

Enjeux organisationnels liés à l'implémentation des manuels de procédures comptables et financières dans la Confédération Paysanne du Faso : étude empirique des sociétés coopératives agricoles

Wendpanga Blaise YAMEOGO

04BP 8515 Ouagadougou/Burkina Faso

Tel : +226 76787794

Email : ywblaise@gmail.com

Enseignant chercheur

Docteur en sciences de Gestion/

Assistant à l'université Nazi Boni

Chef de Département en sciences de Gestion

Komlan AVOGAN

01BP1236 Cotonou/Benin

Email : kwavogan@yahoo.fr

Tel : +22994927985

Docteur en sciences de Gestion de l'Université de Lomé/Togo

BAGAYAN Houdou,

01 BP 417 Ouagadougou/Burkina Faso

Tel : 0022670487844

Email: bagayahoudou@gmail.com

Enseignant Chercheur à l'Université Thomas SANKARA,

Docteur en sciences de Gestion/

Assistant à l'université Nazi Boni

SAWADOGO Arouna

Tel : +22671242675

Email : sawadoarouna@yahoo.fr

Expert Comptable Mémorial/Burkina Faso

RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche d'explorer les enjeux organisationnels liés à l'appropriation du manuel de procédures par les sociétés coopératives agricoles au sein de la Confédération Paysanne du Faso. Un guide d'entretien a permis de collecter les données lors des entretiens semi-directifs auprès de douze (12) responsables comptables et financiers. Les résultats indiquent que le manuel de procédures pourrait améliorer la gestion comptable et financière à travers une approche participative afin d'assurer une acceptation des parties prenantes et une mise en œuvre efficace. De plus, les résultats révèlent une insuffisance de diffusion du manuel et d'harmonisation des procédures, et un besoin en formation et en sensibilisation des agents concernés. Cette recherche expose la nécessité d'adapter les manuels de procédures aux spécificités organisationnels des sociétés coopératives agricoles. Elle facilite une meilleure compréhension des divergences observée et appelle à la mise en conformité au regard des réalités organisationnelles des sociétés coopératives agricoles de la Confédération Paysanne du Faso.

Mots clés : Manuel de procédures ; procédures comptables ; procédures financières, contrôle interne.

ABSTRACT

The objective of this research is to explore the organizational challenges associated with the adoption of the procedures manual by agricultural cooperatives within the Confédération Paysanne du Faso. Data was collected using an interview guide during semi-structured interviews with twelve (12) accounting and financial managers. The results indicate that the procedures manual could improve accounting and financial management through a participatory approach to ensure stakeholder acceptance and effective implementation. Furthermore, the results reveal insufficient dissemination of the manual and harmonization of procedures, as well as a need for training and awareness-raising among the relevant staff. This research highlights the need to adapt procedure manuals to the organizational specificities of agricultural cooperatives. It facilitates a better understanding of the observed discrepancies and calls for alignment with the organizational realities of the agricultural cooperatives within the Confédération Paysanne du Faso.

Keywords: Procedures manual; accounting procedures; financial procedures; internal control.

1. Introduction

Les sociétés coopératives agricoles facilitent l'accès des intrants aux producteurs, au crédit, à l'information et aux marchés (Zonou et al 2023). Cet avantage améliore la productivité agricole des coopératives agricoles (Traoré 2015). C'est dans cette optique que les travaux de Zonou et al (2023) montrent que les agriculteurs, en se constituant en sociétés coopératives agricoles permettent de renforcer la capacité de négociation des coopérateurs tout en obtenant de meilleurs prix et en sécurisant les débouchés, notamment à travers les marchés institutionnels. Ce qui fait des sociétés coopératives agricoles des cadres de formation et d'apprentissage collectif. Toutefois, les évolutions économiques et technologiques actuelles ont conduit les sociétés coopératives agricoles à faire face aux mêmes défis que les entités modernes. Ainsi, de nouvelles méthodes de gestion et d'évaluation ont vu le jour, accompagnées par une multitude d'outils de gestion notamment la cartographie des risques, le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton 1996), la comptabilité par activité (Cooper et Kaplan 1980) et le manuel de procédures (Ouédraogo 2015). Le manuel de procédures, tel que souligné par Hilmi et al. (2020), occupe une place importante dans la structuration des pratiques comptables et financières. Son importance est soutenue dans l'espace OHADA, où l'article 16 de l'Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière en impose l'élaboration comme étant une obligation légale pour toutes les entités concernées. En effet l'article 16 stipule que : « *pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entité établit un manuel décrivant les procédures et l'organisation comptable. Ce manuel, mis à jour périodiquement est destiné à garantir le caractère définitif de l'enregistrement des mouvements. Il est conservé aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels il se rapporte* ». Pour Renard (2010), travailler sans formaliser la façon dont chacun doit s'y prendre, c'est se condamner à mal maîtriser ses activités et c'est aussi priver l'organisation de cette indispensable mémoire sans laquelle elle ne saurait fonctionner. Il ajoute que les méthodes de travail et procédures de l'entreprise doivent être définies et concerner toutes les activités et tous les processus. C'est en raison de l'obligation de l'acte OHADA et des exigences des bailleurs de fonds que certaines organisations paysannes ont élaboré des manuels de procédures comptables et financières, parmi lesquelles la Confédération Paysanne du Faso (CPF), qui a ainsi mis en place un manuel pour rendre transparente sa gestion administrative, comptable et financière, tout en fournissant des informations fiables à ses membres et aux autres parties prenantes.

Ce manuel est conçu pour fournir des directives claires et structurées sur la gestion des ressources et des finances de la CPF, afin d'optimiser les opérations et de garantir une transparence accrue. Cependant le respect de certaines procédures du manuel reste un défi à relever (Wandji 2025) car le service administratif et financier rencontre souvent des difficultés dans l'applications de ces procédures. C'est ainsi que Bampoky (2012) souligne que le manuel de procédures existe dans les petites et moyennes entreprises (PME) sénégalaises avec des tâches bien définies et délimitées mais le caractère obscur des objectifs et la démotivation du personnel dénotent les difficultés de pratiquer convenablement le contrôle interne et, par-delà, le contrôle de gestion. Également, il y a le recours aux procédures des bailleurs de fonds qui sont plus exigeantes voire contraignantes par rapport aux procédures classiques de la CPF. En effet, ce qui est évoqué ici, c'est la difficulté liée à l'uniformité des procédures ; le bailleur, quand il est exigeant, voudrait que soient utilisées ses procédures quand bien même l'entité dispose de ses propres procédures. Cette double appréciation des procédures a conduit à la formulation de réserves lors des missions d'audit qui ont trouvé certaines dépenses pas suffisamment justifiées ou pas justifiées conformément aux procédures des bailleurs. En outre, l'appropriation des procédures par le personnel laisse à désirer dans la CPF. En effet, certains membres du personnel n'ont pas pris connaissance du contenu du manuel dans sa totalité, ce qui impacte défavorablement la réalisation des activités. A cela s'ajoute le laxisme dans la mise en application des procédures de la part du personnel qui se trouve souvent des raccourcis pour l'exécution de leurs activités. Également, nous avons constaté le non-respect des procédures en matière d'acquisition des biens, de recrutement de consultants, de prestataires et de personnel. En effet, certains responsables de services ou de projet procèdent souvent au recrutement d'entreprise pour l'acquisition des biens et la réalisation des travaux, de prestataires ou des employés sans pour autant suivre les instructions du manuel de procédures. Aussi, il y a souvent le non-respect des procédures liées à l'organisation des missions ; ce qui crée une surcharge de travail au niveau du service administratif et financier. Ce non-respect des différentes procédures engendre une surcharge de travail qui est de nature à créer un non-respect des délais de déclaration des charges sociales et fiscales, la non production des états périodiques dans les délais requis et le manque de fiabilité des informations fournies aux utilisateurs. On remarque, la non tenue de certains livres rendus obligatoires par l'acte uniforme relatif au droit comptable OHADA tels que le livre d'inventaire, le registre des immobilisations et les états financiers. Compte tenu de ces différences contextuelles, l'application du manuel de procédures comptables et financières ne saurait être évidente. C'est pourquoi, nous nous intéressons aux manuels de procédures comptables et financières du CPF en répondant à la question suivante : Comment les enjeux organisationnels influencent-ils l'implémentation effective des manuels de procédures comptables et financières au sein de la Confédération Paysanne du Faso des sociétés coopératives agricoles ?

L'objectif de cette recherche est d'analyser les enjeux organisationnels qui influencent l'implémentation effective des manuels de procédures comptables et financières au sein de la Confédération Paysanne du Faso des sociétés coopératives agricoles burkinabè.

Pour répondre à cette problématique, dans le cadre de cet article, d'abord nous faisons une revue la littérature (2), ensuite nous présentons notre approche méthodologique de recherche (3), puis l'analyse des résultats (4) et enfin la discussion (5).

2. Revue de littérature sur l'implémentation des manuels de procédures comptables et financières

Carole et al. (2012) précisent que l'implémentation et l'utilisation du manuel de procédures, sont l'occasion pour les acteurs de mieux comprendre les opérations qui sont effectuées et de les améliorer. Contrairement aux précédents auteurs, Ivon (2008) trouve que l'entreprise, système compliqué, était découpée en morceaux selon une logique de métiers (un morceau qui

achète, un morceau qui vend, un morceau qui produit, un morceau qui gère l'argent, etc.) en application du principe de la division de Descartes. Cette division du travail permettait de faire fonctionner l'ensemble de manière efficace. Chacun à son poste devait mettre en application des instructions de travail et des procédures qui garantissaient un résultat défini à l'avance. Il n'y avait pas beaucoup de communication entre les diverses fonctions de l'organisation. C'était inutile puisque tout était prévu à l'avance. Ainsi, chacun savait ce qu'il avait à faire et devait dans son à niveau respecter les procédures de travail. La consigne était alors de ne pas réfléchir mais de seulement appliquer les règles. Toutes les tâches étaient morcelées afin que tout membre du personnel puisse apprendre à tenir un poste en quelques minutes. C'était le temps du travail à la chaîne généralisé. Il trouve que les procédures de travail (la formalisation de bonnes pratiques) sont les solutions aux dysfonctionnements qui gâchent la vie des entreprises et que la procédure est une solution qui est efficace dans un environnement stable. D'un côté, Helène et al. (2008) mettent en évidence l'émergence du manuel de procédures au début du siècle, inspiré des travaux de Taylor et Fayol (1930) et mis en pratique dans les usines de Ford ainsi que dans les organisations qualifiées de "bureaucraties wébériennes". Ce mode est caractérisé par le développement de manuels qui tentent de décrire les procédures et tout ce qu'il faut faire de façon exhaustive. On comprend bien que la principale limite de ce mode de convergence des buts, outre son caractère profondément mécaniste et potentiellement « déshumanisant », est d'être particulièrement rigide et mal adapté aux situations d'incertitude. En ce sens, c'est un mode qui est peu pertinent pour les cadres, souvent obligés de réagir rapidement face à des situations non prévues, et donc de façon autonome. De l'autre côté, l'étude de Boniface (2012) sur les dysfonctionnements révélateurs des coûts cachés révèle que les entreprises sénégalaises font face à des problèmes majeurs tels que la rotation excessive du personnel, l'absence d'évaluation et de motivation, ainsi que le non-respect des règles et procédures. Malgré la présence d'un manuel de procédures avec des tâches définies, la mise en pratique est défaillante en raison d'objectifs obscurs et de la démotivation du personnel. Ces lacunes affectent la performance et la compétitivité des entreprises, en raison notamment de la mauvaise organisation interne, du manque de surveillance, et des conflits sociaux non maîtrisés. Sidy (2022) souligne que les dirigeants ambitieux dans les PME sénégalaises perçoivent le manuel de procédures comme : la vision morale du dirigeant, le sentiment de responsabilité sociale en général envers l'environnement et envers son personnel, mais aussi la fréquence des rapports avec les parties prenantes. Tandis que les dirigeants incertains, en raison de leur niveau d'éducation et de leur expérience, perçoivent souvent le manuel de procédures comme un obstacle plutôt qu'un outil efficace. Les dirigeants incertains considèrent ce manuel comme un frein à leur travail, ce qui entraîne des retards et une mauvaise application des procédures, contribuant ainsi à des insuffisances et des pertes d'information. Néanmoins, il conclut que la majorité des dirigeants reconnaît l'utilité du manuel pour la gestion des PME, tout en soulignant la nécessité d'une meilleure adaptation des procédures aux réalités de l'entreprise.

3. Approche méthodologique de la recherche

L'approche méthodologique présente l'échantillon, les outils de collecte et du traitement des données.

3.1 Echantillonnage et outils des collectes de données

L'échantillon retenu pour cette étude est constitué de douze (12) individus, sélectionnés de façon aléatoire se trouvant sur la chaîne financière et comptable des sociétés coopératives de la Confédération Paysanne du Faso. Le nombre de participants a été jugé suffisant car les données recueillies devenaient redondantes et n'apportaient plus d'informations nouvelles significatives. Cet échantillon présente une **diversité fonctionnelle** pour permettre une analyse qualitative sur les enjeux organisationnels et humains du manuel de procédures comptables et

financières en milieu coopératif de la confédération paysannes du Faso. La taille de l'échantillon s'explique par une **approche exploratoire ciblée**, visant à illustrer des tendances organisationnelles du manuel de procédures comptables et financières en milieu coopératif. C'est dans cette logique que les travaux de Miles et Huberman (2003), et Paillé et Mucchielli (2012) montrent que ce choix est cohérent avec les recommandations méthodologiques en recherche qualitative, où la **richesse des données** prime sur la représentativité statistique. Également, les enquêtés couvrent cinq niveaux d'instruction (primaire, secondaire, BAC, licence, master), ce qui offre une **variabilité suffisante** pour examiner les logiques de hiérarchisation des fonctions dans les services administratifs et financiers (confère tableau 1). Un guide d'entretien a servi d'outil de collecte des données auprès des douze individus afin d'identifier les obstacles à l'implémentation du manuel de procédures comptables et financiers. Pour garantir la pertinence et la conformité aux orientations stratégiques de la Confédération Paysanne des sociétés coopératives agricoles du Faso, ainsi que l'adéquation aux réalités du terrain, le guide d'entretien a été soumis à l'équipe technique de la confédération paysanne. Elle est composée d'un secrétaire permanent et de plusieurs cadres spécialisés (ingénieur en développement rural, économiste, géographe, communicateur, gestionnaire financier, assistant administratif). Cette étape de validation institutionnelle vise à assurer la cohérence des interrogations avec les priorités, à respecter les sensibilités organisationnelles et les dynamiques internes et à faciliter l'adhésion des répondants à travers la consolidation de la légitimité de la démarche. L'approbation du guide obtenu constitue une garantie la qualité de l'approche méthodologique et renforce la vraisemblance de l'enquête auprès de la chaîne financière et comptable de la confédération paysanne des sociétés coopératives. Les entretiens semi-directifs de vingt et trente-cinq minutes ont été réalisés en présentiel et par téléphone afin de faciliter la participation des enquêtés. La majorité des échanges ont été enregistrés avec l'accord des participants, ce qui a permis une retranscription fidèle favorisant une analyse détaillée et rigoureuse des propos recueillis. Parallèlement à la collecte des données qualitatives, une analyse documentaire approfondie a été conduite. Cette revue s'est appuyée sur l'examen de plusieurs des manuels de procédures, des rapports d'audit, des dossiers du personnel, ainsi que des pièces comptables. La triangulation de ces différentes sources a permis de croiser des points de vue recueillis lors des entretiens avec les réalités administratives et les dispositifs formels en vigueur au sein de la Confédération paysanne des sociétés coopératives agricoles.

3.2. Outils de traitement et d'analyse

L'**analyse du contenu thématique des verbatims** a permis d'extraire les principales idées, les préoccupations et les représentations exprimées dans le corpus des réponses libres sur les enjeux organisationnels et humains du manuel de procédures comptables et financières. Les interviewés ont été codifiés sur la base d'une numérotation alphanumérique allant de E1 à E12. E1 étant le code attribué à l'enquêté n°1 jusqu'à E12 pour le douzième et le dernier enquêté. Les questions ont été également numérotées de 1 à 8. Cette approche manuelle est justifiée par le volume relativement réduit de données, ce qui rend l'utilisation de logiciels moins nécessaire. Comme le souligne Lejeune (2014), il n'existe pas de logiciel meilleur que d'autres mais seulement certains qui sont plus appropriées que d'autres en regard des questions et des objectifs de la recherche. Lorsque l'on a peu de données, le recours aux logiciels peut être évité. En effet, les logiciels peuvent accélérer le processus d'analyse mais ne garantissent pas une amélioration de la validité des résultats et leur normalisation peut nuire à la créativité de la réflexion et à la finesse de l'analyse des données (Becker 1986). Après le traitement manuel, nous avons ensuite regroupé les réponses des participants ayant des idées ou des significations similaires par question.

4. Analyse des résultats

Cette partie présente les résultats issus du guide d'entretien et des documents tout en présentant les similitudes et les différences des résultats de nos travaux de recherche à ceux des faits stylisés. L'implémentation du manuel de procédures de la CPF se heurte à certains enjeux organisationnels.

➤ **Manque d'interconnexion des services**

Les interviewés ont constaté que les services ne sont pas interconnectés car les informations sont uniquement détenues par certains membres du personnel. Ce qui entrave la collaboration et la diffusion des informations dans la CPF, comme le souligne E1 : « (...) *les services ne sont pas interconnectés et les informations viennent seulement du secrétaire principal et du responsable administratif et financier, ce qui rend difficile la mise en place du manuel de procédures comptables et financières (...)* ». En effet, l'absence d'interconnexion entre services rend les circuits d'information lents, fragmentés et peu fiables, ce qui empêche une bonne traçabilité des opérations comptables et financières. Aussi, le fait que toutes les informations transitent uniquement par deux personnes ou fonctions limite la transparence, augmente les risques d'erreurs ou de dysfonctionnements, et rend difficile la formalisation d'un manuel de procédures comptables et financières cohérent et complet.

➤ **Faible organisation du service communication**

La mise en œuvre du manuel de procédures comptables et financières est affectée par la faible organisation du service communication. Cela est confirmée par les verbatim ci-après :

E3 affirme qu' : « (...) *il y a une faible organisation du service communication et l'existence de sous-groupes (clans) qui ne favorisent pas une fluide circulation de l'information du manuel de procédures comptables et financières* ». De ce fait, la faible organisation du service communication à la CPF, combinant à l'existence de clans internes, empêche la circulation de l'information contenue dans le manuel de procédures comptables et financier. Ces dysfonctionnements sociorganisationnels favorisent une mauvaise appropriation collective des procédures.

E6 relève que : « (...) *le manque de communication et de coordination des activités ne favorise pas une bonne mise en œuvre du manuel de procédures comptables et financières* ».

E3 et E6 mettent en évidence une organisation inefficace du service communication, ainsi que l'existence de sous-groupes ou « clans » qui compliquent encore plus la circulation de l'information.

➤ **Difficultés de communication et de coordination**

La difficulté de tenir des réunions avec l'ensemble du personnel représente un défi pour la communication et la coordination au sein de l'organisation. Cela est soutenue par les propos recueillis :

E9 stipule : « (...) *l'indisponibilité du personnel à participer aux différentes rencontres de la CPF complique la coordination des activités surtout l'usage du manuel de procédures comptables et financières (...)* ». En effet, l'indisponibilité chronique du personnel de la CPF aux rencontres due à des contraintes agricoles complique la coordination des activités. Cela empêche l'alignement collectif et l'harmonisation des pratiques autour du manuel de procédures comptables et financiers.

E12 stipule : « (...) *les difficultés de regrouper l'ensemble du personnel pour une prise de connaissance du contenu du manuel de procédures comptables et financières. Par exemple lors de sa relecture, il était difficile de regrouper toute l'équipe technique en raison des calendriers chargés des uns et des autres* ».

Les difficultés exprimées par E9 et E12 montrent que le manque de disponibilité du personnel pour des réunions compromet la communication et la coordination nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Cela entrave non seulement le processus d'appropriation du

manuel de procédures comptables et financières, mais également le partage d'informations essentielles au sein de l'équipe.

➤ **Les obstacles liés au manque d'accès et de diffusion du manuel de procédures comptables et financières.**

Le fait que l'ensemble du personnel n'ait pas pris connaissance du manuel dans son intégralité limite la compréhension de celui-ci par tous les membres du personnel, ce qui constitue un obstacle à sa mise en œuvre adéquate. Cela est confirmé par les propos suivants :

E8 stipule :

« (...) *tout le personnel n'a pas lu le manuel de procédures comptables et financières ou l'a lu partiellement ce qui ne facilite pas sa compréhension par tous* ». En effet, le personnel de la CPF n'a pas lu intégralement le manuel de procédures comptables et financiers, ou seulement partiellement, par manque d'accès ou de compétences. Cela empêche une compréhension collective et uniforme des procédures standardisées.

E11 stipule :

« (...) *les membres avaient quelques difficultés liées à la compréhension du manuel de procédures comptables et financières car ils n'avaient pas assez de temps pour lire le document vu que c'est un peu volumineux. Et aussi ils trouvaient que le respect du manuel de procédures comptables et financières est une procédure longue (non-respect des procédures)* ».

Par conséquent le manuel de procédures comptables et financiers de la CPF, perçu comme volumineux. Cela empêche la lecture intégrale par les membres qui pourrait se justifier par le manque de temps dans leurs emplois du temps ruraux chargés. Cette difficulté de compréhension s'ajoute à la perception des procédures comme trop longues incitant au non-respect par quête d'efficacité immédiate. Les observations de E8 et E11 soulignent un problème fondamental d'accès au manuel de procédures comptables et financières. Le fait que tout le personnel n'ait pas lu le manuel, ou l'ait lu partiellement, entraîne des difficultés de compréhension générale. De plus, la non diffusion du manuel à l'ensemble du personnel et sa possession par seulement quelques membres du personnel constituent également des obstacles à l'implémentation efficace du manuel de procédures comptables et financières de la CPF. Ces propos sont confirmés par les interviewés suivants :

E1 stipule :

« (...) *le manuel de procédures comptables et financières n'est pas partagé, sa disponibilité est seulement pour quelques membres du personnel* ».

Le manuel de procédures comptables et financiers de la CPF reste confiné à quelques initiés du personnel, sans être partagé systématique avec les agents de base. Ceci génère opacité, dépendance et résistance à son implémentation uniforme.

E3 stipule :

« (...) *le manuel de procédures comptables et financières n'est pas encore suffisamment diffusé à tous les membres de l'équipe de la CPF, donc insuffisamment maîtrisé* ».

De ce qui précède, le manuel de procédures comptables et financiers de la CPF n'est pas encore suffisamment diffusé à tous les membres de l'équipe, limitant son appropriation collective. Cette diffusion insuffisante entraîne un manque de maîtrise généralisé, freinant l'implémentation effective des procédures.

E5 stipule :

« (...) *la vulgarisation du manuel de procédures comptables et financières : comment rendre accessible le manuel à tous les utilisateurs ? quel format ? subdivision du manuel de sorte que chaque utilisateur reçoive uniquement les procédures de procédures comptables et financières qui concernent ses tâches spécifiques ?* ».

Les interventions de E3 et E1 indiquent que le manuel de procédures comptables et financières n'est pas suffisamment diffusé et qu'il est principalement consulté par quelques membres du personnel. Cela pose un problème d'accessibilité et de visibilité des procédures, conditions nécessaires à une mise en œuvre cohérente. De plus, E5 pose la question de la vulgarisation du manuel de procédures comptables et financières, suggérant des solutions telles que la répartition du contenu en fonction des tâches spécifiques des utilisateurs. Cela met en avant l'importance de rendre les informations pratiques et adaptées aux besoins de chaque employé.

➤ **Rétention et non-disponibilité de l'information**

La rétention de l'information par certains membres du personnel entrave la bonne circulation de l'information. Cela est confirmé par les verbatim suivants :

E7 stipule :

« (...) la non compréhension du manuel de procédures comptables et financières par ses utilisateurs est due au manque de lecture, la non disponibilité ou la rétention de l'information par les différents services ».

Ce verbatim met en relief trois (3) causes cumulatives expliquant pourquoi les utilisateurs ne comprennent pas le manuel de procédures comptables et financiers à savoir l'illettrisme, la non-diffusion et la rétention d'information.

E11 stipule :

« (...) la rétention d'information par certains membres du personnel ne favorise pas une bonne coordination entre les différents services ».

De ce fait, les propos de E11 révèlent un dysfonctionnement interne majeur à la CPF à savoir la rétention d'information par certains agents entrave la coordination interservices, essentielle à l'implémentation du manuel de procédures comptables et financiers. Les intervenants E7 et E11 soulignent que la rétention d'information par certains membres du personnel entrave la communication. Cela non seulement restreint l'accès aux connaissances, mais nuit également à la coordination nécessaire entre les différents services, ce qui est crucial pour une mise en œuvre efficace du manuel de procédures comptables et financières.

➤ **Culture organisationnelle défavorable**

Les interviewés soulignent que la culture organisationnelle de la CPF n'est pas propice à l'implémentation du manuel de procédures de procédures comptables et financières, ce qui représente un obstacle majeur à sa mise en œuvre efficace. Cela est confirmé par les verbatim ci-après :

E1 stipule :

« (...) l'analphabétisme dans le milieu paysan en particulier de certains leaders et le manque de clarté dans les interactions ne facilitent pas l'implémentation du manuel de procédures comptables et financières ».

Nous pouvons dire que l'analphabétisme des leaders paysans, couplé au manque de clarté dans les interactions, constitue un problème majeur à l'implémentation efficace du manuel de procédures comptables et financières. Cet illettrisme inhibe la lecture et l'appropriation des documents formalisés par les responsables des sociétés coopératives. Les échanges flous entre acteurs génèrent des confusions, des méfiances et des résistances aux réformes standardisées.

E6 stipule :

« (...) la culture organisationnelle ne permet pas une bonne implémentation du manuel de procédures comptables et financières car le milieu dans lequel évolue la CPF qui est une organisation paysanne n'est pas aussi favorable ».

Au regard de ce verbatim de l'enquête E6, la culture organisationnelle paysanne de la CPF est orientée sur des pratiques informelles et traditionnelles. Ces pratiques freinent l'implémentation

du manuel de procédures comptables et financiers. En effet, dans le milieu rural, les consensus oraux et hiérarchies coutumières s'opposent aux procédures écrites rigides et standardisées.

E9 stipule :

« (...) la CPF travaille avec des paysans qui la plupart n'ont pas la notion d'une règle à suivre donc cela ne facilite pas les choses lorsque ces derniers doivent participer à un atelier ; par exemple un participant qui vient à une rencontre sans carte nationale d'identité burkinbé ; ou un participant qui vient uniquement pour les frais de missions (...) ».

En se basant sur les propos de E9, le manque de culture du respect des règles chez les paysans membres de la CPF rend leur participation aux ateliers de formation comptable inefficace et chaotique. Dans cette optique nous pouvons dire que l'aspect pécuniaire est la source de motivation. Les témoignages (E1, E6 et E9) montrent que la culture organisationnelle de la CPF, ancrée dans un milieu paysan, ne favorise pas la compréhension et l'adoption de procédures de procédures comptables et financières formelles. L'analphabétisme de certains leaders et une vision floue concernant l'utilité du manuel de comptables et financières procédures rendent son application difficile.

5. Discussions des résultats

Cette recherche se penche sur la mise en œuvre d'un manuel de procédures comptables et financières dans le cadre de la CPF et met en évidence les obstacles qui entravent son application efficace. La littérature existante, comme l'indiquent certains auteurs tels que Ngary (2004), Duban-Doyard et al. (2015), Afef et al (2022), Mireille et al (2021), souligne que la mise en place d'un tel manuel de procédures comptables et financières est essentielle pour assurer une bonne gestion et pour produire des informations financières fiables. Cependant, la présente recherche s'intéresse spécifiquement aux défis pratiques liées à cette mise en œuvre. L'identification des obstacles à l'implémentation du manuel de procédures comptables et financières au sein de la CPF révèle plusieurs points cruciaux. D'une part, un manque de formation et de sensibilisation des dirigeants et du personnel est constaté. Comme le note Boniface (2012), cette lacune en formation est un problème tangible au sein des entreprises sénégalaises, ce que confirment nos résultats. Ce phénomène souligne une problématique plus générale qui affecte la performance de nombreuses organisations locales. D'autre part, les difficultés d'application des procédures dans les zones rurales mettent en lumière les spécificités du terrain. L'absence de documents justificatifs et la qualité fluctuante des prestataires accentuent l'urgence d'adapter les procédures aux contextes locaux. Ivon (2008) argumente que les procédures de travail sont les solutions aux dysfonctionnements qui gâchent la vie et que la procédure est une solution qui est efficace dans un environnement stable. Ses conclusions sont une évidence puisque le respect des procédures sollicite que l'environnement soit stable et favorable à la mise en œuvre des procédures formelles alors que les zones rurales ne le favorisent pas. Les défis relatifs à la gestion des ressources humaines représentent également un obstacle majeur.

L'absence d'un service en gestion des ressources humaines et le manque de personnel qualifié dans ce domaine représentent un enjeu majeur pour la CPF. C'est ainsi que Boniface (2012) argumente que la performance des employés dépend de leur qualification, motivation et conditions de travail. Il ajoute qu'une main d'œuvre compétente est primordial pour une implémentation efficace du manuel de procédures comptables et financières. Nous sommes d'accord avec lui car une implémentation efficace du manuel de procédures voudrait que la CPF dispose d'un personnel motivé, qualifié et compétent. En outre, la culture organisationnelle de la CPF basée sur le milieu rural défavorise la compréhension et l'adhésion aux procédures formelles. L'analphabétisme de certains élus associé à une vision incertaine du manuel de procédures comptables et financières entrave son application efficace. Comme confirmé par les

études de Sidy (2022) sur les PME sénégalaises, qui trouve que les dirigeants incertains considèrent le manuel comme un frein à leur travail, ce qui entraîne des retards et une mauvaise application des procédures, contribuant ainsi à des insuffisances et des pertes d'information. Cette méfiance des leaders peut nuire à l'efficacité des procédures et créer des lacunes d'information dans l'application des procédures comptables et financières au sein de la CPF. Enfin, des insuffisances dans les mécanismes de contrôle et d'évaluation sont notées. L'absence de contrôles réguliers et de sanctions pour le non-respect des procédures entraîne une démotivation parmi le personnel et les dirigeants. L'absence de contrôle interne a été souligné par Boniface (2012) comme étant un facteur de démotivation dans les entreprises sénégalaises. Les présents résultats abordent dans le même que ce dernier car la CPF doit mettre en place des contrôles réguliers et inopinés pour garantir une mise en œuvre efficace du manuel de procédures.

Dans l'ensemble, cette recherche met en lumière la nécessité d'une approche proactive pour surmonter ces obstacles et améliorer l'application du manuel de procédures dans la CPF, afin de contribuer à une gestion plus efficace et à la production d'informations financières fiables.

1. Conclusion

Le papier avait pour objectif principal d'analyser les enjeux organisationnels et humains qui influencent l'implémentation effective des manuels de procédures comptables et financières au sein de la Confédération Paysanne du Faso des sociétés coopératives agricoles. Les données qualitatives issues de l'entretien semi directif sont exprimées sous forme de mots. Par conséquent, nous avons adopté l'analyse de contenu contextuel. Les résultats ont démontré que la mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières est nécessaire pour assurer la transparence et l'efficacité des opérations financières et comptables. **La simple élaboration du manuel de procédures comptables et financières ne saurait suffire à assurer une gestion efficiente au sein de la confédération paysanne des coopératives.** Pour que ce référentiel soit normatif et opérationnel, **il est impératif d'en assurer la mise en œuvre effective**, suivi d'un **dispositif rigoureux et continu**. Cette mise en œuvre doit être fondée sur le renforcement des capacités des acteurs se trouvant sur la chaîne financière et comptable en prenant compte des spécificités socioculturelles et du niveau de littératie comptable et financière. **Un mécanisme d'évaluation intermittent** qui permet de mettre en relief les écarts, d'ajuster les pratiques et d'assurer la conformité aux normes comptables et financiers en vigueur. La rédaction d'un manuel de procédures comptables et financières ne suffit pas pour des sociétés coopératives, il est indispensable de veiller à sa mise en œuvre effective et à un suivi régulier et rigoureux. Nous avons identifié plusieurs obstacles pouvant compromettre sa conformité. La CPF doit renforcer son système de gouvernance par la mise en place de contrôle efficace afin de garantir la transparence dans sa gestion et la reddition de comptes. Elle doit également favoriser la participation de toutes les parties prenantes. Pour cela, elle doit miser sur la formation et le développement des compétences de son personnel, en mettant en place des politiques claires dans le domaine de la gestion de ses ressources humaines et de promouvoir une culture organisationnelle basée sur l'éthique et la responsabilité. Pour surmonter les obstacles identifiés et assurer sa conformité aux normes et réglementations en vigueur, la CPF doit se positionner dans une démarche d'amélioration continue en mettant à jour son manuel de procédures comptables et financières. Pour cela, la CPF se doit de renforcer sa gouvernance, de développer ses ressources humaines, d'améliorer sa communication et renforcer son contrôle interne. Une approche proactive et stratégique de la CPF, lui permettra d'assurer sa conformité aux exigences légales, renforcer sa performance et sa crédibilité dans la durabilité. Ce papier propose à la CPF réviser le manuel de procédures pour le rendre plus contraignant par rapport aux exigences des partenaires techniques et financiers. Elle doit assurer une collaboration étroite avec ces acteurs pour harmoniser les procédures et garantir leur conformité aux normes

et règlements en vigueur dans l'espace OHADA et au Burkina Faso. Aussi, elle doit définir clairement les rôles et responsabilités de chaque membre du personnel afin de garantir une séparation adéquate des tâches. Pour mener à bien ce projet de révision, les managers doivent mettre en place une bonne stratégie de communication efficace liée à la gestion du changement pour réduire la résistance et favoriser l'adhésion de tous. La CPF d'organiser des sessions de formation à l'endroit des dirigeants, des membres du conseil d'administration et de personnel sur l'utilité du manuel de procédures, les normes comptables, fiscales et sociales en vigueur. Elle doit sensibiliser le personnel sur la nécessité de la conformité et de la transparence dans la gestion des activités de la CPF. Également, la CPF portent sur une diffusion efficace du manuel de procédures en facilitant l'accessibilité à l'ensemble du personnel et de s'assurer d'avoir une seule version en circulation. Elle doit veiller à sa mise à jour régulière. En outre, la mise en place d'un service de gestion des ressources humaines avec du personnel compétent dédié à la gestion du personnel et l'encouragement du respect des procédures et la transparence dans la communication des informations. La CPF doit instaurer un système d'évaluation du personnel afin de dynamiser les collaborateurs et de sanctionner les contrevenants ne se conformant pas aux procédures établies. Nous suggérons à la CPF d'organiser des réunions périodiques avec l'intégralité du personnel afin de coordonner une mise en œuvre efficace des diverses activités. Elle doit favoriser la communication interne et la collaboration entre les différents services. Et instaurer une communication efficace afin de permettre aux managers de s'assurer que les attentes, les changements et les bénéfices liés à l'implémentation du manuel de procédures sont clairement communiqués. Nous proposons à la CPF des sociétés coopératives agricoles de favoriser l'instauration d'une culture organisationnelle basée sur les valeurs d'une gestion transparente, de responsabilité et de respect des normes et réglementations en vigueur.

Cette recherche n'a pas été sans limite. Le choix de la méthodologie qualitative bien qu'elle permette une compréhension approfondie des enjeux, elle reste limitée par la subjectivité des réponses et la généralisation des résultats. L'échantillon réduit à quelques cadres membres du personnel de la CPF peut conduire à des résultats qui pourraient ne pas refléter la diversité des opinions et des expériences au sein de l'organisation. En outre, les insuffisances dans la documentation ont conduit à des difficultés d'accès à certaines informations nécessaires et le manque documentation existante sur les enjeux de l'implémentation du manuel de procédures pourraient avoir limité notre analyse et la compréhension complète de la problématique de l'étude. Des recherches futures pourraient être axées sur les rôles et les responsabilités de chaque acteur dans l'implémentation de manuel de procédures comptables et financières dans la confédération paysanne des sociétés coopératives agricoles au Burkina Faso.

Bibliographie

1. AFEF, K. A., & A., W. *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Malakoff : Dunod, 2022.
2. AUTISSIER, M. Y., & SEGOT, J. *Mesurer la performance de la fonction qualité*. Paris : Groupe Eyrolles, 2010.
3. BEATRICE, L., & GRANDGUILLOT, F. *L'essentiel du contrôle de gestion*. Vol. 135. Paris : Lextenso, 2009.
4. BOCCO, B. *Les déterminants socioculturels du comportement commercial performant des petites entreprises en Afrique*. Thèse de doctorat, Dakar, 2005.
5. BONIFACE, B. « Les dysfonctionnements révélateurs de coûts cachés dans les entreprises sénégalaises : Quelles perspectives pour la maximisation de la valeur ? » *Revue Congolaise de Gestion*, p. 127-166, 2012.
6. BOTTON, C., JOBIN, M., & HAITHEM, N. « Système de gestion de la performance : les conditions de succès ». *Revue Congolaise de Gestion*, vol. 29, n°2, p. 37-52, 2012.
7. BRIGITTE, D. *Contrôle de gestion*. 5e éd. Paris : Dunod, 2008.
8. BRUNO, B., & HARACHE, C. *Toute la fonction management*. Vol. 495. Paris : Dunod, 2010.
9. CHARRON, J., SÉPARI, S., & BERTRAND, F. *Management : l'essentiel en fiches*. Vol. 155. Paris : Dunod, 2014.
10. CHARRON, J., SÉPARI, S., & BERTRAND, F. *Management*. Paris : Dunod, 2016.
11. DAVID, A., KEVIN, J., & LAURENT, G. *Les 100 schémas du management*. Saint-Germain : Groupe Eyrolles, 2015.
12. DOGNON, C. *Contrôle de gestion et management*. Abidjan : DAC, 2017.
13. DOV, O. *Comptabilité et audit bancaires*. Paris : Dunod, 2008.
14. DUBAN-DOYARD, C., SELMER, C., & TRABELSI, M. *Contrôleur de gestion : les outils pour communiquer mieux*. Vol. 210. Paris : Groupe Eyrolles, 2015.
15. FOUZI, L. « Instrumentation de gestion et efficacité et efficience des activités ». *Revue de Gestion*, vol. 4, n°12, p. 251-271, 2019.
16. GILLET-GOINARD, F. *Bâtir un système intégré Qualité-Sécurité-Environnement*. Paris : Groupe Eyrolles, 2006.
17. HANS, B., & WOJTYNA, J. *L'approche processus*. Paris : Éditions des Organisations, 2006.
18. HERRARD, J. *Manuel d'organisation appliqué*. Paris : Dunod, 2003.
19. HILMI, Y., ZOUINE, A., & FATINE, F. « La mise en place d'un manuel de procédure d'application des IAS/IFRS comme outil du contrôle interne ». *International Journal of Management Sciences*, vol. 3, n°2, 2020.
20. IVON, M. *Les nouvelles pratiques de l'audit du management QSEDD*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2008.
21. KOUMETIO, M., & MEKAM, G. « Une contribution à l'implémentation du manuel des procédures comptables et financières comme dispositif de contrôle interne : cas d'un hôpital de Casablanca au Maroc ». *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, vol. 13, n°2, p. 1-20, 2021.

22. LÖNING, H., MALLERET, M., MERIC, J., PESQUEUX, Y., CHIAPELLO, E., MICHEL, D., & SOLÉ, A. *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*. Paris : Dunod, 2008.
23. MARCEAU, J. *L'impact des changements organisationnels radicaux sur les outils de gestion : Le cas de l'armée de terre*. Thèse de doctorat, Strasbourg : Université Robert Schuman, 2006.
24. MONACO, L. *Systèmes d'information de gestion*. Issy-les-Moulineaux : Gualino Éditeur, Lextenso, 2016.
25. OBERT, R., & MAIRESSE, M. *DSCG 4 Comptabilité et audit*. Paris : Dunod, 2009.
26. OQC. *Démarche qualité et fonction administrative, comptable et financière*. Observatoire de la Qualité Comptable, n°51, p. 1-51, 2002.
27. OUMAR, S., & IBRA, M. D. *Praticien comptable et juridiques*. Vol. 1055. Dakar : Comptables et Juridiques, 2003.
28. PETTIGREW, A. « Context and Action in the Transformation of the Firm ». *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, p. 649-670, 1987.
29. RAQUIN, M., & HUGUES, M. *Piloter par les processus*. Paris : Maxima, 2009.
30. RENARD, J. *Théorie et pratique de l'audit*. Paris : Groupe Eyrolles, 2010.
31. SALL, S. *Influence du profil du dirigeant de PME sur sa perception du manuel de procédures comptables et financières : cas de la région de Ziguinchor*. Mémoire, 2022.
32. SAMBÉ, O., & DIALLO, I. *Le praticien comptable*. Dakar : Comptables et Juridiques, 2017.
33. SÉPARI, S., SOLLÉ, G., & LOUIS, L. *Management et contrôle de gestion : l'essentiel en fiches*. Paris : Dunod, 2014.
34. SIDY, S. *Influence du profil du dirigeant de PME sur sa perception du manuel de procédures comptables et financières : cas de la région de Ziguinchor*. Ziguinchor, 2022.
35. SOW, N. *Audit et procédures*. Dakar : Codex, 2004.
36. VANDANGEON, D. « La dynamique du processus de changement ». *Revue Française de Gestion*, n°120, 1998.
37. VANDANGEON, D., & AUTISSIER, D. *Le changement organisationnel : 10 études de cas commentées*. Paris : Eyrolles, 2013.
38. VIENOT, P., BLONDEL, C., COLATRELLA, T., GAUTIER, S., & TOURAINE, A. *La gouvernance de l'entreprise familiale*. Vol. 151. Paris : Groupe Eyrolles, 2007.
39. WANLIN, P. « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels ». *Recherches Qualitatives*, hors-série n°3, p. 243-272, 2007.