

Une méthode pour les procédures de contrôle

Patrick Cagnat
Expert comptable
Commissaire aux
comptes
Associé
Cabinet Pascal Simons

La mise en place de procédures de contrôle, selon le règlement 97-02, demande une méthodologie précise. Un tel projet implique un grand nombre d'acteurs au sein des établissements de crédit.

L'amélioration du contrôle interne passe par une formalisation des procédures comme le prévoit l'article 40 du CRBF 97-02 qui impose entre autres, aux établissements bancaires, quelle que soit leur taille, d'élaborer et de tenir à jour des manuels de procédures relatifs à leurs différentes activités.

La formalisation des procédures peut conduire les établissements de crédit à mener des projets importants dont la bonne conduite recommande d'en cerner préalablement toutes les composantes et de mettre en œuvre une méthodologie adaptée en fonction de la complexité de leur organisation interne.

Une démarche très structurée

La direction générale de l'établissement est nécessairement impliquée tout au long du déroulement du projet et il lui appartient en dernier ressort d'approuver les procédures avant leur mise en application. La réussite du projet passe aussi par une forte implication des directions et des services de l'établissement qui doivent «s'approprier» les procédures qu'ils seront amenés à rédiger dans un premier temps et à appliquer par la suite.

L'ampleur du projet peut nécessiter de mettre en place des structures adaptées susceptibles, par exemple,

de comprendre un comité de pilotage, un comité de projet et une cellule d'assistance. Ces structures, aux missions clairement définies, ont pour vocation de favoriser la bonne conduite du projet.

«*Cette méthodologie conduit à découper l'établissement en grandes fonctions tant opérationnelles que fonctionnelles.*»

• L'identification préalable des procédures à formaliser.

C'est l'une des phases les plus délicates du projet. Sa complexité dépend évidemment de celle de l'organisation interne de l'établissement et de la taille de ce dernier. Le recensement des procédures à formaliser doit conduire à connaître les différentes directions ou les différents acteurs qui participent à chaque processus. Pour cela, on pourra s'appuyer sur l'organigramme humain de l'établissement et sur le contenu des missions confiées au personnel qui le compose et ainsi vérifier qu'aucune fonction, ni aucun

processus, n'a été omis. Dans sa conception, cette méthodologie conduit à découper l'établissement en grandes fonctions tant opérationnelles que fonctionnelles. A l'intérieur de ces grandes fonctions, des processus spécifiques sont identifiés. Enfin, les procédures se déclinent à partir des processus.

Ainsi par exemple, la fonction commerciale d'un établissement pourrait faire appel à deux processus : les prêts et la collecte de ressources. Le processus de prêts pourrait requérir des procédures traitant des prêts aux entreprises, d'une part, et des prêts aux particuliers, d'autre part. Le processus lié à la collecte de ressources pourrait également se scinder en deux procédures, l'une dédiée aux entreprises et l'autre aux particuliers.

• Le recours à un outil d'aide à la formalisation des procédures est-il souhaitable ?

Il est toujours possible de formaliser les procédures selon un format littéraire. Cette méthode présente l'inconvénient de rendre le manuel des procédures peut attrayant et difficile à faire évoluer chaque fois que cela s'avérera nécessaire. L'utilisation d'un progiciel d'aide à la formalisation est de loin préférable. Il permet de rédiger de manière homogène les procédures. Il est généralement gérable en mode

Procédures ou modes opératoires ?

La notion de procédure utilisée par le CRBF 97-02 ne fait pas l'objet d'une définition précise. A notre avis, une procédure décrit de manière structurante un aspect particulier du fonctionnement de l'entreprise. L'ensemble de toutes les procédures, organisé de manière cohérente, constitue ce que l'on appelle le manuel des procédures. Il faut néanmoins distinguer les procédures des modes opératoires (ou micro procédures).

Les procédures donnent une vue globale du fonctionnement de l'établissement. Elles se réfèrent aux notions d'habilitation hiérarchique et de contrôle des étapes d'un processus administratif opérationnel ou fonctionnel devant conduire à des actions ou à des décisions. Elles ont pour objectif de sécuriser ces processus et, enfin, elles fixent les responsabilités des individus dans les prises de décisions. Elles sont en conséquence l'un des outils privilégiés de la compréhension de l'organisation d'une entreprise. Les procédures

sont peu dépendantes de l'architecture du système d'information. Dans le secteur bancaire, elles se caractérisent fréquemment par un aspect transversal plus ou moins affirmé, du fait de l'intervention de plusieurs directions ou services

Les modes opératoires décrivent au niveau le plus fin l'exécution des tâches opérationnelles et administratives compte tenu de l'environnement instrumental, informatique notamment, mis à la disposition des utilisateurs. L'évolution des modes opératoires est

fonction des outils. Contrairement aux procédures, les modes opératoires se déroulent dans une même direction ou dans un même service et décrivent en détail toutes les tâches devant être réalisées par le personnel exécutant. La modification d'un mode opératoire n'entraîne pas nécessairement celle de la procédure à laquelle il est rattaché. La hiérarchisation des différents éléments constitutifs du contrôle interne conduit donc à présenter les modes opératoires comme le prolongement naturel des procédures.

bureautique et rend possible, dès lors, une mise à jour permanente et une utilisation souple en réseau. Il offre aussi la possibilité de passer à une diffusion des procédures en mode zéro papier.

Plus le projet est important, plus le recours à un progiciel sophistiqué paraît indispensable. Il est ainsi plus facile de mettre à jour les procédures. Pour cette raison, il est possible d'orienter son choix vers des produits faisant appel à la gestion de base de données, dans la mesure où ils autorisent une plus grande souplesse d'utilisation et facilitent grandement la maintenance du manuel dans un environnement bureautique.

- **Le format des procédures et la méthode de conception.**

Pour qu'elles puissent être lues et comprises par tous, le format des procédures doit être simple. L'utilisation d'un progiciel d'aide à la formalisation permet de répondre à cette attente. Les progiciels disponibles sur le marché privilégient généralement une approche graphique sous forme de logigrammes, dont la richesse varie d'un produit à l'autre.

La complexité des procédures étant très variable, la maîtrise de leur compréhension et de leur formalisation mérite de prévoir une phase préalable de rédaction des règles du jeu pour chacune d'entre elles. Les règles du jeu définissent l'objectif de la procédure (à quoi sert-elle ?), les acteurs de la procédure (qui intervient dans sa mise en œuvre ?) et met-

tent en évidence les points de contrôle, de validation et d'autorisation prévus par la procédure. Ce travail préparatoire de synthèse est source de gain de temps appréciable lors de la formalisation des logigrammes. Une fois rédigées, les règles du jeu peuvent faire partie intégrante des procédures, venant ainsi utilement compléter leur contenu et améliorer la lisibilité de l'ensemble.

- **La maintenance des procédures.**

Les procédures étant toutefois figées par rapport à un certain stade de l'évolution de l'organisation interne de l'établissement, elles finissent peu à peu par s'écarter de la réalité de cette organisation. Pour éviter d'avoir à gérer de lourdes opérations de mise à jour, il convient donc de mettre en place un dispositif qui garantit leur actualisation ■