atteint 3,9 en 2022)</i>
	La PAFA a contribué efficacement à ce que la profession comptable en Afrique joue le rôle qui lui revient dans	17. # Nombre d'initiatives participées	4 <i>(Dépassée en 2022)</i>
		18. Enquête de satisfaction auprès des parties prenantes	Note de 3/5 ou plus <i>(Atteint 3.4 en 2022)</i>

² Comme l'indiquent les tendances positives observées dans les indices mondialement reconnus tels que le rapport sur l'état d'avancement des normes internationales de l'IFAC, l'indice IFAC-CIPFA de responsabilité financière du secteur public international, ISA Plus, le rapport sur l'état d'avancement des normes internationales de l'IFAC.

Objectifs stratégiques	Indicateurs clés de performance	Principales mesures de performance	2023 Objectifs de performance clés
	l'accord de libre-échange continental africain.		
Relations avec les parties prenantes	Les organisations membres de la PAFA sont engagées, apprécient les services de la PAFA et jouent leur rôle pour renforcer l'impact de ces services.	19. % d'organisations membres ayant répondu à l'enquête de satisfaction des parties prenantes	80% <i>(Atteint 77% en 2022)</i>
		20. % de croissance du nombre de followers sur LinkedIn	10% <i>(3 211 adeptes au 31/12/2022)</i>
		21. Augmentation de la présence dans les médias sociaux	Développer la présence dans les médias sociaux au-delà de LinkedIn conformément au plan d'engagement des parties prenantes.
		22. (a) Nombre total d'utilisateurs du site web (b) Durée moyenne de l'engagement	Croissance de 5 % en (a) <i>(4 900 visiteurs de juin à décembre 2022)</i> Tendance à la hausse en (b)
	La PAFA a exploité efficacement les relations avec les partenaires du protocole d'accord et les parties prenantes au profit de ses organisations membres.	23. # activités parrainées par les partenaires / affiliés / autres parties prenantes du protocole d'accord	4 <i>(Atteint 9 en 2022)</i>
Les organisations membres de la PAFA se déclarent très satisfaites des services fournis par La PAFA.	24. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note globale de 4/5 ou plus <i>(Atteint 4 en 2022)</i>	
Personnes, processus, technologie	Sur le plan interne, La PAFA dispose d'une structure de gouvernance et d' organisation et d'un modèle opérationnel plus solides et mieux adaptés, avec un personnel talentueux et pleinement engagé.	25. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note globale de 4/5 ou plus <i>(Atteint 4.1 en 2022 pour la performance globale du personnel)</i>
		26. Rétention des employés	Maintien de l'ensemble du personnel dont la note de performance est supérieure à 3,5/5
		27. Évaluation annuelle de l'efficacité des réunions du conseil d'administration et des comités	Moyenne de 3/5 <i>(Non évalué en 2022)</i>

Objectifs stratégiques	Indicateurs clés de performance	Principales mesures de performance	2023 Objectifs de performance clés
		28. PAFA évaluation de l'efficacité de l'événement	Moyenne annuelle de 4/5 <i>(Atteint 4 en 2022)</i>

ANNEXE
Budget pour 2023

	USD	USD
		2022
<i>INCOME</i>	2023	(Revised)
Subscriptions		
Members	1,052,900	1,169,790
Associates	23,100	23,000
Affiliates	97,500	95,000
Finance income	15,000	10,000
Total income	1,188,500	1,297,790

EXPENDITURE		
Bank charges	7,500	10,000
Consultants	10,000	28,000
Depreciation	5,000	5,000
General expenses	7,500	10,000
Impairment loss: Estimated credit loss	108,000	175,000
Interpretations & translations	30,000	40,000
Meetings & events	100,000	105,000
Outsourced: Audit services - External	10,000	10,000
Outsourced: Audit services - Internal	-	-
Outsourced: Communications	15,000	11,500
Outsourced: Finance	4,500	12,500
Outsourced: Information & communications technology	4,500	6,000
Outsourced: Website	6,000	13,000
Printing and stationery	2,500	2,500
Projects & initiatives	40,000	45,000
Employee costs		
Salaries	700,000	713,500
Professional development	12,000	10,000
Provision for leave pay	5,000	5,000
Telephone	13,500	12,000
Thought leadership	20,000	20,000
Travel and accommodation	185,000	200,000
Total expenditure	1,286,000	1,434,000
DEFICIT BEFORE FOREIGN EXCHANGE PROFIT/(LOSS)*	(97,500)	(136,210)
* Due to estimation uncertainty, PAFA does not budget for the implications of foreign exchange rate variances.		