

*Développement
économique, Innovation
et Exportation*

Québec



LE CONTRÔLE INTERNE
GUIDE DE PROCÉDURES

**Développement
économique
et régional
et Recherche**

Québec



Direction du développement des entreprises

Préparé par Jacques Villeneuve, c.a.
Conseiller en gestion

Publié par la Direction des communications : janvier 1995

Réédité par la Direction des communications et des services à la clientèle : avril 2003

Révisé : juillet 2004

Actualisé : juillet 2004

Réimprimé : mai 2001

Numéro de document : 1345

Toute reproduction de ce document est autorisée avec la mention de la source

L'emploi du genre masculin pour désigner des personnes, des titres et des fonctions se fait sans discrimination et n'a pour but que de faciliter la lecture du texte.

AVANT-PROPOS

La gestion des ressources et des opérations est une tâche complexe. L'entreprise doit constamment ajuster ses méthodes de fonctionnement pour répondre aux besoins d'informations rapides, à l'informatisation et à la rotation du personnel.

Devant une concurrence de plus en plus efficace, l'apparition des nouvelles méthodes diagnostiques, comme la réingénierie des processus et le benchmarking, favorise le questionnement : comment faire plus, mieux et moins cher.

Dans cet environnement en constante évolution, l'entreprise ne doit pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information financière pour l'aider dans la prise de décisions. À cette fin, le contrôle interne joue un rôle primordial : il contribue à améliorer l'efficacité et l'économie liées à certains processus décisionnels et permet de minimiser les risques de non-contrôle et d'inexactitude sur les données financières.

Ce document s'adresse particulièrement au chef d'entreprise et à son équipe de direction pour les sensibiliser à l'importance du contrôle interne comme outil de gestion. Il vise également à leur fournir des exemples de procédures à suivre pour atteindre les objectifs.

TABLE DES MATIÈRES

1. GÉNÉRALITÉS	5
1.1 DÉFINITION	5
1.2 OBJECTIFS.....	5
1.3 RESPONSABILITÉ	5
1.4 INTERPRÉTATION	6
1.5 COMPTABILITÉ INFORMATISÉE	6
1.6 RAPPEL AU LECTEUR.....	7
1.7 MÉTHODOLOGIE.....	7
2. VENTES.....	8
2.1 VENTES	8
2.2 RECETTES	8
2.3 ESCOMPTE ET CRÉDITS	8
2.4 CONCILIATION COMPTABLE	8
3. ACHATS	9
3.1 ACHATS	9
3.2 DÉBOURSÉS	9
3.3 ESCOMPTE ET CRÉDITS	9
3.4 CONCILIATION COMPTABLE	9
4. SALAIRES	10
4.1 SALAIRES	10
4.2 CONCILIATION COMPTABLE	10
5. STOCKS	11
5.1 STOCKS.....	11
5.2 CONCILIATION COMPTABLE	11
6. AUTRES	12
6.1 GRAND-LIVRE	12
6.2 PLACEMENTS.....	12
6.3 IMMOBILISATIONS.....	12
6.4 ACTIONNAIRES - PROPRIÉTAIRES	12
7. ANNEXES.....	13
7.1 AUTRES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE	14
7.2 VENTES	15
7.3 ACHATS.....	16
7.4 SALAIRES	17
7.5 STOCKS.....	18
7.6 AUTRES.....	19

1. GÉNÉRALITÉS

1.1 Définition

Le système de contrôle interne est l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et structure administrative mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise.

1.2 Objectifs

Toute entreprise, peu importe sa taille, devrait mettre en place les mécanismes lui assurant :

- le maintien de systèmes de contrôle fiables : pour que l'information financière soit utile à la prise de décisions, le système comptable doit produire des données et des états financiers fiables;
- la préservation du patrimoine : un bon contrôle prévoit divers mécanismes dont notamment des validations systématiques et des biens comptabilisés avec les biens physiques, afin de prévenir les erreurs, la perte et le vol;
- l'optimisation des ressources : la compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent l'efficacité et la qualité de l'information;
- la prévention et détection des erreurs et fraudes : l'application de procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum.

1.3 Responsabilité

La direction a la responsabilité de sensibiliser les cadres à l'importance d'une saine gestion des affaires et des biens de l'entreprise.

La répartition des tâches est d'une importance capitale pour le contrôle interne : plus l'entreprise grossit, plus les responsabilités et les autorisations seront attribuées à des personnes différentes pour éviter les influences et les fonctions incompatibles.

Lorsqu'une personne occupe une nouvelle fonction, la direction doit s'assurer de lui communiquer les méthodes de travail inhérentes à cette fonction : une bonne compréhension assurera l'efficacité du processus, la fiabilité de l'information et la valorisation de la tâche.

GÉNÉRALITÉS

1.4 Interprétation

Contrairement au système comptable qui saisit, enregistre et regroupe les opérations pour en présenter les résultats dans les états financiers, le système de contrôle interne comprend les méthodes et procédés que l'entreprise ajoute au système comptable pour acquérir un degré raisonnable de certitude. Les registres et données comptables sont fiables et les actifs, protégés.

Un système de contrôle interne adéquat permettra par ailleurs à l'entreprise de prévenir les risques suivants :

- des sanctions légales, et non-respect des lois, règlements et normes gouvernementales;
- des coûts excessifs;
- l'interruption des opérations ou d'une activité importante pour l'entreprise ;
- des pertes de revenus;
- la destruction ou la perte d'actif;
- l'insatisfaction des clients;
- la fraude, la malversation ou les conflits d'intérêts;
- les mauvaises décisions de gestion.

1.5 Comptabilité informatisée

L'utilisation des systèmes informatiques pour le traitement de l'information comptable ne change en rien la nécessité d'avoir un bon système de contrôle interne pour rencontrer les objectifs de l'entreprise. Certaines méthodes devront toutefois être adaptées et des tâches, redistribuées.

La responsabilité de la fiabilité des systèmes et des informations demeure toujours celle de la direction. Cependant, si les dirigeants ont des connaissances assez limitées en ce domaine, ils devront compenser par l'établissement de procédures de contrôle interne additionnelles et plus adéquates. Exemples de procédures de contrôle interne dans un environnement informatisé :

- production et analyse de rapports d'exception (écarts);
- accès au système informatique limité à quelques personnes autorisées;
- examen des diagrammes pour s'assurer de la logique du cheminement de l'information;

GÉNÉRALITÉS

- autorisation des modifications aux logiciels;
- exécution de tests sur l'entrée, le traitement et la sortie de l'information comptable;
- adoption d'un plan de rechange en cas d'interruption des activités;
- conservation de copies de sécurité des informations importantes et permanentes ainsi que de certaines données opérationnelles à l'extérieur de l'entreprise;
- approbation par le vérificateur du choix du logiciel comptable.

1.6 Rappel au lecteur

La liste des énoncés qui figurent dans les pages suivantes n'est pas complète. Ils ne sont pas non plus inscrits par ordre d'importance. Cette liste est fournie simplement à titre indicatif du type de procédures de contrôle interne utiles pour augmenter la fiabilité de l'information. Le choix et le nombre de procédures ainsi que la répartition des tâches dépendent de la direction, et doivent être déterminés en fonction de l'importance relative de chacune des opérations.

1.7 Méthodologie

- Lire chaque énoncé et en évaluer l'importance pour l'entreprise : OUI ou NON;
- si la réponse est « OUI », déterminer si la procédure est appliquée : FAIT ou À FAIRE;
- si la réponse est « À FAIRE », compléter une feuille semblable à celle que l'on retrouve à l'annexe 7.

2. VENTES

2.1 Ventes

- Chaque commande est autorisée avant sa production;
- la commande du client est vérifiée : bon de commande, prix, données techniques, délai de livraison, comparaison avec la soumission fournie;
- l'autorisation de crédit est obtenue avant la production;
- les bons de livraison sont prénumérotés, la séquence contrôlée et la comparaison avec les factures de vente est effectuée;
- les factures de vente sont prénumérotées et la séquence contrôlée;
- une vente hors de l'ordinaire (rebut, immobilisation) est autorisée et suit le même cheminement qu'une vente régulière;
- le dossier d'une mauvaise créance est analysé par une personne responsable;
- un contrôle sur l'autorisation des taux de vente et des prix des produits est exercé.

2.2 Recettes

- Tous les chèques du courrier sont déposés intégralement tous les jours;
- tous les chèques sont endossés « pour dépôt seulement »;
- la conciliation détaillée des comptes clients majeurs est effectuée.

2.3 Escomptes et crédits

- Tout escompte ou crédit est autorisé avant d'être accordé;
- toute radiation de solde de compte est autorisée;
- toute demande d'ajustement de compte reçu du client est autorisée;

2.4 Conciliation comptable

- La conciliation de l'auxiliaire des comptes clients avec le grand-livre est faite;
- la conciliation bancaire est effectuée par une personne indépendante.

[illegible]

N.B. : Répartition des tâches

Dans la mesure du possible, les fonctions suivantes sont accomplies par des personnes différentes : autorisation de transaction, comptabilisation, livraison de marchandise, vérification de facture, envoi d'états de comptes, garde de l'argent, encaissement de dépôts.

3. ACHATS

3.1 Achats

- La conciliation du bon de commande, du bon de réception de marchandise et de la facture du fournisseur est faite;
- pour toute facture reçue, il y a un bon de commande autorisé;
- tous les achats, pour fins de production ou autre, sont préalablement autorisés;
- les bons de commande sont prénumérotés et la séquence contrôlée;
- les bons de réception sont datés et signés par un préposé dûment qualifié;
- la conciliation des factures avec l'état de compte du fournisseur est effectuée;
- les achats de production sont tous distribués dans les produits ou commande et inscrits à l'inventaire;
- un budget d'exploitation est approuvé et toute dépense non budgétée requiert une autorisation avant d'y donner suite.

3.2 Déboursés

- Tout paiement est appuyé d'une facture originale et des autres pièces justificatives;
- une personne responsable fait le suivi des ententes particulières avec des fournisseurs : date de paiement, escompte de volume, mode de paiement;
- tout paiement est préalablement autorisé et le chèque signé par une personne responsable;
- les chèques sont prénumérotés et la séquence contrôlée.

3.3 Escomptes et crédits

- Une marchandise retournée est contrôlée jusqu'à la réception d'une note de crédit du fournisseur;
- les conditions et les inscriptions des escomptes sur achats sont vérifiées.

3.4 Conciliation comptable

- La conciliation des états de compte des fournisseurs avec le grand-livre auxiliaire est réalisée;
- la conciliation de l'auxiliaire des comptes fournisseurs avec le grand-livre est faite;
- la conciliation bancaire est effectuée par une personne indépendante.

[illegible]

N.B. : Répartition des tâches

Dans la mesure du possible, les fonctions suivantes sont accomplies par des personnes différentes : autorisation des achats, réception de marchandise, conciliation de facture, paiement, comptabilisation.

4. SALAIRES

4.1 Salaires

- Toute modification sur les données de base des employés est autorisée;
- tout changement de salaire brut ou taux horaire est autorisé;
- la conciliation des heures travaillées et payées est faite;
- les dossiers du personnel sont à jour;
- la corroboration entre les chèques de paye, les dossiers du personnel et les endossements des chèques est réalisée;
- il existe un compte de banque distinct pour les salaires de tous les employés;
- la distribution des chèques de paye est assurée par une personne responsable et un contrôle particulier est exercé pour les chèques des employés absents;
- le dossier et les conditions d'emploi d'un nouvel employé sont autorisés avant d'être intégrés au système;
- les heures supplémentaires et autres règlements spéciaux sont autorisés avant d'être payés;
- il y a conformité entre la paye nette et le total des chèques individuels;
- les chèques sont prénumérotés et la séquence contrôlée;
- les déductions à la source sont en conformité avec les régimes gouvernementaux et les avantages sociaux de l'entreprise;
- les autres formes de rémunération (commissions, bonis) sont contrôlées en fonction des politiques internes autorisées;
- si la paye est produite à l'extérieur, un contrôle rigoureux des communications ainsi qu'une conciliation des résultats sont réalisés sous la surveillance d'une personne responsable.

4.2 Conciliation comptable

- La conciliation du compte de banque-salaires est faite;
- la conciliation des records de gains individuels avec postes de salaires au grand-livre est exécutée.

[illegible]

N.B. : Répartition des tâches

Dans la mesure du possible, les fonctions suivantes sont accomplies par des personnes différentes : calcul du temps, calcul de la paye brute, autorisation de payer, autorisation des heures supplémentaires, comptabilisation, distribution des chèques de salaires.

5. STOCKS

5.1 Stocks

- Les marchandises sont remises dans des endroits convenables, sécuritaires et contrôlés;
- la couverture d'assurances feu et vol est suffisante;
- des marchandises en consignment chez un tiers, ou appartenant à un tiers, sont contrôlées séparément;
- le décompte physique se fait périodiquement, mais au moins annuellement;
- une comparaison entre l'inventaire physique et le registre permanent est faite;
- les ajustements provenant d'écarts sont acceptés par une personne responsable, avant d'être inscrits;
- un inventaire physique est établi par une personne différente du magasinier;
- les entrées de stocks suivies d'un bon de réception et les sorties de stocks suivies d'un bon de réquisition identifiant la date, la commande, le lot, le projet sont faites;
- il y a conformité (type, quantité, dimension, état matériel) entre la réception de la marchandise et son inscription au registre;
- les marchandises et produits majeurs sont conciliés souvent entre l'inventaire physique et le registre permanent;
- la fiabilité du système d'imputation de la main-d'oeuvre directe aux produits en cours est démontrée;
- une comparaison de la main-d'oeuvre directe estimée ou standard avec la main-d'oeuvre directe réelle est établie;
- un rapport sur les rebuts est rédigé avant l'autorisation d'aliénation;
- la pertinence des principes comptables utilisés pour l'évaluation des stocks est constatée.

5.2 Conciliation comptable

- L'inventaire physique est dûment compilé, évalué et enregistré au grand-livre;
- la conciliation de l'inventaire physique avec le registre auxiliaire des stocks et la répartition entre matière première, produits en cours, produits finis est effectuée.

[illegible]

N.B. : Répartition des tâches

Dans la mesure du possible, les fonctions suivantes sont accomplies par des personnes différentes : prise d'inventaire physique, évolution des stocks, entreposage, comptabilisation, ajustements d'écarts, politique d'évaluation, entrée et sortie des stocks.

6. AUTRES

6.1 Grand-livre

- Le grand-livre est balancé mensuellement et réconcilié avec les registres auxiliaires;
- les écritures de journal sont autorisées;
- une charte de compte est approuvée et toute modification doit être justifiée;
- les états financiers internes et externes sont conciliés à chaque parution.

6.2 Placements

- Le contrôleur a la garde de ces actifs ainsi que les pièces justificatives;
- une conciliation permanente est établie avec le grand-livre;
- une autorisation de la direction est requise pour ces transactions.

6.3 Immobilisations

- Le grand-livre doit être concilié avec l'auxiliaire des immobilisations : détail pour chaque actif avec preuves de la transaction et pièces justificatives;
- une autorisation de la direction est requise pour ces transactions;
- les assurances feu et vol sur les immobilisations sont adéquates.

6.4 Actionnaires - Propriétaires

- Il existe un registre sur les actionnaires et la conciliation de la part de chacun;
- les procès-verbaux sont mis à jour régulièrement;
- il y a un contrat récent de convention entre actionnaires ou sociétaires;
- il existe une assurance de cautionnement adéquate pour les principaux dirigeants.

[illegible]

7. ANNEXES

7.1 Autres procédures de contrôle interne

Chaque entreprise a ses particularités de fonctionnement. Le dirigeant doit déterminer le degré de contrôle et de fiabilité qu'il désire, mais l'ensemble du système de contrôle interne dépendra toutefois du nombre et des compétences des personnes-ressources à sa disposition.

La lecture des pages précédentes a sans doute soulevé plusieurs interrogations sur des procédures additionnelles qui pourraient être pertinentes. Les feuilles de travail suivantes permettent d'en faire une énumération par fonction ou activité, d'identifier la personne responsable et également de se donner un échéancier de réalisation en fonction de l'importance des procédures.

7.2 Ventes

[illegible]

7.3 Achats

[illegible]

7.4 Salaires

[illegible]

7.5 Stocks

[illegible]

7.6 Autres

[illegible]