



*C*ENTRE *A*FRICAINE D'*E*TUDES *S*UPERIEURES EN *G*ESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
(ISC)

DESS AUDIT INTERNATIONAL ET CONTROLE

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

13^{ème} promotion

Thème :

**LA CONTRIBUTION DU MANUEL DES
PROCEDURES A LA MAITRISE DES RISQUES DANS
UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE (SFD) :
CAS DE LA FEDERATION NATIONALE DES COOPEC DE COTE
D'IVOIRE (FENACOOPEC-CI)**

Bibliothèque du CESAG



101125

Réalisé et soutenu par :

M. DIAMIDIA Armand

Sous la direction de :

M. Serge F. DALLY

**Chef du Service audit Interne
de la FENACOOPEC-CI**

Juillet 2003

SOMMAIRE

DEDICACE	I
REMERCIEMENT	II
SOMMAIRES	III
ABREVIATIONS ET SIGLES	VII
TABLEAUX	VIII
FIGURES	IX
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE	9
Chapitre 1 : Présentation du secteur de la micro finance	11
I – Définition et objectifs de la micro finance	11
1 – Définition de la notion de micro finance	11
2 – Les objectifs	12
II – Les caractéristiques générales et évolution de la micro finance	13
1 - Les caractéristiques générales	13
2 – Evolution mondiale du secteur de la micro finance	14
2 – 1 Les AEFR et les banques traditionnelles	14
2 – 2 Le dynamisme du secteur de la micro finance	15
2 – 3 Consensus mondial sur l’importance de la micro finance comme arme contre la pauvreté	15
3 – La micro finance, un outil qui s’accompagne de mesures concrètes	17
4 – les caractéristiques des SFD	18
4 – 1 L’organisation	18
4 – 2 Le personnel	18
4 – 3 Les activités	19
4 – 4 Le contrôle des activités	20
4 – 5 Vision, stratégie et objectifs	21
III – Présentation des risques du secteur de la micro finance	21
1 – Risques majeurs de l’activité financière	22
1 – 1 Risques liés au rôle d’intermédiaire financier	22
1 – 2 Le risque administratif	24
1 – 3 Le risque de manquement ou déontologique	25
1 – 4 Le risque sur le patrimoine	25
1 – 5 Le risque sur les systèmes d’information	25
2 – Risques communs à toute entreprise	27
2 – 1 Nature des informations financières	27
3 – Nature des risques	28
3 – 1 Risques liés aux objectifs de régularité et sincérité	29
3 – 2 Risques dus à la nature des opérations	29
3 – 3 Risques dus à la valeur des opérations	30
3 – 4 Risques dus à la conception d’un système	30
3 – 5 Risques dus au fonctionnement d’un système	30
4 - Analyse des risques	31
5 – La maîtrise des risques	32

Chapitre 2 : Le manuel des procédures	35
I – Concepts de base sur les procédures	35
1 – Cadre réglementaire	36
2 – Définition du terme procédure	36
3 – Fonctions du manuel des procédures	37
II – L'élaboration et l'exploitation du manuel des procédures comme outil de maîtrise des risques	41
1 – Elaboration du manuel des procédures	41
1 – 1 Prise de connaissance et revue documentaire	41
1 – 2 Interviews	42
1 – 3 Revue des procédures existantes	42
1 – 4 Fixation de la forme du contenu du manuel	42
1 – 5 Rapport de synthèse et validation par la Direction	43
1 – 6 Organisation des travaux de rédaction	43
1 – 7 Rédaction du manuel	45
2 – Dossiers de travail	46
3 – Caractères et fonction du manuel des procédures	49
4 – Exploitation du manuel des procédures	51
4 – 1 La diffusion du manuel	51
4 – 2 L'actualisation du manuel	52
5 – Les effets attendus de l'exploitation du manuel des procédures sur la maîtrise des risques	54
5 – 1 Effets liés à l'implication des agents	55
5 – 2 Effets liés aux relations fonctionnelles internes et externes	55
5 – 3 Effets liés au rôle des supérieurs hiérarchiques	56
5 – 4 Effets liés à l'implication des dirigeants	56
5 – 5 Effets liés à l'opinion et aux avis des organes de contrôle interne et externe	56
6 – Effets du manuel des procédures sur les risques	56
6 – 1 Risque crédit	56
6 – 2 Risques liés aux opérations	58
6 – 3 Risque lié à la comptabilité	58
6 – 4 Risque lié au système d'information	59
6 – 5 Risque lié à l'informatique	60
7 – Les conditions liées au manuel pour la maîtrise des risques	61
Chapitre 3 : Méthodologique	64
I – Approche méthodologique	64
1 – Le modèle d'analyse	64
2 – L'opérationnalisation des variables	65
II – La démarche méthodologique	66
1 – Démarche	66
2 – Présentation des tests et outils utilisés	67
2 – 1 Le test de conformité	68
2 – 2 Le test de permanence	68
2 – 3 Le questionnaire de contrôle interne	69

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	70
Chapitre 1 : cadre de l'étude : la FENACOOPEC-CI	72
I – Historique	72
II – Cadre réglementaire	75
1 – La loi : 96-562	75
2 – Le décret	76
3 – Les statuts type	76
4 – Le règlement intérieur	77
III – Organisation et évolution	77
1 – Définition	77
2 – Mission	77
3 – Organisation	78
4 – Evolution et perspectives	79
Chapitre 2 : Analyse des faiblesses et des risques du système sans manuel des procédures	81
I – Description des faiblesses observées	82
1 – les critères d'analyse	82
1 – 1 Les cycles étudiés	82
1 – 2 la nature de la faiblesse observée	82
1 – 3 La cause	82
1 – 4 La répétitivité	82
1 – 5 Le risque	83
1 – 6 Nature des risques	83
1 – 7 Impact des risques sur le patrimoine	83
2 – La collecte des données	84
2 – 1 La revue documentaire	84
2 – 2 Test de conformité	85
2 – 3 Le questionnaire de contrôle interne	85
2 – 4 Le guide d'entretien	86
4 – Nomenclature des faiblesses du système actuel	86
4 – 1 Présentation des faiblesses liées au cycle des opérations de guichet	86
4 – 2 Présentation des faiblesses liées au cycle crédit	87
4 – 3 Présentation des faiblesses liées au cycle comptabilité	88
4 – 4 Présentation des faiblesses liées au cycle investissement	88
4 – 5 Présentation des faiblesses liées au cycle trésorerie	89
II – Analyse des faiblesses constatées dans les différents cycles	90
1 – Analyses des caractéristiques des faiblesses et des risques liés au cycle des opérations de guichet	90
2 – Analyses des caractéristiques des faiblesses et des risques liés au cycle crédit	92
3 – Analyses des caractéristiques des faiblesses et des risques liés au cycle comptabilité	94

4 – Analyses des caractéristiques des faiblesses et des risques liés au cycle investissement	95
5 – Analyses des caractéristiques des faiblesses des risques liées au cycle trésorerie	96
III – Tendances observées et explications	97
Chapitre 3 : Contribution du manuel des procédures à la maîtrise des risques	98
I – La présentation du manuel des procédures de LA FENACOOPEC-CI	98
1 – Délimitation du champ d'étude	98
2 – Présentation des manuels des procédures	99
2 – 1 Contenu des manuels	99
2 – 1 Généralités	99
2 – 2 Procédures	99
2 – 2 – 1 Procédures des opérations de guichet	99
2 – 2 – 2 Procédures des opérations de crédit	100
2 – 2 – 3 Procédures comptables	101
2 – 2 – 4 Procédures d'investissement des COOPEC	102
2 – 2 – 5 Procédures de gestion de la trésorerie	103
2 – 3 Description des différentes fonctions	104
2 – 3 – 1 Les principes	104
2 – 3 – 2 Les règles de gestion	104
2 – 3 – 3 Les points de contrôle	104
2 – 4 Le circuit d'informations ou le diagramme (flow chart)	105
2 – 5 La description détaillée des activités	105
II – Examen des faiblesses au regard des différents manuels	106
1 – Examen des faiblesses constatées au regard des procédures du cycle opérations de guichet	106
2 – Examen des faiblesses constatées au regard des procédures du crédit	108
3 – Examen des faiblesses constatées au regard des procédures du cycle comptabilité	110
4 – Examen des faiblesses constatées au regard des procédures du cycle investissement	112
5 – Examen des faiblesses constatées au regard des procédures du cycle trésorerie	113
6 – Tendances observées et interprétations	114
7 – Analyse comparative des faiblesses et interprétation des différents résultats obtenus	114
III – Recommandations	122
CONCLUSION	127
BIBLIOGRAPHIE	

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	: Agence C anadienne de D éveloppement I nternational
AEFR	: Agent E conomique a F aible R evenu
ANAC-CI	: A ssociation N ationale des A dmistrateurs de C aisse de C ote d' I voire
APD	: A ide P ublique au D éveloppement
BNDA	: B anque N ationale pour le D éveloppement A gricole
CGAP	: G roupe C onsultatif et d' A ssistance aux plus P auvres
CICM	: C entre I nternational du C rédit M utuel
CNUCED	: C onférence des N ations U nies pour le C ommerce et le D éveloppement
COOPEC	: C oopérative d' E pargne et de C rédit
CREP	: C aisse R urale d' E pargne et de P rêt
DID	: D éveloppement I nternaional D esjardin
DMC	: D irection de la M utualité et de la C oopération
FENACOOPEC-CI	: F édération N ationale des COOPEC de C ote d' I voire
IMF	: I nstitution de M icro F inance
ONPR	: O ffice N ational de la P romotion R urale
PARMEC	: P rogramme d' A ppui au R éseau de M utuelle d' E pargne et de C rédit
PED	: P ays en D éveloppement
PME	: P etite et M oyenne E ntreprise
SFD	: S ystème F inancier D écentralisé
SFI	: S ystème F inancier I nternational
UEMOA	: U ion E conomique et M onétaire O uest A fricaine

LISTE DES TABLEAUX

N° tableau	Libellés	Pages
1	Définition des variables	66
2	Présentation des faiblesses du cycle opérations de guichet	87
3	Présentation des faiblesses du cycle crédit	88
4	Présentation des faiblesses du cycle comptabilité	89
5	Présentation des faiblesses du cycle investissement	89
6	Présentation des faiblesses du cycle trésorerie	90
7	Analyse des faiblesses et des risques du cycle opérations de guichet	91
8	Analyse des faiblesses et des risques du cycle crédit	93
9	Analyse des faiblesses et des risques du cycle comptabilité	95
10	Analyse des faiblesses et des risques du cycle investissement	96
11	Analyse des faiblesses et des risques du cycle trésorerie	97
12	Analyse des tendances observées	98
13	Présentation des fonctions et activités de la procédure du cycle opérations de guichet	101
14	Présentation des fonctions et activités de la procédure du cycle crédit	102
15	Présentation des fonctions et activités de la procédure du cycle comptabilité	103
16	Présentation des fonctions et activités de la procédure du cycle trésorerie	105
17	Présentation des faiblesses prise ou non en compte par le manuel du cycle opérations de guichet	107
18	Présentation des faiblesses prise ou non en compte par le manuel du cycle crédit	109
19	Présentation des faiblesses prise ou non en compte par le manuel du cycle comptabilité	111
20	Présentation des faiblesses prise ou non en compte par le manuel du cycle investissement	113
21	Présentation des faiblesses prise ou non en compte par le manuel du cycle trésorerie	114
22	Présentation des tendances observées	115
23	Récapitulatif des faiblesses du système sans procédures	116
24	Récapitulatif des faiblesses après prise en compte du manuel des procédures	117
25	Synthèse des résultats	119
26	Synthèse des résultats par rapport aux objectifs	122

LISTE DES FIGURES

N° Figure	Libellé	Page
1	La manifestation du risque crédit	22
2	La manifestation du risque de liquidité	24
3	Schématisation du modèle d'analyse	65
4	Diagramme de dispersion des faiblesses cas sans manuel	116
5	Diagramme de dispersion des faiblesses cas avec manuel	117
6	Diagramme de comparaison système sans manuel et système avec manuel	119
7	Diagramme de comparaison des systèmes en fonction des cycles	120

INTRODUCTION

La situation de la pauvreté dans le monde reste une préoccupation. Le rapport 2000 de la Banque Mondiale révèle qu'une personne sur cinq vit avec moins de \$US1 par jour. Dans le même temps, une personne sur sept souffre d'une malnutrition chronique. Ces statistiques montrent qu'en dépit des efforts déployés par les gouvernements, les chercheurs, les bailleurs de fonds et les populations elles-mêmes, certaines personnes connaissent encore la faim, la soif et des conditions de vie difficiles en ce 3^{ème} millénaire. La pauvreté concerne aussi bien les pays en développement (PED) que les pays riches. Dans les PED, la précarité dans laquelle vit bon nombre de ménages est inquiétante. En effet, «sur les 4.4 milliards d'habitants que comptent les PED, près des trois cinquièmes sont privés d'infrastructures sanitaires de base. Près d'un tiers n'ont pas accès à l'eau potable et un quart n'ont pas de logement décent.» (LEMASQUIER & KEKLIK ; 1999).

A cela s'ajoute l'inadaptation des mécanismes d'intervention des banques et établissements financiers, de même que l'accès difficile des ménages et des secteurs d'activités tels que l'agriculture, la pêche, l'élevage et certaines Petites et Moyennes Entreprise (P.M.E) aux sources conventionnelles de financement. Cet état de fait traduit l'échec du marché de la finance dans le financement global du développement. Par ailleurs, les faillites de quelques banques de développement qui avaient en charge l'assistance aux agents économiques en quête de bien être social viennent davantage dégrader la situation.

La mise en place des règles prudentielles des banques a favorisé un peu partout le développement de stratégies de survie où les populations ont fait montre d'une ingéniosité surprenante. Si la micro finance est apparue plus ou moins récemment dans la zone UEMOA - les systèmes de financement décentralisés y ont pris leur essor dans les années 90 - l'activité financière y a toujours été pratiquée au sein d'associations traditionnelles d'épargne et de crédit. Les tontines en constituent la version la plus répandue, à côté d'autres moyens comme la thésaurisation ou les pratiques usurières (gardiens de monnaie). Elles revêtent les formes les plus diversifiées selon les localités, les activités professionnelles ou les ethnies.

Le montant des cotisations reste très faible (1,5€ en moyenne) et les tontines, tout en véhiculant des valeurs traditionnelles, usent de l'économie moderne. Elles ont hérité de la terminologie "d'informel " en ce qu'elles ne disposent d'aucune réglementation, ce qui représente effectivement leur principal inconvénient, des cas fréquents de détournements ou de ruptures entre les membres y étant constatées.

C'est dans ce contexte émaillé de difficultés pour les populations à faible revenu (surtout rurale) que les Systèmes Financiers Décentralisés (S.F.D.) sont nés avec pour souci de pallier la défaillance des structures classiques de financement.

La micro finance, de par le rôle que joue les SFD, se présente dans cette logique comme un outil approprié. Car en donnant l'opportunité aux personnes démunies d'accéder à des services financiers, elle conduit à l'accroissement de leurs revenus et à l'amélioration de leur niveau de vie.

Les Autorités de notre zone économique et monétaire (U.E.M.O.A.), conscientes du rôle décisif que pourraient jouer les Institutions de micro finance (IMF) dans la lutte contre la pauvreté, ont procédé au cours de l'année 1989, à une réforme de la politique de la monnaie et du crédit. Au rang de ces priorités, figurait la diversification du paysage bancaire, en favorisant l'émergence et le développement des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, pour pallier la défaillance des institutions nationales de financement du développement (PARMEC ; 1995).

Cette prise de position en faveur de la micro finance, va favoriser la mise en place de structures de ce type dans la zone U.E.M.O.A. par les différents Etats membres, qui vont s'appuyer sur elles pour lutter efficacement contre la pauvreté et comme moyen de promotion des P.M.E.

Du fait de la cible visée (population démunie) par cette politique, elle va connaître un succès certain, jusqu'au point de susciter l'intérêt des bailleurs de fonds internationaux (S.F.I, Banque Mondiale ...). Ces bailleurs vont se servir des guichets des S.F.D. pour atteindre leur objectif d'assistance aux plus démunis.

Mais selon l'aide mémoire du CGAP (2001) l'état dans lequel se trouve 30% des IMF qui ne bénéficient pas de subventions laisse à douter de l'atteinte de cet objectif.

Ceci pour la simple raison que ces IMF présentent, selon le rapport sur l'audit externe des IMF du CGAP (2001 :23), un visage financier déplorable qui laisse entrevoir des difficultés de gestion et surtout une conciliation difficile entre rentabilité et assistance aux démunis. Ce constat en rapport avec l'analyse des états financiers de ces IMF, nous montre selon le rapport sur la gestion du crédit du CGAP (2001 :25) :

- ◆ que 10% du portefeuille des encours de crédit de l'ensemble des SFD est déclaré en souffrance ;
- ◆ la progression des incidents de paiement ;
- ◆ la difficulté de collecte en temps réel de certaines informations de gestion ;
- ◆ la non maîtrise des charges de structures, se traduisant par des résultats d'exploitation négatifs ;
- ◆ les détournements multiples ;
- ◆ la mauvaise exécution des tâches au niveau opérationnel ;
- ◆ la mauvaise définition des responsabilités.

Ce qui précède a pour corollaire une dégradation de la situation financière des IMF due essentiellement à la grande délinquance des prêts. Le rapport sur la gestion du crédit du CGAP (2001 :37) montre que plus de 25% des IMF se retrouve avec plus de 10 % de leur encours crédit en souffrance avec un taux de couverture d'à peine 40 %, qui à la longue finirait par absorber toute la liquidité disponible. Hormis la dégradation du portefeuille prêt, il est monnaie courante de constater des cas de détournements qui ne cessent de démontrer la faiblesse du dispositif de contrôle interne des IMF

La FENACOOPEC-CI, comme bon nombre d'IMF, n'est pas en marge de ces difficultés. Nous notons qu'au cours des trois (03) derniers exercices la survenance de ces anomalies est venue rappeler à chacun la nécessité de la mise en place d'une organisation adaptée et performante.

Le contrôle interne de la FENACOOPEC-CI se caractérise par :

- une mauvaise exécution des tâches ;
- une mauvaise application des principes et règles de gestion ;
- une mauvaise définition et compréhension des responsabilités ;
- une mauvaise gestion du volet crédit ;
- une mauvaise interprétation des notes de service et des directives.

L'analyse des anomalies et des dysfonctionnements montre que les fonctions, les activités et les tâches sont décrites de façon approximative et exécutées sans la moindre efficacité. Dans un tel contexte, les erreurs et la survenance de risques ne pourraient être que favorisées par l'environnement de contrôle non maîtrisé et la non-existence d'un dispositif à même de réguler les pratiques au sein des COOPEC.

Par ailleurs, les pratiques comptables, financières diffèrent d'une COOPEC à l'autre. Cette disparité ne saurait garantir la concordance des résultats financiers et l'image fidèle, de même que la sincérité et la régularité des états financiers.

Au regard de tout ce qui précède :

- ❖ comment assurer l'harmonisation des pratiques au sein du réseau COOPEC ?
- ❖ comment permettre une meilleure exécution des activités et des tâches ?
- ❖ comment éviter la survenance des erreurs et la matérialisation des risques ?
- ❖ comment créer un environnement de contrôle favorable ?

En somme comment fiabiliser le contrôle interne de la FENACOOPEC-CI ?

Partant de ces interrogations, nous considérons qu'en permettant à la FENACOOPEC-CI de :

- ❖ mettre en place les composantes du contrôle interne,
- ❖ revoir son organisation administrative,
- ❖ mettre en place des procédures administratives et comptables, pourrait l'aider à résoudre les problèmes auxquelles elle se trouve confrontée.

Cet état de fait vient mettre en évidence une fois de plus qu'il est plus qu'urgent d'améliorer les règles de gestion déjà existantes, de fiabiliser davantage le contrôle interne afin de mettre la gestion des COOPEC en adéquation avec les objectifs de sécurité et de rentabilité des dépôts. Face à cette situation il reste à la FENACOOPEC-CI d'emprunter la voie d'une organisation à même de constituer une solution à ces dysfonctionnements.

Cette organisation devrait répondre de façon permanente, pour assurer une bonne exécution des tâches, à la fois dans le temps (durée) et dans l'espace (lieu) en vue de concilier les intérêts de chaque partie intervenant dans le quotidien des COOPEC.

Cette organisation pourrait porter sur la nécessité soit de :

- ✓ professionnaliser le volet crédit ;
- ✓ instaurer un système de motivation du personnel ;
- ✓ améliorer son contrôle interne en agissant sur une ou plusieurs de ses composantes ;
- ✓ mettre en place des procédures.

Du fait que dans une entreprise le document permettant de mieux appréhender les tâches confiées à chacun des opérants est le manuel des procédures, nous pouvons dire que ce dernier pourrait constituer l'un des moyens qui devrait permettre une meilleure gestion des IMF donc de la FENACOOPEC-CI.

La gestion d'un grand nombre d'activités au sein d'une entreprise requiert la formalisation des procédures dans un manuel. Un tel document aura une forte capacité à faciliter l'effectivité des contrôles des différentes activités dans le but d'améliorer leur gestion. Vu le caractère primordial du manuel des procédures, la FENACOOPEC-CI qui se veut la référence dans le milieu de la micro finance en Côte d'Ivoire doit le considérer comme l'un des moyens capable de contribuer au contrôle des risques inhérents à son activité.

Vu l'intérêt que suscite ce document, une question s'impose :

Comment le manuel des procédures pourrait il contribuer à la maîtrise des risques dans un SFD ?

L'identification des critères de mesure de la fiabilité d'un système de contrôle interne subordonne la réponse à une telle question. Un système de contrôle interne pourrait être qualifié de fiable si en plus des autres composantes (l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, le pilotage) les procédures qui le composent sont en adéquation avec les objectifs de contrôle interne et qu'elles sont suivies avec rigueur et de façon permanente.

Dans un tel contexte un manuel des procédures conçu et appliqué de la sorte devrait nécessairement contribuer à préserver la fiabilité du système de contrôle interne, qui par effet induit, contribuera également à faciliter :

- l'élimination des défauts de conception des procédures ;
- la bonne application des procédures.

De ces deux conditions découle la définition de notre objectif de recherche qui est :

la vérification de l'aptitude du manuel des procédures à rendre fiable le système de contrôle interne auquel il s'applique par sa capacité à maîtriser les risques.

De façon spécifique à vérifier si le manuel des procédures tel que conçu pourrait permettre :

- de réduire considérablement le volume des faiblesses dans chacun des cycles de l'entreprise ;
- de réduire d'une manière importante le nombre de cycles comportant des faiblesses ;
- de minimiser les faiblesses provenant de la mauvaise conception ;
- de minimiser les faiblesses provenant de la mauvaise application ;
- de minimiser les risques.

Le manuel des procédures et sa contribution à la maîtrise des risques dans un SFD : cas de la FENACOOPEC-CI tel est le thème de notre étude.

L'article 57 du titre V en son chapitre 1 de la loi N° 96-562 du 22 juillet 1996 portant règlement des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit stipule que : « Toute union, fédération ou confédération est chargée d'assurer le contrôle sur pièce et sur place, des opérations des institutions qui lui sont affiliées et de ses organes financiers. A cet effet, elle doit élaborer tous manuels des procédures, sous réserve que ceux-ci soient conformes aux normes édictées en la matière par la Banque Centrale ou la Commission Bancaire. Elle est tenue de procéder au moins une fois l'an à l'inspection des institutions qui lui sont affiliées et de ses organes financiers ».

Cet article vient confirmer la nécessité du manuel des procédures dans un SFD pour la simple raison que les différents contrôles et inspections n'auront de sens que s'il existe un référentiel.

Au cours des vingt dernières années, le secteur de la micro finance a connu une véritable révolution, plusieurs dizaines d'institutions de micro finance ont démontré qu'il était possible de proposer des services sur une base financière pérenne.

Ces institutions ayant réussi à développer des activités rentables financées par des ressources commerciales, elles sont désormais en position d'étendre la portée de leurs services aux ménages démunis, bien au-delà des limites inhérentes au financement restreint des bailleurs de fonds et des gouvernements. Dans ce contexte, les institutions de micro finance doivent porter un intérêt croissant à la gestion et à l'information financière en vue de maintenir leur viabilité et d'assurer leur pérennité.

L'objectif que nous cherchons à atteindre par le biais de ce travail, est de montrer que la bonne conception et l'application de façon continue du manuel des procédures permettent de préserver la fiabilité du système de contrôle interne par la maîtrise des risques liés à l'activité des SFD.

Le but de notre mémoire est d'analyser le manuel des procédures. Aussi, il s'agira pour nous de montrer dans quelles conditions il améliore la gestion et la maîtrise des risques dans un SFD. Afin d'y arriver, nous partirons des conditions d'efficacité choisies comme hypothèses de recherche (critères d'évaluation fixés en objectifs) pour établir un lien entre l'élimination des défauts de conception, la bonne application et la maîtrise des risques en vue d'assurer une gestion efficace dans les SFD.

Cette étude permettra :

- aux SFD de disposer d'une base d'évaluation de leur système de contrôle interne;
- aux SFD de mesurer la nécessité de disposer d'un manuel des procédures;
- aux personnes n'ayant pas connaissance des SFD de mieux les comprendre;

- aux professionnels du métier de disposer d'une technique d'analyse de la bonne conception des procédures avant leur mise en application;
- à la FENACOOPEC-CI d'améliorer ses procédures;
- à la FENACOOPEC-CI de fiabiliser son contrôle interne;
- l'harmonisation des pratiques de gestion de la FENACOOPEC-CI.

Nous aurions souhaiter analyser l'aptitude du manuel des procédures a maîtriser les risques dans toutes leur dimensions : défaut de conception et défaut d'application. Mais pour des raisons indépendantes de notre volonté : le manuel des procédures n'étant pas encore diffusé pour application, nous nous limiterons à analyser les procédures en nous fondant uniquement sur les défauts de conception que pourrait comporter le manuel des procédures.

La démarche empruntée, fait référence aux anomalies et dysfonctionnements constatés et consignés dans les différents rapports d'inspection et de contrôle sur la période 1999 – 2002 et retenus comme critère d'évaluation du manuel.

La maîtrise des risques qui est un des objectifs du manuel des procédures pourrait constituer le gage d'une bonne gestion des SFD et permettre une meilleure rentabilité des dépôts à eux confiés par les Sociétaires.

Notre travail s'articulera en deux grandes parties. L'une va porter sur la présentation d'une démarche d'élaboration du manuel des procédures et l'autre fera l'examen du manuel des procédures en tant qu'outil de maîtrise des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE**

Notre étude qui se veut de vérifier l'aptitude du manuel des procédures, à contribuer à la maîtrise des risques va nous permettre dans cette première partie d'aborder les thèmes suivants :

- ❖ la micro finance ;
- ❖ les risques inhérents au secteur de la micro finance de même que les autres risques ;
- ❖ le manuel des procédures, son élaboration, ses fonctions et ses effets sur les risques ;
- ❖ la méthodologie.

La micro finance qui constitue le cadre général de notre étude sera présentée dans tous ses aspects, dans le but de permettre à chacun de mieux l'appréhender. Cette présentation se fera sur la base des caractéristiques liées à la micro finance. Elle nous permettra de contribuer à la prise de connaissance de ce secteur qui commence à avoir de l'importance dans le secteur financier dans son ensemble.

Le traitement du manuel des procédures nous permettra de décliner toutes les étapes de son élaboration après l'avoir défini. Dans cette partie, le manuel sera présenté afin de comprendre son importance et de saisir sa capacité à contribuer à la maîtrise des risques, raison pour laquelle ses effets sur les risques ne seront pas négligés. Dans le but de permettre dès le départ de voir, si le manuel des procédures en tant que, l'un des dispositifs du contrôle interne déjà même dans sa présentation théorique dispose d'éléments de maîtrise des risques.

La maîtrise des risques qui constitue l'élément qui va nous guider tout au long de cette étude, nous oriente vers la présentation non seulement des risques liés à la micro finance mais également vers ceux liés à toute entreprise. Cette présentation aura l'avantage de nous permettre de connaître les risques principaux dont les SFD doivent surveiller la matérialisation de même que ceux qui ne sont certes pas liés à leur secteur d'activité mais qui n'en demeurent pas moins important.

Une fois tout ceci présenté, nous allons dérouler notre méthodologie. Cette méthodologie nous permettra de vérifier notre objectif de recherche en définissant les variables indépendantes et dépendantes.

Cette définition des variables aura l'avantage de nous permettre de saisir les dimensions des variables, les indicateurs liés aux dimensions et les mesures qui les caractérisent. Cette opérationnalisation des variables se fera à partir de notre modèle d'analyse que nous présenterons également dans cette partie. Le modèle d'analyse nous servira de cadre d'analyse dans notre quête de vérification.

Cette partie nous permettra de définir la micro finance, de la présenter dans son ensemble, de saisir la portée du manuel des procédures et de comprendre les risques dont il devrait permettre la maîtrise dans un SFD. Par ailleurs, elle permettra de mieux nous orienter dans notre recherche.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Présentation du secteur de la micro finance

Avant de traiter du sujet il importe de définir le concept de la micro finance. La micro finance qui constitue aujourd'hui un secteur qui présente des particularités nous sera présentée afin de nous permettre de mieux la connaître. Cette présentation nous permettra de nous départir de tous préjugés capables de constituer des barrières empêchant d'entrer en relation avec elle. Aussi, elle nous permettra de voir que c'est un secteur en pleine expansion qui suscite assez d'intérêts tant de la part des concernés que d'acteurs nouveaux qui voient en elle la passerelle pouvant leur permettre d'assurer le bien-être des agents économiques à faible revenu (AEFR).

Nous voudrions par cette présentation vous faire partager non seulement les informations qui seront d'une grande utilité, mais également la nécessité d'aider ce secteur.

I – Définition et objectifs de la micro finance

1 – Définition de la notion de micro finance

« La micro finance, c'est la finance rendue accessible aux ménages à faibles revenus. Ce sont des produits et services financiers utilisables par les démunis, c'est-à-dire des produits financiers dont le système de livraison et de contrôle, la miniaturisation des produits et services, la régulation, les coûts et les rendements sont compatibles avec les possibilités et les limites des agents économiques à faibles revenus ». (Ghislain Paradis Président Directeur Général Développement International Desjardins (DID))

La micro finance, c'est aussi :

- la finance contrôlée, inspirée par des intervenants en dehors des circuits traditionnels;
- le développement de la finance au service d'une clientèle ignorée par les intervenants habituels de cette industrie ;
- l'ingénierie financière au service des exclus des systèmes établis, c'est une passerelle entre ces systèmes établis et ceux en émergence pour cette nouvelle clientèle ;
- la ressource financière démocratisée.

2 – Les objectifs

D'abord la micro finance par le biais du crédit et la culture de l'épargne, veut donner les ressources nécessaires au développement des activités des petits entrepreneurs. En effet, à lui seul, le crédit ne peut pas faire sortir les populations de la pauvreté. Il faut lui associer l'épargne qui servira à faire face à leurs besoins dans l'avenir. La finalité de la micro finance peut se résumer en une amélioration des performances des micros entreprises et des conditions de vie des AEFR à travers un meilleur accès aux services financiers. Elle veut assurer :

- une viabilité financière des institutions ;
- un accès plus grand aux services financiers pour les AEFR ;
- une insertion des personnes démunies dans le processus de décision de leur pays en faisant d'eux des acteurs économiques clés.

Ce dernier objectif passe par un relèvement du niveau de vie des AEFR et par la viabilité financière des secteurs d'activités dans lesquels ils exercent. De plus, en favorisant l'accroissement du revenu des démunis, la micro finance agit indirectement sur l'éducation, la santé, l'état nutritionnel du ménage. Tous ces domaines de la vie de l'individu qui nécessitent des revenus réguliers et conséquents peuvent s'obtenir avec la micro finance.

L'amélioration du niveau d'éducation des démunis se fait avec les programmes de formation qui accompagnent les services de micro finance. La micro finance cherche enfin à promouvoir deux catégories de personnes laissés-pour-compte par les banques traditionnelles : les femmes et les jeunes. Ces derniers, grâce aux services financiers, ont une possibilité de prise en main réelle de leur destinée.

II – Les caractéristiques générales et évolution de la micro finance

1 - Les caractéristiques générales

Les services de la micro finance peuvent s'identifier aux caractéristiques essentielles suivantes :

- l'épargne et le crédit sont de faibles montants ;
- les crédits sont à court terme ;
- il y a peu ou absence de garantie qui repose sur une pression sociale : la garantie est en général exigée pour les crédits individuels. Pour les crédits de groupe, on parle de caution solidaire ;
- elle est proche des populations démunies : on peut parler de proximité à plusieurs niveaux. Elle est d'abord géographique. Les institutions se trouvent en général dans l'environnement de vie des populations rendant ainsi leurs agents plus proches des débiteurs. On peut parler également de proximité sociale parce que les emprunteurs se connaissent plus ou moins (surtout dans le cas des crédits de groupe) leur crédibilité est en jeu s'ils ne remboursent pas ;
- le taux d'intérêt est en général supérieur à celui du marché bancaire à cause des coûts administratifs élevés rattachés aux petits crédits ;
- les institutions de micro finance accordent du crédit soit à un individu soit à un groupe d'individus : dans le cas du crédit individuel, la garantie exigée avant de consentir le prêt peut prendre plusieurs formes. De plus, des mécanismes d'incitation tels que la possibilité de bénéficier d'un autre crédit ou encore de se voir octroyer un montant plus élevé au prochain prêt, sont mis en place pour s'assurer un remboursement dans les délais. Quant au crédit de groupe, selon le rapport ACDI-Fondation Agha Kan (1999-2000 :45) il est beaucoup plus répandu en Asie du sud-est, en Amérique latine et dans certains pays africains comme le Mali, le Sénégal et le Kenya. Il représente un moyen de donner le maximum de prêts aux AEFER qui n'ont pas de garantie financière. Ici, les membres d'un groupe choisissent les futurs membres parce qu'ils sont solidairement responsables du remboursement du prêt qui leur est accordé.

Il est demandé aux bénéficiaires des prêts d'épargner à l'avance un pourcentage du crédit à solliciter. Cette formule renseigne l'institution sur l'aptitude des prêteurs à faire des paiements réguliers.

2 – Evolution mondiale du secteur de la micro finance

2 – 1 – Les AEFR et les banques traditionnelles

Les programmes de crédit des banques commerciales ne s'adressaient pas directement aux AEFR. La croyance dominante à l'époque, c'était que les AEFR présentaient des risques de crédits élevés et entraînaient des coûts de transaction importants. L'absence de garantie financière pour les plus démunis amenait aussi les banques à ne pas leur accorder de crédit. Le caractère instable des activités exercées par les entrepreneurs appartenant à la classe des AEFR (agriculture soumise aux aléas climatiques, les risques idiosyncrasiques, etc.) a contribué à alimenter la peur des banquiers. Ils pensaient que les AEFR étaient trop démunis pour épargner. Nous étions donc dans une situation où les micro-entreprises pouvaient difficilement trouver les financements nécessaires à la bonne marche de leurs activités, face à des banques classiques qui ne prêtaient qu'aux personnes qu'elles jugeaient aptes. Mais le succès de certaines IMF va invalider ces hypothèses. Nous avons pu nous rendre compte par l'essor que connaît les IMF, que les AEFR remboursaient leurs prêts ; mais mieux, que la micro finance pouvait constituer une source de profit. La micro finance est progressivement devenue une activité rentable dans laquelle tout le monde (clients, investisseurs, gouvernement) peut y gagner.

2 – 2 – Le dynamisme du secteur de la micro finance

La micro-finance se répand aujourd'hui à l'échelle mondiale. Plusieurs acteurs du secteur ont manifesté la volonté d'échanger leur point de vue sur les actions à entreprendre pour vulgariser cet outil de développement en participant au sommet sur le micro crédit. En effet, la micro finance représente un vaste marché où des progrès restent à faire, si l'on veut la rendre accessible à un nombre plus grand de personnes. En 1999, avec un total de 500 millions de clients potentiels, les IMF existantes dans le monde ne satisfont que 22.2 millions de personnes.

Ce sommet qui s'est tenu en février 1997 à Washington a regroupé 2 900 personnes venant de 137 pays et s'est fixé les objectifs suivants :

- atteindre d'ici 2005, 100 millions de familles parmi les plus démunies de la planète ;
- mettre l'accent sur les prestations de services financiers aux femmes qui font partie des plus démunies parmi les AEFR ;
- rechercher la durabilité des institutions de micro crédit ;
- exercer avec le crédit un impact considérable sur l'amélioration de la vie des clients et de leur famille.

Toutes les personnes réunies à cette conférence ont manifesté le désir de voir la pauvreté disparaître de la planète en ayant comme arme le micro crédit.

2 – 3 – Consensus mondial sur l'importance de la micro finance comme arme contre la pauvreté

Au sein des AEFR, on distingue les entrepreneurs de ceux qui n'exercent aucune activité. Les premiers, bien qu'étant situés en dessous de la ligne de pauvreté, sont engagés dans des activités économiques qu'ils sont susceptibles de développer. Les seconds, ne font aucune activité pour des raisons de handicaps. Ce second groupe survit grâce aux dons venant de toute part et ne peut, par lui-même, sortir de cet état de pauvreté. De ce fait, la question se pose d'identifier le groupe de personnes auquel doit s'adresser la micro finance pour représenter un outil efficace dans la lutte contre la pauvreté.

Deux courants théoriques distincts donnent des éléments de réponses : la nouvelle approche minimaliste et l'approche du revenu généré.

❖ Nouvelle approche minimaliste

Pour les minimalistes, le crédit doit être octroyé à tout AEFR capable de rembourser le prêt. La fongibilité du crédit ne permet pas de savoir exactement ce qu'en fait l'individu.

L'approche minimaliste a été sujette à certaines critiques. Peut-on s'attendre à des résultats significatifs des différents programmes de micro finance si un grand nombre de AEFR bénéficiant du crédit n'utilisent les fonds qu'à des fins de consommation ? En l'absence d'investissements source de création de richesse, les programmes risquent de ne pas conduire à la diminution significative du nombre d'AEFR.

❖ **L'approche du revenu généré**

Pour les défenseurs du revenu généré, le crédit doit être principalement octroyé aux entrepreneurs sans ressources afin de leur permettre de financer des activités privées spécifiques qui génèrent du revenu. Ainsi, les prêts accordés permettront aux bénéficiaires d'accroître leur revenu et de faire ainsi face à leurs besoins.

❖ **Bases du succès de la micro finance**

La potentialité de la micro finance de réduire le nombre d'AEFR dans le monde est née des expériences réussies de diverses IMF. Et qui plus est des institutions comme la Banco sol en Bolivie et le K-REP au Kenya spécialisées dans le prêt aux AEFR « affichent des taux de rentabilité supérieurs à ceux de certaines des plus grandes et meilleures banques du monde ». (CNUCED, 10^{ème} conférence, communiqué de presse, 22/10/1998). La Grameen Bank au Bangladesh a révolutionné la vie des femmes avec le crédit d'autres institutions pourraient être citées. Toutes ces IMF ont axé leurs programmes sur des AEFR qui exerçaient ou comptaient exercer une activité génératrice de revenus. Pour que les programmes de micro finance soient viables, il faudrait que l'emprunteur rembourse. Il ne sera en mesure de le faire que s'il dispose d'un revenu. Ces IMF ont permis à leurs clients d'améliorer leur cadre de vie, d'accroître leur épargne, d'accéder à l'information (le cas de l'accès aux téléphones portables et à l'Internet pour les clients de la Grameen Bank), de relever leur niveau de revenu etc.

Certaines d'entre-elles ont donné l'opportunité à des AEFR de passer au-dessus de la ligne de pauvreté. Ces expériences de micro finance dans le monde ont en plus révélé que les AEFR avaient leur place en tant qu'acteurs effectifs du processus de développement de leur pays.

En conséquence, il s'avère donc bénéfique d'un point de vue social et économique, de renforcer les capacités des AEFR en multipliant l'accès à tous les facteurs de production, y compris le crédit. Cette partie de la population développerait ainsi sa capacité pour l'entreprenariat restée latente faute de moyens.

3 – La micro finance, un outil qui s'accompagne de mesures concrètes

La micro finance ne peut, à elle seule, résoudre tous les problèmes de développement et éradiquer la pauvreté du monde. Pour renforcer son action, la micro finance devrait s'accompagner d'autres mesures. Tous les intervenants du secteur s'accordent à dire que le crédit doit être accompagné de formation, d'informations et en plus, de l'accès aux terres dans les économies essentiellement basées sur l'agriculture. Pour certains entrepreneurs, l'essentiel est de bénéficier d'autres types d'aide comme l'information sur les marchés, l'information relative aux nouvelles technologies, etc. Dans ce cas, il incombe aux différents gouvernements de créer un contexte propice au développement des petites et micro- entreprises. De plus, la micro entreprise dans le secteur informel génère de l'emploi pour des personnes qui ne bénéficient pas toujours d'une protection sociale ou d'une grille salariale adaptée. Il faudrait alors réguler le secteur, le promouvoir et l'orienter par l'éducation et la santé de façon à préserver une continuité dans le travail de ces personnes. L'éducation, tout comme l'accès à l'information doivent être prise en considération vu le rôle important qu'ils jouent dans le processus de développement d'un pays. Il conviendrait également de mettre en place les infrastructures (c'est-à-dire des routes, des sources d'énergie, etc.) qui permettent aux investissements des petites entreprises de se concrétiser.

La micro finance constitue un vaste marché où des progrès restent à faire. Si la possibilité est donnée aux AEFR, ils développeront ainsi des activités génératrices de revenus et prendront eux-mêmes en charge l'amélioration de leurs conditions de vie.

Un message ressort des expériences de réussite d'IMF dans le monde : les entrepreneurs démunis peuvent bénéficier des services financiers parce qu'ils en ont besoin et sont en mesure de rembourser leurs prêts. Ils ne doivent plus être uniquement la cible de l'assistance des organismes d'aide et de bienfaisance.

4 – les caractéristiques des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)

4 – 1 – L'organisation

Les SFD sont organisés et gérés comme des coopératives. Chaque SFD est dirigé par un conseil d'administration au sein duquel se trouve le comité de crédit. Le conseil d'administration est l'organe délibérant élu à chaque assemblée générale où il est renouvelé au tiers (1/3). Ce sont les membres élus qui choisissent le président, qui compose son bureau.

Au sein du conseil d'administration le comité de crédit est mis en place dans le but de vérifier la conformité des dossiers de crédit.

Lors de l'assemblée générale, le conseil de surveillance est également élu et son bureau mis en place par son président. Ce conseil a pour rôle la vérification de la conformité des actes que posent le conseil d'administration et le personnel au regard des textes régissant les SFD.

En dehors de ces deux organes qui sont constitués des membres du SFD, nous avons le personnel composé du Gérant et/ou de ses collaborateurs selon la taille du SFD. Le Gérant est celui qui de part sa position assure toutes les tâches techniques et rend compte au conseil d'administration.

Dans un tel contexte la bonne exécution des tâches et des responsabilités qui vont avec, dépendent de la capacité de chacun à appréhender les dimensions de son rôle. Cet état de fait s'avère déterminant dans la mesure où, chaque acteur ne dispose pas de qualités allant avec le rôle qu'il tient dans le SFD. C'est la raison pour laquelle les SFD sont le lieu d'expression de nombreux conflits d'agence. Il faut noter que dans un réseau chaque SFD dispose d'une certaine autonomie.

4 – 2 – Le personnel

Le personnel des SFD qui constitue le socle technique sur lequel devrait reposer le succès des SFD est le plus souvent en déphasage avec les attentes. Cet état de fait a pour cause deux faits essentiels qui sont :

1. le niveau technique

2. la motivation

Le constat fait nous montre que le personnel au niveau des SFD est totalement en deçà des exigences techniques requises pour assumer les responsabilités. Dans un tel contexte, nous assistons à une mauvaise exécution des tâches et des responsabilités, cause de nombreux dysfonctionnements au niveau des SFD.

Pour la motivation, disons qu'elle concerne le niveau de rémunération qui constitue une source de désintéressement pour le personnel, qui ne se sent pas concerné par la qualité des actes et la bonne exécution des tâches dans le but de permettre une meilleure rentabilité des dépôts.

Tout ce qui précède fait courir une incertitude sur l'avenir des SFD, si aucune solution n'est apportée.

4 – 3 – Les activités

Les activités exercées par les SFD concernent essentiellement l'épargne et le crédit.

L'activité de collecte d'épargne connaît un certain succès dans la mesure où les SFD voient le niveau de leur dépôt augmenter. Cet état de fait peut s'expliquer par l'intérêt que suscitent les SFD pour les AEFR, car seuls ces systèmes conviennent à leur condition. Aussi, les AEFR préfèrent s'orienter vers les SFD, pour la simple raison qu'ils pourraient bénéficier de crédits à des conditions relativement souples.

De plus, le montant demandé pour une ouverture de compte est à la portée de leur revenu, de même que le dépôt minimum à faire à chaque opération de versement. Chaque AEFR a la possibilité de retirer un montant à chaque opération de retrait compatible avec ses besoins. Face à cette situation, les dépôts ne peuvent que connaître un essor favorable.

L'activité crédit quant à elle, constitue le nœud des difficultés que traversent certains SFD. En effet, nous assistons à une inflation du crédit dans les SFD, qui sans pour autant disposer des moyens de recouvrement comme les banques classiques, octroient des montants dépassant souvent ceux des banques. Les SFD n'ont pas la maîtrise des sources de remboursement des débiteurs, ce qui explique les difficultés rencontrées dans le recouvrement de leurs créances.

Dans un tel contexte, nous assistons également à une inflation des impayés qui le plus souvent se traduit par des créances irrécouvrables qui obèrent les résultats des SFD.

Du fait de cette situation, les SFD ayant atteint la taille critique se dotent de tous les services nécessaires qui pourraient permettre une meilleure coordination des activités dans le but d'assurer leur viabilité. C'est ainsi que des SFD se sont regroupés en fédération ou confédération afin de disposer d'une faîtière qui pourrait permettre aux caisses affiliées de bénéficier de ses services d'appui (Direction Financière et Comptable, Direction des Engagements, Service Informatique, Service Juridique, Service Inspection...) et de réaliser des économies d'échelle tout en bénéficiant des effets de synergie qui pourraient naître.

4 – 4 – Le contrôle des activités

Le contrôle de premier niveau se fait par les concernés (personnel), celui de second niveau se fait par le conseil de surveillance, quant à celui de niveau trois il se fait par les services d'appui (Contrôle, Inspection, Direction des Engagements, Direction Régionale) pour les SFD qui en disposent.

Nous savons que le contrôle en lui-même est un véritable métier qui ne saurait être assuré par des personnes n'ayant pas connaissance de ses règles et principes. Dans les SFD nous constatons que les personnes ayant en charge les différents contrôles n'ont pas le profil du métier, par voie de conséquence, les contrôles sont mal exécutés et de nombreux dysfonctionnements sont observés et persistent durant plusieurs années.

Aussi, souvent les autorités de tutelle (Ministère, Banque Centrale, Commission Bancaire,...) n'ont pas la disponibilité nécessaire pour effectuer les différents contrôles qui leurs sont assignés. Dans un tel contexte, nous constatons que le fonctionnement des SFD connaît des difficultés.

4 – 5 – Vision, stratégie et objectifs

Dans les SFD, le plus souvent nous assistons à un pilotage à vue. Il n'y a aucun plan directeur pouvant orienter les décideurs ou les acteurs à la base. Aucun objectif n'est fixé de façon claire à chaque acteur dans le but de permettre aux SFD d'avoir des références qu'ils doivent suivre et d'évaluer la performance de chacun.

Dans un tel contexte, chaque acteur agit comme il peut sans avoir de référence venant de la Direction.

L'établissement du budget n'obéit à aucune règle cohérente de gestion car ne faisant aucunement référence à une vision, à une stratégie, à un objectif et à un plan d'action dont le budget et la traduction financière à court terme. Si déjà ce qui devrait permettre une gestion performante des SFD n'est pas élaboré comme il se doit, comment s'attendre à des résultats ?

Nous sommes dans un univers concurrentiel, alors chacun devrait s'orienter vers une amélioration de ses pratiques de gestion, qui pourrait assurer sa performance et le rendre compétitif au risque de disparaître.

III – Présentation des risques du secteur de la micro finance

Cette partie va non seulement présenter les différents risques auxquels un SFD est soumis, mais elle va également mettre en relief les conséquences relatives à ces risques. Pour les besoins de notre analyse nous avons scindé les risques en deux (02) grands groupes. Le premier concerne exclusivement les risques inhérents au secteur de la micro finance, quant au second il porte sur ceux liés à toute entreprise. Connaître les risques liés à son activité revêt pour une entreprise une importance capitale. En effet, évoluer dans un environnement sans savoir ce qui pourrait menacer son activité la conduira sûrement vers sa perte. Le processus de maîtrise des risques passe par leur identification, leur définition, leur analyse et la mise en place de mesures de sécurité. Notre objectif de permettre aux SFD de maîtriser leur risque nous conduit dans cette partie à les présenter dans leur ensemble. Cette présentation a pour avantage de permettre une prise de connaissance des risques et d'orienter les différents responsables à la maîtrise de leur manifestation.

Nous traiterons dans cette partie uniquement les risques liés au secteur financier. Elle nous permettra par ailleurs de comprendre la nature de ces risques et les conséquences qui leurs sont rattachées.

1 – Risques majeurs de l'activité financière

« Les SFD sont soumis à des paramètres externes dont ils ne sont pas maîtres. La volatilité de ces paramètres leur fait subir des risques de marchés :

- risque de taux ;
- risque d'illiquidité ;
- risque de règlement contrepartie. » (CGAP ; 2000 :88)

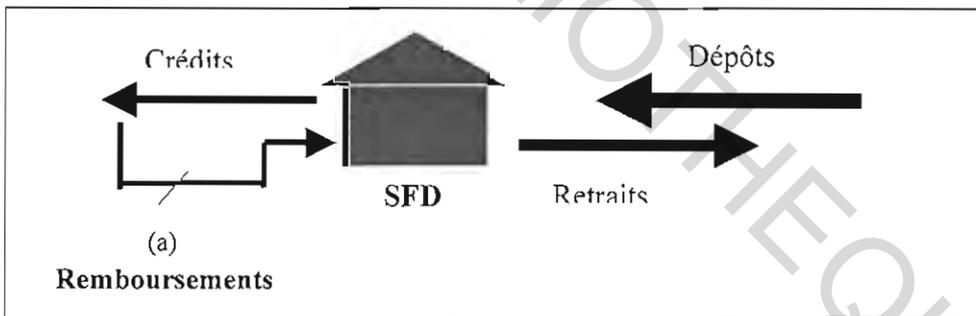
1 – 1 – Risques liés au rôle d'intermédiaire financier

- **risque crédit ou de solvabilité**

Selon ATH (1998 :57) ce risque demeure le plus important et figure parmi les causes premières des difficultés des établissements de crédit.

Les principaux flux d'un SFD sont les suivants : les ressources (dépôts) sont employées sous forme de prêts. Le remboursement de ceux-ci permet celui des ressources. Ce qui peut s'illustrer par le schéma suivant :

Fig. N° 1 : La manifestation du risque crédit



Source : adapté contrôle comptable bancaire SIRUGUET

Si les emprunteurs ne respectent pas leurs engagements dans des proportions significatives (survenance du risque de contrepartie), le SFD ne peut plus faire face aux siens (rembourser les déposants). C'est la manifestation du risque de solvabilité qui apparaît en cas de :

- rupture de la chaîne des flux financiers au sein du SFD liée à la défaillance d'une ou plusieurs contreparties (a) ;

- risque lié à l'environnement de la clientèle (situation politique, économique, etc.).

Dans tous les cas ce risque se manifeste par le fait que l'établissement ne peut plus faire face à ses engagements (rembourser les déposants).

- **Les risques d'établissement**

Pour la BCEAO (2001 :35) le SFD définit une politique dont il a la maîtrise de décision. Il sélectionne les conditions d'intervention avec ses contreparties pour garantir sa solvabilité. Il définit une politique de transformation monétaire pour conserver la maîtrise de la liquidité. Il prend donc un ensemble de décisions pour se prémunir contre les risques généraux d'établissement :

- le risque de solvabilité ;
- le risque de transformation ;
- le risque de liquidité.

Ces risques sont également surveillés par les autorités à l'aide de calculs de ratios spécifiques.

- **Les risques spécifiques**

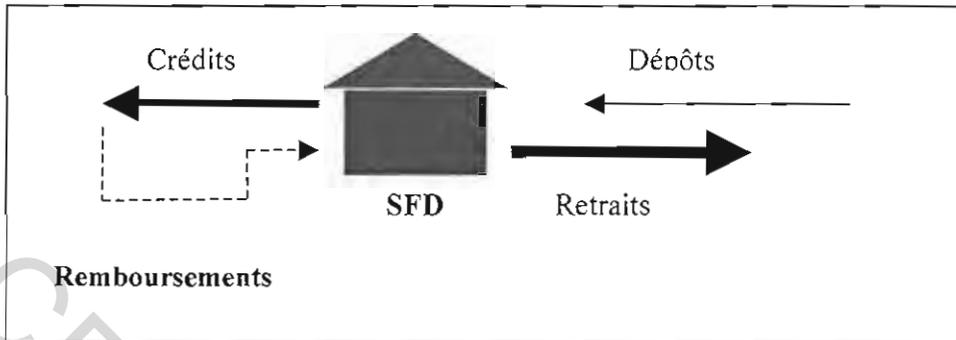
Pour mener à bien cette politique, le SFD utilise des moyens humains et matériels qui mettent en jeu des produits administratifs et techniques.

- **Le risque de liquidité**

C'est le risque de ne pas pouvoir faire face aux remboursements de ressources du fait de l'immobilisation des emplois correspondants.

Cette situation peut apparaître en cas de retraits massifs des dépôts.

Fig. N° 2 : La manifestation du risque de liquidité



Source : adapté contrôle comptable bancaire SIRUGUET

Dans une telle situation, la défaillance due à l'illiquidité, plus qu'une cause, devient un effet. Elle est la conséquence de l'appréciation que portent le marché et les déposants sur la capacité de l'établissement à rembourser à l'échéance, partant de là, les dépôts qui lui ont été confiés.

- **Le risque de transformation**
Lorsque le terme des emplois n'est pas (n'est plus) adossé au terme des ressources, il peut s'en suivre un déséquilibre de trésorerie lorsque le terme le plus court arrive à échéance.

1 – 2 – Le risque administratif

Pour le CGAP (2000 :67) la masse et la diversité des opérations à traiter quotidiennement sont telles que : erreurs, négligences, retards et fraudes se produisent inévitablement. Ils engagent la responsabilité pécuniaire de l'établissement mais, contribuent aussi à détériorer son image. L'inefficacité est un risque important qui se traduit par un coût excessif des services qui obèrent la rentabilité. A cette inefficacité, s'ajoute en général une mauvaise qualité des services qui, là encore, est un facteur de pertes et de détérioration de l'image de l'établissement.

Or, autant les pertes consécutives à des risques mesurés et consciemment assumés et contrôlés sont normales, car inhérentes au métier d'intermédiaire financier, autant les pertes par négligence, inadvertance, inconscience, ou par insuffisance d'organisation ne sont pas admissibles.

Elles sont toujours la conséquence d'une carence ou d'une délégation de pouvoir qui ne s'accompagne pas de son indispensable corollaire : le contrôle.

1 – 3 – Le risque de manquement ou déontologique

Selon la circulaire de la Commission Bancaire de l'UEMOA (2000 :2) l'explosion des marchés financiers n'a pas manqué de créer quelques confusions entre les intérêts des clients de l'établissement et ceux parfois personnels des opérateurs. En outre, le développement de la criminalité lié à la drogue, a suscité au sein de la communauté internationale une réflexion suivie de recommandations pour éviter que le SFD ne serve inconsciemment à recycler, à blanchir les énormes profits tirés de ces activités criminelles.

Des règles déontologiques destinées à normaliser ces activités ont été promulguées. Leur respect est impératif et tout manquement présente le risque de porter atteinte à l'honorabilité et à l'image de l'établissement défaillant.

1 – 4 – Le risque sur le patrimoine

Les SFD peuvent être comparés à un immense coffre-fort contenant non seulement des espèces « sonnantes et trébuchantes », mais également des valeurs sous forme papier (effets, chèques, titres, etc.) ou sous forme magnétique (système de paiement ou cartes de paiement) ; cette situation a de tout temps, attisé les convoitises, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement. Au risque traditionnel des agressions externes (sous forme de hold-up) sont venues s'ajouter les fraudes sur les moyens de paiement dont le coût est encore plus considérable.

1 – 5 – Le risque sur les systèmes d'information

Selon le GUIDE ATH (1998 :52) les systèmes d'information bancaire deviennent de plus en plus complexes pour répondre à des besoins internes et externes, de plus en plus contraignants.

Ce sont :

- les informations sur les risques ;
- les informations de gestion ;

- les comptes annuels ;
- les états périodiques ;
- les statistiques ;
- les déclarations fiscales.

Ces informations doivent être fiables et vite disponibles par la préservation de la piste d'audit. L'opacité des résultats produits et des risques assumés, due aux faiblesses des systèmes d'information, peut avoir de graves conséquences telles que :

- les pertes à la suite de décisions erronées ou tardives ;
- les absences de décisions ;
- les désagréments avec les autorités de tutelle et l'administration fiscale.

➤ **Le risque comptable**

Les particularités de la fonction comptable dans un établissement de crédit sont très fortes.

Selon SARDI (1998 :58) :

- 1 – Tout acte de banque est un acte financier qui se traduit par un acte comptable, contrairement aux autres secteurs d'activité. D'où une inflation des enregistrements comptables avec le risque de ne pas les maîtriser.
- 2 – L'enregistrement comptable est un prolongement naturel de l'opération de banque. Tout employé de banque devrait donc avoir des compétences comptables mais cela est loin de la réalité. Les notions comptables ont été longtemps limitées par l'usage des liasses comptables.
- 3 – L'émergence des nouveaux systèmes informatiques, en automatisant et en intégrant les opérations bancaires, a inclus la comptabilisation dans la chaîne de traitement. Ainsi, la décentralisation de la fonction comptable subsiste, elle est techniquement concentrée au sein de l'informatique.
- 4 – Ces deux facteurs conjugués – décentralisation de la fonction comptable au sein des services opérationnels, et sa concentration technique au sein de l'informatique – présentent le risque de dessaisir le département comptable de l'indispensable maîtrise de la définition des schémas comptables, et de contrôle des mouvements et des soldes

comptables qui sont des gages de fiabilité des informations comptables et financières destinées au public et aux autorités.

➤ **Le risque informatique**

L'informatique est un véritable outil de production dans la banque. Son efficacité est un facteur décisif dans la bataille de la rentabilité et de l'adaptation à un environnement de plus en plus difficile et concurrentiel. Les erreurs de conception ou de réalisation, les retards dans la mise en œuvre des technologies nouvelles, l'insuffisance de maîtrise de systèmes de plus en plus complexes, constituent des risques importants avec des conséquences directes sur la rentabilité et la qualité des services. De même, la gestion des mots de passe, des habilitations et des sauvegardes constituent elles aussi un point d'honneur à observer.

2 – Risques communs à toute entreprise : Nature des informations financières

La nature des risques traitée ici concerne toute entreprise de tous les secteurs d'activités.

Selon le SYSCOA les comptes annuels d'une entité sont le reflet de son activité et le résultat du processus général de traitement de l'information qu'elle utilise. Ce processus traite des données de natures différentes.

- les données répétitives sont celles qui résultent des opérations de routine et qui sont générées régulièrement par le système (factures d'achat, ventes, salaire, etc.).
- les données ponctuelles sont complémentaires des données précédentes, mais elles sont saisies ponctuellement (inventaire physique de fin d'exercice).
- les données exceptionnelles quant à elles, sont celles qui ne résultent pas de l'exploitation normale de l'entité (décision de réévaluation, fusion, etc.).

Chacun de ces types de données est susceptible d'être influencé, de façon plus ou moins sensible, par les jugements de la Direction.

Le volume d'opérations concernées et la nature des risques qu'elle comporte conduisent l'entité à aborder de façon différente le contrôle de ces divers types de données.

3 – Nature des risques

Pour SIRUGUET (2000 :157) la fiabilité de l'information financière peut être influencée par différents facteurs de risques que l'entité doit prendre en considération afin d'obtenir une bonne adéquation entre les moyens de contrôle qu'elle met en œuvre et les objectifs de contrôle. Plus un facteur de risque (ou la conjonction de plusieurs) sera grand, plus l'entité devra prévoir les dispositifs de contrôle lui permettant de s'assurer avec une confiance suffisante qu'il ne s'est pas produit d'erreur réelle (ou s'il s'en est produit, d'en évaluer l'incidence).

Il est essentiel, à ce stade, de bien comprendre que s'il y a risque d'erreur, il n'y a pas nécessairement erreur réelle, et qu'il existe différents niveaux de probabilités d'erreurs :

- les erreurs potentielles sont celles qui, théoriquement, pourraient se produire si aucun contrôle n'était mis en place pour les empêcher ou les détecter et les corriger ;
- les erreurs possibles sont celles qui pourraient effectivement se produire du fait de l'absence de contrôle dans l'entité permettant de les empêcher, les détecter et les corriger ;
- les erreurs réelles sont celles qui se produisent effectivement.

Il est donc essentiel pour l'entité de bien connaître les premières, d'identifier les secondes et d'adapter en conséquence son système de contrôle interne pour évaluer les troisièmes.

Pour ce faire, l'entité doit bien connaître les composantes de sa vie et de son environnement qui peuvent influencer sur la qualité de l'information financière produite.

3 – 1 – Risques liés aux objectifs de régularité et de sincérité

Selon le SYSCOA pour qu'une information financière puisse être réputée régulière et sincère, elle doit répondre aux critères suivants :

- exhaustivité (toutes les transactions réalisées par l'entité sont reflétées);
- réalité (seules les transactions réalisées par l'entité sont reflétées) ;
- propriété (les actifs appartiennent à l'entité et les passifs la concernent) ;
- évaluation correcte (les transactions sont valorisées lors de leur entrée dans les livres et à la date de clôture);
- enregistrement dans la bonne période ;
- imputation correcte (enregistrement dans les bons comptes) ;
- totalisation et centralisation correcte (fiabilité du processus comptable);
- information adéquate (toute information financière doit être accompagnée des explications nécessaires et suffisantes à son utilisation par les destinataires ; l'annexe aux comptes annuels par exemple).

Toute opération traitée est porteuse du risque potentiel que ces critères (ou l'un d'entre eux) ne soient pas remplis.

3 – 2 – Risques dus à la nature des opérations

Selon KOESSLER (2000 :78) les informations financières de part leur nature sont porteuses de risques différents.

- Dans le cas des opérations répétitives, si le système de traitement fonctionne mal, toutes les opérations traitées par ce système risquent d'être erronées.
- Pour les opérations ponctuelles, si elles sont mal organisées, elles peuvent ne pas pouvoir être corrigées (inventaire physique de fin d'année mal organisé et aboutissant à des résultats anormaux ne pourra pas être refait à la même date et générer des surcoûts très importants) ; il est donc essentiel de bien animer à l'avance, les modalités de déroulement de ces opérations afin d'éviter qu'elles ne se révèlent inacceptables.
- Pour les opérations exceptionnelles, l'entité ne dispose pas de critères préalablement définis, ni de chiffres comparatifs permettant d'identifier des

variations anormales ; il existe donc plus de risques que pour les autres qu'une erreur se produise et ne soit pas détectée.

3 – 3 – Risques dus à la valeur des opérations

Lorsqu'une erreur se produit, plus la valeur (individuelle ou cumulée) d'une opération est forte, plus les risques qu'elle ait une incidence significative sur l'information financière (provisions pour risques) sont élevés.

3 – 4 – Risques dus à la conception d'un système

Pour les opérations répétitives, qui sont donc traitées par des systèmes qui s'appliquent à chacune d'elles, il est nécessaire que le système soit conçu de façon à empêcher les erreurs ou à permettre leur détection et leur correction, sinon la plus part des opérations traitées par ce système risquent d'être erronées. Ce principe explique l'importance attachée à l'évaluation de la fiabilité de la conception des systèmes.

« Ces risques sont particulièrement importants dans les systèmes informatisés car une erreur de conception de système se répercute sur toutes les données qui transitent par le programme concerné. » (MADERS ; 1994 :127)

3 – 5 – Risques dus au fonctionnement d'un système

Selon SARDI (1998 :152) même si la conception d'un système est théoriquement bonne, il existe toujours un risque que son fonctionnement réel soit défaillant (contrôle prévu mais non exécuté). C'est la raison pour laquelle, le fonctionnement régulier doit être vérifié au regard des points importants de contrôle.

Certains facteurs viennent accroître les risques liés au fonctionnement des systèmes. Il s'agit :

- de la rotation excessive du personnel ;
- de la complexité du système;
- de l'absence de formation du personnel et de supervision, etc.

Dans les systèmes informatiques, ces risques sont particulièrement importants si :

- les séparations de fonctions entre le développement c'est-à-dire la mise au point des systèmes, l'exploitation (exécution des traitements) et les contrôles sont insuffisants ;
- l'accès aux ressources informatiques est insuffisamment protégé (mots de passe, protection des fichiers et programmes, etc.) ;
- le recyclage des anomalies détectées par le système n'est pas suffisamment surveillé (exhaustivité et bien-fondé).

4 – Analyse des risques

Il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés au niveau de chaque activité de l'entreprise. Il existe différentes façons de procéder à cette analyse, dans la mesure où, bien de risques sont difficiles à quantifier. Néanmoins, le processus plus ou moins formel se décompose généralement de la façon suivante selon COOPERS & LYBRAND (1998 :26):

- évaluation de l'importance du risque ;
- évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;
- prise en compte de la gestion du risque doit être géré, c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

Cette analyse aboutit à une classification des risques en deux (02) catégories :

- risques mineurs n'ayant pas d'impact significatif et ayant une probabilité de survenance faible ;
- risques majeurs avec une forte probabilité de survenance.

Concernant les premiers et vue la faible probabilité, leur analyse se fera de façon peu approfondie. Par contre les seconds feront l'objet d'une analyse fine, rationnelle et minutieuse.

L'évaluation adéquate des risques constitue une épreuve difficile pour toute entreprise. Cependant, on peut les qualifier d'« élevés », de « moyens » ou de « faibles ».

L'étape qui suit l'évaluation, consiste essentiellement dans la mise en place de dispositifs de contrôle et de procédés de gestion des risques. La mise en place de ces procédés et moyens procède d'une étude appropriée de ces différents risques, en se référant aux différentes hypothèses et à une analyse pertinente des coûts à l'effet de les minimiser.

5 – La maîtrise des risques

Toute organisation est confrontée à un ensemble de risques qui méritent d'être évalués. L'assise d'un système de contrôle de qualité dans une entité selon COOPERS & LYBRAND (1998 :15), passe dans un premier temps par une identification des risques inhérents aux activités et à l'environnement ; et en second lieu par leur appréciation objective. La circulaire de la commission Bancaire indique que le contrôle interne ayant une dimension préventive, les risques inhérents à l'activité bancaire doivent être identifiés de façon permanente et exhaustive. L'évaluation des risques a un double but, à savoir :

- ✓ permettre de qualifier les pertes financières ainsi que tout dommage d'une nature que leur réalisation pourrait engendrer ;
- ✓ définir les mesures de couverture des risques notamment de contrepartie, de liquidité, opérationnels etc.

Les risques identifiés font l'objet de limites fonctionnelles ou opérationnelles qui garantissent leur maîtrise selon LEMANT (1999).

C'est à cet effet, que des objectifs compatibles et cohérents doivent être précisés dans chaque unité du SFD. Ces objectifs peuvent être déclinés en termes quantitatifs ou qualitatifs.

L'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré au processus de planification selon COOPERS & LYBRAND (1998 : 59).

Dans la mesure où le pilotage des SFD s'inscrit dans une suite d'amélioration continue, les risques doivent sans cesse être identifiés au niveau de l'organisation dans son ensemble, mais dans chacune de ses opérations.

L'analyse des risques de non-réalisation des objectifs fixés permet de circonscrire les menaces potentielles de l'organisation.

Pour R. ANTHONY (in Malo & Mathé, 2000), l'identification et l'analyse des risques vont consister à isoler les facteurs limitant de l'efficacité et de l'efficience sur l'exécution des tâches dans chaque unité opérationnelle et fonctionnelle de l'organisation. McNamee (1998 : 23), souligne que la gestion des risques s'orchestre tant au niveau opérationnel de l'information financière, que du respect des contraintes légales et réglementaires.

Pour parvenir à la maîtrise des risques, il convient de définir une typologie des activités de contrôle selon COOPERS & LYBRAND (1998 ; 72). Ainsi, on distingue :

- ✓ les contrôles orientés vers la prévention ou la détection ;
- ✓ les contrôles hiérarchiques ;
- ✓ les contrôles exhaustifs et par sondage ;
- ✓ les contrôles manuels et par l'usage de l'informatique ;
- ✓ les contrôles physiques ; etc.

L'objet de ces différentes évaluations porte sur le style de gestion exercé par le management, la gestion des activités, sur les indicateurs de performance, sur la séparation des tâches incompatibles.

En résumé, il s'agit de déterminer un mécanisme de détection et d'évaluation de la gravité de la menace qui plane sur les objectifs fixés, de sorte à permettre leur gestion en fonction de leur degré d'acceptabilité définie par le management.

Nous venons de présenter le secteur de la micro finance dans son ensemble de même que les risques qui lui sont liés de façon spécifique et ceux qui le sont de façon générale. Nous constatons que les SFD doivent surveiller en permanence la survenance de ces risques de façon à les maîtriser. S'ils arrivent à le faire, nous pourrions dans ces conditions, espérer que les SFD connaissent une viabilité permanente qui aurait l'avantage de leur permettre d'être pérenne.

Aussi, cette partie nous a orienté sur la portée de l'activité des SFD. Elle nous a également permis de disposer d'informations essentielles à la compréhension de ce secteur qui est devenu l'un des plus prometteurs de part les résultats qu'il nous donne d'apprécier.

Une fois ces risques identifiés, que faire pour permettre leur maîtrise ? Quel outil ou quel dispositif mettre en place en vue d'assurer leur maîtrise ? Comment procéder à leur analyse dans le but de mettre en place des mesures de sécurité ?

La partie qui suit nous présentera une démarche d'élaboration des procédures.

Le contenu de cette partie, nous permettra de saisir la signification d'une procédure et comment la rédiger, puis les raisons de disposer d'un manuel des procédures. Elle nous aidera par ailleurs à faire connaissance avec les différentes fonctions du manuel des procédures, ainsi qu'avec les différents risques inhérents au secteur d'activité faisant l'objet de notre étude.

Chapitre 2 : Le manuel des procédures

Le manuel des procédures qui constitue l'un des dispositifs essentiels du contrôle interne, semble ne pas faire partie des priorités des responsables des entreprises. En effet, dans bon nombre d'entreprises, dès sa conception il est rangé et ne fait l'objet d'aucune application. Cet état de fait répond à l'effet de mode dont sa conception a été le fruit. Aussi bien qu'existants, certains manuels font l'objet d'application partielle, ce qui ne peut assurer l'efficacité recherchée. Dans ces conditions, nous constatons que ces différents responsables n'ont pas encore saisi la portée essentielle du manuel et surtout son importance dans le système de contrôle interne. Ils oublient que ce n'est pas une fonction (le contrôle interne) qui devrait être assurée par quelqu'un, mais c'est un dispositif existant dans l'entreprise dont chaque membre du personnel assure une partie de la responsabilité et l'application du manuel pourrait contribuer à sa fiabilité.

C'est dans le but de permettre aux personnes intéressées par le manuel et celles qui en font un usage partiel de saisir son importance que nous allons traiter du manuel dans tous ses aspects. Cette préoccupation légitime nous conduira à susciter des intérêts réels, non seulement pour l'élaboration des manuels, mais surtout permettre l'application effective et de façon exhaustive des procédures, des principes et des règles de gestion figurant dans le manuel.

Cette partie portera essentiellement sur les points suivants :

- la nécessité et l'obligation réglementaire de rédiger les procédures ;
- la définition du terme procédure ;
- La démarche d'élaboration du manuel des procédures ;
- Les fonctions du manuel des procédures dans une entreprise.

I – Concepts de base sur les procédures

Cette partie traite des procédures depuis le cadre réglementaire jusqu'aux fonctions du manuel. Elle nous permet de justifier l'importance des procédures dans une entreprise.

1 – Cadre réglementaire

L'entreprise, qui, dans son fonctionnement quotidien est un centre de production, de circulation et de diffusion d'informations, se doit de conférer aux informations un caractère probant, dans un souci de pertinence partagée. Pour répondre à ce souci, les informations de synthèse contenues dans les états financiers annuels doivent donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit définir et formaliser les procédures comptables et organisationnelles permettant la bonne exécution des tâches et facilitant les contrôles interne et externe.

A l'effet de ne pas soustraire les IMF à cette obligation, l'article 57 du titre V en son chapitre 1 de la loi N° 96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit stipule que : « Toute union, fédération ou confédération est chargée d'assurer le contrôle sur pièce et sur place, des opérations des institutions qui lui sont affiliées et de ses organes financiers. A cet effet, elle doit élaborer tous manuels des procédures, sous réserve que ceux-ci soient conformes aux normes édictées en la matière par la Banque Centrale ou la Commission Bancaire. Elle est tenue de procéder au moins une fois l'an à l'inspection des institutions qui lui sont affiliées et de ses organes financiers ».

La nécessité pour les IMF de disposer d'un manuel des procédures tel que le dispose cet article vient démontrer le caractère primordial de ce dernier dans la gestion quotidienne des IMF.

2 – Définition du terme procédure

De toutes les définitions deux ont retenues notre attention :

- « La première, celle de HENRY et MONKAM – DAVERAT (1998 :56) définit la procédure comme un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin et limitée en aval par l'obtention d'un résultat.
- La seconde se présente comme étant les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de son contrôle ». (In TCRIFFO ;1998)

De ce qui précède, nous pouvons définir la procédure comme la description narrative et/ou sous forme de diagramme (flow chart) de l'exécution des tâches élémentaires standardisées afin de répondre à un besoin et ce, dans le souci d'atteindre un résultat tout en précisant les documents utilisés, leurs contenus, leurs diffusions et leurs conservations, les autorisations et approbations, les points de contrôle de même que les intervenants et les délais.

Selon BORDES (1997 :105) les procédures font partie des méthodes d'organisation. Elles répondent ainsi à un besoin de normalisation et elles ont davantage d'efficacité si elles sont décrites dans un des manuels d'instructions. A partir de ce fait, les procédures deviennent une nécessité dans toutes les organisations où une seule personne ne peut plus assumer la responsabilité du contrôle sous tous ses aspects. A travers ce contrôle, il faut comprendre la maîtrise de l'application des instructions et des procédures visant à atteindre des objectifs permanents ou ponctuels. Les procédures doivent à cet effet avoir une vocation opérationnelle et elles doivent également permettre d'atteindre, au sein de toute entreprise, l'existence d'un contrôle interne efficace.

3 – Fonctions du manuel des procédures

Le manuel de procédures vise selon SARDI (1998 :78) à harmoniser et à fiabiliser les opérations de l'entreprise. Il permet en outre aux différents utilisateurs de disposer d'un document décrivant l'exécution de leurs différentes tâches dans un langage accessible à tous. Il sert en d'autres termes à définir Qui fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Et à quelles fins ?

De façon générale, le manuel des procédures a diverses fonctions. Nous pouvons citer entre autres :

- la régularité dans le traitement de l'information ;
- une utilisation efficace ou appropriée des actifs de la société ;
- la description détaillée des savoir-faire incorporés dans l'organisation ;
- la définition des modalités d'exécution des opérations de l'entreprise, la répartition des tâches et leurs interactions ;
- un support d'information et de formation adéquat (guide d'apprentissage) ;
- un aide-mémoire individuel ;
- un outil de gestion et d'organisation (moyen de limiter la liberté laissée aux uns en matérialisant la place donnée aux autres) ;
- un moyen de capitalisation technique ;
- un outil pour contenir les dispositions réglementaires ou juridiques.

En outre les procédures écrites ont toujours un rôle pédagogique et servent de support pour toute opération de contrôle. Pour être opérationnelles, elles doivent être :

- **La mise en œuvre des objectifs fixés par la Direction**

Pour BEFEC-PRICE WATERHOUSE (1994 :56) tous les objectifs fixés par la Direction doivent être effectivement mis en œuvre dans le manuel, particulièrement la sécurité et l'efficacité, aussi bien lors de la conception, de la réalisation que de la mise à jour de chaque procédure. La recherche de l'organisation la plus rationnelle pour le traitement d'une opération doit être effectuée dans le but d'optimiser les ressources et d'améliorer l'efficacité, la productivité et la qualité des services.

- **Clares, précises et complètes dans leur contenu**

Le manuel a pour vocation de traiter d'une manière claire, précise et complète, toutes les opérations et fonctions de l'entreprise. Il ne doit pas se contenter d'émettre des principes généraux ou des descriptions partielles de traitement. Il doit au contraire préciser nettement selon DEBRAY (1995 :68):

- l'organisation mise en place pour traiter chaque type d'opérations ;
- les étapes successives et logiques du traitement des opérations à partir de l'initialisation à l'archivage ;
- la responsabilité de chaque intervenant dans la chaîne de traitement ;
- les contrôles et auto contrôles à réaliser, ainsi que le moyen de s'assurer de leur réalisation.

Une procédure est un outil essentiel de travail permettant aux utilisateurs de réaliser une opération, suivant les normes fixées par l'entreprise. La clarté, la concision et la précision sont avant tout nécessaires.

- **A la disposition effective des utilisateurs**

Pour KOESSLER (2000 :158) un manuel ne peut être utile qu'à condition d'être à la disposition des utilisateurs à qui il doit être dispensé une formation et donner des informations suffisantes concernant les opérations dont chacun a la charge.

L'usage de l'informatique peut s'avérer d'une grande utilité pour mettre à jour et diffuser le manuel des procédures.

Il est ainsi possible, selon SARDI (1998 :132) de le mettre dans la base de données, accessible à partir de chaque terminal. La maintenance en est grandement facilitée, de même que les problèmes d'impression, de diffusion et de mise à jour de la documentation.

- **Constamment mises à jour (cf. actualisation du manuel)**

- **Effectivement appliquées**

Pour SIRUGUET (2000 :158) de nombreuses entreprises possèdent des manuels de procédures qui ne sont pas appliqués pour diverses raisons :

1. ignorance de leur existence ;
2. insuffisance de discipline et de rigueur du personnel et de l'encadrement ;
3. absence de mise à jour du manuel, qui devient totalement ou partiellement obsolète ;
4. impossibilité d'appliquer une partie de la procédure durant certaines périodes ;
5. insuffisance de la pression exercée par la direction et/ou l'audit pour son application.

Il est à noter qu'un manuel des procédures représente un investissement lourd pour une entreprise : en terme de temps passé à le concevoir, à le rédiger, à l'éditer, sa mise à jour permanente, les formations dispensées et enfin les honoraires des professionnels engagés (cabinets d'expertise ou de conseils).

En conséquence, pour que cet investissement soit rentable, il convient de le rendre opérationnel par une mise à jour constante pour éviter qu'il ne devienne désuet ou, à défaut, utiliser le système de dérogations.

Dans certaines unités, ou durant des périodes précises selon GELAIN (1997), l'application d'une procédure particulière peut s'avérer impossible. Par exemple, dans une petite unité décentralisée (succursale, bureau de représentation, etc.) pendant certaines périodes (congés, maladies), il serait irréaliste d'imposer le principe de la séparation des fonctions : autorisation, exécution, contrôle. Une dérogation doit alors être accordée par l'organe responsable. Cette dérogation doit préciser :

- les parties de la procédure pour lesquelles une dérogation est accordée ;
- les raisons ;
- la durée.

Si cette dérogation met en cause un principe de contrôle interne (cumul de fonctions en cas d'absence), l'inspection doit être consultée et informée. L'accord de dérogations

peut prévoir, le cas échéant, des contrôles de substitution : revue périodique des opérations par une personne habilitée, intervention plus fréquente de l'audit.

Des modifications selon BEFEC-PRICE WATERHOUSE (1994) peuvent être motivées par le souci d'amélioration du contrôle, de la productivité ou de la qualité.

Ces modifications doivent être encouragées car, quelles que soient les compétences du rédacteur des procédures, il ne peut avoir une connaissance et une expérience dans tous les domaines, et l'apport des utilisateurs dans la conception et l'amélioration des procédures est essentiel.

En conclusion, toute entité voulant gérer au mieux ses domaines d'activités a nécessairement besoin de disposer d'un manuel des procédures tel que nous venons de le décrire.

Mais comment élabore-t-on un manuel des procédures ?

Et, une fois la rédaction faite, quelle exploitation pourrait-on en faire ?

II – L'élaboration et l'exploitation du manuel des procédures comme outil de maîtrise des risques

<<Pour le CEGOS, les procédures formalisées ont un effet direct sur les performances de la fonction comptable, en favorisant :

- la baisse des effectifs et des dépenses comptables ;
- la réduction des délais ;
- l'augmentation de la productivité. >> (In TCHRIFFO ; 1998 :22)

Par ailleurs, il est avéré que le manuel des procédures assure la pérennité de la compréhension du système. Raison pour laquelle son usage est recommandé par le cadre réglementaire (Cf. art.57 du titre V en son chapitre 1 de la loi N° 96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit).

Cette partie traitera essentiellement de la démarche d'élaboration du manuel des procédures. Elle portera également sur l'exploitation du manuel comme outil de maîtrise des risques permettant d'assurer la fiabilité du système de contrôle interne.

1 – Elaboration du manuel des procédures

1 – 1 – Prise de connaissance et revue documentaire

Dans le souci de mener à bien la mission à elle confiée, selon le guide d'élaboration des procédures du Cabinet Uniconseil (2001), toute personne ou organisation en charge d'élaborer les procédures d'une entité doit procéder à la collecte des informations générales nécessaires à l'élaboration de sa mission. Il s'agira notamment de comprendre les options retenues en matière d'organisation générale de l'entité concernée et particulièrement les principales règles régissant l'organisation des flux d'informations.

1 – 2 – Interviews

Cette prise d'information au regard du guide d'élaboration des procédures du Cabinet Uniconseil (2001) se fait par le biais des différentes interviews diligentées auprès des agents opérationnels et des principaux responsables en vue d'apprécier les circuits et la production de l'information. Il s'agira notamment d'obtenir une description des responsabilités et des opérations dont ils ont individuellement la charge.

Dans ce cadre, il sera nécessaire que chaque membre du personnel de l'entité concernée produise une description sommaire des activités et tâches qui lui sont confiées avec leur périodicité.

1 – 3 – Revue des procédures existantes

Selon le guide d'élaboration d'un manuel des procédures du cabinet Deloitte & Touche (2001) à partir des informations obtenues au cours des deux (02) premières phases exposées ci-dessus, il faudrait procéder également à la vérification et à la validation des procédures existantes. Cette vérification est relative à la réalité et à la conformité des procédures décrites par les personnes interviewées.

La validation consistera à ne retenir que les procédures présentant des garanties pour le renforcement du contrôle interne. Il est entendu que des propositions à cette occasion des procédures jugées adéquates pour le renforcement du système de contrôle interne seront faites.

1 – 4 – Fixation de la forme du contenu du manuel

Comme nous le conseille BORSES (1997) l'ensemble des procédures décrites et structurées entre les différentes fonctions doit être présenté dans un manuel suivant un certain format.

En effet, le respect d'une certaine règle d'homogénéité allant dans le sens de regrouper les informations concernant chaque objectif ou sous objectif est essentiel. L'application de cette règle, doit conduire au listage des informations et les rattacher à l'objectif concerné.

La définition de la forme du manuel obéit à un certain nombre de critères qui peuvent être fonction :

- du contenu ;
- des destinataires ;
- des habitudes ;
- des possibilités de l'entreprise.

Dans un souci de respect du format général, le 21 cm * 29.7 cm, utilisant un papier de très bonne qualité de couleur blanche de préférence est recommandé.

Le manuel des procédures étant un document à usage quasi-permanent il, est conseillé d'utiliser aux fins de rangement, des classeurs à feuillets mobiles capables de faciliter les consultations, les mises à jour et les insertions ultérieures, avec des intercalaires de séparation en matière plastique.

Selon le modèle de référentiel tiré du guide d'élaboration des procédures du Cabinet ERNST & YOUNG (2001 :12):

- le code de la référence principale est alphanumérique, avec un ou plusieurs caractères ; chaque document de cette partie principale doit toujours rappeler le code de référence principale ; il reçoit en plus, un numéro d'ordre séquentiel dit référence divisionnaire (ex. 10, 20, 30, etc.).
- chaque document est paginé et reçoit une date de création, la mention « original » ou « mise à jour », et le nombre total de pages qu'il contient ;
- chaque page comporte toutes les références.

- dans le souci du respect de ce qui précède, le chargé de mission procède à la composition du manuel, par l'attribution à chaque nature d'information de sa position et de sa référence.

1 – 5 – Rapport de synthèse et validation par la Direction

Une fois les principes devant servir d'éléments de référence retenus et mis sous forme de liste, un rapport est établi et soumis à la Direction pour validation.

Selon MADERS (1994 :69) ce rapport :

- rappelle les objectifs et sous objectifs entérinés, le champ d'application et les destinataires ;
- décrit le projet de manuel par sa présentation, la liste de son contenu, et sa structure ; les informations exclues seront éventuellement motivées.

1 – 6 – Organisation des travaux de rédaction

Selon KOESSLER (2000 :152) l'élaboration d'un manuel des procédures pour une entreprise a un coût lié à la prestation de service fournie par le mandataire. Ce dernier, dans le souci de procéder à une meilleure évaluation financière de sa prestation établira un budget lié à la mission afin d'évaluer le temps nécessaire à la réalisation du manuel, base de présentation de la proposition financière. Il est fondé sur :

- **un planning ;**
- **des programmes de travail ;**
- **des outils de travail.**

Le planning

Selon le guide d'élaboration des procédures du Cabinet ERNST & YOUNG (2001) il consiste essentiellement en la programmation des travaux en prenant en compte les moyens techniques et humains disponibles. Dans le déroulement de la démarche d'élaboration d'un manuel des procédures, il se situe tout juste après la validation du canevas par la Direction. Une fois cette étape engagée, le contenu synthétique du manuel fera l'objet d'un découpage en tranches homogènes qui sera suivi par les étapes de diffusion et d'actualisation.

Le suivi particulier des travaux consistera à inscrire les délais ou pourcentage de réalisation et les observations sur l'état d'avancement à mettre à jour périodiquement.

Le planning a pour objet :

- d'informer la direction sur les délais de réalisation prévus ;
- de vérifier l'adéquation des moyens mis en œuvre ;
- de donner une vue d'ensemble sur l'état d'avancement des travaux ;
- de permettre le suivi des réalisations et la décision immédiate des mesures correctives nécessaires ;
- de faciliter la supervision des travaux de réalisation délégués à d'autres.

Les programmes de travail

Dans le processus d'élaboration du manuel des procédures, ils donnent la description des tâches qui devraient être accomplies dans leur ensemble pour chaque tranche du manuel en faisant référence au planning avec les délais qui leur sont fixés.

Par conséquent, toute personne participant au processus pourra l'utiliser comme cadre de référence de réalisation des tâches.

Les outils de suivi et de maîtrise des travaux

- Ici chaque intervenant doit tenir un journal de bord dans le but de juger de façon permanente de l'état d'avancement des travaux et ouvrir des voies de correction, des écarts de délais et de comptes rendus périodiques à la Direction de l'entreprise.
- Il y a aussi la définition des caractéristiques de mise en forme à savoir :
 - le style de rédaction qui, pour la compréhension de chacun doit être simple, clair, précis et concis ;
 - la typologie et la mise en page qui doivent être définies, notamment les polices des caractères et leurs attributs ;
 - les représentations graphiques qui peuvent être utilisées à leur place afin de pallier certaines défaillances liées à la description narrative ;
 - la dactylographie ;
 - les notes de présentation et de mise en forme des textes.

1 – 7 – Rédaction du manuel

Du fait que les procédures doivent respecter la réalité d'exécution des tâches dans l'entreprise, leur réalisation doit obéir aux principes de « l'image fidèle » découlant des analyses préalables. Dans un tel contexte, le seul repère demeure le programme de travail et les notes sur les orientations du manuel ainsi que le canevas. Dans le cas contraire, le collaborateur pourra procéder au recueil d'autres informations. Les feuillets du manuel seront rédigés suivant les recommandations de présentation et de mise en page des textes. Suivant le degré de pertinence des procédures décrites, l'intervenant sera conduit à présenter dans un rapport annexe, les faiblesses mises en évidence par l'analyse et les propositions de modification suggérées. Seule la Direction de l'entreprise pourra ultérieurement prendre la décision d'aménager les procédures existantes.

Pour SIRUGUET (2000 :76) dans le but de produire des procédures reflétant la réalité de l'entreprise, les différents feuillets feront l'objet de relecture de la part de plusieurs personnes participant à la mission. Une fois faite, les différents feuillets vont être présentés au responsable de la mission avec les éventuelles propositions d'aménagement. La présentation des différents feuillets à la Direction pour validation au cours des réunions périodiques organisées à cet effet, est précédée par le contrôle effectué par le chef de mission au moyen d'un questionnaire type de contrôle en vue de vérifier le respect des instructions par les rédacteurs.

Une fois cette étape achevée, les différents feuillets ayant fait l'objet de validation vont être insérés dans le manuel des procédures et référencés conformément au référentiel préétabli. Ils seront classés ensemble en prélude à la phase de diffusion.

2 – Dossiers de travail

Selon le Cabinet Deloitte & Touche dans son guide d'élaboration des procédures (2001), la constitution de dossiers de travail obéit au souci de disposer d'une base de données qui pourra être consultée à souhait.

Donc toutes les informations recueillies au fil du processus y seront rigoureusement classées avec ordre et toujours selon la méthode retenue. La nécessité de regrouper ces informations recommande son organisation en sous-dossiers et en rubriques afin de

faciliter les manipulations. Une organisation des différents documents est utile dans la mesure où ces dits documents doivent être répertoriés. A cet effet une référence est portée par chacun des documents. Ainsi conçu, le dossier de travail permet d'atteindre les objectifs suivants :

- classement ordonné de tous les documents collectés ou créés au cours de la mission ;
- outil de mémorisation et support de communication entre les intervenants ;
- garantie pour l'entreprise de la pérennité et de la qualité de la mission. (Guide d'élaboration des procédures Cabinet ERNST & YOUNG ; 2001)

➤ **Les sous-dossiers synthèses**

Le Cabinet PRICE WATERHOUSE & COOPERS conseille qu'ils regroupent en leur sein les différents principes retenus pour la conduite de la mission et pour la conception du manuel.

- **Rubrique 1 : planning des travaux**
- **Rubrique 2 : notes et rapports**

Elle porte sur :

- les orientations ;
- les canevas ;
- les notes sur le système de référence ;
- la présentation ;
- la mise en forme des textes ;
- les modalités de diffusion et de mise à jour du manuel.

➤ **Les sous-dossiers documentation des travaux**

Dans le cadre de la mission d'élaboration du manuel, un certain nombre de documents utilisés par les différents acteurs ont été recueillis, de même d'autres ont été conçus lors de la mission. L'ensemble de ces documents constituera le contenu de ce sous-dossier à l'exception des feuillets du manuel.

Nous dénombrons quatre rubriques liées à la variété des travaux :

- **Rubrique 1 : index**

- le sommaire général ;
- les fiches de documentation ;
- les comptes rendus d'interviews et de réunions.

- **Rubrique 2 : diffusion**

Permet de classer :

- les copies de tous les documents diffusés ;
- le programme de travail ;
- le journal de bord.

- **Rubrique 3 : rédaction**

La composition de cette rubrique est calquée sur la structure retenue pour le manuel. Elle comprend :

- des parties ;
- des sous parties ;
- des divisions ;
- des sous divisions.

Cette stratification permet de distinguer les documents de la première rédaction de ceux des mises à jour. Le contenu de chaque sous division se présente comme suit :

- le programme de travail ;
- le journal de bord ;
- le questionnaire de contrôle ;
- une copie des feuillets du manuel définitif ;
- les projets de description ;
- les propositions d'aménagement ;
- la documentation recueillie ;
- les comptes rendus d'entretien et les notes de travail ;
- le rapport sur les divergences constatées dans le cas d'une actualisation.

- **Rubrique 4 : prise de connaissance générale**

Les différents documents permettant la prise de connaissance de l'entreprise et pour approfondir les domaines examinés y sont consignés.

➤ **Sous-dossier manuel**

Il faut noter qu'il est nécessaire, voire même utile de le séparer des deux autres sous-dossiers. Il comprend trois (03) rubriques :

- **Rubrique 1 : diffusion**

Tous les nouveaux feuillets devant être diffusés se retrouvent sous cette rubrique.

- **Rubrique 2 : manuel original**

Dans le souci de conserver le manuel aux mains des différents destinataires, il convient de l'alimenter seulement après diffusion des nouveaux feuillets. Elle contient donc le manuel original.

- **Rubrique 3 : archives**

C'est un pont jeté entre le passé et le présent. Il a la même structuration que le manuel. Les feuillets déclassés du manuel original après la diffusion d'une actualisation seront rangés sous cette rubrique pour y être conservés.

3 – Caractères et fonction du manuel des procédures

Un regard porté sur le processus d'élaboration du manuel des procédures nous fait observer qu'il peut se présenter sous plusieurs formes qui sont :

- description narrative ;
- instructions standard ;
- flow chart ;
- autres.

Selon SARDI (1998) la caractéristique essentielle commune à toutes ces formes est la description de toutes les opérations des domaines d'activités prédéfinis portant sur :

- les responsabilités des différents acteurs ;
- les périodes, les délais et les conditions de déclenchement des opérations ;
- les modalités d'exécution des tâches ;
- les procédures d'établissement des documents nécessaires à la gestion quotidienne ;
- les modalités de contrôle aux différents stades de l'organisation.

Pour MADERS (1998 :107) la mise en place d'un ou de plusieurs manuels est subordonnée à l'approbation des dirigeants de l'organisation.

Selon l'option retenue, il (s) devra (ont) se conformer à la définition d'objectifs ou champs d'application spécifiques présentés comme des fonctions complémentaires suivantes :

➤ **Outil de Gestion**

En se référant aux procédures, le manuel dans un souci de distinguer les activités les uns des autres et les tâches les unes des autres, procède à leur codification en définissant les modalités des activités.

Dans ce même ordre d'idée, le manuel contribue à la compréhension et à l'interprétation des procédures de contrôle concernant l'usage des fonds et des biens figurant au patrimoine de l'entreprise.

➤ **Outil de planification**

Il fixe les différentes normes de planification de l'utilisation et de l'affectation des biens mis à la disposition des services. Ces normes telles qu'éditées par les procédures devront connaître leur application par le biais de l'élaboration du budget et sa répartition en programmes d'activités annuelles.

➤ **Outil de communication**

Le manuel du fait des normes standards fixées par son contenu oriente les différents acteurs quant à la nature de l'information, à son format et à son contenu. Ces critères érigés en objectifs de qualité serviront pour qualifier l'information et à la rendre utilisable. Par conséquent, le manuel crée les

conditions pour les différents acteurs d'agir de concert suivant des normes et des codes communs.

➤ **Outil de formation**

Le manuel qui est un pont jeté, d'une part entre le passé et le présent et d'autre part entre le présent et le futur, constitue un maillon essentiel dans la chaîne de transmission et de conservation de l'information. La qualité des informations contenues dans le manuel lui confère la qualité d'outil de formation d'excellence au sein de l'entreprise tant pour toutes les nouvelles recrues que pour les personnes promues, tout comme les intérimaires.

Ceux-ci trouveront à travers ce document, les réponses aux questions qu'ils se posent et peuvent facilement s'imprégner de leurs nouvelles responsabilités. Cela constitue un gain de temps dans la réalisation efficace des objectifs de l'entreprise.

➤ **Outil d'information de gestion**

Le manuel des procédures est un outil d'information de gestion car il permet aux directeurs et responsables des services de mieux analyser les informations et les résultats qui leur sont soumis sous des formats standardisés. En outre, le manuel des procédures facilite la mise en place d'un système d'information de gestion sur l'évolution des différentes activités organisées en groupes d'opérations cohérentes, en fonction ou en projets.

4 – Exploitation du manuel des procédures

4 – 1 La diffusion du manuel

Cette phase est essentielle dans le processus de mise en place du manuel des procédures. Elle se manifeste essentiellement selon GELAIN (1997) par la mise à disposition du manuel aux différents acteurs ciblés en phase d'application. Par conséquent, elle représente la première phase de mise en œuvre du manuel, la validation préalable par la Direction pouvant être assimilée à l'opération de livraison.

Dans le souci d'assurer une diffusion efficace, une liste qualifiée (vérifiée, triée) devra être établie à cet effet afin qu'aucun oubli ou omission ne se produise.

Aussi cette diffusion aura l'effet d'imprégner les différents agents concernés du caractère collectif du manuel des procédures et d'obtenir leur implication effective et sincère. Les destinataires du document seront sélectionnés pour leur qualité de prescripteurs, conformément à la position de commandement et du caractère stratégique de leur activité.

Pour DEBRAY (1995) un manuel des procédures n'étant toujours pas de compréhension aisée, il ne saurait être diffusé sans des notes préliminaires.

Sa diffusion devra donc être précédée ou accompagnée de notes d'introduction expliquant son mode d'exploitation et sa structure, de même que les principaux objectifs et moyens de contrôle éventuellement dévolus aux différents responsables.

Le manuel des procédures peut se présenter sous deux (02) formes : reliure collée ou classeur. S'il se présente sous la première forme, sa distribution est sujette à son élaboration complète (ensemble des procédures). Par contre sous la seconde, sa diffusion pourra se faire au fur et à mesure que les procédures sont écrites, achevées et insérées. Dans un tel cas de figure, il est conseillé de les accompagner d'une lettre introductive avec les instructions de classement nécessaire (mode de classement, table des matières, récapitulatif des feuillets, etc.).

« En se référant à la liste des fonctions et des postes destinataires, il est établi la liste nominative des destinataires avec leurs coordonnées internes et externes. La possibilité d'insertion de commentaires personnalisés doit être prévue. » (BORDES ; 1997)

En voulant assurer la préparation et l'envoi des documents à diffuser de façon efficace, il importe de respecter les points suivants :

- la mise à jour de la liste des destinataires ;
- la préparation des feuillets du manuel à diffuser ;
- l'obtention de la lettre d'introduction signée de la Direction ;
- l'établissement ou la mise à jour de la table des matières ;

- la fixation du nombre d'exemplaires à établir ;
- le regroupement des documents et procéder à leur reproduction ;
- la mise à jour de l'original du manuel ;
- le remplissage du journal de bord et y annexer les copies des documents diffusés.

4 – 2 – L'actualisation du manuel

L'environnement de l'entreprise n'est pas immuable. En effet les réglementations, les techniques, les pratiques, les opérations sont constamment modifiées (nouveaux instruments de paiement, de crédit, de dépôt font leur apparition). La révolution informatique modifie profondément la physionomie des entreprises. A ces facteurs externes, s'ajoutent des facteurs internes : réorganisation, activités et produits nouveaux, nouvelles applications informatiques.

L'entreprise est donc en constante évolution, et les procédures doivent suivre, voire précéder ces évolutions. A l'investissement de départ déjà lourd, il convient d'ajouter un investissement constant de renouvellement pour maintenir en service cet outil dans un état opérationnel. Nous pourrions parler de « veille procédurale ».

Cette maintenance selon SARDI A. (1998 :154), doit être organisée et disposer de moyens suffisants. Suivant la taille de l'établissement, elle peut être rattachée au sein d'une fonction « organisation » avec des moyens parfois importants ou à un responsable de la fonction administrative.

Cette fonction doit avoir la responsabilité de :

- centraliser toutes les procédures de l'entreprise dans un ou plusieurs manuels ;
- mettre à jour les procédures lors de chaque changement externe ou interne ayant une incidence sur le contenu ;
- rédiger les procédures des nouvelles opérations ;
- former les utilisateurs, et assurer une véritable assistance au démarrage ;
- gérer le système des dérogations en liaison avec l'inspection si elle existe ;
- veiller à son application en liaison avec les auditeurs internes.

L'actualisation des procédures déjà en vigueur porte sur :

- les nouvelles dispositions réglementaires concernant certains aspects ;
- les décisions de la Direction ;
- la revue des descriptions existantes qui permettra de mettre en évidence des divergences entre ce qui est fait sur le terrain et ce qui est prévu par le manuel.

Cette revue requiert l'accord préalable de la direction. Une fois cet accord obtenu, il en sera tenu compte lors de la nouvelle rédaction. Sinon, ce sont les méthodes de travail sur le terrain qu'il faudra modifier pour les conformer aux instructions du manuel des procédures.

Pour permettre une actualisation efficace, il est recommandé une période de trois ans pour une mise à jour totale du manuel. Durant cette période, le déroulement de la démarche d'actualisation consistera à fractionner la revue nécessaire sur chaque année ou chaque semestre selon le programme préétabli. Toutefois certaines informations particulières nécessitent une actualisation régulière suivant un délai mensuel, trimestriel ou annuel tout au plus.

Pour GELAIN (1997) lorsque le manuel concerne un domaine que la Direction envisage de reformer, l'actualisation est l'occasion opportune pour la réorganisation et la mise en place de nouvelles procédures. Dans ce cas les instructions de diffusion du manuel devront être complétées par une action d'information du personnel de l'entreprise.

La procédure d'actualisation implique :

- la nécessité d'étendre la prise de connaissance du domaine concerné aux travaux accomplis lors de la première rédaction ;
- la validation des nouvelles modifications par la Direction après une réunion de présentation.

La rédaction des nouveaux feuillets se fera alors sans recourir à la validation par des personnes de l'entreprise ayant une bonne connaissance du sujet traité.

Pour réussir à faciliter les mises à jour et la diffusion aux différents utilisateurs, l'utilisation de classeurs à feuillets mobiles ou, une base de données informatiques est recommandée.

Cette partie vient de décrire la démarche devant conduire à l'élaboration d'un manuel des procédures, de même que son mode d'utilisation afin d'accroître son utilité.

Mais, une fois rédigé et mis à la disposition de chacun des acteurs, quel devrait être le degré d'implication de chacun afin de concourir à l'atteinte des objectifs de sécurité ?

C'est à cette préoccupation que nous allons répondre dans la partie qui suit.

5 – Les effets attendus de l'exploitation du manuel des procédures sur la maîtrise des risques

Le déroulement de cette partie nous permettra de montrer le niveau de responsabilité de chaque acteur dans l'application des procédures afin de garantir la fiabilité du système de contrôle interne. Cette implication aura pour effet de limiter les faiblesses liées aux défauts d'application et aussi de corriger les défauts de conception.

5 – 1 – Effets liés à l'implication des agents

- L'application du manuel par les différents acteurs selon ERNST & YOUNG (2001) oblige chacun d'eux à se conformer aux règles et principes préétablis érigés en règle de gestion. Par conséquent, l'usage du manuel comme outil de référence devra ainsi conduire au respect des instructions de la direction. De cette façon, les risques d'erreurs et de négligences peuvent être limités au maximum.
- L'exploitation efficace du manuel des procédures permet une prise de conscience de la part des différents acteurs. Il permet également d'assurer la formation pour ces derniers, tout en leur donnant la possibilité d'avoir une connaissance parfaite des objectifs de contrôle et à observer leur respect. Ces objectifs de contrôle selon le GUIDE ATH (1998 :54) portent essentiellement sur les contrôles de base qui sont :
 - l'intégralité ;
 - l'exactitude ;
 - l'autorisation ;

- la conservation ;
- la supervision ;
- la séparation des fonctions ;
- la sauvegarde des actifs.

Cet effet de prise de conscience développe chez les agents, des règles d'auto contrôle et de contrôle réciproque qui contribuent à réduire les risques potentiels du système de contrôle interne.

5 – 2 – Effets liés aux relations fonctionnelles internes et externes

Selon KOESSLER (2000 :154) :

- Le manuel est une solution efficace contre les absences d'agents qui d'ordinaire entraînent une difficulté dans l'exécution des tâches. Il facilite l'intervention des autres agents qui seront guidés par la description des procédures.
- Le manuel des procédures est utilisé comme source d'informations et une base d'élaboration de certaines activités et procédures spécifiques (internes ou externes au système de contrôle interne concerné par le manuel) , contribuant ainsi à améliorer l'état du contrôle interne dans les domaines visés.

5 – 3 – Effets liés au rôle des supérieurs hiérarchiques

La manifestation de ces effets qui se fait au moyen de vérifications et autorisations nécessaires au suivi des opérations telles que prévues au manuel des procédures sont effectives et permettent de dissuader les possibilités de manipulations délictueuses.

5 – 4 – Effets liés à l'implication des dirigeants

Grâce au manuel des procédures qui guide la vigilance des dirigeants dans le maintien de la qualité et les performances du contrôle interne, les procédures peuvent être appliquées selon les normes et principes de contrôle généralement admis, et permettrait ainsi aux dysfonctionnements constatés d'être corrigés.

5 – 5 – Effets liés à l’opinion et aux avis des organes de contrôle interne et externe

Les vérifications des missions d’audit interne et externe sont facilitées par l’existence du manuel des procédures utilisé comme cadre formel de référence pour conduire les tests de conformité et de permanence dans le but de proposer les solutions correctives aux faiblesses éventuelles du système de contrôle interne.

6 – Effets du manuel des procédures sur les risques

6 – 1 – Risque crédit

Le risque crédit représente la plus grande menace sur les résultats financiers des SFD, donc sur leur viabilité et à terme sur leur pérennité. Le constat fait est que ce risque se manifeste par les faiblesses observées dans le cycle crédit. En effet l’analyse de ce cycle montre que les dossiers montés devant faire l’objet de déblocage présentent beaucoup d’anomalies tant au niveau de la forme que du fond.

❖ Au niveau de la forme

Le renseignement des champs obligatoires n’est pas souvent fait en plus chaque dossier comporte un certain nombre de documents qui le plus souvent ne sont pas valables. Aussi, remarquons nous que d’autres documents nécessaires à l’appréciation du dossier manquent. Les étapes d’analyse des dossiers ne sont pas suivies scrupuleusement et des retards importants dans le traitement sont constatés.

❖ Au niveau du fond

Les informations figurant dans les documents manquent souvent de pertinence. En effet, ces informations ne permettent pas une bonne appréciation de la qualité du demandeur de crédit. Nous notons également que les analyses faites ne sont pas pertinentes et ne sauraient orienter les décideurs. En somme, nous pouvons dire que l’analyse des dossiers est faite de façon approximative eu égard aux recommandations faites.

❖ Au niveau de l’organisation

Les dossiers ne font pas l’objet de rangement adéquat de même que les garanties et les contrats. Cette situation pourrait constituer un véritable danger en cas de sinistre dans

le SFD concerné. Aussi, le recouvrement des créances fait défaut surtout pour les SFD ayant atteint la taille critique. Nous ne constatons aucune coordination entre l'activité crédit et l'activité recouvrement l'envoi au contentieux connaît des retards.

Face à tous ces dysfonctionnements, la mise en place des procédures aura l'avantage d'informer les acteurs du crédit sur le déroulement de façon détaillée des fonctions, des activités et des tâches. En effet, le manuel permettra à chacun de savoir quand, comment, et après qui il doit intervenir et en combien de temps.

Cela aura l'avantage de mieux instruire les dossiers et de corriger les retards observés dans le traitement des dossiers.

Du fait que le manuel décrive en détail le processus crédit chacun pourra accomplir les différentes tâches avec beaucoup plus de pertinence dans la mesure où le manuel pourra servir de guide.

Aussi, le manuel pourra -t-il servir de base pour les différents contrôles et inspections. Dans un tel contexte, les différents contrôles de premier niveau, de deuxième niveau et de troisième niveau pourront se faire aisément.

Si tel est le cas, nous pourrions constater l'amélioration de la qualité des analyses et la pertinence des informations. Une meilleure appréciation des risques liés au crédit qui conduira à terme à la production de crédits sains. Dans de telles conditions, nous assisterons à la sécurisation du crédit par le respect des règles et principes de gestion de même que des points de contrôle et des aspects particuliers liés à chaque fonction.

6 – 2 – Risques liés aux opérations

Le traitement des opérations tel que fait dans les SFD ne peut que conduire qu'à des situations qui ne traduisent pas la réalité. Dans les SFD en fin de journée, les opérations enregistrées ne font pas l'objet de vérification pour validation. Les opérations sont validées en temps réel, c'est-à-dire lors de l'exécution de la tâche liée à l'opération pour les SFD informatisés et lors des arrêtés de comptes pour les SFD qui ne le sont pas.

Les opérations ne font pas l'objet de pointage systématique afin de vérifier les totaux, l'appartenance réelle de l'opération aux concernés. Cet état de fait a pour effet de ne pas faire correspondre les comptes des SFD à la réalité.

Les procédures dans leur ensemble, viendront pour opérationnaliser chaque fonction en la détaillant en activités qui elles-mêmes seront déclinées en tâches élémentaires. Ces fonctions, activités et tâches auront l'avantage de permettre le suivi des opérations de même que la matérialisation des différents contrôles pour validation de la journée comptable à chaque étape. Elles permettront une validation de façon globale de toutes les opérations journalières après vérification par le Gérant, contrairement à ce qui se fait actuellement.

Les enregistrements se feront certes, mais ils n'auront aucune valeur comptable car non encore validés. Cet état de fait aura pour effet de conférer de la qualité aux informations et de permettre des situations comptables très proches de la réalité.

6 – 3 – Risques liés à la comptabilité

La comptabilité des SFD est le plus souvent tenue par des personnes n'ayant pas les qualités requises pour le faire. Par conséquent, des erreurs d'imputation sont observées et certains principes comptables ne sont pas respectés. Les conditions à respecter pour l'enregistrement manuel des opérations ne sont pas observées, à savoir :

1. appartenance
2. totalisation
3. exhaustivité

Et lorsque le traitement est informatisé les règles de sécurité ne le sont pas également :

1. codification
2. appartenance
3. exhaustivité

Les SFD ne disposent aucunement de plan des comptes pas plus qu'une charte des comptes pouvant permettre des enregistrements comptables de qualité. Dans ces conditions, le manuel des procédures pourrait constituer une référence qui orientera les acteurs dans l'enregistrement des opérations. Il facilitera l'inscription des libellés et le contrôle préalable à opérer pour enregistrement. La catégorisation des opérations récurrentes aura l'avantage d'assurer la pertinence des informations comptables et de permettre la régularité et la sincérité des états financiers. Certes les procédures ne pourront pas résoudre tous les problèmes, mais elles auront l'avantage d'ouvrir des

voies donnant sur la qualité des informations par la pertinence des règles et principes de gestion de même que les points de contrôle. Ces différents aspects du manuel auront l'avantage de réguler le système comptable en le rendant plus fiable du point de vue du traitement des opérations et de l'analyse des états. Aussi, la possibilité de s'appuyer à chaque fois sur un référentiel constituera la source d'harmonisation des pratiques comptables dans les SFD.

6 – 4 – Risques liés au système d'information

Dans les SFD, les informations sont générées au jour le jour et n'ont aucune portée à la fois dans le temps et dans l'espace. En effet, il n'existe aucun tableaux de bord pouvant permettre de faire la synthèse des informations ou s'il en existe ils sont imposés par les responsables sans tenir compte de l'avis des acteurs à la base. Pour ces différentes raisons les informations contenues dans ces tableaux sont loin de refléter la réalité. De plus, ils ne sont produits que lorsque les responsables ont besoin d'informations et aucune périodicité n'est établie pour leur production. Les canaux de circulation des informations sont pratiquement inexistant. Dans de telles conditions les informations produites ne peuvent avoir la pertinence requise et être disponibles.

Le manuel qui est un document de référence viendra dans le but de mieux structurer les informations en les hiérarchisant et en les découpant selon leur utilité. Il permettra de les produire à des périodes bien précises et chaque destinataire sera identifié. Le format des informations sera identique d'un acteur à l'autre et les canaux de circulation bien spécifiés. Par conséquent, les informations seront produites à bonne période et disponibles de façon permanente du fait de leur archivage. Les principes et règles de gestion de même que les points de contrôle à observer dans la production des informations pourraient leur conférer la pertinence recherchée. Dans ces conditions chaque responsable pourra s'appuyer sur elles dans sa prise de décision.

6 – 5 – Risques liés à l’informatique

Les SFD disposant d’un système informatique sont confrontés au problème de sauvegarde des données et de la gestion des mots de passe.

Le plus souvent les sauvegardes sont malles faites et rangées de façon inappropriée et en cas de difficultés elles ne sont d’aucune utilité. Concernant les mots de passe, leur gestion est difficile dans la mesure où ils ne sont pas protégés par un système de verrouillage, ce qui ouvre la porte à toute manipulation. Aussi, les tentatives frauduleuses ne sont-t-elles pas signalées.

Dans ces conditions le manuel des procédures devra permettre la mise en place d’une procédure spécifique à la sauvegarde et à la gestion des mots de passe.

Cette procédure devrait avoir l’avantage de conduire à des sauvegardes de qualité et à un archivage des sauvegardes appropriés pouvant permettre des restaurations futures. Aussi les mots de passe devront être gérés de façon personnelle et non bipartite comme c’est le cas dans certains SFD. Il doit prévoir également un système de verrouillage de même qu’un enregistrement de toute tentative frauduleuse. Si tel est le cas, nous pourrions considérer le système informatique des SFD verrouillé par l’existence des différents points de contrôle, des principes et règles de gestion qui vont avec.

7 – Les conditions liées au manuel pour la maîtrise des risques

Pourqu’un manuel des procédures soit efficace, il faudrait qu’il soit bien conçu et bien appliqué. Dans ces conditions la fiabilité du contrôle interne pourrait être améliorée par la qualité du manuel. Raison pour laquelle le CGAP (2000) propose que tous les SFD ayant atteint la taille critique fassent comme la Grameen Bank en améliorant la gestion de leurs activités et en réduisant les risques par la disposition d’un manuel des procédures bien élaboré et bien appliqué. Car dans ce rapport nous observons que grâce au manuel des procédures la Grameen Bank a réussi à réduire ses risques à un niveau très appréciable. En effet les risques matérialisés qui affectaient son patrimoine ont été pratiquement maîtrisés. Quant aux risques possibles et potentiels du fait des sécurités prévues dans le manuel, ils font l’objet de suivi et de contrôle de façon permanente. Ainsi le CGAP par ce rapport sur l’audit externe des IMF montre que le manuel des procédures contribue à la maîtrise des risques mais à certaines conditions.

Aussi, notons nous que la survenance des risques est consécutive à une mauvaise application des règles et principes de gestion. En effet, comme le souligne le guide ATH (1998) si les règles et les principes de gestion de même que les points de contrôle font l'objet d'application, les risques et les faiblesses seraient maîtrisés.

Partant de ce constat et en nous appuyant sur le rapport d'audit sur la viabilité financière des SFD dans l'UEMOA (2001) nous pouvons dire que les SFD connaissent une viabilité financière améliorée lorsqu'ils disposent d'un manuel des procédures leur permettant d'être bien gérés. Car les risques ayant un impact sur le patrimoine sont maîtrisés et les résultats s'en trouvent bonifiés.

Ce constat est confirmé par le rapport sur l'audit externe des IMF du CGAP, qui compare la viabilité des IMF entre elles afin de tirer les pesanteurs qui obèrent cette viabilité. Dans ce rapport les conclusions montrent que l'existence des procédures contribue pour beaucoup.

Pour SARDI (1998 :45) la contribution du manuel des procédures à la maîtrise des risques se justifie par sa capacité à :

- réduire considérablement le volume des faiblesses dans chacun des cycles de l'entreprise ;
- réduire d'une manière importante le nombre de cycles comportant des faiblesses ;
- minimiser les faiblesses provenant de la mauvaise conception ;
- minimiser les faiblesses provenant de la mauvaise application ;
- minimiser les risques.

Mais selon KOESSLER (2000 :129) un manuel à lui seul ne saurait permettre à un système de contrôle interne de connaître une certaine amélioration. En effet comme le souligne si bien SIRUGUET (2000 :108) pour que le manuel contribue de façon efficace à améliorer le système de contrôle interne en ayant un effet sur les risques, il faudrait que les personnes chargées d'appliquer les procédures soient suffisamment informées de son utilité. Aussi suggère-t-il que la diffusion du manuel soit précédée par une série de formations dans le but d'apporter les informations utiles à la bonne application du manuel.

En accord avec ce qui précède, nous pouvons dire qu'un manuel des procédures pourrait contribuer à la maîtrise des risques en respectant les conditions suivantes :

- ✓ bonne conception du manuel ;
- ✓ bonne application des procédures ;
- ✓ bonne application des règles et principes de gestion ;
- ✓ sensibilisation des acteurs.

Cette contribution pourrait être observée au sein de l'entité par la réduction :

- ✓ des risques matérialisés ;
- ✓ des risques potentiels ;
- ✓ des risques possibles.

Nous venons ainsi de définir le niveau d'implication de chacun au regard du manuel des procédures. Si cela est respecté, nous pouvons aboutir à une bonne application des procédures qui in fine, limitera les faiblesses et par effet induit, les risques.

La vérification de notre objectif de recherche nous amène à définir dans la suite de notre étude la démarche que nous allons suivre pour analyser les données. Cette démarche vient pour nous orienter dans le but de nous permettre de ne pas nous éloigner de notre objectif. Elle s'appuiera essentiellement sur notre revue de littérature qui nous aura permis de poser les bases de notre recherche. Aussi, nous permettra-t-elle de faire l'analyse qui nous situera sur la pertinence du manuel des procédures en tant que dispositif du contrôle interne dans la maîtrise des risques.

Chapitre 3 : Démarche méthodologique

I – Approche méthodologique

La revue de littérature à laquelle nous venons de nous plier nous a permis de définir les différents concepts de base de notre étude. Dans la partie qui s'ouvre, nous allons décrire notre méthodologie qui nous permettra d'apporter des réponses à notre objectif de recherche.

Notre modèle d'analyse que nous présenterons nous permettra d'avoir un référentiel qui tout au long de la deuxième partie nous servira de guide. Dans cette partie nous présenterons également les différents tests et outils qui nous ont permis de collecter les informations.

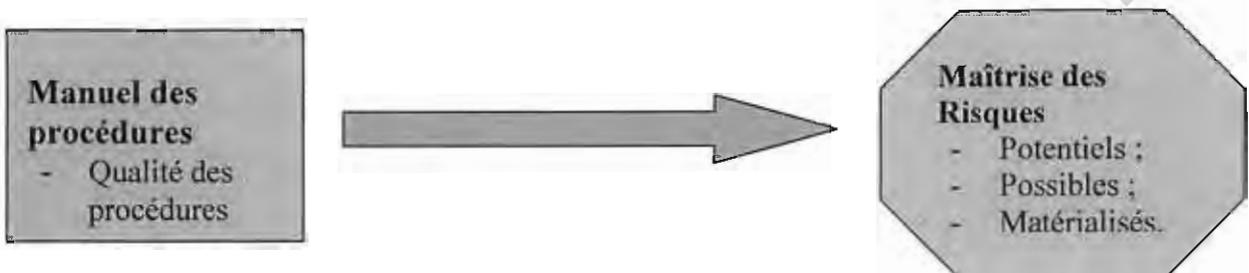
1 – Le modèle d'analyse

Pour les besoins de cette vérification, le modèle d'analyse se présentant comme suit a retenu notre attention:

1. Une variable dépendante représentée par les risques.
2. Une variable indépendante représentée par le manuel des procédures.

Nous savons que la maîtrise des risques dans une entité dépend de toutes les composantes du contrôle interne. Mais dans le cadre de notre étude nous cherchons à montrer si le manuel tel que conçu permet de contribuer à la maîtrise des risques. C'est la raison pour laquelle nous retenons comme variable indépendante uniquement le manuel des procédures. De façon schématique nous avons :

Fig. N° 3 : Schématisation du modèle d'analyse



Source : Nous même

2 – L'opérationnalisation des variables

Pour chacune des variables nous allons définir des dimensions, des indicateurs et des mesures dans le but de mieux les appliquer. Le tableau ci-dessous présente chacune d'elles avec toutes ses composantes.

Tableau N° 1 : Définition des variables

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
Maîtrise des risques	Potentiels	Existence d'erreurs	Nombre d'erreurs par cycle
		Existence de faiblesses	Nombre de faiblesses par cycle
		Absence de mesures de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Récurrence des erreurs d'un exercice à l'autre - Récurrence des faiblesses d'un exercice à l'autre.
	Possibles	Existence d'erreurs	Taux d'erreurs par cycle
		Existence de faiblesses	Taux de faiblesses par cycle
		Non mise en œuvre des contrôles	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'erreurs par cycle d'un exercice à l'autre - Taux de faiblesses par cycle d'un exercice à l'autre - Nombre de rapports de contrôle.
	Matérialisés	Existence d'erreurs	Impact de l'erreur sur le patrimoine
		Existence de faiblesses	Impact de la faiblesse sur le patrimoine
		Existence de fraudes	Impact de la fraude sur le patrimoine
Manuel des procédures	Qualité des procédures	Pertinence des points de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de fraudes détectées - Taux de faiblesses détectées - Taux d'erreurs détectées.
		Pertinence des règles et des principes de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'erreurs - Taux de faiblesses - Taux d'erreurs.
		Pertinence des procédures	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de faiblesses pris en compte - Présence de sécurité alternative - Flexibilité des procédures.

Source : Nous même

II – La démarche méthodologique

1 – Démarche

Notre échantillon sera analysé sur la base de ces deux variables dans le but d'apprécier la qualité du manuel des procédures.

Partant de la population statistique des faiblesses observées dans tout le système de contrôle interne de la FENACOOPEC-CI, nous classons cet ensemble en deux populations homogènes :

- les risques rattachés aux faiblesses du système de contrôle interne sans manuel des procédures ;
- les risques rattachés aux faiblesses du système de contrôle interne avec un manuel des procédures.

Pour chaque population, notre échantillon d'analyse est choisi comme suit :

- 91 faiblesses que nous avons relevées par le biais des différents rapports d'inspection, de contrôle et de notre propre expérience avant la mise en place du manuel des procédures ;
- 91 faiblesses utilisées comme critère de vérification de l'aptitude du manuel des procédures à la couverture des risques.

L'échantillon constitué des faiblesses observées dans le cadre de l'analyse du système porte sur 91 faiblesses de contrôle interne concernant cinq (05) cycles. Dans le souci de rendre notre examen plus utile, nous avons retenu au nombre des sept (07) manuels devant être diffusés au titre des caisses de base cinq (05). Les critères qui ont motivés notre choix portent essentiellement sur la nature des cycles traités par ces manuels. Les anomalies et dysfonctionnements observés, de même que les défaillances du système de contrôle interne constatées, nous ont conduit à les retenir également comme éléments de base de notre étude.

Afin de comparer les deux populations, nous identifierons les caractéristiques communes ou attributs des faiblesses à partir des conclusions de nos objectifs de recherche ; et dans chacun des échantillons, nous évaluerons les attributs des faiblesses identifiés comme suit :

- la nature des faiblesses ;
- les cycles concernés ;

- les causes liées à une mauvaise application ;
- les causes liées à une mauvaise conception ;
- la répétitivité ou la non répétitivité des faiblesses ;
- le risque élevé ou faible ;
- la nature du risque : potentiel, possible ou matérialisé ;
- l'impact du risque.

Les paramètres dégagés de cette évaluation nous permettent de comparer le comportement de ces deux populations pour obtenir le résultat de notre problème initial.

Notre évaluation du manuel des procédures se fera sur la base des faiblesses observées dans le système actuel avec comme attributs les caractéristiques communes des individus statistiques composant les deux populations (système actuel et système à venir).

La définition des attributs de chacune des faiblesses porte sur les éléments suivants :

- le cycle auquel appartient la faiblesse ;
- la cause de la faiblesse (défaut de conception ou mauvaise application) ;
- le caractère répétitif de la faiblesse ;
- la nature du risque rattaché à la faiblesse.

L'analyse des résultats se fera sur la base de tableaux statistiques avec comme paramètres de comparaison :

- les totaux des faiblesses par cycle ;
- les moyennes de chaque attribut ;
- les fréquences de chaque attribut ;
- les écarts types qui nous servirons à mesurer le degré de dispersion de chaque population.

La comparaison de ces différents paramètres nous permettra de vérifier si l'un des systèmes répond à nos hypothèses de recherche.

2 – Présentation des tests et outils utilisés

Nous en avons principalement retenu trois (03). Qui sont :

- ✓ le test de conformité ;
- ✓ le test de permanence ;
- ✓ le questionnaire de contrôle interne.

2 – 1 – Le test de conformité

Il permet de vérifier l'existence des transactions décrites pour confirmer la compréhension des procédures et du système de contrôle interne existant dans l'entreprise. Cette vérification se fait au moyen de sondage qui consiste à sélectionner quelques transactions les plus complexes et les plus significatives par rapport aux montants d'opération, pour chaque type de procédure dont le suivi se fera par leur cheminement à travers les processus décrits, en s'assurant du respect des traitements prévus.

Il est nécessaire, pour une meilleure compréhension du système, que les tests de conformité couvrent tout le système, des points de départ aux points d'arrivée et inversement, pour s'assurer que chaque partie du système consignée dans la saisie des procédures est réellement appliquée dans la pratique.

2 – 2 – Le test de permanence

Le test de permanence vont permettre de s'assurer que les procédures correspondantes aux points forts mis en évidence à l'aide du questionnaire de contrôle interne font l'objet d'une application permanente. Ils permettent de réunir par sondage les preuves que les contrôles décrits dans les diagrammes et les questionnaires de contrôle interne sont réellement appliqués pour l'ensemble des transactions de la société.

Ces sondages porteront :

- ✓ sur les opérations pour s'assurer que les contrôles prévus dans les procédures ont été effectués de façon correcte pour garantir au mieux la fiabilité des transactions passées durant l'exercice.
- ✓ sur l'exécution pour s'assurer que les opérations de contrôle ont été effectuées par les personnes habilitées à cet effet durant l'exercice.

2 – 3 – Le questionnaire de contrôle interne (Annexe N°1)

Il se présente sous forme de liste de questions fermées. Les réponses admises sont soit oui soit non, de telle sorte qu'une réponse non, signale une anomalie apparente et une réponse oui un point fort apparent qu'il faudra confirmer par les tests. C'est une technique largement employée, et qui comporte les étapes suivantes :

1. identification des principaux risques afférents à chaque activité.
2. définition du dispositif de contrôle interne qui doit a priori exister pour supprimer ou limiter les risques identifiés.
3. élaboration d'un questionnaire qui découle des deux précédentes étapes. Ce questionnaire est fermé ; seules trois réponses sont possibles :
 - oui : ce qui constitue l'indice d'un bon contrôle interne ;
 - non : ce qui constitue l'indice d'un mauvais contrôle interne ;
 - non applicable (NA) : ce qui signifie que la question n'est pas applicable.

Nous venons ainsi de présenter notre cadre théorique qui nous permettra de résoudre notre objectif de recherche qui est la vérification de l'aptitude du manuel des procédures à contribuer à la maîtrise des risques dans un SFD. Cette étape qui vient de s'achever nous a permis de présenter la micro finance dans son ensemble et les risques auxquels elle pourrait faire face. Une méthodologie d'élaboration du manuel des procédures a été également présentée de même que les fonctions du manuel et ses effets sur les différents risques présentés.

Une fois les risques présentés et le dispositif qui pourrait permettre leur maîtrise décrit, quelle démarche adopter pour atteindre notre objectif ? Cette préoccupation nous a amené à définir un modèle d'analyse qui met en évidence deux variables dont l'une est dépendante et l'autre indépendante. L'opérationnalisation des variables qui s'en est suivi nous permet de savoir sur quel élément nous devons nous appuyer pour procéder à notre analyse.

Cette analyse qui sera orientée par la démarche méthodologique qui découle de notre modèle d'analyse nous permettra dans la partie qui suit de comparer le système de la FENACOOPEC-CI sans manuel et celui qui pourrait exister du fait de son existence.

Nous serons orientés dans notre démarche par la vérification du manuel du fait de sa conception, à pouvoir contribuer à la maîtrise des risques. Cette vérification se fera au moyen des faiblesses observées dans chacun des cinq cycles retenus et de la nature des risques qui pourraient exister.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE**

Après avoir vu dans la première partie les différentes orientations qui devraient nous permettre de résoudre notre problème, nous allons ici nous soumettre à cette analyse de façon détaillée. La chronologie de notre analyse se présente comme suit :

- ❖ la présentation de la FENACOOPEC-CI ;
- ❖ l'analyse des faiblesses et des risques ;
- ❖ la contribution du manuel des procédures à la maîtrise des risques ;
- ❖ les recommandations.

La FENACOOPEC-CI qui est le cadre spécifique auquel s'applique notre modèle d'analyse fera l'objet de présentation afin de permettre de saisir son importance. Cette présentation nous permettra de connaître son mode de fonctionnement et de voir également ses perspectives.

L'application de notre modèle d'analyse consistera à faire une comparaison entre la situation de la FENACOOPEC-CI sans manuel, à dégager les faiblesses et risques existants, et la situation qui pourrait exister si le manuel est appliqué. Notre but ici est d'évaluer le manuel des procédures dans son élaboration ; c'est-à-dire voir si sa conception a été parfaite et qu'elle intègre déjà les faiblesses et les risques identifiés avant sa conception. C'est la raison pour laquelle l'analyse des faiblesses et des risques se fera sur la base de ceux observés dans le système sans manuel et à identifier les causes étant à l'origine de leur manifestation. Elle consistera également à évaluer l'impact de ceux-ci sur le patrimoine de la FENACOOPEC-CI dans le but de faire comprendre l'importance de la maîtrise des risques pour la FENACOOPEC-CI, surtout qu'elle se trouve dans un secteur d'activité qui demeure sensible.

La contribution du manuel nous permettra de vérifier s'il peut minimiser l'impact des risques détectés sur le patrimoine de même que la survenance des faiblesses. Dans le but de vérifier cet objectif nous avons retenu cinq (05) cycles qui nous serviront de base d'application de notre modèle d'analyse et quatre vingt onze (91) faiblesses recoupant les cycles retenus. Le manuel n'étant pas encore mis en application nous nous limiterons à sa contribution en retenant comme critère d'analyse les défauts de conception. Une fois cette analyse faite, au vu des résultats obtenus nous ferons des recommandations dans le but d'améliorer le système de contrôle interne de la FENACOOPEC-CI.

Chapitre 1 : cadre de l'étude : la FENACOOPEC-CI

Ce chapitre nous permettra de faire connaissance avec la FENACOOPEC-CI. Elle nous permettra également de connaître ses spécificités, nous donnera des indications sur son activité. Il s'articulera essentiellement autour des points suivants :

- historique ;
- cadre réglementaire ;
- organisation et évolution.

I – Historique

Créé en 1976 sous l'impulsion de l'Office National de la Promotion Rurale (ONPR) et avec l'aide du Centre International du Crédit Mutuel Français (CICM), le réseau des CREP-COOPEC avait pour but de permettre aux ruraux de financer des activités afin de promouvoir le développement du milieu rural. L'ONPR était chargé d'encadrer les paysans dans tous les domaines, mais aussi de doter le monde rural d'un outil de mobilisation de l'épargne.

La première caisse fût ouverte en 1976 à KOUTO, dans le Nord de la Côte d'Ivoire sous l'appellation de Caisses Rurales d'Epargne et de Prêts (CREP).

Le départ de l'opérateur CICM en 1980 suite à des divergences avec l'Etat ivoirien qui par l'intermédiaire de l'ONPR ne semblait pas vouloir lui laisser autant d'autonomie d'action et la création d'une fédération nationale indépendante de son contrôle (ETAT) était le début des difficultés pour le réseau.

En fait, l'existence de cette fédération était un handicap réel puisque à cette époque chaque CREP déposait ses excédents de liquidité dans une agence locale de la Banque Nationale pour le Développement Agricole (BNDA) sous le contrôle unique des dirigeants de la caisse. Cette dispersion de liquidité de soixante six (66) CREP était source d'insécurité et favorisait les malversations.

La dissolution de l'ONPR en Juin 1981, ajoutée aux difficultés de la BNDA n'a pas permis de suivre le réseau comme il convenait (insuffisance de moyens...).

De plus le réseau apparaît comme secondaire dans les préoccupations de la Direction de la Mutualité et de la Coopération (DMC) qui prend le relais de l'ONPR.

Ainsi donc les problèmes se multiplient, la création des caisses se fait rare, les prêts impayés s'accumulent de même que les détournements. Bien évidemment, tous ces facteurs agissent sur les résultats annuels, compromettant ainsi la pérennité des CREP. C'est au vu de ces difficultés qui tendaient à faire disparaître à terme les caisses que l'appel a été lancé au Crédit Mutuel Français pour assainir et relancer les CREP. Cette demande a abouti à l'avènement du projet CREP le 27/02/87. Les conditions évoquées par le Crédit Mutuel pour accepter de conduire ce projet étaient la privatisation à court terme de l'encadrement et la création d'un véritable réseau autonome vis à vis de l'Etat par la constitution d'une fédération réellement indépendante.

Cependant le retour de l'opérateur en 1987, ne permit pas toujours, faute de moyens, de rétablir complètement la situation. Néanmoins une impulsion fut donnée pour préparer avec le soutien du Développement International Desjardins (DID) à partir de 1991, un projet de réhabilitation des CREP-COOPEC. Celui-ci avait pour objectif de rendre viables et pérennes les CREP-COOPEC afin de permettre à l'ensemble de la population ivoirienne de bénéficier de services d'épargne et de Crédit dans le cadre d'un système mutualiste qu'elle se serait appropriée à terme. Pour cela il fallait doter la Structure Centrale d'outils et de mécanismes lui permettant de soutenir la croissance des caisses et de faire en sorte que les membres puissent s'en approprier la gestion. L'accent était clairement mis sur la rentabilité et l'autofinancement du réseau.

Le projet s'est diversifié dans son implantation en abordant le monde urbain et changeait de dénomination en 1995 (avec l'ouverture de la première caisse urbaine à Abobo), abandonnant le terme CREP porteur d'une image exclusivement rurale pour ne garder que COOPEC.

Le mouvement se structura en six (06) délégations régionales coordonnées par une Structure Centrale basée à Abidjan elle-même contrôlée par l'Association Nationale des Administrateurs de Caisses de Côte d'Ivoire (ANAC-CI), organe chargé de défendre les droits des Sociétaires.

Le budget des COOPEC, grâce à l'aide Internationale (Caisse Française de Développement, Agence Canadienne de Développement Internationale, Ministère de la Coopération Française, Banque Mondiale et de l'Etat ivoirien) allait enfin lui donner les moyens de ses ambitions.

Cette aide a permis au mouvement :

- de rénover largement les locaux des caisses afin qu'elles puissent accueillir convenablement et en toute sécurité les sociétaires et leur épargne ;
- de rationaliser le réseau par la fermeture de certaines caisses et l'ouverture de nouvelles caisses ;
- d'informatiser la Structure Centrale, les Délégations Régionales et les caisses les plus importantes (environ soixante caisses seront traitées en Back Office depuis les Délégations Régionales) ;
- d'apporter la logistique (aménagement des locaux, moyens de transport) à la Structure Centrale (y compris les Délégations) afin que celle-ci puisse accomplir sa mission, et plus généralement de donner au mouvement les moyens financiers de son fonctionnement ;
- d'intensifier la formation des dirigeants élus et des salariés ;
- de renforcer le corps des contrôleurs et des inspecteurs pour prévenir les erreurs de gestion et les fraudes pouvant entraîner des pertes pécuniaires ;
- de financer l'assistance technique.

II – Cadre réglementaire

Le cadre juridique mis en place pour régir les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit comporte quatre (4) instruments juridiques, à savoir :

1. la loi – cadre ;
2. son décret d'application ;
3. les statuts ;
4. les règlements intérieurs.

1 – La loi : 96-562 du 26 juillet 96 relative aux institutions ou coopératives de crédit et d'épargne

Elle énonce les principes généraux, établit les grands axes et laisse le soin au décret de préciser les modalités d'application. Les principaux modules de la loi-cadre portent essentiellement sur :

- son champ d'application ;
- l'organisation et le fonctionnement des institutions de base ;
- la constitution des réseaux ;
- la surveillance et le contrôle.

Ainsi la loi-cadre portant réglementation des SFD précise les règles d'action (Article 11). Les institutions sont régies par les principes de la mutualité et de la coopération. Elles sont tenues de respecter les règles d'action mutualiste ou coopérative, notamment les suivantes :

- l'adhésion des membres est libre et volontaire ;
- le nombre de membres n'est pas limité ;
- le fonctionnement est démocratique et se manifeste notamment dans les institutions de base, par le principe selon lequel chaque membre n'a droit qu'à une seule voix, quel que soit le nombre de parts qu'il détient ;
- le vote par procuration n'est autorisé que dans des cas exceptionnels et dans les limites prévues par le règlement ;
- la rémunération des parts sociales est limitée ;

- la constitution d'une réserve générale est obligatoire. Les sommes ainsi mises en réserve ne peuvent être partagées entre les membres ;
- les actions visant la formation économique et sociale des membres de l'institution sont privilégiées.

2 – Le décret n° 97-37 du 22/01/97 portant application de la loi 96-562

du 26 juillet 96 relative aux institutions ou coopératives de crédit et d'épargne

Pour sa part, le décret porte sur les éléments suivants :

- la procédure de constitution ;
- les caractéristiques du capital ;
- le mode de constitution, les pouvoirs et le fonctionnement des organes ainsi que leurs interrelations ;
- les procédures d'agrément, de reconnaissance ainsi que le retrait d'agrément et de reconnaissance ;
- les règles et normes de gestion.

Ainsi, conformément aux dispositions de la loi-cadre, le décret précise les ratios prudentiels de gestion des SFD, en ses articles 48 et 55 dudit décret (PARMEC, UMOA, 1995, D. 48-55).

3 – Les statuts type

De leur côté, les statuts sont l'acte constitutif, la charte de l'institution. Donc ils fixent les règles qui régissent directement la vie de l'institution et ses rapports avec ses membres. Les statuts constituent donc en quelque sorte la loi interne de l'institution. Ils doivent prévoir les règles de déontologie applicables aux dirigeants. Etant entendu, qu'au sens de la loi-cadre, est appelé dirigeant « ...toute personne exerçant des fonctions de Directeur d'Administration, de contrôle et de gérance de cette institution » (PARMEC, UMOA, 1995, L 26) : ce sont donc les membres des organes et les Gérants et commissaires aux comptes.

Ces règles de déontologie visent essentiellement la protection des intérêts de l'institution et de ses membres. L'objectif est de s'assurer que les transactions effectuées par une institution avec certaines personnes sont à l'abri de toute préférence ou avantage pour ces personnes au détriment de l'institution en question.

Comme le prévoit l'article 51 des statuts types, les règles de déontologie portent notamment (d'autres éléments pourraient être pris en compte) sur les formalités applicables à la conclusion des contrats avec les dirigeants, sur les conditions de crédit qui leurs sont consentis et sur la protection des renseignements à caractère confidentiel que la mutuelle détient sur ses membres.

4 – Le règlement intérieur

Enfin, ce dernier élément juridique, vient expliciter et prolonger les statuts de l'institution. Il les complète en leurs points les plus sujets à modifications tels que :

- les tarifs ;
- les modalités d'accès aux services ;
- les pouvoirs et devoirs des principaux dirigeants.

III – Organisation et évolution

1 – Définition

La Coopérative d'Epargne et de Crédit (COOPEC) au sens de la loi n° 96-562 du 22 Juillet 1996 est un groupement de personnes dotées de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et ayant principalement pour objet la collecte de l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit.

2 – Mission

Elle a pour principale mission de :

- collecter l'épargne de ses Sociétaires et de leur consentir du crédit.

- favoriser la solidarité et la coopération entre les Sociétaires.
- combattre l'usure et l'endettement excessif.
- promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses Sociétaires.
- effectuer toutes opérations bancaires pour le compte de ses Sociétaires.

3 – Organisation (Annexe N° 2)

Les COOPEC sont organisées en trois (03) paliers.

1^{er} palier :

Les agences COOPEC, comme entités locales, fonctionnent de la manière suivante :

- l'Assemblée Générale constituée par l'ensemble des membres est l'organe suprême de toute COOPEC.
- Le Conseil d'Administration, organe délibérant élu par l'Assemblée Générale parmi les membres.
- La Commission de Crédit qui émane du Conseil d'Administration, se charge de la validation, de l'analyse technique des dossiers de crédit.
- Le Conseil de Surveillance est l'organe de contrôle.

Les membres de ces différents organes sont des bénévoles élus parmi les Sociétaires.

A côté de ces trois derniers organes, existe un organe technique composé du Gérant, des Caissiers, des Agents de crédit et de recouvrement, qui sont des salariés.

2^{ème} palier :

Le Conseil Régional (organe non statutaire) regroupant toutes les caisses de base d'une région selon un découpage propre aux COOPEC.

3^{ème} palier:

La Fédération regroupe l'ensemble des caisses de base portant son logotype sur toute l'étendue du territoire national. C'est la COOPEC des COOPEC.

Cette dernière entité joue un rôle déterminant dans le fonctionnement des COOPEC membres. Elle poursuit les objectifs suivants :

- regrouper les COOPEC ;

- consolider les liens qui les unissent ;
- défendre leurs intérêts ;
- régler à l'amiable tout différend qui pourrait survenir entre elles ;
- poser tout acte favorable au développement du mouvement ;
- mettre à la disposition de ses membres, du personnel tout moyen matériel susceptible d'améliorer leur condition.

4 – Evolution et perspectives

C'est le 30 Juin 1998 qu'a été constituée la Fédération Nationale des COOPEC de Cote d'Ivoire (FENACOOPEC-CI) en remplacement de l' ANAC-CI au cours de son assemblée générale ordinaire. La FENACOOPEC est l'organe représentatif de toutes les caisses du réseau. Il a le pouvoir de statuer sur la situation du réseau, d'élaborer une stratégie cohérente de développement. Elle donne les grandes orientations à suivre, établit les statuts des caisses et contrôle l'exécution des décisions arrêtées.

En 1994, au moment du déblocage de la majorité des financements par les bailleurs de fonds, la COOPEC comprenait :

- 84 caisses ;
- 30 429 sociétaires ;
- 1.175 Milliards de FCFA de dépôt ;
- 247 Millions de prêt ;
- 91 Millions de prêt sain.

Aujourd'hui les COOPEC connaissent une forte progression de leur activité, preuve de la confiance des populations mais aussi des attentes de celles-ci ; comme nous révèlent les données statistiques de JUIN 2002 :

- 116 caisses ;
- 383 093 sociétaires ;
- 32 929 537 352 Milliards de FCFA de dépôt (épargne) ;
- 10 450 813 116 Milliards de FCFA de prêt ;
- 7 455 210 375 Milliards de FCFA de prêt sain.

Le fait qualitatif marquant est l'acquisition d'un siège qui a le double effet d'améliorer l'image du réseau et d'offrir un cadre de travail plus agréable au personnel. L'offre de produits (épargne et crédit) et de services aux sociétaires s'est enrichie de trois nouveaux produits mis sur le marché depuis le 15 Septembre 2000, qui sont :

- Livret Epargne Crédit (LEC) ;
- Livret Epargne Projet (LEP) ;
- Livret Epargne Jeune (LEJ).

Nous venons de présenter le secteur de la micro finance dans son ensemble et de façon spécifique la FENACOOPEC-CI. Dans la partie qui suit nous traitons de l'aptitude du manuel des procédures à maîtriser les risques liés au secteur de la micro finance. Cette analyse se fera avec pour objet la FENACOOPEC-CI sur la base des faiblesses observées dans le système de contrôle interne actuel sans manuel des procédures.

Chapitre 2 : Analyse des faiblesses et des risques du système sans manuel des procédures

Dans cette partie, nous allons orienter notre examen sur les faiblesses du contrôle interne observées au niveau des caisses de base lors des différentes missions de contrôle et d'inspection (rapports d'activités 2000, 2001 et 2002 fondés sur les 115 rapports relatifs au fonctionnement des Caisses). Ceci dans le but de repérer les tendances générales caractéristiques des faiblesses souvent constatées, en vue de :

- vérifier si le manuel dans sa conception intègre les mesures sécuritaires pouvant pallier la survenance de ces risques ;
- dégager les motifs des défauts de maîtrise pour le manuel des procédures ;
- proposer des solutions à la maîtrise de ces faiblesses.

Le fondement de notre examen est reconstitué à partir des rapports de contrôles produits par les services contrôle et inspection. Nous avons utilisé tous les rapports qui répondaient au champ de l'étude, à savoir l'existence des directives (différentes directives du service inspection), de la politique de crédit (nouvelle politique de crédit 2000) et tout autre document utile à notre examen (notes de service, règlement financier et la charte des comptes 2000).

Dans le souci d'aboutir à des conclusions pertinentes, nous avons choisi d'utiliser des critères d'évaluation pouvant permettre de mieux apprécier le système de contrôle interne en vue d'évaluer sa fiabilité. A cet effet nous avons eu recours aux outils suivants :

1. la revue documentaire ;
2. le test de conformité ;
3. le questionnaire de contrôle interne ;
4. le guide d'entretien.

Aussi, partant de la distribution statistique des faiblesses dans chaque cycle, nous allons évaluer les caractères des faiblesses constatées à savoir :

- le cycle étudié ;
- la nature de la faiblesse observée ;
- la cause ;

- le caractère répétitif ;
- le risque.

I – Description des faiblesses observées

Les différentes faiblesses ici présentées proviennent des cinq (05) cycles retenus pour notre analyse. Chacune d'elles a été identifiées à partir d'outils tels que le test de conformité, le test de permanence et le questionnaire de contrôle interne, de même que les rapports d'activités de l'inspection.

Dans cette partie nous présentons les différents outils, les différents critères d'analyse et les résultats obtenus à partir de l'analyse des faiblesses observées.

1 – Les critères d'analyse

1 – 1 – Les cycles étudiés

Les cycles sur lesquels notre examen porte sont ceux qui présentent le plus de risques dans leur processus d'exécution.

1 – 2 – La nature des faiblesses observées

Concernant les faiblesses, nous ne retenons que les plus significatives et celles qui ont une forte survenance dans les différents cycles.

1 – 3 – La cause

Ici, nous nous limitons à indiquer la cause qui se trouve être à l'origine de la faiblesse constatée qui est soit une mauvaise application des directives soit un défaut de conception.

1 – 4 – La répétitivité

Il s'agit d'observer la fréquence de survenance de la faiblesse afin de la caractériser et voir si elle se renouvelle dans le traitement des opérations du cycle concerné, ou si l'on peut raisonnablement appréhender sa survenance éventuelle.

Partant de ce qui précède, nous pouvons dire qu'une faiblesse est répétitive si elle se réalise au moins de deux (2) fois dans un même exercice. Dans le cas contraire elle est non répétitive.

1 – 5 – Le risque :

Une fois que tout ce qui précède est analysé, nous devons caractériser le risque. Il s'agit d'apprécier l'incidence de la faiblesse observée sur les éléments constituant le patrimoine de l'entreprise en la caractérisant de forte ou de faible en raison des sécurités du système et la nature de l'opération. L'incidence est faible lorsque la nature et la valeur des opérations sont faibles ou, lorsque le système contient une sécurité permettant de minimiser le risque.

1 – 6 – Nature des risques

- Les risques potentiels sont ceux qui, théoriquement pourraient se produire si aucun contrôle n'était mis en place pour les empêcher ou les détecter et les corriger ;
- Les risques possibles sont ceux qui pourraient effectivement se produire du fait de l'absence de contrôle dans l'entité permettant de les empêcher, les détecter et les corriger ;
- Les risques matérialisés sont ceux qui se produisent effectivement.

1 – 7 – Impact des risques sur le patrimoine

Les différents cycles retenus dans le cadre de notre analyse présentent la particularité de se traduire par des opérations financières.

Aussi, savons- nous que la banque se caractérise par le fait que les postes les plus importants de son bilan tant à l'actif qu'au passif sont constitués respectivement par les crédits, les encaisses et les dépôts. Or chacun des cycles de par ses opérations a un lien avec ces différents postes, par conséquent, toute faiblesse ou dysfonctionnement constaté dans l'un des cycles retenus aura une incidence sur le patrimoine de la banque.

C'est la raison pour laquelle chaque faiblesse ou dysfonctionnement pour nous aura un impact sur le patrimoine de la FENACOOPEC-CI.

2 – La collecte des données

Notre méthodologie nous a permis de constituer l'échantillon des faiblesses que nous allons analyser dans le but de vérifier notre hypothèse de recherche. Dans notre recherche d'informations nous avons eu recours à un certain nombre d'outils et de tests en tant qu'instruments de collecte de données. Ces instruments ont été appliqués essentiellement aux informations contenues dans les différents rapports de contrôle, d'inspection et de commissariat aux comptes. Aussi, les avons-nous utilisés dans notre démarche en les administrant à un échantillon constitué d'acteurs à la base : Gérants, Agents de crédit et de recouvrement, Caissiers, Contrôleurs et Inspecteurs de même que les administrateurs. Nous avons eu recours essentiellement à quatre instruments qui sont :

1. la revue documentaire ;
2. le test de conformité ;
3. le questionnaire de contrôle interne ;
4. le guide d'entretien.

2 – 1 – La revue documentaire

Elle nous a permis de consulter tous les rapports d'activités du Service Inspection couvrant la période 2000 – 2002. De cette revue documentaire nous avons pu identifier un certain nombre de faiblesses existant dans le système de contrôle interne de la FENACOOPEC-CI. Au nombre de ces faiblesses nous pouvons citer entre autre le non-respect du processus de recouvrement, l'analyse insuffisante des dossiers de crédit. Nous avons constaté que le contrôle interne de la FENACOOPEC-CI n'était pas fiable en certains points sur lesquels nous devons nous appesantir afin d'apporter des éléments de correction.

Aussi, nous a-t-elle permis de consulter les différents rapports du commissaire aux comptes qui ont confirmé nos observations faites à partir des rapports d'activités. Mais sans pour autant remettre en cause les observations issues de cette revue documentaire, nous avons jugé utile de les confirmer en procédant à des tests.

2 – 2 – Test de conformité

Il a consisté essentiellement à prendre un échantillon de pièces et de documents sur la période concernée par les différents rapports et à vérifier les anomalies constatées non seulement au regard des rapports mais également au regard des notes de services, des directives, de la politique de crédit 2000, du règlement financier. Ce test est venu confirmer nos observations dans la mesure où il nous a permis de faire le constat qu'en plus des observations faites par le Service Inspection, il existait d'autres qui n'étaient pas consignées dans les rapports : l'accès à la caisse non réglementé, les hors caisses qui demeurent. Ces différents tests nous ont également permis de relever que la bonne application des règles mises en place par les responsables de la FENACOOPEC-CI n'est pas observée et que les pratiques diffèrent d'une Caisse à l'autre. Aussi, nous a-t-il été donné de constater que le traitement comptable se faisait de façon approximative : écritures dont les libellés sont incompréhensibles, des erreurs d'imputation.

2 – 3 – Le questionnaire de contrôle interne (Annexe N° 1)

Il nous a permis sur la base de questions établies, de collecter des informations qui n'étaient pas disponibles dans les différents rapports. Il nous a également permis de faire ressortir les différentes faiblesses et anomalies qui pourraient constituer une menace pour la viabilité de la FENACOOPEC-CI. Ce questionnaire a porté sur l'ensemble des cinq (05) cycles retenus pour notre analyse. Il a été administré aux Gérants des Caisses de base que nous avons sélectionnés selon l'importance des opérations traitées, de même qu'à des Agents de crédit et de recouvrement, à des Caissiers, à des Contrôleurs et à des Inspecteurs. Des réponses obtenues, nous avons constaté que la mauvaise exécution des tâches était surtout due à une exploitation insuffisante des documents devant les orienter dans l'exercice de leur fonction. Aussi, le manque de suivi de l'application des règles constitue-t-il un élément qui favorise l'installation d'une culture de manquement à ces règles et qui se manifeste par de nombreux dysfonctionnements.

2 – 4 – Le guide d’entretien

Il nous a surtout permis de comprendre le pourquoi et le comment de ces anomalies et de ces dysfonctionnements. Les différentes personnes ont eu l’occasion de donner les informations nécessaires qui certes ne justifient pas les anomalies et les dysfonctionnements, mais qui pourraient les expliquer. En effet, il ressort des réponses que le personnel le plus souvent est livré à lui-même, car il reçoit la note de service ou la directive sans note explicative. Aussi, les différentes formations faites ne font pas l’objet de suivi post-formation. La communication du fait de certains canaux qui n’existent pas ne facilite pas la réalisation des tâches sur la base des informations reçues.

Les faiblesses et les risques que nous allons analyser sont le résultat de l’application de ces instruments. Chacun d’eux a permis soit de confirmer soit de compléter les résultats des autres.

3 - Nomenclature des faiblesses du système actuel

3 – 1 – Présentation des faiblesses liées au cycle des opérations de guichet

Tableau N° 2 : Présentation des faiblesses du cycle des opérations de guichet

CYCLE	FAIBLESSES					
Opérations de guichet	O1	Accès à la caisse non réglementée.	O2	Décassement sans autorisation de personnes habilitées.	O3	Existence de nombreux écarts de caisse.
	O4	Analyse insuffisante des écarts de caisse.	O5	Absence de PV constatant l’écart.	O6	La comptabilisation tardive des hors caisse.
	O7	pointage non-systématique des écritures journalières.	O8	Absence de caisse courante.	O9	Absence de caisse de réserve.
	O10	Mauvaise tenue des registres.	O11	Mauvais suivi des valeurs remises à l’encaissement.	O12	Faible séparation des fonctions de supervision.
	O13	Directives non respectées.	O14	Contournement des points de contrôle.	O15	Classement inadéquat des pièces.
	O16	Solde important de caisse.	O17	Erreur d’imputation des comptes.	O18	Billetage non conforme.
	O19	Champ non renseigné.	O20	Dossier d’ouverture de compte incomplet.		

Source : Nous même

Pour le cycle des opérations de guichet, nous dénombrons 20 faiblesses qui nous paraissent les plus significatives.

3 – 2 – Présentation des faiblesses liées au cycle crédit

Tableau N° 3 : Présentation des faiblesses du cycle crédit

CYCLE		FAIBLESSES				
Crédit	C1	Dossiers insuffisamment analysés.	C2	Dossiers insuffisamment structurés.	C3	Dossiers insuffisamment documentés.
	C4	Dossiers insuffisamment clairs.	C5	Conservation des contrats non sécurisée.	C6	Conservation des garanties non sécurisée.
	C7	Absence d'une centrale des risques.	C8	Non-pertinence des informations sur les risques Sociétaires.	C9	Absence d'un système de cotation des Sociétaires.
	C10	Absence d'un système d'information de gestion permettant d'apprécier la rentabilité des crédits.	C11	Informations insuffisamment analysées.	C12	Absence de sécurité dans le déblocage des prêts.
	C13	Absence de sécurité dans la saisie des prêts.	C14	Absence de sécurité dans la prorogation de la durée des prêts.	C15	Absence de sécurité dans la modification des conditions des prêts.
	C16	Transmission tardive des dossiers au contentieux.	C17	Directives non-respectées.	C18	Contournement des points de contrôle.
	C19	Mauvaise coordination entre les activités de crédit et de recouvrement.	C20	Faible suivi des dossiers.	C21	Non-respect des délais requis dans le traitement des dossiers.
	C22	Constitution irrégulière d'épargne nantie.	C23	Frais de dossiers non payés.	C24	Mauvais suivi des remboursements.
	C25	Mauvaise couverture des risques.	C26	Mauvaise division des risques.	C27	Non-respect de la procédure de recouvrement.
	C28	Prise de garantie insuffisante.	C29	Dossiers de prêts incomplets.	C30	Pas de compte rendu formalisé des actions de recouvrement.
	C31	Fiches de suivi des remboursements non à jour.				

Source : Nous même

Pour le cycle crédit, nous dénombrons 31 faiblesses

3 – 3 – Présentation des faiblesses liées au cycle comptabilité

Tableau N° 4 : Présentation des faiblesses du cycle comptabilité

CYCLE	FAIBLESSES					
Comptabilité	CP1	Etats non fiables	CP2	Non-effectivité des contrôles de vraisemblance quotidiens pour la validation des situations comptables.	CP3	Pièces de décaissement non signées.
	CP4	Non-respect des directives.	CP5	Report et accumulation des soldes débiteurs divers.	CP6	Rapprochement bancaire non effectué.
	CP7	Rapprochement bancaire insuffisamment contrôlé.	CP8	Mauvais suivi des suspens.	CP9	Classement inadéquat des pièces comptables.
	CP10	Opérations non enregistrées au jour le jour.	CP11	Pièces comptables non signées.	CP12	Défaut d'analyse des comptes.
	CP13	Erreur d'imputation des comptes.	CP14	Soldes des comptes en inversion.	CP15	Enregistrement d'opération sans pièces justificatives.
	CP16	Enregistrement sans références.				

Source : Nous même

Pour le cycle comptabilité, nous dénombrons 16 faiblesses.

3 – 4 – Présentation des faiblesses liées au cycle investissement

Tableau N° 5 : Présentation des faiblesses du cycle investissement

CYCLES	FAIBLESSES					
Investissement	I1	Non-existence d'un budget d'investissement	I2	Investissements inopportuns	I3	Non suivi des réalisations
	I4	Investissements souvent faits sans appel d'offre	I5	Investissement souvent faits sans autorisation préalable	I6	Fichier des immobilisations non à jour
	I7	Achats effectués sans demande d'achat	I8	Achats effectués sans bon de commande	I9	Sélection des fournisseurs de façon approximative
	I10	Non-respect du règlement financier	I11	Absence de bon de livraison	I12	Absence de P.V. de livraison provisoire
	I13	Absence d'un registre d'immobilisation.	I14	Règlements non fractionnés.	I15	Règlements souvent faits en espèce.

Source : Nous même

Pour le cycle investissement, nous dénombrons 15 faiblesses.

3 – 5 – Présentation des faiblesses liées au cycle trésorerie

Tableau N° 6 : Présentation des faiblesses du cycle trésorerie

CYCLES	FAIBLESSES				
Trésorerie	T1	Rapprochements bancaires souvent non effectués	T2	Rapprochements bancaires non contrôlés	T3 Mauvais suivi des suspens
	T4	Non-respect des plafonds de décaissement par espèce	T5	Non-respect des plafonds de décaissement par chèque	T6 Mauvais suivi des valeurs remises à l'encaissement
	T7	Décaissements effectués souvent sans pièces justificatives	T8	Ecritures comptables sur opération de trésorerie enregistrées avec délais après réalisation des opérations	T9 Mouvements de fonds souvent comptabilisés avec retard

Source : Nous même

Pour le cycle opérations de guichet, nous dénombrons 09 faiblesses.

II – Analyse des faiblesses constatées dans les différents cycles

Cette analyse se fera sur la base des 91 faiblesses recoupant chaque cycle. Elle présente chaque faiblesse et la caractérise selon la cause qui est à son origine, si elle est répétitive ou non et si elle est à risque fort ou faible. Les différents tableaux qui suivent nous permettront de procéder à cette analyse faiblesse par faiblesse et cycle par cycle.

1 – Analyses des caractéristiques des faiblesses et des risques liés au cycle des opérations de guichet

Tableau N^o 7 : Analyse des faiblesses et des risques du cycle opérations de guichet

Cycle Opération de guichet	Faiblesses	Causes		Répétitif		Risques		Nature du risque			Impact sur le patrimoine	
		DCS.	MA	Oui	Non	Fort	Faible	Mat.	Pot.	Pos.	Oui	Non
O1	Accès à la caisse non réglementé	X		X		X			X			X
O2	Décaissement sans autorisation de personne habilitée		X	X		X		X			X	
O3	Existence de nombreux écarts de caisse		X	X		X		X			X	
O4	Analyse insuffisante des écarts de caisse		X	X		X			X		X	
O5	Absence de PV constatant l'écart.		X	X		X			X		X	
O6	La comptabilisation tardive des hors caisse		X	X		X				X	X	
O7	Pointage non-systématique des écritures journalières.		X	X		X				X	X	
O8	Absence de caisse courante	X		X			X		X		X	
O9	Absence de caisse de réserve	X		X			X		X		X	
O10	Mauvaise tenue des registres		X	X			X			X	X	
O11	Mauvais suivi des valeurs remises à l'encaissement		X	X		X		X			X	

Suite Tableau N°7

Cycle	Faiblesses	Causes		Répétitif		Risque		Nature du risque			Impact sur le patrimoine	
		DCS.	MA	Oui	Non	Fort	Faible	Mat.	Pot.	Pos.	Oui	Non
O12	Faible séparation des fonctions de supervision	X		X			X		X		X	
O13	Directives non respectées		X	X		X			X		X	
O14	Contournement des points de contrôle		X	X		X				X	X	
O15	Classement inadéquat des pièces		X	X			X			X	X	
O16	Solde important de caisse		X	X		X		X			X	
O17	Erreur d'imputation des comptes		X	X		X			X		X	
O18	Billetage non conforme		X	X		X				X	X	
O19	Champ non renseigné		X	X		X			X		X	
O20	Dossier d'ouverture de compte incomplet		X	X		X			X		X	
TOTAL	20	04	16	20	0	15	05	04	10	06	19	01
%	100	20	80	100	0	75	25	20	50	30	95	5

Source : Nous même

DCS : défaut de conception du système

MA : mauvaise application

Mat : matérialisé

Pot : potentiel

Pos : possible

2 – Analyses des caractéristiques des faiblesses et des risques liées au cycle crédit

Tableau N° 8 : Analyse des faiblesses et des risques du cycle crédit

Cycle Crédit	Faiblesses	Causes		Répétitif		Risque		Nature du risque			Impact sur le patrimoine	
		DCS.	MA	Oui	Non	Fort	Faible	Mat.	Pot.	Pos.	Oui	Non
C1	Dossiers insuffisamment analysés		X	X		X				X	X	
C2	Dossiers insuffisamment structurés		X	X		X				X	X	
C3	Dossiers insuffisamment documentés		X	X		X				X	X	
C4	Dossiers insuffisamment clairs		X	X		X				X	X	
C5	Conservation des contrats non sécurisée	X		X		X				X	X	
C6	Conservation des garanties non sécurisée	X		X		X				X	X	
C7	Absence d'une centrale des risques		X	X		X		X			X	
C8	Non-pertinence des informations sur les risques sociétaires		X	X		X			X		X	
C9	Absence d'un système de cotation des sociétaires	X		X		X			X		X	
C10	Absence d'un système d'information de gestion permettant d'apprécier la rentabilité des crédits	X		X		X			X		X	
C11	Informations insuffisamment analysées		X	X		X				X	X	
C12	Absence de sécurité dans le déblocage des prêts	X		X		X		X			X	
C13	Absence de sécurité dans la saisie des prêts	X		X		X		X			X	
C14	Absence de sécurité dans la prorogation de la durée des prêts	X			X	X		X			X	
C15	Absence de sécurité dans la modification des conditions des prêts	X			X	X		X			X	
C16	Transmission tardive des dossiers au contentieux		X	X		X				X	X	
C17	Directives non-respectées		X	X		X				X	X	
C18	Contournement des points de contrôle		X	X		X				X	X	
C19	Mauvaise coordination entre les activités de crédit et de recouvrement		X	X		X				X	X	

Suite Tableau N° 8

Cycle	Faiblesses	Causes		Répétitif		Risque		Nature du risque			Impact sur le patrimoine	
		DCS	MA	Oui	Non	Fort	Faible	Mat	Pot	Pos	Oui	Non
C20	Faible suivi des dossiers		X	X		X			X		X	
C21	Non-respect des délais requis dans le traitement des dossiers		X	X			X			X	X	
C22	Constitution irrégulière d'épargne nantie		X	X		X			X		X	
C23	Frais de dossier non payés		X	X		X			X		X	
C24	Mauvais suivi des remboursements		X	X		X			X		X	
C25	Mauvaise couverture des risques		X	X		X			X		X	
C26	Mauvaise division des risques	X		X		X			X		X	
C27	Non-respect de la procédure de recouvrement		X	X		X			X		X	
C28	Prise de garantie insuffisante		X	X		X			X		X	
C29	Dossiers de prêts incomplets		X	X		X			X		X	
C30	Pas de compte rendu formalisé des actions de recouvrement	X		X			X			X	X	
C31	Fiches de suivi des remboursements non à jour		X	X		X			X		X	
TOTAL	31	10	21	29	02	29	02	05	13	13	31	0
%	100	32	68	94	6	94	6	16	42	42	100	0

Source : Nous même

DCS : défaut de conception du système

MA : mauvaise application

Mat : matérialisé

Pot : potentiel

Pos : possible

3 – Analyses des caractéristiques des faiblesses et des risques liées au cycle comptabilité

Tableau N° 9 : Analyse des faiblesses et des risques du cycle comptabilité

Cycle Comptabilité	Faiblesses	Causes		Répétitif		Risque		Nature du risque			Impact sur le patrimoine	
		DCS.	MA	Oui	Non	Fort	Faible	Mat.	Pot.	Pos.	Oui	Non
CP1	Etats non-fiables		X	X		X				X	X	
CP2	Non-effectivité des contrôles de vraisemblance quotidienne pour la validation des situations comptables		X	X		X				X	X	
CP3	Pièces de décaissement non signées		X	X		X				X	X	
CP4	Non-respect des directives		X	X		X				X	X	
CP5	Report et accumulation des soldes débiteurs divers		X	X		X				X	X	
CP6	Rapprochement bancaire non effectué		X	X		X				X	X	
CP7	Rapprochement bancaire insuffisamment contrôlé		X	X		X				X	X	
CP8	Mauvais suivi des suspens		X	X		X		X			X	
CP9	Classement inadéquat des pièces comptables		X	X			X			X	X	
CP10	Opérations non enregistrées au jour le jour		X	X		X				X	X	
CP11	Pièces comptables non signées		X	X		X				X	X	
CP12	Défaut d'analyse des comptes		X	X		X				X	X	
CP13	Erreur d'imputation des comptes		X	X		X				X	X	
CP14	Soldes des comptes en inversion		X	X		X		X			X	
CP15	Enregistrement d'opération sans factures		X	X		X				X	X	
CP16	Enregistrement sans références	X		X			X		X		X	
TOTAL	16	01	15	16	0	14	02	02	01	13	16	0
%	100	6	94	100	0	87	13	13	6	81	100	0

Source : Nous même

DCS : défaut de conception du système ;

Mat : matérialisé ;

MA : mauvaise application ;

Pot : potentiel ;

Pos : possible.

4 – Analyses des caractéristiques des faiblesses et des risques liés au cycle investissement

Tableau N° 10 : Analyse des faiblesses et des risques du cycle investissement

Cycle	Faiblesses	Causes		Répétitif		Risque		Nature du risque			Impact sur le patrimoine	
		DCS.	MA	Oui	Non	Fort	Faible	Mat.	Pot.	Pos.	Oui	Non
I1	Non-existence d'un budget d'investissement	X		X			X			X	X	
I2	Investissements inopportuns		X	X		X		X			X	
I3	Non-suivi des réalisations	X		X		X				X	X	
I4	Investissements souvent faits sans appel d'offre	X		X		X		X			X	
I5	Investissement souvent faits sans autorisation préalable		X	X		X		X			X	
I6	Fichier des immobilisations non à jour		X	X		X		X			X	
I7	Achats effectués sans demande d'achat	X		X		X				X	X	
I8	Achats effectués sans bon de commande	X		X		X				X	X	
I9	Sélection des fournisseurs de façon approximative	X		X		X				X	X	
I10	Non-respect du règlement financier		X	X		X			X		X	
I11	Absence de bon de livraison	X		X		X			X		X	
I12	Absence de P V de livraison provisoire	X		X		X			X		X	
I13	Absence d'un registre d'immobilisation		X	X		X		X			X	
I14	Règlements non fractionnés	X		X		X				X	X	
I15	Règlements souvent faits en espèce	X		X		X				X	X	
TOTAL	15	10	05	14	01	14	01	05	03	07	15	0
%	100	67	33	93	7	93	7	33	20	47	100	0

Source : Nous même

DCS : défaut de conception du système

MA : mauvaise application

Mat : matérialisé

Pot : potentiel

Pos : possible

4 – Analyses des caractéristiques des faiblesses des risques liées au cycle trésorerie

Tableau N^o 11 : Analyse des faiblesses et des risques du cycle trésorerie

Cycle	Faiblesses	Causes		Répétitif		Risque		Nature du risque			Impact sur le patrimoine	
		DCS	MA	Oui	Non	Fort	Faible	Mat.	Pot.	Pos.	Oui	Non
T1	Rapprochements bancaires souvent non effectués		X	X		X				X	X	
T2	Rapprochements bancaires non contrôlés		X	X		X				X	X	
T3	Mauvais suivi des suspens		X	X			X	X			X	
T4	Non-respect des plafonds de décaissement par espèce	X		X			X			X	X	
T5	Non-respect des plafonds de décaissement par chèque	X		X			X			X	X	
T6	Mauvais suivi des valeurs remises à l'encaissement		X	X			X	X			X	
T7	Décaissements effectués souvent sans factures		X	X		X				X	X	
T8	Les écritures comptables sur opérations de trésorerie sont enregistrées avec délais après réalisation des opérations		X	X			X			X	X	
T9	Mouvement de fonds souvent comptabilisé avec délais		X	X		X				X	X	
TOTAL	09	02	07	09	0	04	05	02	0	07	09	0
%	100	22	78	100	0	44	56	22	0	78	100	0

Source : Nous même

DCS : défaut de conception du système

MA : mauvaise application

Mat : matérialisé

Pot : potentiel

Pos : possible

III – Tendances observées et explications

Tableau N° 12 : Analyse des tendances observées

Cycles	Faiblesses	Causes		Répétitif		Risque		Nature du risque			Impact sur le patrimoine	
		DCS	MA	Oui	Non	Fort	Faible	Mat	Pot	Pos	Oui	Non
Opération de guichet	20	4	16	20	0	15	5	4	10	6	19	01
Crédit	31	10	21	29	2	29	2	5	13	13	31	0
Comptabilité	16	1	15	16	0	14	2	2	1	13	16	0
Investissement	15	10	5	14	1	14	1	5	3	7	15	0
Trésorerie	9	2	7	9	0	4	5	2	0	7	9	0
TOTAL	91	27	64	88	3	76	15	18	27	46	90	01
%	100	30	70	97	3	84	16	20	30	50	99	1

Source : Nous même

DCS : défaut de conception du système

MA : mauvaise application

Mat : matérialisé

Pot : potentiel

Pos : possible

Nous venons ainsi de présenter les différentes faiblesses observées dans le système de contrôle interne actuel (sans manuel des procédures) de la FENACOOPEC-CI. Ces faiblesses sont au nombre de quatre vingt onze (91) et recourent les cinq (05) cycles constitutifs de notre échantillon. Après les avoir analysées nous constatons que le défaut de conception est responsable à 30% des causes et que le défaut d'application est lui responsable de 70%. Les risques matérialisés représentent 20% des risques que pourraient ou que les faiblesses ont causées, 48% des risques a un impact sur le patrimoine, ce qui pourrait constituer une menace pour la FENACOOPEC-CI. Aussi, notons-nous que tous les cycles comportent des faiblesses. Notre objectif de recherche qui est de montrer la contribution du manuel des procédures à la maîtrise des risques nous conduit dans la partie qui suit à évaluer le manuel des procédures de la FENACOOPEC-CI au regard des faiblesses observées dans le système actuel.

Chapitre 3 : Contribution du manuel des procédures à la maîtrise des risques

Notre étude portant essentiellement sur l'aptitude du manuel des procédures à maîtriser les risques, il convient de le présenter sous toutes ses dimensions afin de mieux l'analyser. Dans ce cadre nous allons nous atteler à le faire dans la partie qui suit. Cette présentation concerne les cinq (05) procédures relatives aux cinq (05) cycles retenus comme base de notre analyse. Chaque procédure sera présentée fonction par fonction de même qu'activité par activité. Ensuite les points tels que les généralités, les principes, les règles de gestion, les points de contrôle, le circuit d'information et la description détaillée des activités seront présentés.

I – La présentation du manuel des procédures de la FENACOOPEC-CI

1 – Délimitation du champ d'étude

Dans le souci de rendre notre examen plus utile, nous avons retenu au nombre des sept (07) manuels devant être diffusés au titre des caisses de base cinq (05). Les critères qui ont motivé notre choix portent essentiellement sur la nature des cycles traités par ces manuels. Les anomalies et dysfonctionnements observés, de même que les défaillances du système de contrôle interne constatées, nous ont conduit à les retenir comme éléments de base de notre étude.

Les cinq (05) manuels retenus dans le cadre de notre étude sont :

- le manuel des procédures des opérations de guichet ;
- le manuel des procédures des opérations de crédit ;
- le manuel des procédures comptables ;
- le manuel des procédures d'investissement des COOPEC ;
- le manuel des procédures de gestion de la trésorerie.

2 – Présentation des manuels des procédures

Dans le cadre de la normalisation des pratiques au sein du réseau COOPEC et dans la perspective d'une intégration et d'une meilleure organisation des domaines de gestion, il a été entrepris la formalisation des principales procédures.

Les différents manuels des procédures des COOPEC répondent à cette préoccupation ; ils permettront ainsi de conférer une autonomie et des responsabilités aux structures et acteurs impliqués dans le traitement des différentes opérations ayant cours dans le réseau COOPEC.

Le bon usage de ces documents devra se traduire par le respect des normes et procédures formalisées qu'ils mettent à la disposition des acteurs.

2 – 1 – Contenu des manuels

2 – 2 – Généralités (Annexe N° 4)

Les généralités présentent le cadre général d'application des procédures. Ainsi, outre la présentation des sigles, des acronymes et des symboles, cette partie définit les principaux termes et concepts utilisés. Elle aborde enfin les principes généraux et les aspects particuliers.

2 – 3 – Procédures

2 – 3 – 1 Procédures des opérations de guichet

Les procédures des opérations de guichet concernent essentiellement les fonctions suivantes:

- ouvertures de comptes ;
- versements d'espèces au guichet ;
- remises de valeurs à l'encaissement ;
- retraits au guichet ;
- clôtures de compte.

Les différentes activités constituant chacune des fonctions sont déclinées de la façon suivante :

Tableau N° 13: Présentation des fonctions et activités de la procédure du cycle opérations de guichet

Procédure	Fonctions	Activités
Opérations de guichet	Ouverture de compte	Demande, vérification, création de compte, versement, finalisation, récapitulatif, contrôle, validation.
	Versement d'espèces	Préparation, vérification, billettage, encaissement, signature, finalisation, récapitulatif, rapprochement, validation, classement.
	Remise de valeurs à l'encaissement	Remise, transmission, enregistrement, vérification, remise, transfert, avis, tri, traitement, finalisation.
	Retrait au guichet	Demande, traitement, signature, paiement, appréciation, décision, chèque, visa, remise, bordereau, transmission, finalisation, réception, contrôle, validation.
	Clôture de compte	Demande, vérification, analyse, transmission, traitement, signature, finalisation.

Source : Nous même

2 – 3 – 2 – Procédures des opérations de crédit

Le traitement des opérations entrant dans le cadre des procédures liées à ce domaine recouvre les fonctions suivantes :

- ouverture de dossier ;
- étude de dossier ;
- mise en place / déblocage ;
- mise à disposition ;
- recouvrement / déclassement ;
- modification.

Les différentes activités constituant chacune des fonctions sont déclinées de la façon suivante :

Tableau N° 14 : Présentation des fonctions et activités de la procédure du cycle crédit

Procédure	Fonctions	Activités
Crédit	Ouverture de dossier	Demande, réception, dossier, enregistrement, signature, encaissement, remise, finalisation.
	Etude de dossier	Analyse du dossier, validation, finalisation, avis technique, sanction, réception.
	Mise en place / déblocage	Préparation, contrat, transmission, déblocage, exécution, signature, finalisation.
	Mise à disposition	Demande de fonds, validation, vérification, retrait, remise.
	Remboursement	Versement, réception, traitement.
	Recouvrement / déclassement	Situation, exécution, versement, traitement, avis, rappel, remboursement, mise en demeure, accusé de réception, déclassement.
	Modification	Demande, analyse, avis, validation, traitement, signature, finalisation.

Source : Nous même

2 – 3 – 3 – Procédures comptables

Le traitement comptable des opérations se présente comme suit :

- Au niveau des écritures journalières nous avons :
 - les opérations de guichet ;
 - les opérations de back office ;
 - la gestion du crédit ;
 - la gestion de la trésorerie ;
 - les autres opérations.

Ces opérations sont principalement traitées sous forme de schémas comptables retraçant la cinématique des comptes concernés.

➤ Au niveau des traitements périodiques nous avons:

- la situation mensuelle ;
- la situation mensuelle des prêts à protocole ;
- le suivi des échéances en retard ;
- la centrale des risques.

Les différentes activités constituant chacune des fonctions sont déclinées de la façon suivante :

Tableau N^o 15 : Présentation des fonctions et activités de la procédure du cycle comptabilité

Procédure	Fonctions	Activités
Comptabilité	Situation mensuelle	Demande, préparation, situation, registre des encaisses, finalisation.
	Situation mensuelle des prêts à protocole	Demande, préparation, situation, validation.
	Suivi des échéances en retard	Demande, état, synthèse, finalisation.
	Centrale des risques	Demande, préparation, traitement, validation.

Source : Nous même

2 – 3 – 4 – Procédures d’investissement des COOPEC

Les investissements des COOPEC concernent essentiellement les fonctions:

- 1 – acquisition d’immeuble et de terrain ;
- 2 – construction et aménagement de COOPEC ;
- 3 – acquisition de biens et de services.

Ces trois (03) fonctions ont été retenues et traitées comme telles dans le cadre des procédures d’investissement.

Chaque fonction est subdivisée en phases qui constituent les principales étapes de leur développement. C’est ainsi que :

- Pour la fonction “**Acquisition d’immeuble et de terrain**”, il a été identifié et retenu :

- 1 - la phase de demande d'autorisation et de financement ;
- 2 – la phase de pré-acquisition ;
- 3 – la phase d'acquisition.

- Pour la fonction “**Construction et aménagement de COOPEC**”, il a été identifié et retenu :

- 1 – la phase de demande d'autorisation et de demande de financement ;
- 2 – la phase de préparation et de mise en œuvre de l'investissement ;
- 3 – la phase de déroulement, de finalisation et de réception des travaux.

Dans le cadre de la dernière fonction “**Acquisition de biens et services**”, il a été identifié deux sous fonctions totalement autonomes:

- approvisionnements des COOPEC en fournitures diverses ;
- acquisitions d'immobilisations autres que les immeubles et terrains.

2 – 3 – 5 – Procédures de gestion de la trésorerie

Le traitement des opérations entrant dans le cadre des procédures liées à ce domaine recouvre les fonctions suivantes :

- ouverture de caisse ;
- approvisionnement interne ;
- approvisionnement externe ;
- reversement des excédents ;
- paiement des tiers ;
- rapprochement des comptes ;
- clôture de caisse.

Les différentes activités constituant chacune des fonctions sont déclinées de la façon suivante :

Tableau N° 16 : Présentation des fonctions et activités de la procédure du cycle trésorerie

Procédure	Fonctions	Activités
Trésorerie	Ouverture de caisse	Préparation, alimentation guichet, approvisionnement guichet, réception, visa, ouverture.
	Approvisionnement interne	Demande, passation, réception, prise en compte, visa, transmission, classement.
	Approvisionnement externe	Identification, recherche, préparation, appel de fonds, visa, retrait, réception, versement, mise à jour, vérification, finalisation, avis, prise en compte, validation.
	Reversement des excédents	Décision, traitement, signature, virement, comptage, versement, transmission, finalisation, visa, avis, mise à jour, validation.
	Paiement de tiers	Présentation, examen, chèque, signature, traitement, signature, paiement.
	Rapprochement bancaire	Rapprochement, mise à jour.
	Clôture de caisse	Arrêté, rapprochement, approbation, contrôle, versement, signature, validation.

Source : Nous même

2 – 4 – Description des différentes fonctions

2 – 4 – 1 – Les principes (Annexe N° 4) : Cette partie reprend les points essentiels des principes généraux qui sont en rapport avec la fonction traitée. Elle précise également les principes spécifiques de ladite fonction.

2 – 4 – 2 – Les règles de gestion (Annexe N° 4) : Il s'agit de l'ensemble des dispositions réglementaires (textes de loi, cadre statutaire et règlements intérieurs, normes de gestion, etc.) qui régissent la mise en œuvre de la procédure, l'organisation et le déroulement des différentes tâches.

2 – 4 – 3 – Les points de contrôle (Annexe N° 4) : Encore appelés pistes d'audit, ils regroupent l'ensemble des points et d'actes dont le respect et la mise en œuvre garantissent le bon déroulement de la procédure.

Rédigés sous la forme d'un questionnaire (questions directes sur des aspects de la procédure, des principes ou des règles de gestion), les points de contrôle devront permettre à chaque acteur impliqué dans le processus, de s'assurer de l'exécution effective et totale des activités et tâches réalisées en amont de son intervention. Il devra également s'assurer de la régularité de son intervention au regard de la procédure afin de faciliter les actions et interventions suivantes.

2 – 5 – Le circuit d'informations ou le diagramme (flow chart) : C'est la schématisation de la procédure. Il indique les différents acteurs (ou intervenants), les activités et leur délai de réalisation. L'ordre de progression et la nature de l'activité sont précisés dans le cadre défini à cet effet.

2 – 6 – La description détaillée des activités : Les activités identifiées et retenues pour la conception du diagramme ou flow chart sont décrites conformément aux principes suivants :

- les activités sont décrites suivant leur ordre de réalisation et numérotées suivant cet ordre de 1 à n.
- les activités qui se réalisent simultanément portent le même numéro et sont situées sur le même niveau (sur le diagramme).
- le questionnaire de base qui soutient la description de toute activité s'articule autour des questions suivantes :

Qui fait Quoi ? : question orientée sur l'activité et son exécutant ;

Quand ? : question orientée sur l'ordre et le délai d'exécution de l'activité ;

Comment ? : question orientée sur la méthode de travail (tâche).

C'est pour répondre à ce questionnaire qu'il a été retenu de décrire chaque activité selon la progression suivante :

Activité 1 (ou n)	:	
Intervenant	:	
Délai	:	
Tâches	:	
Supports	:	(pour indiquer les supports reçus, produits ou utilisés)

II – Examen des faiblesses au regard des différents manuels

Ce chapitre sera consacré exclusivement à la vérification de notre objectif de recherche : l'aptitude du manuel des procédures à la maîtrise des risques dans un SFD. Pour ce faire, nous allons procéder à une évaluation des différentes procédures avec comme paramètre les faiblesses observées dans le système de contrôle interne actuel. Partant de ce postulat, chaque procédure sera évalué avec comme critère la prise en compte ou non de la faiblesse, la cause (défaut de conception), et la nature (forte ou faible) du risque associé à la faiblesse. Cette évaluation se fera au moyen des tableaux ci-dessous.

1 – Examen des faiblesses constatées au regard des procédures du cycle opérations de guichet

Tableau N° 17 : Présentation des faiblesses prises ou non en compte par le manuel du cycle opérations de guichet

Cycle	Faiblesses	Prise en compte		Cause	Risque	
		Oui	Non		Défaut de conception	Fort
O1	Réglementation de l'accès à la caisse	X				
O2	Décaissement soumis à autorisation d'une personne habilitée	X				
O3	Existence de nombreux écarts de caisse	X				
O4	Analyse des écarts de caisse	X				
O5	Etablissement d'un PV constatant l'écart	X				
O6	La comptabilisation dès le lendemain des hors-caisse	X				
O7	Pointage systématique des écritures journalières	X				

Suite Tableau N° 17

Cycle Opération de guichet	Faiblesses	Prise en compte		Cause	Risque	
		Oui	Non	Défaut de conception	Fort	Faible
O8	Existence de caisse courante		X	X		X
O9	Existence de caisse de réserve		X	X		X
O10	Tenue des registres	X				
O11	Suivi des valeurs remises à l'encaissement	X				
O12	Séparation des fonctions de supervision	X				
O13	Respect des directives	X				
O14	Respect des points de contrôle	X				
O15	Archivage des pièces	X				
O16	Respect des normes de liquidité	X				
O17	Imputation correcte des comptes	X				
O18	Conformité des billettages	X				
O19	Renseigner tous les champs	X				
O20	Exhaustivité des dossiers d'ouverture de compte	X				
TOTAL	20	18	02	02	0	02
%	100	90	10	10	0	10

Source : Nous même

2 – Examen des faiblesses constatées au regard des procédures du crédit

Tableau N° 18: Présentation des faiblesses prises ou non en compte par le manuel du cycle crédit

Cycle	Faiblesses	Prise en compte		Cause	Risque	
		Oui	Non		Défaut de conception	Fort
C1	Études minutieuses de chaque dossier	X				
C2	Structuration adéquate des dossiers	X				
C3	Documentation complète de chaque dossier	X				
C4	Le contenu de chaque dossier doit être clair	X				
C5	Conservation des contrats dans un coffre		X	X	X	
C6	Conservation des garanties dans un coffre		X	X	X	
C7	Existence d'une centrale des risques	X				
C8	Pertinence des informations sur les risques clients	X				
C9	Existence d'un système de cotation des clients		X	X	X	
C10	Existence d'un système d'information de gestion permettant d'apprécier la rentabilité des crédits		X	X	X	
C11	Analyse des informations	X				
C12	Sécurisation de saisie de crédit non autorisés		X	X	X	

Suite Tableau N° 18

Cycle	Faiblesses	Prise en compte		Cause	Risque	
		Oui	Non		Défaut de conception	Fort
C13	Sécurisation de saisie de conditions non autorisées.		X	X	X	
C14	Sécurisation de prorogation des termes des prêts.		X	X	X	
C15	Sécurisation des modifications.		X	X	X	
C16	Transmission à temps des dossiers au contentieux.	X				
C17	Respect des directives.	X				
C18	Respect des points de contrôle.	X				
C19	Coordination parfaite entre les activités de crédit et de recouvrement.	X				
C20	Suivi des dossiers.	X				
C21	Respect des délais requis dans le traitement des dossiers.	X				
C22	Constitution d'épargne nantie de façon adéquate.	X				
C23	Paiement des frais de dossier.	X				
C24	Suivi adéquat des remboursements.	X				
C25	Couverture des risques.	X				
C26	Division des risques.		X	X	X	
C27	Respect de la procédure de recouvrement.	X				
C28	Prise de garantie.	X				
C29	Dossiers de prêts incomplets.	X				
C30	Compte rendu formalisé des actions de recouvrement.		X	X		X
C31	Mise à jour systématique des fiches de suivi des remboursements.	X				
TOTAL	31	21	10	10	09	01
%	100	68	32	32	29	3

Source : Nous même

3 – Examen des faiblesses constatées au regard des procédures du cycle comptabilité

Tableau N° 19 : Présentation des faiblesses prises ou non en compte par le manuel du cycle comptabilité

Cycle	Faiblesses	Prise en compte		Cause	Risque	
		Oui	Non		Défaut de conception	Fort
CP1	Fiabilité des états	X				
CP2	Effectivité des contrôles de vraisemblance quotidien pour la validation des situations comptables	X				
CP3	Validation des pièces de décaissement	X				
CP4	Respect des directives					
CP5	Apurement des soldes des comptes débiteurs divers	X				
CP6	Etablissement des rapprochements bancaires	X				
CP7	Contrôle suffisant des états de rapprochement bancaire	X				
CP8	Suivi adéquat des suspens	X				
CP9	Archivage des pièces	X				
CP10	Enregistrement chronologique des opérations	X				
CP11	Pièces comptables non signées					
CP12	Analyse des comptes	X				
CP13	Imputation correcte des comptes	X				

Suite Tableau N° 19

Cycle	Faiblesses	Prise en compte		Cause	Risque	
		Oui	Non		Défaut de conception	Fort
CP14	Soldes des comptes en inversion	X				
CP15	Existence d'une liasse comptable ouvrant à enregistrement	X				
CP16	Référence des enregistrements		X	X		X
TOTAL	16	15	01	01	0	01
%	100	94	6	6	0	6

Source : Nous même

4 – Examen des faiblesses constatées au regard des procédures du cycle investissement

Tableau N° 20 : Présentation des faiblesses prises ou non en compte par le manuel du cycle investissement

Cycle	Faiblesses	Prise en compte		Cause	Risque	
		Oui	Non		Défaut de conception	Fort
I1	Opportunité des investissements	X				
I2	Suivi des réalisations	X				
I3	Politique d'appel d'offre	X				
I4	Autorisation préalable pour tout investissement	X				
I5	Mise à jour des fichiers des immobilisations	X				
I6	Demande d'achat	X				
I7	Bon de commande	X				
I8	Sélection rigoureuse des fournisseurs	X				
I9	Respect du règlement financier	X				
I10	Bon de livraison	X				
I11	P V de livraison provisoire	X				
I12	Procédure rigoureuse pour les inventaires	X				
I13	Registre d'immobilisation	X				
I14	Fractionnement des règlements	X				
I15	Respect des plafonds de règlements par espèce ou par chèque	X				
TOTAL	15	15	0	0	0	0
%	100	100	0	0	0	0

Source : Nous même

5 – Examen des faiblesses constatées au regard des procédures du cycle trésorerie

Tableau N° 21 : Présentation des faiblesses prises ou non en compte par le manuel du cycle trésorerie

Cycle	Faiblesses	Prise en compte		Cause	Risque	
		Oui	Non		Défaut de conception	Fort
Trésorerie						
T1	Etablissement des rapprochements bancaires	X				
T2	Contrôle suffisant des états de rapprochement bancaire	X				
T3	Suivi des suspens	X				
T4	Respect des plafonds de décaissement par espèce	X				
T5	Respect des plafonds de décaissement par chèque	X				
T6	Suivi des valeurs remises à l'encaissement	X				
T7	Existence d'une liasse comptable ouvrant à décaissement	X				
T8	Enregistrement chronologique des opérations de trésorerie	X				
T9	Imputation chronologique des mouvements de fonds	X				
TOTAL	09	09	0	0	0	0
%	100	100	0	0	0	0

Source : Nous même

6 – Tendances observées et interprétations

Tableau N° 22 : Présentation des tendances observées

Cycles	Faiblesses	Prise en compte		Cause	Risque	
		Oui	Non	Défaut de conception	Fort	Faible
Opérations de guichet	20	18	2	2	0	2
Crédit	31	21	10	10	9	1
Comptabilité	16	15	1	1	0	1
Investissement	15	15	0	0	0	0
Trésorerie	9	9	0	0	0	0
TOTAL	91	78	13	13	9	4
%	100	86	14	14	10	4

Source : Nous même

7 – Analyse comparative des faiblesses et interprétation des différents résultats obtenus

Cette analyse se fera au moyen de tableaux et de diagrammes. Ces différents outils d'analyse donnant les différents résultats de chaque système seront comparés. La synthèse obtenue nous permettra de nous prononcer de façon motivée sur l'aptitude du manuel des procédures à maîtriser les risques. Pour y arriver, nous utiliserons nos objectifs retenus comme critères d'évaluation à savoir :

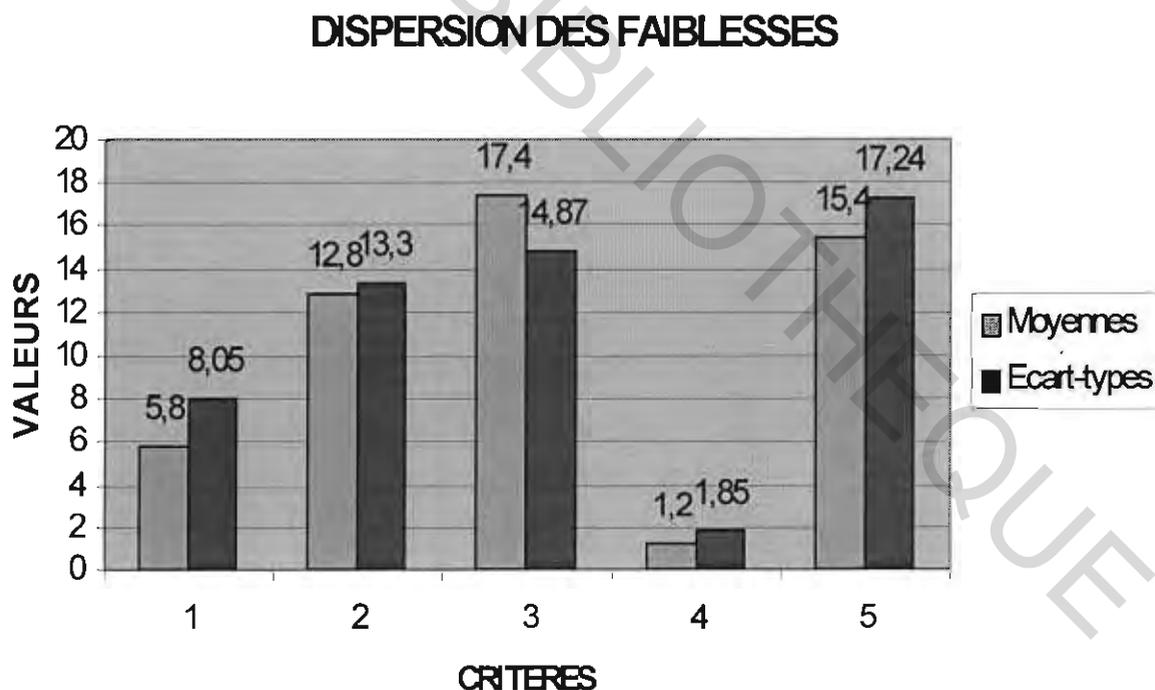
- la réduction considérable du volume des faiblesses dans chacun des cycles de l'entreprise ;
- la réduction de manière importante du nombre de cycles comportant des faiblesses ;
- la minimisation des faiblesses provenant de la mauvaise conception ;
- la minimisation des faiblesses provenant de la mauvaise application ;
- la minimisation des risques.

Nous comparerons les résultats obtenus à nos objectifs dans le but de nous prononcer.

Tableau N° 23 : Récapitulatif des faiblesses du système sans procédures

Causes	Faiblesses	Causes		Répétitif		Risque	
		Défaut de conception du système	Mauvaise application	Oui	Non	Fort	Faible
Opérations de guichet	20	04	16	19	01	15	05
Crédit	31	10	21	29	02	29	02
Comptabilité	16	01	15	16	0	14	02
Investissement	15	10	05	14	01	14	01
Trésorerie	09	02	07	09	0	04	06
TOTAL	91	27	64	87	04	76	15
Fréquences	100	31,18	68,82	93,55	6,45	82,80	17,20
Moyennes	18,6	5,8	12,8	17,4	1,2	15,4	3,2
Ecart-types		8,05	13,30	14,87	1,85	17,24	4,34

Source : Nous même

Fig. N° 4 : Diagramme de dispersion des faiblesses cas sans manuel

Source : Nous même

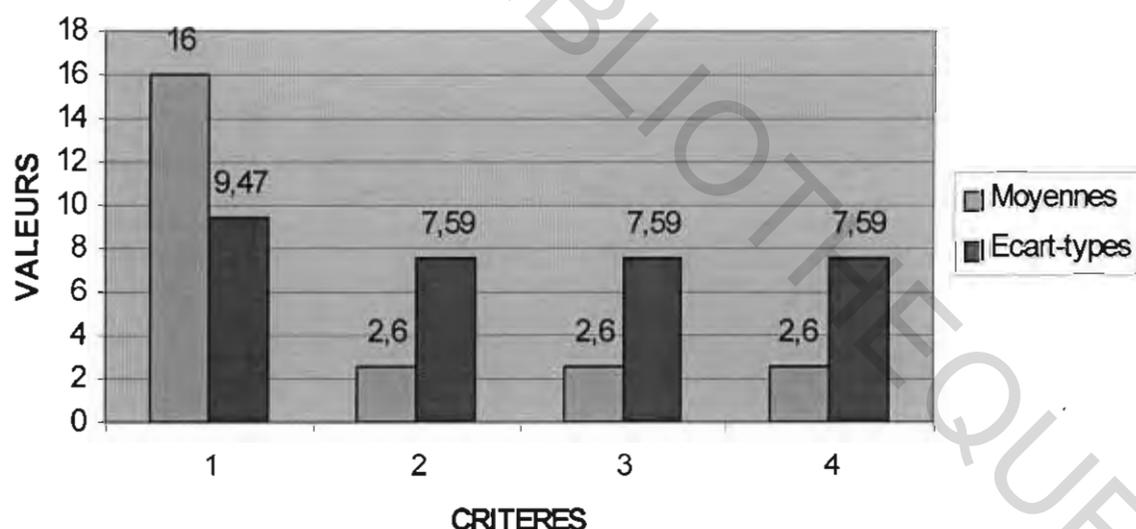
Tableau N° 24 : Récapitulatif des faiblesses après prise en compte du manuel des procédures

Cycles	Faiblesses	Prise en compte		Cause	Risque	
		Oui	Non	Défaut de conception	Fort	Faible
Opérations de guichet	20	18	02	02		02
Crédit	31	21	10	10	01	09
Comptabilité	16	15	01	01		01
Investissement	15	15	0	0		0
Trésorerie	09	09	0	0		0
TOTAL	91	78	13	13	01	12
Fréquences	100	86	14	14	1	13
Moyennes	18,6	16	2,6	2,6		2,6
Ecart-types		9,47	7,59	7,59		7,59

Source : Nous même

Fig. N° 5 : Diagramme de dispersion des faiblesses cas avec manuel

DISPERSION DES FAIBLESSES



Source : Nous même

A partir des observations nées de l'analyse des faiblesses dans le fonctionnement du système actuel (sans manuel des procédures) et utilisées comme critères d'évaluation du système à mettre en place, nous procédons à un rapprochement des deux (02) analyses pour conforter notre opinion sur la cohérence des conclusions auxquelles nous sommes parvenues.

Afin d'y arriver, nous allons utiliser comme base de notre analyse les tableaux récapitulatifs des tendances observées sur l'ensemble des deux (02) échantillons.

N.B.

Les fréquences représentent les proportions de faiblesses exprimées en pourcentage par rapport au totale des faiblesses.

Les moyennes représentent le rapport entre le nombre total de faiblesses et le nombre de cycles.

Les écart-types sont les racines carrées de la somme des carrés des écarts à la moyenne.

L'analyse de ces différents tableaux nous montre que les faiblesses des deux (02) systèmes n'ont pas la même dispersion. Nous notons que celles observées dans le système actuel sont très concentrées autour des moyennes. Par contre, celles du système devant être mis en place présentent une forte dispersion.

Les paramètres de comparaison

Les différents tableaux retraçant la répartition des faiblesses observées dans chacun des cycles les présentent selon la cause, selon la répétitivité et selon le risque. Les deux (02) modalités concernées par chaque classe de répartition en tenant compte de l'effectif des faiblesses sont :

1. le défaut de conception du système ;
2. la mauvaise application.

Du fait que dans chacune des classes de répartition statistique, les effectifs des faiblesses présentent deux (02) états possibles pour chaque tirage (oui ou non, fort ou faible), elles respectent donc les caractéristiques de la loi Binomiale.

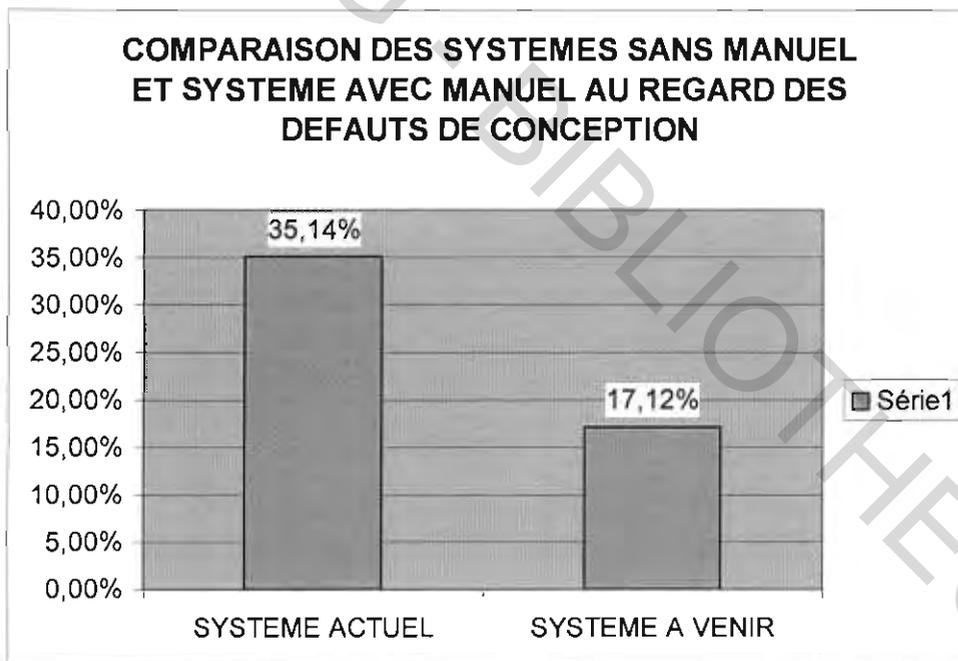
En conséquence, nous pouvons dégager la moyenne des faiblesses de tout l'échantillon et pour les deux (02) modalités alternatives comprises dans chacune des classes de répartition (cause, répétitif et risque).

Notre démarche consiste à déterminer la fréquence ou taux moyen de répartition de chaque modalité possible à l'intérieur d'une classe, c'est à dire la proportion de chacun des deux (02) effectifs de faiblesses dans une même classe de répartition. Afin d'y arriver, nous considérons que la distribution globale des faiblesses se réduit à sa moyenne et suit la même loi de répartition.

Tableau N° 25: Synthèse des résultats

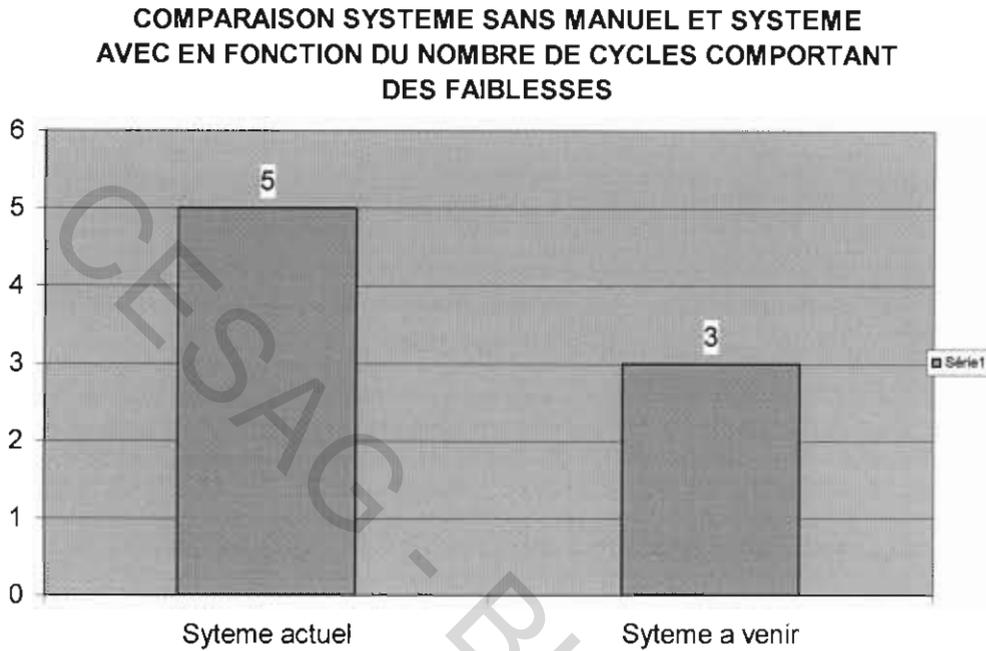
		Systeme actuel	Systeme à venir
Défaut de conception		35,14%	17,12%
Risque	Faible	81,08%	
	Fort	18,92%	17,12%

Source : Nous même

Fig. N° 6: Diagramme de comparaison système sans manuel et système avec manuel

Source : Nous même

Fig. N° 7 : Diagramme de comparaison système sans manuel et système avec manuel



source : Nous même

Nous notons que dans le système actuel nous avons 35,14% des faiblesses qui sont dues à un défaut de conception, tandis que l'application du manuel des procédures nous permettra de réduire cette fréquence de moitié en la limitant à 17,12%.

De même, le système actuel présente 81,08% de faiblesses à risque fort et 18,92% à risque faible, par contre la mise en application du manuel devrait réduire davantage le caractère fort ou faible des faiblesses du fait des sécurités alternatives prévues dans le manuel.

En effet, le manuel ayant intégré la presque totalité des faiblesses, il réduit davantage l'occurrence de ces dernières et par effet induit, les risques qui leurs sont rattachés. Certes les faiblesses diffèrent des risques, mais par le jeu de cause à effet nous pouvons rattacher des risques à des faiblesses. Par conséquent, si le manuel permet la maîtrise d'une faiblesse il devrait également permettre la maîtrise du risque ou des risques qui lui sont rattachés.

En accord avec ce qui précède nous pouvons dire que les risques rattachés aux faiblesses de conception pourraient connaître une réduction de moitié toute chose égale par ailleurs.

Nous observons ainsi que les faiblesses à risque fort ont quasiment disparus, et celles à risque faible demeurent presque dans la même proportion (18,92% à 17,12%).

Sur les treize (13) faiblesses de conception que nous observons, nous constatons que seulement cinq (05) ont un impact sur le patrimoine (C12, C13, C14, C15 et C26). Alors que dans le système sans manuel quarante huit (48) avaient un impact sur le patrimoine. Partant de ce fait, nous constatons une forte réduction des risques pouvant affecter le patrimoine de la FENACOOPEC-CI du fait du manuel. Les cycles investissement et trésorerie (surtout ce dernier), dont tous les risques avaient un impact sur le patrimoine, ont vu toutes leurs faiblesses prises en compte par le manuel. Nous avons constaté que tous les risques du cycle trésorerie s'étaient matérialisés. Avec l'avènement du manuel nous constatons que même s'ils demeurent, ils auront de forte chance de ne pas se matérialiser.

Aussi, notons-nous la réduction du nombre de cycles comportant des faiblesses.

En nous appuyant sur ces observations, nous pouvons affirmer que le système de contrôle interne dans lequel le taux moyen de répartition des faiblesses est le plus élevé dans chaque modalité de répartition est celui qui est en cours actuellement.

Le taux moyen de répartition s'avérant comme un moyen efficace d'estimer les caractères dominants de la distribution des faiblesses dans chaque population considérée, à savoir :

1. la population du système de contrôle interne actuel.
2. la population du système de contrôle interne à venir par l'application du manuel des procédures.

La comparaison des taux moyens de répartition nous permet d'observer un bond qualitatif du système de contrôle interne d'un état à l'autre. Elle nous montre que dans le système devant être mis en place, le contrôle interne contribuera à la maîtrise des faiblesses. Par conséquent, l'application du manuel des procédures serait plus favorable à une meilleure maîtrise des faiblesses du contrôle interne que le système actuel comme l'ont montré les différents tableaux.

Tableau récapitulatif des cinq (05) points retenus comme critère de vérification de l'aptitude du manuel des procédures à maîtriser les risques dans un SFD

L'analyse du tableau ci-dessous nous montre que tous nos objectifs retenus comme critères d'évaluation sont vérifiés. En accord avec les résultats du tableau nous pouvons conclure sur l'aptitude du manuel des procédures à contribuer à la maîtrise des risques. En effet, nos conclusions viennent démontrer que le manuel des procédures pourrait contribuer efficacement à la fiabilité du système de contrôle interne, donc à la maîtrise des risques liés au fonctionnement de la FENACOOPEC-CI en particulier et de façon générale d'un SFD.

Tableau N° 26 : Synthèse des résultats par rapport aux objectifs

Objectifs	Système sans manuel	Système avec manuel	Réduction	
			Oui	Non
Nombre de faiblesses dans chaque cycle	91	13	X	
Nombre de cycles comportant des faiblesses	5	3	X	
Mauvaise conception	27	13	X	
Risque	48	5	X	

Source : Nous même

III – Recommandations

Nos recommandations portent essentiellement sur les points suivants:

1. Prise en compte des défauts de conception constatés par notre analyse
2. Nécessité de former les acteurs
3. Mise en place d'un processus d'actualisation du manuel des procédures
4. Période d'observation
5. Fiche de poste
6. Formes simplifiées des procédures

❖ **Prise en compte des défauts de conception**

Au regard des conclusions auxquelles nous avons abouti, notre étude montre que 14% des faiblesses constatées ne sont pas prises en compte par le manuel des procédures. Vu que l'une des vocations du manuel est de contribuer à la maîtrise des risques par son effet sur les faiblesses du contrôle interne, il serait nécessaire qu'il les intègre pour conférer au système de contrôle interne de la FENACOOPEC-CI, la fiabilité recherchée.

Cette prise en compte devrait se faire conformément au processus de mise à jour indiqué par notre mémoire.

❖ **Formation des différents acteurs**

La première partie de notre mémoire nous montre que 69% des faiblesses est dû au défaut d'application. Dans ces conditions, si un accent n'est pas mis sur la formation dans le but de donner aux acteurs les informations nécessaires qui pourront leur permettre d'exécuter convenablement leur tâche, le système de contrôle interne bien que disposant d'un manuel des procédures risquerait de ressembler au premier.

Cette formation devrait porter essentiellement sur :

- le suivi des procédures ;
- le niveau de responsabilité.

Suivi des procédures

La mise en œuvre d'une procédure requiert généralement l'implication d'acteurs à chaque étape de son déroulement.

Le respect des procédures devrait se traduire :

- du point de vue de la forme, par le respect des différentes grandes étapes et par le respect des délais d'exécution des tâches, donc de la production à bonne date des supports nécessaires au déroulement du processus ;
- du point de vue du fond, par le respect des principes et règles de gestion dans l'exécution des tâches, de la qualité et la pertinence des apports des intervenants et surtout du respect des niveaux et des cadres d'intervention.

Il s'agira en effet, de permettre à l'acteur intervenant dans le processus :

- ✓ de connaître l'étape au cours de laquelle il intervient ;
- ✓ de connaître son niveau d'intervention et également les intervenants qui le précèdent et qu'il précède, c'est-à-dire être capable de se situer dans le déroulement du processus ;
- ✓ de connaître le type de travaux ou d'informations qu'il doit recevoir ou transmettre pour déclencher le processus ou l'activité qui le concerne ;
- ✓ de connaître le(s) document(s) qui doive(nt) lui servir de source(s) d'information(s), de support(s) d'analyse ou de support(s) de travail ;
- ✓ de traiter ou de produire les documents conformément aux procédures en vigueur ;
- ✓ de connaître les étapes successives et logiques du traitement des opérations, de leur initiation à leur dénouement ;
- ✓ de connaître la responsabilité de chaque intervenant dans la chaîne de traitement ;
- ✓ de connaître les contrôles à réaliser, ainsi que le moyen de s'assurer de leur réalisation.

Le niveau de responsabilité

Lors du déroulement de la procédure, l'acteur intervenant a une triple responsabilité :

1. il devra obligatoirement s'assurer du bon déroulement de l'activité qui a précédé celle qui le concerne et qu'il va entamer ;
2. il devra ensuite mettre tout en œuvre pour garantir la bonne réalisation de son intervention dans le cadre de l'activité qui le concerne ;
3. il devra enfin mettre toutes les diligences en œuvre pour mettre à la disposition de l'activité suivante les éléments devant permettre l'amorce de son exécution.

Au-delà des responsabilités de l'acteur dans le déroulement des procédures, il est important que chaque responsable (Directeur ou Chef de Service) dont l'entité est impliquée dans le déroulement des procédures s'approprie le suivi et le contrôle de leur exécution au sein de sa Direction ou son Service. Il est le garant du respect des procédures dans son centre de responsabilité. Il devra à cet effet :

- ✓ vérifier et s'assurer du respect des normes de gestion ;
- ✓ s'assurer à partir de pistes d'audit préalablement définies que les processus et activités se déroulent tels que prévus au manuel des procédures.

❖ La mise en place d'un processus d'actualisation du manuel des procédures (Annexe N° 3)

La mise à jour se fera en deux (02) étapes :

1. La saisine du Service Audit Interne.
2. La mise à jour des procédures.

La saisine du Service Audit Interne

Les difficultés ou obstacles rencontrés dans l'application des procédures devront être portées à la connaissance de l'audit interne. Ce Service se chargera par la suite soit d'apporter des explications soit des informations complémentaires soit de décider de la mise à jour des procédures au cas échéant.

La mise à jour des procédures (Annexe N°4)

Nous distinguons deux (02) sources de modifications possibles des procédures :

1. Le Service Audit Interne

Suite aux changements qui pourraient intervenir dans l'environnement (cadre statutaire ou réglementaire, dispositions techniques...) ou suite à une décision de la Direction Générale, des amendements peuvent être portés aux procédures.

Dans ce cas, les différents acteurs devraient être informés du projet d'actualisation par note de service. La mise en œuvre de la modification quant à elle sera portée à leur connaissance par note indiquant la nature du changement, les nouvelles dispositions et la date de leur mise en application.

2. Les acteurs

Suite aux difficultés ou obstacles rencontrés par les acteurs dans la mise en œuvre des procédures, des propositions de modification devraient être faites par ceux-ci et adressées au Service Audit Interne pour analyse et traitement.

❖ Période d'observation

Cette période d'observation devrait permettre de procéder à des tests de vérification et de validation des procédures. Au terme de cette période qui pourrait durer au plus deux (02) mois après la diffusion du manuel, les anomalies constatées, occasionnées par les nouvelles procédures feraient l'objet de correction sur la base de propositions.

Les procédures revues et corrigées seront définitivement validées et consignées dans le manuel pour diffusion.

❖ Fiches de poste

Elles auront pour objet de permettre aux différents acteurs de mieux connaître et comprendre leur poste.

❖ Les formes simplifiées des procédures (Annexe N° 5)

Elles auront pour objet de permettre une meilleure lisibilité et compréhension des procédures.

Si tout ce qui précède est effectivement appliqué nous pourrions considérer que la FENACOOPEC-CI dont le manuel des procédures a été analysé au regard des faiblesses constatées pourrait espérer maîtriser les risques inhérents à son activité d'intermédiaire financier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

A partir des conclusions auxquelles notre étude nous a permis d'aboutir, il ressort que l'application du manuel des procédures aura pour effet principal la forte réduction des faiblesses dans chaque cycle et dans le système de contrôle interne pris dans son ensemble. Toutefois certaines conditions jugées nécessaires devront être observées afin que le manuel puisse atteindre cet objectif. De ces conditions, nous retenons que le manuel devra faire l'objet d'un usage collectif au sein de l'entité concernée et que les différentes tâches devraient être exécutées avec rigueur.

L'application du manuel faisant intervenir le personnel de l'entité, sa sensibilisation n'en demeure pas moins importante à satisfaire en vue de le rendre performant. Toutes ces conditions doivent être satisfaites pour assurer un degré élevé dans l'application du manuel qui, in fine justifiera la réduction des faiblesses liées à l'application.

Par ailleurs, tout manuel quel que soit son degré d'application, ne doit demeurer immuable dans une entreprise, au risque de s'avérer obsolète. Cette préoccupation est d'autant plus importante que bon nombre de manuels ne sont pas mis à jour proportionnellement à l'évolution de l'environnement interne et externe de l'entreprise. En conséquence, tout manuel qui voudrait bien jouer son rôle et remplir toutes les fonctions qui lui sont assignées se doit de s'adapter aux changements.

Si toutes ces conditions sont réunies, alors, le manuel tel qu'étudié, devrait permettre à la FENACOOPEC-CI de :

- anticiper la survenance des faiblesses ;
- sanctionner les probables contrevenants ;
- corriger rapidement les faiblesses de mauvaises applications des procédures ;
- limiter les faiblesses liées au système ;
- prendre en compte rapidement les faiblesses liées au système ;
- maîtriser bon nombre de risques inhérents à son secteur d'activité.

Notre étude vient de démontrer qu'un manuel bien conçu et bien appliqué contribue à la fiabilité du système de contrôle interne. Toutefois les quelques faiblesses qui au demeurant seraient constatées, soit à la suite d'un défaut de conception, soit à la suite d'un défaut d'application, auront des risques limités grâce aux sécurités alternatives intégrées dans le système de contrôle interne et à la mise à jour permanente du manuel.

Aussi, la possibilité d'occurrence d'une faiblesse quelconque peut-elle être plus limitée dans le cas de la FENACOOPEC-CI qui dispose d'un manuel des procédures à jour et fonctionnant dans un système de contrôle interne de bonne qualité.

Toutefois une entreprise dans son fonctionnement quotidien, a pour souci premier de sécuriser ses opérations et permettre au système que constitue l'ensemble des acteurs d'être performant. Poursuivant un tel objectif (performance), bon nombre d'entre elles (entreprises) ne se préoccupent guère de se doter d'un système de contrôle interne fiable en vue d'accompagner chaque acteur dans l'exécution de ses tâches.

La noblesse de cet objectif a été de tout temps réaffirmée par les conclusions des différents rapports produits par les praticiens en la matière : faiblesses du système de contrôle interne entraînant la non-certification des comptes ou système de contrôle interne fiable ouvrant droit à la certification des comptes.

La nature de ces conclusions vient rappeler la nécessité pour chaque manager de s'appuyer sur un système de contrôle interne fiable pouvant assurer la bonne conduite des opérations liées à la gestion de son entreprise. Cette nécessité est d'autant plus d'actualité que de nos jours, il est fait cas de plus en plus de gouvernement d'entreprise avec pour objectif principal, le respect des prérogatives de chaque partie prenante au regard de l'activité de l'entreprise. De même, la notion de bonne gouvernance vient quant à elle renforcer davantage l'atteinte du statut d'une structure performante au regard du mode de gestion des ressources mises à sa disposition.

Notre étude dans sa démarche vient de montrer la contribution du manuel des procédures à la maîtrise des risques dans un SFD. Cette contribution a été davantage démontrée au moyen de l'analyse des effets de la mise en œuvre du manuel des procédures sur la réduction des faiblesses du contrôle interne.

Il en ressort que pour obtenir les effets attendus du manuel des procédures dans le respect des caractères et fonctions qui lui sont dévolus, la démarche de conception du manuel doit être soutenue par une volonté sans réserve fondée sur :

- les besoins et les particularités réels de l'entité ;
- la recherche de la perfection et d'un degré élevé de qualité ;
- la recherche perpétuelle du professionnalisme garantissant des résultats fiables ;

- la fixation d'objectifs clairs ;
- l'adéquation entre objectifs et sécurité à mettre en place.

En somme tout ceci vient rappeler la nécessité pour chaque entreprise de disposer d'un manuel des procédures en tant que support pour toute opération de contrôle afin de permettre :

- les gains de temps réalisés dans la formation des nouveaux employés ;
- les économies réalisées par une meilleure organisation et une meilleure productivité ;
- la détection et la prévention des erreurs, irrégularités et des fraudes financièrement et commercialement coûteuses;
- une meilleure qualité des services qui constitue, dans un environnement compétitif, un argument de poids ;
- la responsabilisation des employés par une définition claire des fonctions, des niveaux de supervision et de contrôle ;
- une transparence assurée dans les étapes successives de traitement d'une opération et assurant ainsi une vision, une information et une formation plus complète ;
- la facilitation de la rotation du personnel qui est une source d'enrichissement professionnel et une sécurité pour l'établissement dans le contexte actuel où l'on parle de risk management.

- la fixation d'objectifs clairs ;
- l'adéquation entre objectifs et sécurité à mettre en place.

En somme tout ceci vient rappeler la nécessité pour chaque entreprise de disposer d'un manuel des procédures en tant que support pour toute opération de contrôle afin de permettre :

- les gains de temps réalisés dans la formation des nouveaux employés ;
- les économies réalisées par une meilleure organisation et une meilleure productivité ;
- la détection et la prévention des erreurs, irrégularités et des fraudes financièrement et commercialement coûteuses;
- une meilleure qualité des services qui constitue, dans un environnement compétitif, un argument de poids ;
- la responsabilisation des employés par une définition claire des fonctions, des niveaux de supervision et de contrôle ;
- une transparence assurée dans les étapes successives de traitement d'une opération et assurant ainsi une vision, une information et une formation plus complète ;
- la facilitation de la rotation du personnel qui est une source d'enrichissement professionnel et une sécurité pour l'établissement dans le contexte actuel où l'on parle de risk management.

BIBLIOGRAPHIE

N°	OUVRAGES ET DOCUMENTS	AUTEURS	EDITIONS
Ouvrages			
1	Audit financier	ATH	3 ^{ème} Edition
2	Audit et inspection bancaire tome 1	SARDI Antoine	1998
3	Audit et inspection bancaire tome 2	SARDI Antoine	1998
4	Audit opérationnel dans les banques	MADERS Henri	1994
5	Banques normes et réglementations comptables	BEFEC-PRICE WATERHOUSE	Editions Francis Lefebvre 1994
6	Comment réussir un mémoire	Jean-Pierre FRAGNIERE	DUNOD, 2 ^{ème} Edition
7	Corpus SYSCOA	BCEAO	1998
8	La comptabilité bancaire	Jean-Marie GELAIN	La revue banque éditeur
9	La nouvelle pratique du contrôle interne	Coopers & lybrand/Institut Français des Auditeurs Consultants Interne	1998
10	Le contrôle comptable bancaire un dispositif de maîtrise des risques	Jean-Luc SIRUGUET et Lydia KOESSLER	Banque éditeur 2000
11	Le contrôle interne	P. BORDERS	Ordre des experts comptables et comptables agréés
12	Le contrôle interne dans les banques	Lydia KOESSLER	Banque éditeur 2000
13	Proposition d'une démarche de conception d'un manuel des procédures comptables	Isabelle DEBRAY	Editions comptables MALESHERBES 1995
14	Qu'attend-on du contrôle interne des établissements de crédit ?	Banque conférence	La revue banque éditeur
15	Théorie et pratique de l'audit interne	Jacques RENARD	Editions d'organisation, 3 ^{ème} édition 2000
Documents de la FENACOOPEC-CI			
1	Manuel des procédures des COOPEC	Cabinet 2B & ICX	2000
2	Politique de crédit des COOPEC	FENACOOPEC-CI	2000
3	Rapport d'activité du service inspection de la FENACOOPEC-CI	Service inspection	2000
4	Rapport d'activité du service inspection de la FENACOOPEC-CI	Service inspection	2001
5	Rapport d'activité du service inspection de la FENACOOPEC-CI	Service inspection	2002
6	Règlement financier des COOPEC	FENACOOPEC-CI	2000

BIBLIOGRAPHIE

Mémoires

1	La contribution a l'analyse du contrôle interne dans les SFD	YAO N'Guessan Kan Lucien	DSGE 2001
2	Le manuel des procédures et la maîtrise des faiblesses du contrôle interne	TCHRIFFO Kouakou	Audit 1998
3	Processus de mise en place d'un système de contrôle interne dans les organisations	YAHAYA El Hadji Issa	Audit 1990

Autres documents

1	Guide d'élaboration des procédures	Cabinet Uniconseil	2001
2	Guide d'élaboration des procédures	Deloitte & Touche	2001
3	Guide d'élaboration des procédures	ERNST & YOUNG	2001
4	Rapport d'audit sur le contrôle interne de la Caisse Autonome d'Amortissement	Cabinet Uniconseil	2001
5	Rapport d'audit sur le contrôle interne de la Société Générale de Banque en Cote d'Ivoire	Cabinet Uniconseil	2001

Documents sur la micro finance

1	Aide mémoire sur la gestion du crédit	CGAP	2001
2	Audit externe des IMF	CGAP	2001
3	Micro finance et pauvreté	UNESCO	1997
4	Le micro crédit alibi de la privatisation de l'aide au développement, quand les pauvres séduisent les Banques	Jean Loup MOTCHANE	Le monde diplomatique avril 1999
5	Le micro crédit est-il un instrument de développement ?	Fernand VINCENT	Association transnationale avril 2000
6	La micro finance améliore-t-elle les conditions de vie des populations pauvres ?	Gérard STROCK	Méthode de mesure d'impact, Appui au développement autonome octobre 1999
7	Le programme d'aide aux entreprises rurales au Kenya : diriger les crédits vers les groupes a revenu modeste	Banque Mondiale	Finding region afrique N° 80 août 1997
8	PARMEC	BCEAO	1995
9	Transférer les préjugés économiques	Le monde diplomatique	Décembre 1997
10	Rapport sur la finance solidaire et liens sociaux	ACDI-Fondation Aghan Kan	1999-2000
11	Rapport d'activité des SFD dans la zone UEMOA	BCEAO	2001

BIBLIOGRAPHIE

12	Rapport d'activité des SFD dans la zone UEMOA	BCEAO	2002
13	Rapport sur la viabilité financière des SFD dans la zone UEMOA	BCEAO	2001

CESAG - BIBLIOTHEQUE