



Contrôle interne et management des risques opérationnels dans les coopératives agricoles de cacao

ILBOUDO Adama¹, FOFANA Elie², DIALLO Mamadou Saliou³

¹UFR des Sciences Économiques et Gestion, Université Félix HOUPHOUËT-BOIGNY (Côte d'Ivoire)

²École Normale Supérieure de l'Éducation Permanente, Institut National de la Jeunesse et des Sports (Côte d'Ivoire)

³UFR des Sciences Économiques et Gestion, Université Jean LOROUGNON GUÉDÉ (Côte d'Ivoire)

Résumé : L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'impact du contrôle interne sur la gestion des risques opérationnels dans les coopératives agricoles de cacao. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès de 12 responsables en charge du contrôle dans ces coopératives, ainsi qu'une étude quantitative par questionnaire auprès de 79 responsables. Les résultats montrent que les activités de contrôle, de surveillance et d'évaluation des risques ont un impact positif et significatif sur le management des risques opérationnels au sein des coopératives agricoles de cacao.

Mots-clés : Contrôle interne ; management des risques ; risques opérationnels ; coopératives agricoles ; cacao.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17249311>

Published in: Volume 4 Issue 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Depuis des décennies le cacao constitue une matière première stratégique à l'échelle mondiale. Produit essentiel pour l'industrie chocolatière, il est au cœur d'une chaîne de valeur complexe qui mobilise plusieurs millions d'acteurs dans le monde. Si l'Amérique latine est le

berceau historique de cette culture, l’Afrique de l’Ouest s’impose aujourd’hui comme la première région productrice de cacao, représentant à elle seule plus de 70 % de l’offre mondiale selon l’organisation internationale de cacao (ICCO, 2022). Dans cette dynamique, la Côte d’Ivoire, avec environ 2,377 millions de tonnes, soit 45% de la production mondiale selon la base de données officielle de la FAO (FAOSTAT, 2024) occupe une place de premier plan, faisant du cacao le véritable pilier de son économie nationale. Par ailleurs les coopératives agricoles jouent un rôle crucial dans la structuration et l’organisation de cette filière. Elles permettent aux petits producteurs d’accéder à des marchés plus vastes, d’améliorer leurs pratiques agricoles et de bénéficier de formations adaptées. Environ 70% des producteurs de cacao en Côte d’Ivoire sont membres de coopératives, ce qui souligne leur importance dans la vie économique des agriculteurs (OIC, 2023). Ces coopératives représentent un acteur économique majeur, notamment dans le secteur agricole, pilier de l’économie nationale. Plus de 90 % de ces coopératives sont actives dans l’agriculture, avec une concentration significative dans les filières café-cacao (plus de 3 000 coopératives) et coton (environ 300 coopératives) (Jonathan Gbede, 2012), elles assurent la collecte, le stockage et la commercialisation des productions agricoles, tout en servant d’interface entre les producteurs et les marchés internationaux. Cependant force est de constater que les coopératives rencontrent des difficultés liées à la gestion interne de leurs activités, à la concurrence, à la disponibilité des matières premières et à l’accès des marchés (Benmahane & Rabhi, 2015). Aussi, les coopératives font face à des risques opérationnels qui peuvent compromettre leur efficacité. Parmi ces risques, on a la Banque Africaine de Développement (2022) qui estime dans son rapport sur l’agriculture en Afrique que 30 à 40 % des récoltes sont perdues en raison d’un stockage inadéquat et de méthodes de traitement inefficaces dans plusieurs pays d’Afrique subsaharienne aussi la culture de cacao fait face à divers défis, parmi lesquels les maladies phytopathologiques représentent une menace significative. En effet, d’après les statistiques récentes de (ICCO, 2024) la production mondiale de cacao pour la saison 2023/24 est estimée à 4,332 millions de tonnes, soit une baisse de 14,2 % par rapport à la saison précédente. Cette baisse est en partie attribuée aux conditions climatiques défavorables et aux maladies affectant les cultures. Aussi, lors de notre étude exploratoire, plusieurs dysfonctionnements ont été mis en évidence au sein des coopératives agricoles de cacao, confirmant ainsi les risques opérationnels identifiés dans la littérature. Par exemple, des cas de mauvaise gestion des fonds ont été observés par la distance de certains délégués de section en charge de la collecte du cacao et la paie des producteurs de la coopérative avec les

producteurs qui se trouvent dans des zones reculées. Ces délégués après avoir reçu les fonds destinés à la collecte, les ont détournés à des fins personnelles, tels que la construction de maisons ou l'achat de terrains. D'autres ont fui avec l'argent de la coopérative vers d'autres pays. En outre, certains délégués, bien qu'ayant acheté le cacao des producteurs conformément aux règles, l'ont revendu à d'autres acheteurs pour des profits personnels. Ces comportements ont exacerbé les difficultés de gestion des coopératives, accompagnées de problèmes structurels tels que les maladies affectant les cacaoyers (le loranthus, le fusariose...) et l'infidélité de certains planteurs qui se sont tournés vers des prestataires concurrents. Aussi, nous constatons avec regret le détournement de certaines cargaisons de cacao en direction du port par certains chauffeurs de coopérative en plus de la mauvaise qualité des fèves qui pose problèmes lors de la vente à l'international.

Dès lors, il est crucial de réfléchir sur les risques opérationnels, car leur gestion adéquate permet non seulement de garantir l'efficacité des processus internes, mais aussi de prévenir les perturbations qui pourraient affecter la performance globale des coopératives. Selon Daniel (2006), le risque opérationnel désigne les pertes potentielles découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance des procédures, des ressources humaines, des systèmes internes, ainsi que des événements externes. Il couvre ainsi un large éventail de vulnérabilités susceptibles de compromettre l'efficacité et la stabilité des opérations d'une organisation. Ainsi, le traitement de ce risque devient une nécessité. Dans un contexte d'amélioration de la rentabilité du secteur Agricole, la FAO (2020) indique que le contrôle interne réduit les détournements et améliore la gestion des stocks. Dans ce cadre, le contrôle interne apparaît comme un levier fondamental pour améliorer la gouvernance des coopératives et réduire ces risques. En effet, un système de contrôle interne efficace permet d'assurer la fiabilité des opérations, de prévenir les fraudes, d'améliorer la traçabilité des transactions et d'optimiser la gestion des ressources, les coopératives agricoles de cacao rencontrent souvent des difficultés financières dues à la mauvaise gestion des fonds ou à un accès limité au crédit. Un contrôle interne rigoureux permet de mettre en place des mécanismes de suivi des flux financiers, de contrôler les dépenses et d'assurer la transparence dans les transactions.

Au regard de ce qui précède, nous posons la question de recherche suivante : **Quel est l'impact du contrôle interne sur le management des risques opérationnels dans les coopératives agricoles de cacao ?**

2. Revue de littérature

2.1 Contrôle interne

2.1.1 Définitions du contrôle interne

Le concept de contrôle interne a fait l'objet de nombreuses définitions dans la littérature, traduisant ainsi sa richesse et sa complexité. En effet, plusieurs auteurs se sont penchés sur cette notion. Ainsi, selon Bouaziz & Maalemi (2023), le contrôle interne désigne « un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables à tous les niveaux afin de maîtriser le fonctionnement de leurs activités ». Cette définition met en lumière le caractère transversal et participatif du contrôle interne, impliquant toutes les strates de l'organisation. Dans une perspective élargie, le référentiel COCO met l'accent sur l'aspect systémique du contrôle interne, qu'il définit comme l'ensemble des éléments d'une organisation y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture et les tâches qui, combinés, contribuent à l'atteinte des objectifs (Boudia & Debbi, 2018). Quant à l'Institut Français de l'Audit interne et du Contrôle Interne (IFACI), le contrôle interne représente un dispositif propre à chaque organisation, mis en place sous sa responsabilité. Il regroupe des comportements, procédures, moyens et actions adaptés aux spécificités de l'organisation, avec pour objectif de maîtriser les activités, améliorer l'efficacité opérationnelle, et optimiser l'utilisation des ressources, tout en tenant compte des risques financiers, opérationnels et de conformité.

2.1.2 Cadres de référence du contrôle interne

Pour structurer et mettre en œuvre efficacement un système de contrôle interne, plusieurs cadres de référence ont été élaborés au niveau international. Ces référentiels proposent des principes, des objectifs et des méthodologies permettant d'évaluer, d'améliorer ou de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à chaque organisation. Le référentiel COSO (1992), le plus utilisé dans le monde, définit le contrôle interne comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, visant à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants : la performance et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, ainsi que la conformité aux lois et réglementations en vigueur ». Selon le COSO, le contrôle interne repose sur cinq éléments principaux qui sont étroitement liés (Ghandari, 2011) :

- **L'environnement de contrôle** : En tant que socle des autres composantes, il reflète les attitudes et les comportements de la direction ainsi que du personnel vis-à-vis du contrôle interne. Il englobe des éléments clés tels que l'éthique, les compétences techniques des

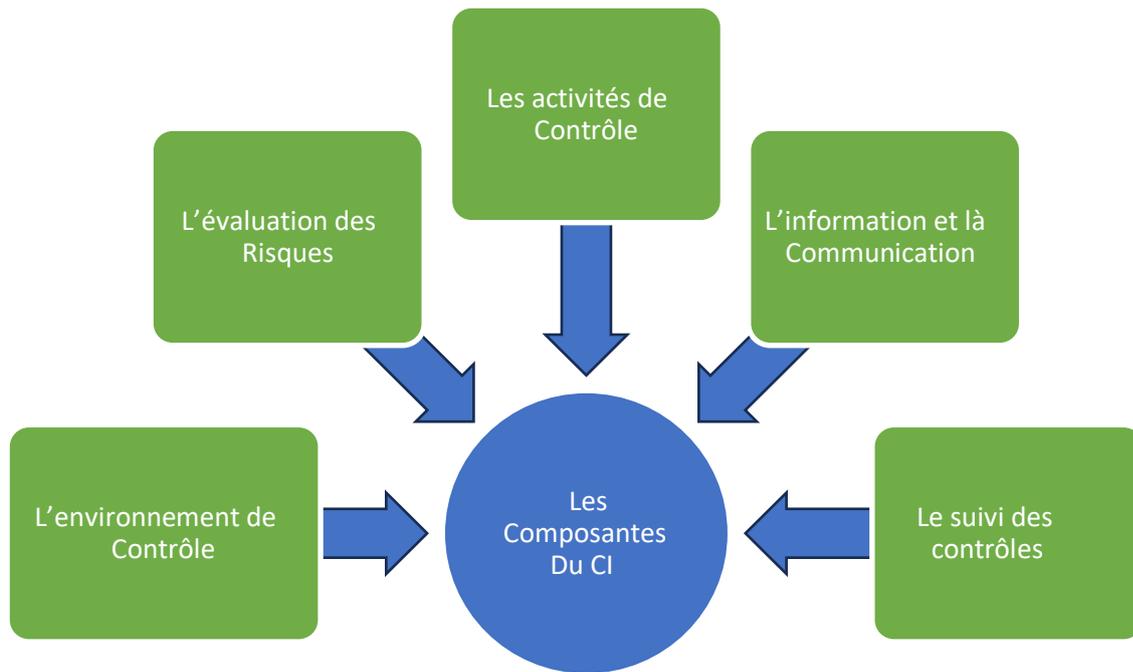
collaborateurs, ainsi que la stratégie et la culture organisationnelle. Le style de management et les valeurs fondamentales de l'entreprise façonnent également cet environnement.

- **L'évaluation des risques** : Pour atteindre ses objectifs de performance, une entreprise doit être consciente des risques auxquels elle est exposée et les gérer efficacement. Ce processus inclut l'identification et l'analyse des risques majeurs pouvant affecter l'organisation. Selon Outseki (2019), l'évaluation des risques implique d'identifier les menaces potentielles, d'en analyser la pertinence, puis de définir et de mettre en œuvre les réponses adéquates pour y faire face.

- **Les activités de contrôle** : Elles visent à garantir l'application effective des mesures mises en place pour atténuer les risques identifiés et atteindre les objectifs fixés. Souvent assimilées au système de contrôle interne, elles permettent d'évaluer la pertinence et l'efficacité des mécanismes de contrôle en place, notamment à travers des tests de conformité. À l'échelle des opérations et transactions, elles assurent que chaque action réalisée est dûment autorisée, validée et enregistrée avec précision et exhaustivité.

- **L'information et la communication** : Ces processus visent à garantir que chaque collaborateur dispose des informations essentielles pour mener à bien ses tâches. La communication doit circuler efficacement, aussi bien en interne qu'à l'externe, afin d'assurer une compréhension et une coordination optimales.

- **Le pilotage ou la surveillance** : Il est crucial de suivre et d'évaluer en permanence le processus de contrôle interne. Des ajustements doivent être réalisés rapidement en fonction des changements dans le contexte de l'entreprise, permettant ainsi une réponse agile et adaptée.



Source : Adaptée de Ghandari (2011) & Nimi et al. (2024)

Figure 1. Les composantes du contrôle interne selon le COSO

2.2 Management des risques opérationnels

2.2.1 Notion de risque

La notion de risque est vaste et a fait l'objet de nombreuses définitions visant à en préciser les contours. Selon l'IFACI (2013), le risque correspond à un ensemble d'aléas pouvant avoir des répercussions négatives sur une entité, dont le contrôle interne et l'audit visent à assurer la maîtrise autant que possible.

L'Institut des Auditeurs Internes (IAI, 2017), dans le glossaire de ses normes, définit le risque comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact sur l'atteinte des objectifs. Selon cette définition, le risque est intrinsèquement lié à deux éléments :

L'incertitude : la probabilité qu'un événement incertain se produise ;

Les conséquences : l'impact négatif que cet événement pourrait avoir sur la réalisation des objectifs.

En d'autres termes, le risque correspond à un événement incertain dont la survenue peut compromettre l'atteinte des objectifs fixés.

2.2.2 Risques opérationnels

Selon Jean & Nicolas (2014), le risque opérationnel est une notion très vaste, englobant tous les risques susceptibles d'entraîner un dommage, une perte ou un coût, qu'ils soient créés ou

subis au cours de l'activité quotidienne de l'entreprise. Il concerne l'ensemble des cycles d'exploitation, incluant les infrastructures, l'énergie, les télécommunications, la production, la distribution, l'approvisionnement, la logistique et la gestion documentaire. En d'autres termes, il regroupe tous les impacts directs ou indirects découlant du fonctionnement quotidien de l'entreprise. Également, ce risque opérationnel peut entraîner des pertes directes ou indirectes, résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des procédures internes, des agents, des systèmes ou encore de facteurs externes (Pierre, 2006).

Le Comité de Bâle (Benoit & Jean, 2004) définit le risque opérationnel comme la possibilité de subir une perte, directe ou indirecte, due à des défaillances ou insuffisances des processus internes, des systèmes, des personnes ou à des événements externes. En somme, le risque opérationnel est un risque non lié au mode de financement d'une entreprise, mais à la manière dont elle mène ses activités. Il inclut les pertes résultant de défaillances des systèmes d'information, du contrôle interne ou d'erreurs techniques. Ce type de risque se distingue des autres catégories de risques (crédit, marché, liquidité), car il est inhérent aux activités normales de l'entreprise. Une gestion inefficace de ces risques peut exposer l'organisation à des pertes financières importantes et à une altération de sa performance globale.

2.2.3 Management des risques opérationnels

Selon le COSO II, « Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. C'est une assurance raisonnable pour l'atteinte » (Reding et al., 2015)

La littérature sur la gestion des risques révèle trois approches. D'abord, l'approche de la diversification introduite par Markowitz (1952) qui repose sur la répartition des activités afin de limiter l'exposition à un risque unique. Au niveau des coopératives, cela consiste pour une coopérative de cacao par exemple à signer un contrat à terme avec un acheteur international, garantissant un prix fixe pour sa production sur une période donnée. Ce qui lui permet de se prémunir contre la volatilité des prix du marché mondial du cacao. Ensuite, l'approche de la couverture, développée par Knight (1921) qui consiste à se protéger contre les incertitudes en utilisant des mécanismes tels que les contrats à terme ou les assurances. Cette approche vise à protéger la coopérative contre les fluctuations des prix et d'autres incertitudes. C'est le cas

d'une coopérative de café qui diversifie ses cultures en intégrant la production de cacao et d'anacarde. Ainsi, en cas de baisse du prix du café sur le marché, elle peut compenser ses pertes avec les revenus générés par le cacao et l'anacarde. Enfin, l'approche de la mutualisation ou du transfert, proposée par Chamberlin (1933) qui vise à partager ou transférer les risques à d'autres acteurs. Nous pouvons constater cela dans les situations où une coopérative adhère à des assurances ou des regroupements coopératifs couvrant les pertes de récolte dues aux intempéries (sécheresse, inondation). En cas de sinistre, l'indemnisation perçue lui permet de maintenir ses activités et de protéger les revenus de ses membres.

2.3 Contrôle interne et management des risques opérationnels

Selon une enquête réalisée par l'Association Contre les Fraudes (ACFE, 2022), 29 % des fraudes sont liées à des contrôles internes insuffisants ou inexistants, et 20 % à une méconnaissance des contrôles existants. Ces chiffres mettent en évidence un suivi souvent insuffisant du contrôle interne dans de nombreuses entreprises (Buckey, 2022). Au-delà du risque de fraude, un système de contrôle interne défaillant peut également perturber les processus opérationnels de l'entreprise, ce qui peut entraîner des pertes de revenus importantes.

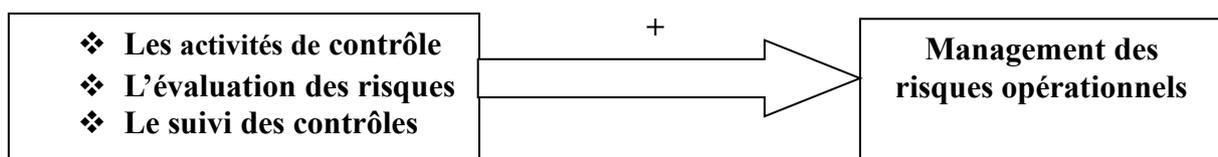
Le référentiel COSO (2013) précise que le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et l'ensemble du personnel, visant principalement à maîtriser des risques auxquels l'organisation est confrontée. Dans cette logique, le contrôle interne s'attache prioritairement à la stratégie de traitement du risque, en veillant à ce que celui-ci soit réduit à un niveau acceptable, tel que défini par la gouvernance de l'entreprise. Il agit donc comme un outil d'aide à la décision et un levier de performance durable, notamment en structurant les réponses organisationnelles face à l'incertitude.

En outre, le contrôle interne contribue à l'optimisation des processus internes qu'il s'agisse des achats, des ventes, de la production, de la sécurité ou de la gestion financière en favorisant leur efficacité et leur efficacité (IFACI, 2020). D'autres auteurs, Mardas et al. (2022) ont mené une étude approfondie sur la contribution du contrôle interne à la gouvernance des entreprises. Leurs résultats montrent que le contrôle interne vise en priorité à garantir la fiabilité des données financières, afin de sécuriser le chiffre d'affaires et éviter les irrégularités. Pour cela, des procédures rigoureuses sont instaurées pour prévenir les anomalies et limiter les risques liés aux opérations quotidiennes. De plus, ce système englobe l'ensemble des acteurs de l'organisation. Ce qui permet d'anticiper les risques avant qu'ils ne

surviennent ou qu'ils deviennent incontrôlables à partir des procédures précises encadrant les responsabilités et actions de chacun. Il favorise ainsi une gestion globale et cohérente de l'activité, réduisant les risques potentiels. Aussi, les travaux de Bentahar & Rifai (2022) montrent que le dispositif d'évaluation des risques permet de gérer les risques liés au recouvrement des créances publiques, à la gestion des commandes et paiements publics, à la manipulation des fonds ou encore à la réputation vis-à-vis des partenaires. Quant aux activités de contrôle, elles sont réalisées à tous les niveaux et couvrent un large éventail d'actions notamment validation des opérations, vérification, rapprochements comptables, évaluation des performances, sécurisation des actifs ou encore séparation des tâches. En ce qui concerne le pilotage dans le dispositif du contrôle interne, les travaux indiquent son impact positif sur le management des risques. Enfin, l'étude rappelle que pour que le système de contrôle interne reste efficace, il doit être régulièrement évalué. C'est ici qu'intervient l'audit interne, qui mesure la performance du système, et le pilotage continu, qui veille à son bon fonctionnement au quotidien.

Dans le contexte spécifique des coopératives agricoles, notamment celles engagées dans la filière café-cacao, le contrôle interne occupe une place stratégique. En effet, Bouquin (2008) souligne qu'un système de contrôle interne bien structuré permet d'améliorer la performance organisationnelle en limitant les fraudes, en optimisant l'allocation des ressources, et en garantissant le respect des engagements contractuels vis-à-vis des partenaires techniques et financiers. À cet effet, le contrôle interne permet de sécuriser les opérations d'approvisionnement et de commercialisation, tout en renforçant la confiance des parties prenantes. Il contribue également à prévenir la mauvaise gestion des stocks, les détournements ou encore les non-conformités aux normes de qualité et de certification.

Notre recherche repose sur le modèle suivant, dans lequel les variables explicatives sont définies par trois dimensions du contrôle interne et la variable expliquée représentée par le management des risques opérationnels.



Source : Auteurs

Figure 2. Modèle conceptuel de l'étude

Ainsi, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- ❖ **H1** : Les activités de contrôle ont un impact significatif et positif sur le management des risques opérationnels dans les coopératives agricoles de cacao

- ❖ **H2** : L'évaluation des risques a un impact significatif et positif sur le management des risques opérationnels dans les coopératives agricoles de cacao

- ❖ **H3** : Le suivi des contrôles a un impact significatif et positif sur le management des risques opérationnels dans les coopératives agricoles de cacao

3. Méthodologie de la recherche

Nous avons choisi une approche mixte (qualitative et quantitative) qui semble être la plus pertinente. L'approche qualitative vise à comprendre les modes de contrôle en particulier interne des coopératives agricoles de cacao. Cette démarche préalable à la phase quantitative nous a permis de contextualiser notre modèle de recherche étant donné la spécificité des coopératives agricoles. Les données quantitatives sont utilisées pour tester statistiquement les relations entre la variable expliquée (management des risques opérationnels) et la variable explicative (contrôle interne).

3.1 Méthode de collecte et de traitement des données qualitatives

3.1.1 Collecte des données qualitatives

Selon Wacheux (1996), l'on distingue huit techniques d'accès aux données qualitatives : la recherche de cas, la méthode comparative, la recherche expérimentale, la méthode des scénarii et simulation, la recherche-action, la méthode biographique, la phénoménologie et l'innovation méthodique. Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une recherche de cas ayant pour objectif d'explorer, comprendre et générer des hypothèses sur le pourquoi et le comment des phénomènes organisationnels. En effet, nous voulions approfondir notre compréhension des modes de contrôle en particulier le contrôle interne dans les organisations coopératives.

La collecte des données s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs réalisés avec douze (12) individus des coopératives agricoles de cacao soigneusement diversifiées dans le Haut-Sassandra à travers leur taille et leur poste (inspecteurs internes, coach, délégué de section). Les entretiens se sont déroulés en face à face du 20 Mai au 6 Juin 2025 au sein des

coopératives pour certains et dans un lieu choisi pour d'autres. Chaque entretien a duré en moyenne 25 minutes. Au-delà de la diversification, notre échantillon a été constitué de manière itérative tout en nous assurant de la saturation des informations recherchées.

3.1.2 Traitement des données qualitatives et résultats

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi l'analyse de contenu thématique qui consiste à identifier les éléments significatifs dans les communications des interviewés à partir de la récurrence des thèmes.

Chaque entretien a été retranscrit en verbatim, permettant une analyse minutieuse. Ensuite, nous avons codifié les thèmes clés avant de les hiérarchiser en unités d'analyse et classer les codes pour une interprétation cohérente. Tous les thèmes pertinents ont été codés de manière exhaustive, reflétant fidèlement le discours des individus face aux facteurs impactant le management des risques opérationnels dans les coopératives agricoles de cacao.

L'analyse thématique révèle que les activités de contrôle dans ces coopératives reposent sur trois piliers essentiels. La première catégorie regroupe les pratiques opérationnelles formelles mises en place pour encadrer les activités sensibles. Plusieurs verbatims montrent une volonté claire de dissocier les rôles afin d'éviter les conflits d'intérêt ou la concentration de pouvoir. La double signature pour les mouvements financiers, la spécialisation des fonctions (achat, pesée, paiement, comptabilité) et la séparation physique des tâches constituent des leviers importants pour assurer un contrôle croisé et une meilleure responsabilisation des acteurs.

Tableau 1. Synthèse des verbatims relatifs aux activités de contrôle

Verbatims	Catégories
<p>« Nous avons mis en place des fiches de réception du cacao signées à chaque livraison pour éviter les conflits. » « Nous avons installé le système STBC pour suivre les achats en temps réel. »</p> <p>« On utilise un registre pour noter toutes les entrées et sorties de stocks, et le stock est vérifié chaque semaine. » « La coopérative a défini des procédures écrites pour toutes les opérations sensibles. » « Nos agents remplissent chaque jour une fiche de suivi, et celle-ci est validée par leur supérieur. »</p>	Procédures et outils de contrôle
<p>« Toute sortie de fonds nécessite deux signatures, celle du président et du trésorier. » « Les tâches sont réparties : celui qui pèse le cacao n'est pas celui qui paie les producteurs. »</p> <p>« Il y a un responsable pour chaque poste : achat, stockage, comptabilité. Chacun a un rôle bien défini. »</p>	Répartition des responsabilités
<p>« Des audits sont réalisés une fois par an avec un cabinet externe pour évaluer notre gestion. » « On a un comité de contrôle qui se réunit chaque trimestre pour examiner les comptes. » « Lorsqu'un problème est détecté, on organise une réunion entre le PCA, le directeur et les contrôleurs pour décider des actions. » « Les visites inopinées du président dans les sections permettent de vérifier que tout se passe bien. »</p>	Structures de supervision

Source : Données issues de la phase qualitative

Le nuage de mots ci-dessous illustre les termes les plus fréquemment évoqués par les répondants en lien avec la gestion des risques et le contrôle interne au sein des coopératives. Les mots les plus importants, tels que « contrôle », « surveillance ou pilotage », « audit interne » ou encore « gestion des risques », apparaissent en plus grand, reflétant leur récurrence et leur centralité dans les discours. Ce nuage met en lumière les préoccupations majeures des coopératives, notamment les erreurs opérationnelles, les dysfonctionnements, la non-conformité, et les pertes, tout en soulignant les mécanismes mis en place pour y faire face : supervision, procédures, vérification, reporting...

discipline interne, une responsabilisation des membres, et une adaptation locale des procédures. Cependant, 25 % des personnes interrogées mentionnent des limites persistantes, souvent liées à des facteurs structurels typiques du monde rural sous-développé : manque de formation des agents, surcharge de travail en haute saison, réticence au changement, ou absence d'équipement fiable. Cela montre que même en présence de bonnes intentions, le contexte local reste un frein à une réduction complète des risques. Enfin, 16,7 % des répondants ont souligné l'importance de mécanismes de surveillance de proximité, comme les réunions de village, les comités locaux, ou les visites inopinées, qui compensent l'absence de technologies avancées par une forme de surveillance communautaire efficace, enracinée dans les pratiques sociales rurales.

3.2 Collecte et traitement des données quantitatives

3.2.1 Echantillonnage et collecte des données quantitatives

A défaut d'obtenir une liste exhaustive des coopératives agricoles de cacao à jour, le choix des enquêtés a été fait de façon empirique via la technique du jugement à priori. Cette technique est pertinente pour notre travail étant donné qu'elle recommande d'interroger des personnes ressources en fonction des objectifs de la recherche.

La collecte des données quantitatives a été réalisée à l'aide d'un questionnaire administré empiriquement sur un échantillon de convenance de 79 responsables en charge du contrôle dans les coopératives agricoles de cacao du Haut-Sassandra. Afin de s'assurer de la compréhension des questions par les cibles, le questionnaire a fait l'objet d'un prétest principalement avec 5 responsables en charge du contrôle dans 5 coopératives agricoles de cacao de la ville de Daloa. Finalement, la collecte des données proprement dite s'est déroulée dans trois villes du Haut-Sassandra (Daloa, Vavoua et Issia) qui sont réputées pour leur forte concentration abritant les coopératives agricoles de cacao.

3.2.2 Opérationnalisation des variables

Le management des risques opérationnels est opérationnalisé en quatre (4) items à partir de la littérature scientifique des indicateurs suivants : « interdiction des pratiques générant des risques élevés ; mutualisation des risques avec des partenaires ; niveau de performance du dispositif de gestion des risques ; niveau de la culture risque » (Ghandari, 2011 ; Assiélin & Ouattara, 2016). Quant au contrôle interne, nous avons retenu douze (12) items dont quatre (4) pour chacune des trois (3) dimensions retenues : les activités de contrôle, l'évaluation des risques et le suivi des contrôles. Nous avons adapté les mesures de Maraghni & Nekhili

(2018) et Nimi et al. (2024). Nous choisissons d'utiliser ces échelles dans le cadre de notre présente recherche car elles ont été épurées comme résumer dans le tableau suivant :

Tableau 3. Récapitulatif de l'opérationnalisation des variables

Variable mesurée	Alpha de Crombach	Nombre d'items	Exemple d'item
Activité de contrôle	0,802	4	Les activités de contrôle sont régulièrement appliquées dans notre organisation
Évaluation des risques	0,793	4	Des grilles d'analyse sont utilisés pour identifier et hiérarchiser les risques
Suivi des contrôles	0,928	4	Les écarts identifiés lors des suivis donnent lieu à des actions correctives rapides
Management des risques opérationnels	0,821	4	Le nombre d'incidents ou de fraudes a diminué ces 2 dernières années

Source : Issue de la littérature et nos analyses sous SPSS 23

3.2.3 Traitement des données

Nous avons eu recours à la version 23 du logiciel statistical package for social science (SPSS) pour le traitement des données quantitatives. Dans le but de vérifier la relation entre le contrôle interne et le management des risques opérationnels, nous avons procédé à des analyses associatives (corrélation et régression logistique). Le but de l'analyse de corrélation est de vérifier la significativité statistique de la relation entre le contrôle interne et le management des risques opérationnels. Quant à l'analyse de régression, elle vise à établir une relation de cause à effet entre le contrôle interne et le management des risques opérationnels dans les coopératives agricoles de cacao.

Notre modèle économétrique se présente de la façon suivante :

$$MANAG_RISQ = \beta_0 + \beta_1 ACTIVITES DE CONTROLE + \beta_2 EVALUATION DES RISQUES + \beta_3 SUIVI DES CONTRÔLES$$

4. Résultats de l'étude quantitative

L'enquête quantitative menée auprès des coopératives agricoles de cacao du Haut-Sassandra a permis d'obtenir des informations détaillées sur les caractéristiques des répondants, ainsi que sur les pratiques de contrôle interne et de management des risques opérationnels. Dans cette partie, nous présentons les résultats des analyses descriptives, la corrélation entre les variables et la régression du management des risques opérationnels sur les pratiques de contrôle interne.

Tableau 4. Description des coopératives enquêtées

Variables	Modalités	Pourcentage (%)
Forme de coopérative	Coop	54%
	Scoop	46%
Poste du répondant	Administrateur de Groupe (ADG)	59%
	Délégué	30%
	Directeur	8%
	PCA	3%
Années d'existence	De 2 à 5 ans	8%
	De 6 à 10 ans	40%
	De 11 à 15 ans	48%
	16 ans ou plus	4%
Niveau d'étude	Secondaire	35%
	Supérieur	65%

Source : Données de l'enquête

L'enquête quantitative a vu la participation de 54% coopératives Coop contre 46% de coopératives Scoops. Les ADG dominent l'échantillon à hauteur de 59%, 30% sont des délégués et seulement 8% des directeurs et 3% des PCA. 48% des coopératives enquêtées cumulent entre 11 ans et 15 ans d'existence dans leur domaine d'activité. Enfin, 65% des responsables ont un niveau supérieur contre 35% pour le niveau secondaire.

Après cette description des coopératives agricoles de notre étude, nous présentons les résultats sur l'existence de lien entre le contrôle interne et le management des risques opérationnels.

Cette partie étudie la relation entre les pratiques de contrôle interne (activités de contrôle, évaluation des risques et suivi des contrôles) et le management des risques opérationnels. L'estimation par moindres carrés ordinaires montre une forte corrélation ($R = 0,961$). Le modèle explique 92,3 % de la variance des risques réduits ($R^2 = 0,923$), confirmé par un R^2 ajusté de 0,920. L'erreur standard faible (0,2835) indique une bonne précision du modèle.

Tableau 4. Récapitulatif du modèle

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R carré	R carré ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,961 ^a	,923	,920	,28351555	1,644
a. Prédicteurs : (Constante) : ACT DE CTRL, EVAL_RISQ, SUI_CTRL					
b. Variable dépendante : MNGT_RISQ OPER					

Source : Issue de nos analyses sous SPSS 23

Tableau 5. Résultats de la régression du management des risques opérationnels sur le contrôle interne

Coefficients ^a													
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
		1	(Constante)	1,460E-16			,032		,000	1,000	-,064	,064	
	ACT-CTRL_INT	,728	,042	,728	17,169	,000	,643	,812	,926	,893	,551	,574	1,743
	EVAL_RISQ	,003	,041	,003	5,907	,007	,078	,094	,575	,008	,002	,620	1,612
	SUIV_CTRL	,322	,044	,322	7,383	,000	,235	,408	,769	,649	,237	,543	1,842

a. Variable dépendante : MNGT_RISQUE_OPER

Source : Issue de nos analyses sous SPSS 23

Activités de contrôle ($\beta_1 = 0,728$; $p < 0,001$) : Cette variable a l'effet le plus fort sur la réduction des risques opérationnels. Une augmentation d'une unité du contrôle interne entraîne une hausse de 0,728 de la réduction des risques, confirmant ainsi l'hypothèse H1.

Évaluation des risques ($\beta_2 = 0,003$; $p = 0,007$) : L'évaluation des risques, bien que modérée, reste significative. Son coefficient positif montre qu'une meilleure évaluation contribue à réduire les risques opérationnels, validant ainsi l'hypothèse H2.

Suivi des contrôles ($\beta_3 = 0,322$, $p = 0,000$) : le suivi des contrôles a un effet **positif et significatif**. Une amélioration de cette activité contribue également de manière notable à la réduction des risques. Nous validons notre troisième hypothèse H3.

5. Discussions et implications des résultats

Les résultats de la régression révèlent plusieurs relations significatives entre les variables étudiées (activités de contrôle, évaluation des risques et suivi des contrôles) et le management des risques opérationnels dans les coopératives agricoles du Haut-Sassandra.

L'activité de contrôle interne a un effet très significatif ($\beta_1 = 0,728$; $p < 0,001$). Des pratiques comme la séparation des tâches, la double signature et l'utilisation du système STBC aident à réduire erreurs et fraudes. Cette constatation est cohérente avec la théorie du risque et la théorie des systèmes, qui soulignent l'importance de ces mécanismes pour coordonner les

fonctions et éviter les dysfonctionnements. Cependant, des réalités sociales, telles que les liens familiaux ou communautaires, freinent parfois l'application stricte des règles, limitant l'efficacité du contrôle. De plus, comme le notent Chegri & El Bakkouchi (2022), le contrôle interne réduit les risques mais ne peut les éliminer complètement. Il doit aussi évoluer pour rester pertinent face aux changements du contexte agricole.

Pour cela, il est donc nécessaire pour ces organisations d'améliorer les systèmes de contrôle déjà en place notamment en encourageant une saine compétition entre les employés sanctionnée par exemple par la récompense du meilleur agent de l'année. Il est aussi conseillé d'instaurer des procédures d'autorisation pour les dépenses importantes ainsi qu'un système de double vérification comme le dispositif du Système de Traçabilité des Bordereaux de Campagne (STBC) et le Terminal de Paiement Electronique (TPE) qui permettent un contrôle à distance. Cependant, il faut garder à l'esprit que certaines personnes peuvent chercher à contourner ces contrôles. C'est pourquoi une approche complémentaire, par exemple une sensibilisation d'ordre spirituel en cas de vol, pourrait dissuader les comportements malhonnêtes.

Ensuite, l'évaluation des risques, bien que moins forte, est significative ($\beta_2 = 0,003$; $p = 0,007$). Cette dimension permet d'anticiper les problèmes. Ce qui corrobore les travaux de Bentahar et al. (2022) dans leur étude sur la trésorerie. La théorie du risque (Knight, 1921) explique que cette étape est essentielle pour identifier, classer et planifier la gestion des menaces. Cependant, cette pratique reste peu développée dans les coopératives rurales, souvent guidées par l'expérience plutôt que par une analyse formelle. Par ailleurs, certaines croyances culturelles ou religieuses freinent cette approche rationnelle, rendant parfois difficile l'acceptation d'une gestion basée sur des données et des calculs. À cet effet, il est recommandé que les coopératives passent d'un système papier à des solutions numériques adaptées à leur contexte. Par exemple, l'utilisation d'applications mobiles open source comme KoBoCollect permettrait aux agents sur le terrain d'enregistrer en temps réel les risques rencontrés. Ces données pourraient être consultées par les responsables même sans connexion internet permanente grâce à une synchronisation hebdomadaire.

Dans les zones où l'accès à internet est limité, un système d'alerte par SMS codé pourrait être mis en place pour informer rapidement la direction des risques en cours notamment la rupture de stock, le vol, la grève locale ou la route impraticable. Une personne référente par zone serait chargée de gérer ces alertes. Ainsi, plutôt que de confier l'évaluation des risques uniquement à la direction, il serait pertinent d'organiser chaque trimestre une cartographie

participative des risques avec tous les membres. Chaque activité (collecte, transport, stockage, vente) serait ainsi passée en revue pour identifier les risques potentiels, leur probabilité et leur impact.

Enfin, le suivi des contrôles ou pilotage impacte positivement le management des risques opérationnels ($\beta_3 = 0,322$; $p < 0,001$). Les suivis réguliers, audits et inspections facilitent la détection rapide des anomalies et la correction des écarts, en accord avec la théorie des systèmes. Gweth (2022) confirme que ces activités renforcent la performance financière. Ici, leur efficacité dépend de la volonté des dirigeants et du respect des règles, qui peuvent être affectés par des facteurs sociaux et religieux favorisant la discrétion plutôt que la sanction. Il serait judicieux de désigner un responsable du contrôle permanent dans chaque coopérative et d'adopter une charte d'éthique signée par tous les membres, avec des sanctions en cas de non-respect.

En résumé, les trois dimensions du contrôle interne identifiées (activités de contrôle, évaluation des risques et suivi des contrôles) agissent de manière complémentaire pour améliorer le management des risques opérationnels dans les coopératives agricoles de cacao du Haut-Sassandra. Ce constat est en alignement avec les conclusions de (Djimaldé & Loum, 2025) qui mettent en avant le système de contrôle interne en l'intégrant dans le processus de gestion des organisations afin d'appréhender de façon claire les éventuels risques guettant ces organisations, gage de leur pérennisation.

6. Conclusion

L'objectif général de notre étude était d'analyser l'impact du contrôle interne sur le management des risques opérationnels des coopératives agricoles de cacao. Pour pouvoir atteindre cet objectif, nous avons opté pour une étude qualitative et quantitative. L'enquête qualitative a été réalisée à l'aide d'un guide d'entretien composé de questions ouvertes pour permettre aux différents participants de s'exprimer aisément sur notre sujet de recherche. En outre, un questionnaire a été établi pour la phase quantitative. La collecte a été réalisée auprès d'une population composée de 79 responsables de coopérative agricole de cacao en charge de la mise en pratique du contrôle. Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel Excel pour la réalisation des études descriptives puis SPSS pour les régressions.

Les résultats obtenus nous ont montré que les activités de contrôle ont une influence positive sur le management des risques opérationnels dans les coopératives agricoles de cacao du Haut-Sassandra. De plus, les résultats montrent encore une relation positive entre le suivi des

contrôles sur le management des risques opérationnels. Enfin, Bien que plus modérée, l'évaluation des risques a un impact positif sur le management des risques opérationnels dans ces coopératives agricoles de cacao. Ainsi, cette étude constitue un enrichissement de la littérature existante. En outre, elle contribue à l'appréhension du contrôle interne et du management des risques opérationnels dans les coopératives agricoles de cacao tout en analysant sa conséquence sur la vie de ces organisations. De plus, cette recherche peut donc aider les nouvelles coopératives ou coopératives existantes à reconsidérer l'importance de leur système de contrôle et de son impact sur le management des risques opérationnels de leurs coopératives d'appartenance.

Malgré les résultats de cette recherche, celle-ci présente deux principales limites qu'il convient de souligner. D'une part, le modèle de contrôle interne utilisé est partiel, car il exclut certaines composantes du COSO II comme l'environnement de contrôle, la communication et les systèmes d'information. D'autre part, le champ géographique restreint au Haut-Sassandra et la focalisation sur les coopératives de cacao limitent la généralisation des résultats à d'autres régions ou filières agricoles. Pour y remédier, des recherches futures pourraient intégrer l'ensemble des dimensions du contrôle interne, en y ajoutant des variables socioculturelles et comportementales au modèle. Il serait également utile d'élargir le champ d'étude à d'autres zones ou cultures agricoles afin de comparer les résultats et renforcer la validité du modèle.

Bibliographie

- [1] Assiélin, K. A. & Ouattara, A. (2016). L'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance des entreprises non financières, *Finance et finance internationale*, Vol.1, pp. 1-22.
- [2] Benmahane, M. & Rabhi, D. (2015). Les coopératives marocaines : Quels outils de gestion pour une meilleure performance, *International Journal of Innovation an Applied Studies*, 11(3), 615-622.
- [3] Benoit, A. A. & Jean, G. G. (2004). *Mesure intégrée du risque dans les organisations, Valorisation de recherche Québec. Hydro-Québec.*
- [4] Bentahar, A. & Rifai, A. (2022). La contribution du contrôle interne à la bonne gouvernance des finances publique : une revue de littérature théorique et empirique. *International Journal of Financial Accounting, Economics, Management and Auditing*, Vol. 4(3), pp. 239- 255.
- [5] Bouaziz, M. & Maalemi, T. (2023). Le triangle d'or (audit externe, audit interne et comité d'audit), comme dispositif de la gouvernance et de la qualité de l'information financière : *Revue de littérature, Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 4 : Numéro 2, pp.84-107.

- [6] Boudia, M. & Debbi, A. (2018). La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de l'efficacité du contrôle interne dans l'entreprise algérienne : Le cas d'ATM Mobilis, *Recherches économiques et managériales*, Vol.10, N°2, pp. 317-330.
- [7] Bouqin, H. (2008). *Le contrôle de gestion : contrôle d'entreprise et gouvernance*, Paris Dauphine University.
- [8] Buckey, T. (2022). *How to Use Internal Controls to Prevent Fraud, Waste and Abuse While Improving Auditability*.
- [9] Chamberlin, E. (1933). *La théorie de la concurrence monopolistique*, Paris, PUF.
- [10] Chegri, S. & El Bakkouchi, M. (2022). Les risques opérationnels et le contrôle interne au sein des entreprises : une revue de littérature, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 5, N°2, pp. 253-275.
- [11] Djimaldé, F. & Loum, P. (2025). Impact du pouvoir des dirigeants des PME tchadiennes sur le dispositif du système de contrôle interne, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Vol. 9, N°1, pp. 137-160.
- [12] Ghandari, Y. (2011). *Management des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel*, *Revue Marocaine de gestion d'Economie*, N° 5 Juillet Décembre 2011.
- [13] Gweth, S. (2022). Le système du contrôle interne et la performance financière des PME : cas des établissements de microfinance camerounais. *Finance & finance internationale*, 1(23).
- [14] Jean, D. D. & Nicolas, D. (2014). *Le coût du risque, un enjeu majeur pour l'entreprise*, 2ème édition, p : 15.
- [15] Jonathan Gbede (2012). *Bonne gouvernance et financement des sociétés coopératives en Côte d'Ivoire*, <http://library.fes.de/bueros>.
- [16] Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, New York (NY).
- [17] Maraghni, I. & Nekhili, M. (2018). Caractéristiques du comité d'audit et honoraires d'audit, *La Revue des Sciences de Gestion*, 294(6), 85-111.
- [18] Mardas, A., Mrani Zentar, S. & Loulid, M. (2022). La contribution du contrôle interne à la gouvernance des entreprises : Cas du secteur hôtelier, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-2), 212-133.
- [19] Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection, *Journal of Finance*, 7, 77-91.
- [20] Nimi, I., El Idrissi Rioui, S. & Benddih, M. (2024). Etude d'efficacité du contrôle interne dans les hôpitaux publics marocains : test d'effet de modération du soutien du top management, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 7, N°1, pp. 624-647.
- [21] Outseki, T. (2019). Les mécanismes de surveillance et la résilience des coopératives agricoles en Afrique, *Revue Afrique Développement*, 31(4), 75-93.
- [22] Pierre-Charles, P. (2006). *La notion de risque en économie*, Collection Repères Economie 444, Paris : La Découverte.
- [23] Reding, K. F., Sobel, P. J., Anderson, U. L., Head, M. J., Ramamoorti, S., Salamasick, M. & Riddle, C. (2015). *Manuel d'audit interne, Améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et Management des risques*, Editions Eyrolles.
- [24] Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, *Economica, Basic Content Analysis* Sage Publications, University.