

Chapitre 5: Principes de controle interne

Date de diffusion:

Date de révision: 15 novembre 2013



INTRODUCTION

1. Ce chapitre décrit les éléments et les objectifs de contrôle interne qui aideront la direction à élaborer les contrôles nécessaires n'ayant pu être incorporés aux pratiques comptables du présent manuel et qui doivent être lues en conjonction avec le [Guide et questionnaire de prévention de la fraude au sein des Biens non publics \(BNP\)](#).
2. Les contrôles internes favorisent l'efficacité et l'efficience, la réduction des risques et de la perte des biens et contribuent à assurer l'exactitude des états financiers et le respect des lois et des règlements. Les systèmes comptables, que ce soit manuels ou informatisés, sont assujettis aux mêmes concepts de contrôle interne.
3. Les dirigeants de tous les niveaux doivent se rappeler que l'efficacité des systèmes de contrôle interne dépend aussi de la compétence et de la fiabilité des gens qui les utilisent. Devant les nombreux défis à relever au sein de milieux diversifiés comme celui des BNP (par exemple, des taux de roulement du personnel élevés), la direction doit continuellement surveiller les contrôles internes afin d'en assurer le respect et le maintien.

CONTRÔLE INTERNE

4. L'Institute of Internal Auditors définit le contrôle comme toute mesure prise par la direction, le conseil et d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité d'atteinte des objectifs et des buts établis. La direction planifie, organise et dirige la mise en œuvre des mesures requises pour obtenir une garantie raisonnable que les objectifs et les buts seront atteints.
5. Les principaux objectifs du contrôle interne sont de garantir ce qui suit :
 - a. la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles;
 - b. l'efficacité et l'efficience des activités et des programmes;
 - c. la protection des biens;
 - d. le respect des lois, règlements, politiques, méthodes et contrats.
6. La nature du contrôle :
 - a. les personnes à tous les niveaux de l'organisation exercent le contrôle;
 - b. les gestionnaires assumant la responsabilité de leurs activités doivent aussi en exercer le contrôle;
 - c. les mesures de contrôle doivent être suffisamment souples pour être adaptables aux changements, à l'interne et à l'externe (comme les risques changent, les mesures de contrôle doivent faire de même);
 - d. les organisations doivent concilier autonomie, intégration, cohérence et changement pour effectuer des contrôles;

- e. un système de contrôle ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non absolue, dans la mesure où il doit être rentable et comporte des limitations intrinsèques (comme la prise de décision erronée, l'erreur humaine, la dérogation aux règles de contrôle par la direction et la collusion).

ÉLÉMENTS DE CONTRÔLE INTERNE

- 7. Toute organisation fonctionne dans des conditions particulières à son champ d'activité et à ses besoins. C'est pourquoi il n'existe pas de système de contrôle interne universel qui puisse satisfaire les besoins de toutes les organisations. La direction doit choisir les contrôles internes nécessaires en comparant les coûts pour l'organisation aux avantages attendus.
- 8. Il y a cependant certains éléments qui sont essentiels à un contrôle interne satisfaisant dans toute organisation; ce sont :
 - a. un plan organisationnel logique qui détermine clairement les voies hiérarchiques et la délégation de responsabilités, et qui sépare les fonctions incompatibles (voir les paragraphes 9 à 14 de la présente);
 - b. une structure comptable adéquate qui comporte des techniques budgétaires, un plan comptable, des manuels et directives expliquant les procédés qui reflètent le débit des transactions);
 - c. une structure complète de rapports d'information (les gestionnaires des établissements doivent être responsables de l'examen continu et de l'évaluation de tous les contrôles internes);
 - d. les transactions doivent être enregistrées promptement;
 - e. des personnes compétentes et intègres doivent être embauchées et la formation nécessaire doit leur être fournie;
 - f. les actions doivent être prises par des personnes agissant selon les limites de leurs pouvoirs;
 - g. des mesures de sécurité adéquates relatives à l'encaisse et aux immobilisations;
 - h. des mesures de sécurité adéquates appliquées aux documents de papier et aux données électroniques, dont les copies de secours;
 - i. l'accès à tous les biens doit être restreint aux personnes autorisées et selon les besoins;
 - j. les registres comptables sont comparés régulièrement aux actifs. Cette vérification devrait être exécutée à l'occasion par des personnes n'ayant pas la garde de ces biens;
 - k. les gestionnaires supérieurs et les gestionnaires des établissements devraient vérifier les opérations et la situation financières de l'organisation ainsi que les contrôles internes régulièrement et fréquemment.

SÉPARATION DES TÂCHES/FONCTIONS INCOMPATIBLES

- 9. La séparation des tâches est une mesure de contrôle interne fondamentale et essentielle et l'une des plus difficiles à appliquer. Elle est utilisée pour veiller à ce que les employés évitent ou détectent les erreurs ou les irrégularités en temps opportun dans le cadre de leurs activités courantes. La séparation des tâches comporte deux avantages : premièrement, elle rend la fraude intentionnelle difficile à réaliser parce que celle-ci nécessite une collusion entre deux personnes ou plus; deuxièmement, elle facilite la détection des erreurs commises en toute innocence. Essentiellement, la séparation des tâches implique qu'aucune personne ne devrait pouvoir exercer un contrôle durant l'accomplissement de deux tâches ou plus associées à une opération.

10. Le principe sous-jacent de la séparation des tâches est d'éviter qu'une même personne ait accès aux biens et soit aussi responsable de maintenir la reddition de comptes associée à ces biens. Pour être efficace, le système de contrôle interne doit impliquer une division appropriée des responsabilités entre ceux qui appliquent les procédés comptables ou s'occupent des activités de contrôle et ceux qui gèrent les biens. En général, les tâches associées aux diverses activités d'une chaîne de transactions devraient être attribuées de manière à ce qu'une personne travaille indépendamment d'une autre ou qu'elle ait pour fonction de contrôler l'exécution d'une tâche attribuée à cette autre personne.
11. Les principales fonctions ou responsabilités incompatibles devant être attribuées séparément sont les suivantes :
 - a. la garde des biens;
 - b. l'autorisation ou l'approbation des transactions liées à ces biens;
 - c. l'enregistrement des transactions ou la production des rapports s'y rattachant;
 - d. le rapprochement de comptes
12. Un système idéal de contrôle interne devrait faire en sorte que des employés différents remplissent chacune des quatre fonctions principales susmentionnées. Autrement dit, une même personne ne devrait pas avoir à assumer deux de ces responsabilités ou plus. Plus le bien est négociable, plus une séparation des tâches pertinente est essentielle, surtout s'il s'agit d'espèces, de chèques négociables ou de stocks. Si une même personne a la possibilité de faire et de dissimuler des erreurs ou des irrégularités dans le cours de ses activités quotidiennes, c'est qu'on lui a assigné des tâches ou des responsabilités incompatibles (fonctions incompatibles). En voici des exemples :
 - a. autoriser une transaction et recevoir et assurer la garde des biens résultant de la transaction;
 - b. recevoir des chèques (acompte) et approuver les radiations;
 - c. déposer de l'argent et effectuer le rapprochement des relevés bancaires;
 - d. approuver la masse salariale et assurer la garde des chèques de paie;
 - e. avoir un accès illimité aux biens, registres comptables et terminaux et programmes d'ordinateur.
13. Lorsque la séparation des tâches complète est impossible, il est impératif d'établir des mesures d'atténuation ou compensatoires afin de réduire les risques d'erreurs ou d'irrégularités. Par exemple, si la même personne est responsable de la tenue des registres et du rapprochement, l'examen détaillé de ce rapprochement, appuyé des données pertinentes, doit être confié à un superviseur afin d'assurer un contrôle supplémentaire étant donné l'attribution de fonctions incompatibles. La séparation des tâches devient cependant plus difficile à réaliser dans un environnement centralisé et informatisé. Les mots de passe, l'accès en lecture seule, les registres, les exigences d'autorisation double et des examens des entrées et des sorties bien étayés sont autant de mesures compensatoires de contrôle pouvant alors être utilisées.
14. Certains aspects spéciaux de la séparation des tâches s'appliquent à des environnements divers comme PROPHÈTE et la technologie de l'information. Il devrait y avoir séparation des tâches entre l'élaboration des systèmes et les activités, les activités et le contrôle des données et, enfin, l'administration de la base de données et l'élaboration des systèmes.

PRÉVENTION DES ERREURS DANS LES JOURNAUX ET REGISTRES

15. Un système de contrôle interne doit respecter sept objectifs particuliers pour éviter les

erreurs dans les livres et les registres comptables. Chaque organisation doit veiller à ce que :

- a. les transactions enregistrées soient valides;
 - b. les transactions soient dûment autorisées;
 - c. toutes les transactions existantes soient enregistrées (pas d'omissions);
 - d. les transactions reflètent bien la valeur monétaire de la transaction;
 - e. les transactions soient classées correctement;
 - f. les transactions soient enregistrées à la bonne période;
 - g. les transactions soient dûment incluses dans des registres auxiliaires et correctement résumées.
16. [Chapitre 6 \(Contrôle des documents à usage contrôlé\)](#) : présente des directives sur les contrôles et méthodes nécessaires au traitement des documents numérotés en série, notamment les chèques, les billets, les bons de commande et les reçus officiels des Fonds non publics.
17. [Chapitre 18 \(Sécurité des fonds non publics et contrôles des encaissements\)](#) : décrit les contrôles et les procédés qu'il est nécessaire d'appliquer dans le traitement des encaissements et autres recettes.
18. [Chapitre 28 \(Immobilisations\)](#) : aborde les contrôles qu'il faut effectuer par rapport aux immobilisations.

CADRE DE RESPONSABILISATION DES BNP

19. [Chapitre 30 \(Radiations et déclarations de pertes et de dommages relatifs aux biens non publics\)](#) : donne des directives sur les radiations et les déclarations de pertes et de dommages relatifs aux biens non publics.
20. Le cadre de responsabilisation des BNP regroupe de nombreux éléments faisant déjà l'objet de contrôles internes. En voici quelques exemples :
- a. Gouvernance à l'échelle locale et nationale;
 - b. [Délégation des pouvoirs du CEMD pour l'administration financière des BNP](#) – obligation de suivre le Cours de certification sur les BNP;
 - c. Lettre d'attestation de la gestion financière des BNP;
 - d. [Politique de passation de marchés des BNP](#);
 - e. [Directive des BNP sur les voyages d'affaires](#);
 - f. Politiques régissant les RH, la comptabilité, les commandites et les dons, etc;
 - g. Établissements nationaux faisant l'objet de vérifications externes;
 - h. CS Ex responsable de la vérification des BNP au sein des FC; Personnel responsable des contrôles de conformité et d'assurance;
 - i. Programme d'assurance consolidé;
 - j. [Guide de la prévention de la fraude au sein des BNP et questionnaire](#).