

UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION  
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



# MÉMOIRE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION: AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

## Thème

### AUDIT D'EXÉCUTION DES CONTRATS

#### Cas : SONATRACH

Réalisé par :

M<sup>elle</sup>. HENNOU NASSIMA

M<sup>elle</sup>. GHEMMOUR THIZIRI

Dirigé par :

Mr. S. FELFOUL

Encadrement d'entreprise :

Mr . L'HOUCINE Abdelhamid

Mr. B. AZZI

Membres du jury :- Présidente : M<sup>me</sup>. A. RACHEDI

- Examineur : Mr. Y. MADOUCHE

- Rapporteur : Mr. S. FELFOUL



3<sup>ème</sup> Promotion

Année universitaire 2016/2017

## **Remerciements**

*Louange à notre créateur qui nous a incités à acquérir le savoir. C'est à « ALLAH » que nous adressons toute notre gratitude de nous avoir donné la force et le courage d'accomplir ce travail en premier lieu.*

*Nous adressons nos plus sincères remerciements à notre encadreur Mr. S. FELFOUL qui malgré ses nombreuses occupations, nous a guidé, soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce travail.*

*Nous tenons aussi à remercier vivement Mr. L'HOCINE ABDELHAMID directeur audit de l'activité TRC à SONATRACH pour avoir mis à notre disposition les moyens nécessaires durant notre stage, nous le remercions aussi pour sa présence, sa disponibilité ainsi que pour ces judicieux conseils et orientations qui nous ont été très utiles.*

*Nous exprimons aussi toute notre reconnaissance à notre maître de stage Mr. AZZI BOUALLEM superviseur audit interne au sein de la SONATRACH, pour son orientation, ses conseils qui nous ont été d'une grande aide.*

*Nos vifs remerciements à Mr. M. LEBAILI et Mr. N. LOUMI Chefs de mission audit interne pour leurs orientations et leurs bonnes explications et pour le temps qu'ils nous ont consacré tout au long de la période de stage ainsi que leur collaboration dans l'accomplissement de ce travail.*

*Je remercie très chaleureusement Madame ZENOUNE SAMIA, chef de groupe développement, méthodes et veille pour son accueil et sa disponibilité.*

*Nous remercions aussi les membres de jury d'avoir accepté de juger notre présent travail.*

*Nous remercions aussi notre chef de spécialité Mr. H. AMIAR,*

*Nos remerciements vont également à tous les professeurs de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou qui nous ont soutenus dans la poursuite de nos études.*

*Nous tenons spécialement à remercier nos familles : nos parents, nos sœurs et frères, nos proches ainsi que nos amis pour leur affection et leur soutien constant.*

*Enfin, nous remercions toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de notre travail*

## *Dédicaces*

*Louange à DIEU le seul et l'unique*

*A celle qui s'est sacrifiée jour et nuit pour mon bonheur et ma réussite*

*A la personne que j'aime le plus ma merveilleuse mère ;*

*A la source de tendresse, de force, qui n'a pas cessé de m'encourager*

*A l'être qui m'est le plus cher mon père ;*

*Que Dieu vous préserve et vous garde pour moi.*

*A mes chères sœurs Ouardia, Atika, Zakia, Chafea, Linda qui m'ont soutenu tout au long de  
mes études ;*

*A leurs maries chacun son nom qui m'ont épaulé et soutenu dans mes moments difficiles ;*

*A mon frère Khaled ;*

*A la mémoire de mes grands-pères ;*

*A mes grands-mères ;*

*A mon cher binôme Thiziri et à sa famille et particulièrement son père que je remercie tant ;*

*A tous mes cousins et cousines pour leur motivation et encouragement ;*

*A tous mes amis ;*

*A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*Je dédie ce modeste travail*

*Nassima*

## *Dédicaces*

*Louange à DIEU le seul et l'unique*

*A la plus sincère et la plus douce des personnes que Dieu a créée*

*A la personne que j'aime le plus ma mère ;*

*A mon adorable père qui n'a jamais hésité à me venir en aide et qui n'a pas cessé de m'encourager qu'il trouve ici l'expression de ma reconnaissance et de ma sincère gratitude ;*

*A mes chères sœurs Dihia, Fatima, Melissa, Amel avec qui j'ai grandi et partagé tant de moments ;*

*A mon petit frère Hocine à qui je souhaite un avenir radieux et plein de réussite ;*

*A tous les membres paternels et maternels de ma famille ;*

*A la mémoire de mes grands-pères ;*

*A mes grands-mères ;*

*A tous mes amis et particulièrement mon chers ami G. Smail qui m'a soutenu dans mes moments difficiles ;*

*A mon cher binôme Nassima et à sa famille ;*

*A toute personne qui de près ou de loin a contribué à l'accomplissement de ce travail.*

*Je dédie ce modeste travail*

*Thiziri*

---

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : Le cadre conceptuel de l’audit interne</b> .....	06
<b>Introduction</b> .....	06
<b>Section 1 : Principes de base de l’audit interne</b> .....	07
1. Généralités sur l’audit interne .....	07
2. Le périmètre d’intervention de l’audit interne.....	10
<b>Section 2 : Le cadre référentiel de l’audit interne</b> .....	15
1. Le code d’éthique et de comportement professionnel des auditeurs internes (le code de déontologie).....	15
2. Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne.....	17
<b>Section 3 : Conduite et outils d’une mission d’audit interne</b> .....	21
1. Conduite d’une mission d’audit interne .....	21
2. Les outils d’audit interne .....	29
<b>Conclusion</b> .....	<b>35</b>
<b>Chapitre II : Le cadre conceptuel des contrats et de l’exécution des contrats</b> .....	36
<b>Introduction</b> .....	<b>36</b>
<b>Section 1 : Principes de base sur les contrats</b> .....	37
1. Définitions et utilités des contrats .....	37
2. Les conditions de validité des contrats .....	38
3. Les différents types de contrats au sein d’une entreprise .....	40
<b>Section 2 : Les articles essentiels à vérifier lors de l’exécution d’un contrat</b> .....	44
1. Les clauses contractuelles.....	44
2. Les modifications et les avenants dans un contrat.....	48
<b>Section 3 : L’aspect juridique, financier et les qualités d’un bon contrat</b> .....	50
1. L’aspect juridique des contrats : L’inexécution des obligations contractuelles .....	55
2. L’aspect financier des contrats : modalités et modes de paiements, caution bancaire.....	54
3. Les qualités d’un bon contrat .....	57
<b>Conclusion</b> .....	<b>59</b>

---

<b>Chapitre III : Pratique de l’audit interne dans le cas « d’un audit d’exécution d’un contrat de location » au sein de la SONATRACH .....</b>	<b>60</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>60</b>
<b>Section 1 : Présentation générale de l’organisme d’accueil .....</b>	<b>61</b>
1. Historique et évolution de SONATRACH .....	61
2. Les missions et les objectifs de SONATRACH .....	62
3. Organisation générale et filiales de SONATRACH .....	63
<b>Section 2 : Présentation de la Direction Audit et Conformité .....</b>	<b>68</b>
1. Historique de l’Audit Interne à SONATRACH .....	68
2. Les missions de la Direction Audit et Conformité .....	69
3. L’organisation de la Direction Audit et Conformité .....	69
<b>Section 3 : Déroulement d’une mission d’audit d’exécution d’un contrat de location de véhicules au sein de la SONATRACH .....</b>	<b>73</b>
1. Préparation de la mission.....	75
2. Réalisation de la mission .....	90
3. Conclusion de la mission.....	100
<b>Conclusion.....</b>	<b>110</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>112</b>
<b>Annexes</b>	

## Liste des abréviations

---

- **ACT** : Activités Centrales.
- **AEC**: Algerian Energy Company.
- **BDS** : Business Développement.
- **CASH** : Compagnie des Assurances des hydrocarbures.
- **CDD** : Contrat à Durée Déterminée.
- **CDI** : Contrat à Durée Indéterminée.
- **CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales.
- **COSO** « **ERM** »: Committee Of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission, « Enterprise Risk Management.
- **COSO**: Committee Of Sponsoring Organizations.
- **CRIPP** : Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles.
- **CTT** : Contrat de Travail Temporaire.
- **DAC** : Direction Audit et Conformité.
- **DC** : Directions Centrales.
- **DCP** : Directions Corporate.
- **DG**: Direction Générale.
- **ECGI**: The European Corporate Governance Institute.
- **ENAC** : Entreprise Nationale de Canalisations.
- **ENAFOR** : Entreprise Nationale de Forage.
- **ENAGEO** : Entreprise Nationale Géophysique.
- **ENGCB** : Entreprise Nationale de Génie Civil et Bâtiment.
- **ENGTP** : Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers.
- **ENSP** : Entreprise Nationale des Services aux Puits.
- **ENTP** : Entreprise Nationale des Travaux aux Puits.
- **FIN** : Finances.
- **FRAP** : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes.
- **GPL** : Gaz Pétrole Liquéfié.
- **HSE** : Hygiène, Santé, et environnement.
- **HYPROC SC**: Hyproc Shipping Company.
- **IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.
- **IIA** : Institute of Internal Auditors.
- **ISI** : Informatique et Système d'Information.
- **JUR** : Juridique.

## Liste des abréviations

---

- **M** : Marchés.
- **NAFTAL** : Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers.
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.
- **OPEP** : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole.
- **PDG** : Président Directeur Général.
- **PV** : Procès verbal.
- **QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne.
- **RDP** : Délégation des pouvoirs.
- **RHU** : Ressources Humaines.
- **RTH** : Région Transport Haoud El Hamra.
- **SARL** : Société A Responsabilité limitée.
- **SOMIK** : Société de Maintenance Industrielle de Skikda.
- **SONATRACH**: Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures.
- **SOTRAZ** : Société de Transport d'Arzew.
- **SPA** : Société Par Actions.
- **SPE** : Stratégie, Planification et Économie.
- **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

## Liste des tableaux

---

- **Tableau N°01** : La différence entre «Audit Interne» et «Contrôle Interne».....11
- **Tableau N°02** : Les filiales de SONATRACH.....67
- **Tableau N°03** : Tableau des risques.....82
- **Tableau N°04** : Programme de travail.....88
- **Tableau N°05** : La réunion de retour d'expérience.....101

## Listes des figures

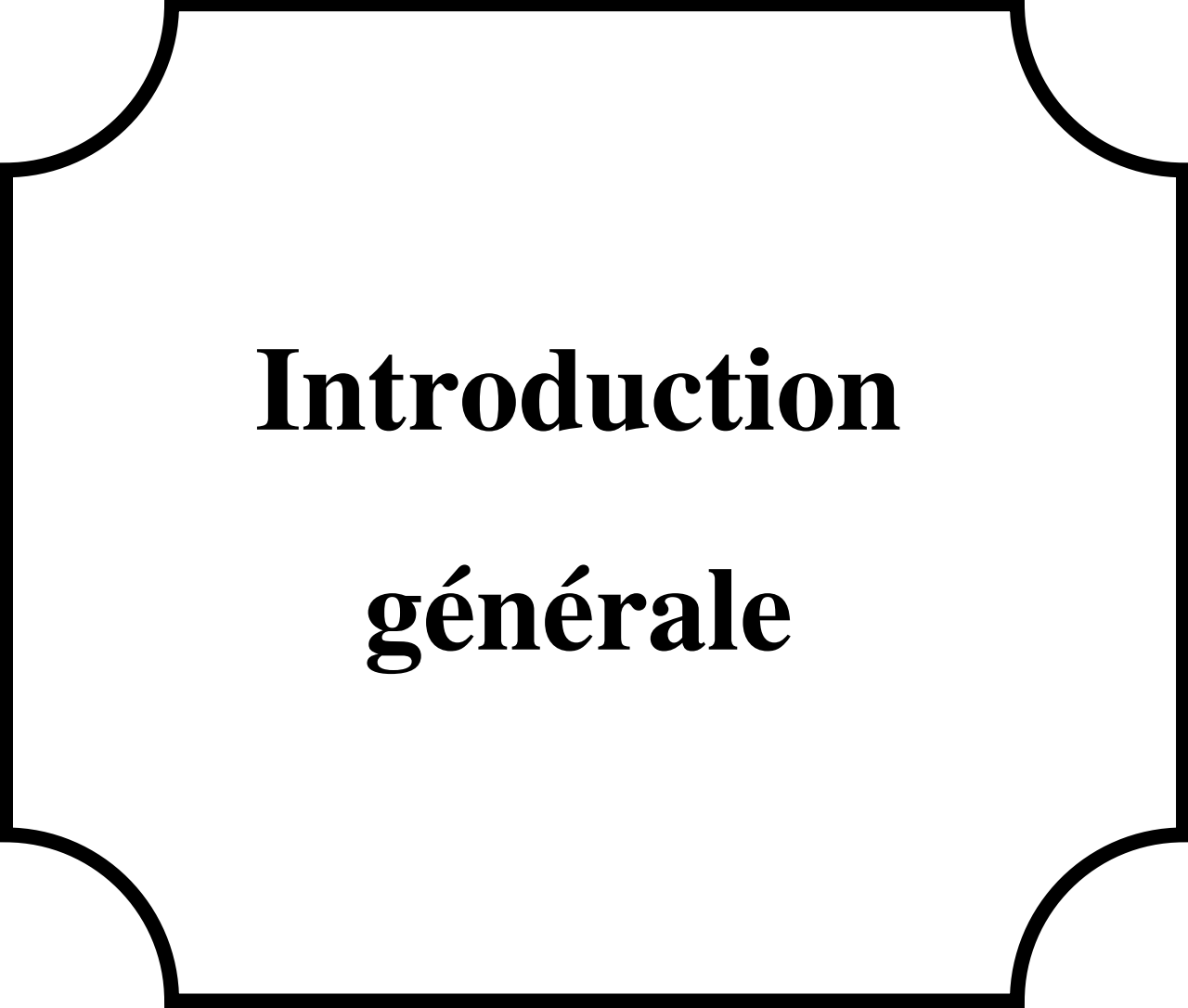
---

- <b>Figure N° 01</b> : ORGANIGRAMME DU GROUPE SONATRACH.....	66
- <b>Figure N° 02</b> : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION AUDIT ET CONFORMITE.....	72
- <b>Figure N° 03</b> : DIAGRAMME D'UNE MISSION D'AUDIT.....	74
- <b>Figure N° 04</b> : ILLUSTRATION LETTRE DE MISSION/AUDIT ACTIVITE.....	77
- <b>Figure N° 05</b> : COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN PRELIMINAIRE AVEC LE MANAGEMENT.....	79
- <b>Figure N° 06</b> : NOTE D'ORIENTATION.....	85
- <b>Figure N° 07</b> : COMPTE-RENDU DE LA REUNION D'OUVERTURE.....	91
- <b>Figure N° 08</b> : Test n°1- charte de responsabilité et délégation des pouvoirs.....	93
- <b>Figure N° 09</b> : TEST N°2- CLAUSES CONTRACTUELLES « CONDITIONS D'ENTREE EN VIGUEUR ».....	94
- <b>Figure N° 10</b> : TEST N°3- DISPOSITIFS DE SUIVI PHYSIQUE ET FINANCIER.....	95
- <b>Figure N° 11</b> : COMPTE-RENDU DE LA REUNION DE CLOTURE DE PHASE DE VERIFICATION.....	98
- <b>Figure N° 12</b> : COMPTE-RENDU DE LA REUNION DE RETOUR D'EXPERIENCE.....	101

## Liste des annexes

---

- **Annexes N°1** : Contrat de location et mise à disposition de minibus et microbus pour le transport du personnel RTH et enfants de travailleurs.
- **Annexes N°2** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes FRAP.
- **Annexes N°3** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes FRAP-Contrat du cycle achat.
- **Annexes N°4** : Cahier des Recommandations.



**Introduction**  
**générale**

## Introduction générale

---

Les spectaculaires scandales financiers dans tous les coins de la planète, ont suscité ces dernières années, une grande inquiétude dans les milieux économiques et financiers c'est pourquoi les entreprises cherchent à renforcer leurs systèmes de contrôles internes.

Le contrôle interne est une notion très importante pour les entreprises, pour leur management, et qui a pour but de permettre de maîtriser au mieux l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser ses objectifs et faire face à cet environnement instable, il existe souvent un service chargé d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de proposer des axes d'amélioration à la direction : il s'agit de l'audit interne.

Investi de toutes ses missions de contrôle du contrôle , l'audit interne a gagné en maturité et en crédibilité puisqu'il doit désormais fournir à la direction générale des éléments d'appréciation de leurs dispositifs de contrôle interne et des éléments d'amélioration aux opérationnels des entités auditées sur le plan social, financier, juridique, informatique, fiscal, environnemental et qualité notamment.<sup>1</sup> Il a de ce fait considérablement renforcé son positionnement et son rôle, il est donc devenu un outil incontournable dans l'amélioration constante de l'efficacité de toutes les activités de l'entreprise.

L'audit interne est défini comme étant une fonction indépendante directement rattachée à la Direction Générale qui procède à une évaluation périodique des activités de l'entreprise et formule des recommandations dans le but de remédier aux faiblesses constatées.

De plus l'activité juridique constituant une fonction transversale dans l'entreprise et dans un domaine juridique en constante évolution en raison de l'inflation des textes législatifs et réglementaires dont la complexité est croissante ; les entreprises doivent à la fois garantir la conformité des activités aux dispositions légales et conventionnelles et apporter une sécurité juridique encore plus grande face aux risques auxquels sont exposées dans le cadre de leurs activités. Dans le même temps, les attentes des opérationnels envers leur direction juridique se sont renforcées dans un contexte de l'accroissement constant du nombre des relations contractuelles.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BERTIN. E, « *Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international* », édition D'ORGANISATION, Paris, 2007, p. 23.

<sup>2</sup><https://www.fpspp.org/filecenter/document.pdf.p.14>, consulté le 10/11/2017 à 10 :30.

## Introduction générale

---

En effet, les relations contractuelles constituent l'essence de chaque firme et le premier lien d'échange, pas seulement avec les employés, mais avec les consommateurs, les prêteurs, les fournisseurs et toutes les autres parties prenantes; c'est pourquoi ces contrats établissent des droits et des obligations réciproques mais pas forcément équilibrés et pour qu'un contrat s'équilibre dans son exécution chaque entreprise doit se doter de différents mécanismes de régulation interne.<sup>3</sup>

A cet égard, les entreprises développent et mettent en place la fonction d'audit interne qui leur donne une assurance sur le degré de maîtrise des processus de gestion des contrats.

L'atteinte des objectifs de l'entreprise notamment en matière d'échanges et de transactions nécessite une organisation périodique des missions d'audit interne pour l'évaluation des différents contrats afin d'améliorer les outils de suivi et d'en identifier l'exhaustivité dans l'exécution de chaque contrat.

Ajoutant que, l'audit d'exécution des contrats comme un outil de mesure, méthodique, indépendant est à la portée de tous ; très petite, petite, moyenne ou grande entreprise.<sup>4</sup>

### La problématique principale :

L'Algérie, comme beaucoup d'autre pays, n'a pas échappé aux scandales de corruption qui touchent beaucoup de secteurs (l'affaire KHALIFA, AUTOROUTE EST-OUEST, SONATRACH...etc.).

Dans ce cadre, SONATRACH, qui est une entreprise d'une grande masse constituant un nœud de contrats vu la multitude des relations contractuelles en son sein ; ce qui explique sa veille à l'instauration des systèmes de régularités les plus efficaces tel que l'audit interne qui lui permettent de renforcer son image en tant que leader sur le marché, d'atteindre une meilleure situation notamment en matière de gestion des contrats avec toutes ses parties prenantes.

A la lumière de ce qui précède, nous tenterons tout au long de notre mémoire de répondre à la problématique suivante :

**" Comment la fonction « d'audit interne » au sein de la SONATRACH évalue-t-elle « le processus d'exécution du contrat de location de véhicules pour le transport des travailleurs » ? "**

---

<sup>3</sup> Hubert de LA BRUSLERIE, « *L'Entreprise et le contrat : Jeu et Enjeux* », édition ECONOMICA, Paris, 2010, p. 06.

<sup>4</sup> DIB.S, « *Institut Supérieur des Technologies avancées et Management : Audit des Contrats* », 2015, p. 95.

## **Introduction générale**

---

### **Les questions secondaires :**

1. Quel est le cadre conceptuel de ces deux notions « audit interne » et « exécution des contrats » ?
2. Comment l'audit d'exécution des contrats se déroule-t-il sur le terrain et quels sont les outils utilisés ?
3. Ce qui a été prévu dans le contrat est-il bien exécuté, et que se passe-t-il lors de la survenance d'un problème ?

### **L'intérêt de la recherche :**

D'abord cette étude permettra aux entreprises d'avoir conscience de la nécessité de la présence de la fonction d'audit interne en leur sein, en mettant en évidence son utilité dans l'amélioration du domaine d'exécution des contrats afin d'assurer un fonctionnement normal.

Ensuite, elle propose aux lecteurs une vision générale sur les deux notions « Audit interne » et « Exécution des contrats » ainsi qu'un aperçu de la pratique de l'audit d'exécution des contrats au sein de l'entreprise SONATRACH.

Enfin, pour notre part, cette étude est l'occasion pour nous de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises en matière d'audit et de les adapter à la réalité du monde professionnel.

### **Les objectifs de la recherche :**

Les objectifs recherchés à travers ce travail sont :

- Avoir une vision assez claire des notions d'audit interne et l'exécution des contrats ;
- Comprendre le déroulement d'une mission d'audit d'exécution des contrats ;
- Savoir comment l'audit interne contribue réellement à l'amélioration du contrôle d'exécutions des contrats.

## **Introduction générale**

---

### **Les raisons du choix du thème :**

Les facteurs qui nous ont poussés à faire ce choix sont les suivants :

- L'importance de la fonction d'audit interne et les relations contractuelles au sein d'une entreprise;
- La relation étroite entre le sujet étudié et notre spécialité ;
- Mettre en pratique nos connaissances théoriques et compléter notre formation ;
- Approfondir notre réflexion pour sur les modes d'exécution des contrats au sein de la SONATRACH.

### **Les outils de la recherche :**

A fin de bien mener notre travail de recherche, nous nous sommes basé sur la recherche documentaire qui comprend des ouvrages, des documents officiels, des revues, des sites internet ainsi que tout autre document en étroite relation avec notre thème de recherche.

Nous avons également effectué des entretiens avec des spécialistes du domaine au sein de la SONATRACH afin de récolter le maximum d'informations nécessaires à la réalisation de ce travail, en utilisant ainsi leur documentation interne.

### **La méthodologie suivie :**

Pour répondre à notre problématique et dans le but d'atteindre les objectifs de notre étude, nous avons d'abord utilisé la méthode descriptive dans la partie théorique afin de décrire les deux notions « Audit interne » et « Exécution des contrats », ensuite nous avons opté pour une étude analytique au sein de la SONATRACH dans le cadre d'une mission d'audit d'exécution des contrats en s'intéressant à la méthodologie, les outils et techniques utilisés lors du déroulement de la mission.

## Introduction générale

---

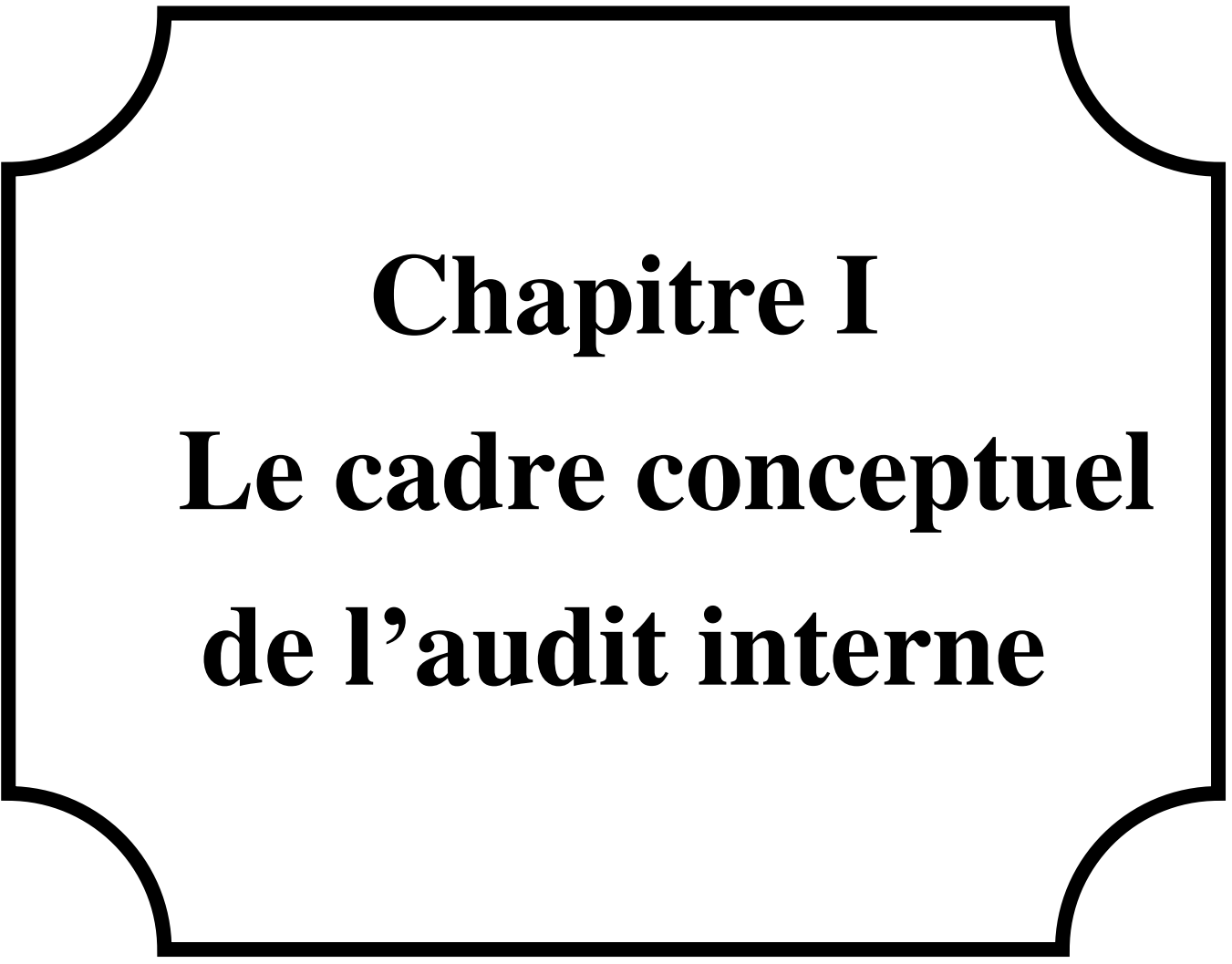
Nous avons structuré notre travail en trois chapitres:

Le premier chapitre présente les concepts fondamentaux se rapportant à la notion d'audit interne, il se compose de trois sections : la première section aborde des généralités sur l'audit interne, la deuxième section est consacrée au cadre référentiel de la pratique de l'audit interne, la troisième section s'intéresse au déroulement d'une mission d'audit à travers la présentation de ses trois principales phases et de leurs outils.

Le deuxième chapitre aborde des connaissances du domaine des contrats et de leur exécution que l'auditeur doit prendre en considération lors de sa mission, la première section aborde des généralités sur les contrats. La deuxième section expose les différentes clauses contractuelles que l'auditeur doit comprendre et maîtriser. La dernière section aborde l'aspect juridique, financier et les conditions d'une bonne exécution des contrats.

Le troisième chapitre est consacré au cas pratique dans le but de mieux illustrer et compléter la partie théorique.

Ce chapitre développe ce cas pratique à travers trois sections : la première section présente l'organisme d'accueil l'entreprise (SONATRACH), la deuxième section présente la Direction Audit et Conformité et la troisième section expose une mission d'audit d'exécution des contrats au sein de la SONATRACH, où nous avons pratiqué et jumelé les deux notions étudiées dans la partie théorique.



**Chapitre I**  
**Le cadre conceptuel**  
**de l'audit interne**

# Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

## Introduction

Vu les évolutions économiques, l'instauration des nouvelles lois financières ainsi que la multiplicité des activités de l'entreprise, des directives gouvernementales et des procédures mise en place ; le système de contrôle interne est apparu insuffisant dans la maîtrise de ses changements ce qui a poussé à l'instauration de la fonction d'audit interne, qui est une activité d'assurance et de conseil dont laquelle l'auditeur interne procède à une évaluation périodique des activités de l'entreprise et émet des recommandations dont le but de remédier aux faiblesses constatées.

Cependant l'intérêt majeur de l'audit interne est l'amélioration du fonctionnement et de la performance globale d'une organisation et cela par la planification des missions périodiques suivant une démarche méthodique par des techniques appropriées.

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter de façon générale les concepts fondamentaux se rapportant à la notion « d'audit interne » dont le but de mieux la cerner.

Nous essayerons dans la première section d'aborder des généralités sur l'audit interne à travers son émergence, ses définitions, son rattachement et nous mettrons l'accent sur le périmètre d'intervention de l'audit interne.

Nous exposerons dans la deuxième section le code d'éthique et de comportement professionnel des auditeurs internes ainsi que les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

La troisième section est consacrée à la méthodologie de conduite d'une mission d'audit, à travers une diffusion des trois principales phases d'audit à savoir : préparation, réalisation, conclusion et pour finir nous présenterons les différents outils permettant la bonne réalisation d'une mission d'audit interne.

# Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

## Section1 : Principes de base de l'audit interne

Ces dernières années la fonction d'audit interne a connu un grand développement, elle est désormais extrêmement sollicitée pour apporter à l'entreprise efficacité et performance grâce au rôle important qu'elle joue.

### 1. Généralités sur l'audit interne :

Comme toute fonction l'audit interne présente des généralités dont on commence par :

#### 1.1. Emergence de l'audit interne :

L'audit interne est considéré comme une fonction récente, son émergence revient à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis, une forte récession économique a touché plusieurs entreprises c'est pourquoi l'établissement de l'ordre du jour était indispensable pour rétablir les économies de toute nature. Les comptes furent passés au peigne fin en vue d'une réduction des charges ; seuls les cabinets d'audit externe existaient aux Etats-Unis pour certifier les comptes, bilans et états financiers.

Par ailleurs les entreprises qui subissaient cette récession voulaient trouver un moyen pour réduire les dépenses liées aux travaux de certification pratiqués par les auditeurs externes, alors ces entreprises ont eu l'idée de faire assumer certains travaux préparatoires par le personnel de l'entreprise. Les cabinets d'audit externe donnèrent leur accord sous la condition d'une certaine supervision.

Ainsi le terme « interne » apparaît pour montrer que les auditeurs sont des membres de l'entreprise, qui participaient aux travaux courants des auditeurs externes sans établir les synthèses et les conclusions.<sup>1</sup>

L'année 1941 était spéciale pour l'audit interne car dans cette année, il a vécu deux grands événements, un de ces événements a été la publication du premier livre de l'audit interne par Victor Z, l'autre a été la création de « l'institut des Auditeurs Internes » (Institute of Internal Auditors IIA) qui est une association professionnelle fondée aux USA, dédiée à l'établissement de standards professionnels d'audit interne, qui possède une conception particulièrement haute et avancé des fonctions de l'auditeur interne dans les entreprises et des responsabilités qui s'associent à ces fonctions.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>RENARD. J, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation Groupe Eyrolles, 2010, p. 40.

<sup>2</sup> STETTLER. HOWARD. F, « *audit : principes et méthode générales* », édition clmpubli-union 1974, p. 110.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

En 1965 « l'IFACI » a été fondé, il est affilié à l'IIA, organisme fédérateur, à vocation mondiale. L'IFACI est un interlocuteur clé des pouvoirs publics, des organisations professionnelles, des institutions réglementées et des régulateurs pour tout ce qui a trait à la définition et à l'organisation de l'audit et du contrôle interne.

Il est bien certain que l'existence d'Instituts professionnels a largement contribué et contribue encore à apaiser les querelles et à dégager les grandes tendances sur lesquelles tous s'accordent. L'enseignement de l'audit interne dans les universités et les grandes écoles va également dans le même sens, il permet d'apporter très tôt, à travers la pédagogie et les ouvrages, une définition et une pratique admise de la fonction d'audit interne. Et cette uniformisation de la pratique est facilitée, car les instituts s'appuient sur les normes de la profession reconnues par tous.

Aujourd'hui l'audit interne ni plus qu'une fonction financière et comptable; l'audit interne a pénétré toutes les fonctions de l'entreprise sans restriction aucune, les objectifs et la méthodologie de l'audit interne sont universels en ce sens qu'ils s'appliquent à toutes les activités permettant ainsi de les mieux maîtriser.<sup>3</sup>

### 1.2. Définitions de l'audit interne

Il est désormais de la pratique courante de constater que l'audit interne est une fonction d'assistance, qui doit permettre aux responsables des entreprises de mieux gérer leurs affaires. La définition de l'audit interne doit établir l'objectif fondamental, la nature et le champ d'application de l'audit interne.

Selon la théorie classique ; « l'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la direction ». Cette définition reste floue : Quelle est cette « partie » de responsabilité qui serait être déléguée ?<sup>4</sup>

La première définition donnée par IIA en 1957 fournit un intéressant et utile point de départ pour une discussion sur l'audit interne : « l'audit interne est une activité indépendante d'appréciation dans le cadre d'une entreprise ou d'une organisation, qui porte sur l'examen des opérations comptables, financières et autres, l'ensemble conçu dans une perspective de services destinés, principalement, à la direction. C'est un contrôle de nature directoriale qui opère par la mesure et l'appréciation de la qualité des autres contrôles ». <sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> RENARD. J, op.cit, p. 40- 42.

<sup>4</sup> Id., p. 72.

<sup>5</sup>STETTLER. HOWARD. F, op.cit, p. 110.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

La définition officielle c'est celle approuvée par le conseil d'administration de l'IFACI le 21 mars 2000 qui est la traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999 comme suit :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». <sup>6</sup>

Issue du contrôle comptable et financier, la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et beaucoup plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des organisations. Cette définition élargit donc le rôle de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil ; Il ne s'agit plus de rester dans sa tour d'ivoire mais d'apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes.

### 1.3. Le rattachement de l'audit interne

Pour répondre à l'exigence d'indépendance l'audit interne doit être rattaché à une personne ou à une instance qui lui assure le plus large domaine d'investigation, la liberté de son opinion et la considération adéquate de ses recommandations.

Xavier de PHILLY dit : « l'auditeur interne travaille pour la direction générale tout en répondant aux questions du comité d'audit, en informant cette dernière au préalable bien sûr, il lui faudra démontrer une extrême rigueur dans son travail pour être apprécié des deux parties... ». On peut comprendre donc que l'audit interne répond à un double rattachement :

**A la direction générale** par la signalisation des forces et des faiblesses, attirant l'attention sur les défaillances réelles ou potentielles, et ce sans avoir ni à se cacher ni à minimiser leurs constats. **Et être à la disposition du comité** pour fournir tous renseignements et informations sans rétention ni déformation, et ce dans un climat de transparence envers la direction générale.

---

<sup>6</sup> IFACI, *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne*, édition 2014, p. 15.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Mais cette double fonction ne devrait pas remettre en cause le rattachement de l'audit interne en premier lieu à la direction générale d'ailleurs et d'après une enquête de l'IFACI en 2015 on trouve 63 % comme rattachement de l'audit interne à la DG et cela sans influencer les conclusions ou les formulations de l'audit interne, et il y a rattachement au Comité d'audit dans 37 % des cas mais ce lien est purement fonctionnel selon la même enquête de l'IFACI.<sup>7</sup>

### 2. Le périmètre d'intervention de l'audit interne

Les processus de contrôle interne, de management des risques et de gouvernement d'entreprise sont les trois principaux périmètres d'intervention de l'audit interne, Ils représentent les frontières de son champ d'action.

#### 2.1. Le contrôle interne:

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mettent en évidence ces objectifs, mais l'accent se fait sur la définition donnée par le COSO : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ». <sup>8</sup>

Les auditeurs externes, commissaires aux comptes, experts-comptables ont été les premiers en France à développer et à approfondir la notion de contrôle interne, et ce pour atteindre les objectifs spécifiques assignés à leur fonction. Le contrôle interne est donc pour eux un moyen alors que pour les auditeurs internes il s'agit d'un objectif.

On trouve néanmoins dans certaines entreprises des contrôleurs internes, ce qui explique que le contrôle interne n'est pas une fonction, mais il est un ensemble de dispositions d'ailleurs en 2009 les contrôleurs internes représentaient 15 % de la population totale des auditeurs internes/contrôleurs internes. En l'absence de contrôleurs internes, ces différentes tâches sont partagées entre auditeurs internes et propriétaires du contrôle interne ; ce qui est la situation habituellement rencontrée dans les entreprises petites ou moyennes.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> SCHICK. P, « *Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission* », édition Dunod, Paris, 2007, p. 26-27.

<sup>8</sup> BERTIN. E, « *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international* », Préface le Louis Vaurs, édition d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2007, p. 57.

<sup>9</sup> RENARD. J, op.cit, p. 133-134.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

L'audit interne ne sanctionne pas, mais il est apparu nécessaire de mettre en place un chef d'orchestre (l'auditeur interne), non pas pour écrire la partition, ou pour la jouer, mais pour coordonner l'action de tous et éviter les fausses notes.<sup>10</sup>

Afin de mieux appréhender la différence entre «Audit Interne» et «Contrôle Interne» nous présentons dans le tableau suivant une comparaison du rôle de chacun :

**Tableau N°1 : la différence entre «Audit Interne» et «Contrôle Interne»**

<b>Audit Interne (contrôle périodique)</b>	<b>Contrôle Interne (contrôle permanent)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agit sur mandat de la Haute Direction dans le cadre du plan annuel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agit sous sa propre initiative dans le cadre de son travail habituel.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Collecte des informations être cherche les documents</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exige les informations et on lui communique les documents.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse les faits.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vérifie les dossiers et les pièces.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formule une opinion.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sans interprétation aucune.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• propose des recommandations.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exige des corrections immédiates des erreurs et des infractions.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• évalue le travail des hommes (performance, efficacité etc.).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrôle les hommes dans le cadre d'exercice de leurs tâches</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agit sur le fond.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agit sur la forme.</li></ul>

**Source :** BOUDRIGA. Z, « *l'audit interne : Organisation et Pratiques* », édition Collection Azurite, 2012, p. 234.

Donc un contrôle interne utile pour l'entreprise suppose trois conditions : qu'il soit défini, qu'il soit pratiqué et qu'il soit efficient. L'objectif de l'audit est de répondre à ces trois questions.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> RENARD. J, op.cit, p. 100.

<sup>11</sup> PIGÉ. B, « *AUDIT ET CONTROLE INTERNE* », 2<sup>ème</sup> édition, édition ems MANAGEMENT & SOCIETE, Paris, 2001, p. 57.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### 2.2. Le management des risques :

Il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif ou plus précisément que par rapport à la conséquence dommageable de ce risque quant à l'atteinte d'un objectif.

L'IIA et l'IFACI, dans le glossaire des normes définissent le risque comme : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ».

Le COSO « ERM » (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, « Enterprise Risk Management »), constitue une référence internationale pour la mise en œuvre du management des risques d'une organisation, il le définit ainsi :

« Un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation ainsi que dans toutes les activités et conçu pour identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation et gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation ». <sup>12</sup>

Le management des risques est une fonction à part entière au sein de l'organisation, elle ne doit pas être considérée comme une fonction concurrente à l'audit interne, le management des risques se situe en amont de l'audit interne ; il lui prépare le terrain, et il lui fournit les informations nécessaires pour qu'il les prend en compte dans l'organisation de ses missions.

La fonction management des risques et celle de l'audit interne bénéficient toutes les deux d'un statut au sein de l'organisation qui leur permet d'exercer leur travaux avec objectivité et efficacité. Elles sont placées au niveau hiérarchique le plus élevé. <sup>13</sup>

L'existence de la fonction management des risques et celle d'audit interne contribuent à la maîtrise des risques. La première pour le pilotage et la deuxième comme un évaluateur de l'efficacité de ce pilotage.

---

<sup>12</sup> SCHICK. P « *Audit interne et référentiels de risques* », 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2014, p. 26.

<sup>13</sup> BOUDRIGA. Z, « *l'audit interne : Organisation et Pratiques* », édition Collection Azurite 2012, p. 212.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Le management des risques n'est pas présent dans toutes les organisations en tant qu'une fonction individualisée et spécifique, seules les grandes organisations disposent certainement de lui. Mais les risques sont toujours gérés et pris en charge, si le risque management n'existe pas, il incombe, alors à l'audit interne de procéder à l'identification, l'analyse, l'évaluation des risques et de proposer des recommandations compte à leur traitement.

Le management des risques, audit interne : tous se préoccupent du risque à des degrés divers. Et c'est pourquoi il incombe à la direction de définir et coordonner les responsabilités de chacun pour éviter toute confusion.<sup>14</sup>

En résumé on peut dire que l'audit interne joue un rôle clé dans le fonctionnement du processus management des risques. Ce rôle consiste, notamment à :<sup>15</sup>

- Evaluer, périodiquement, l'efficacité du processus management des risques et contribuer à son amélioration ;
- Fournir une assurance raisonnable sur l'exhaustivité et l'exactitude du reporting relatif au management des risques ;
- Aider, à travers ses missions d'audit, à identifier et évaluer les risques.

### 2.3. Le gouvernement de l'entreprise

Le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'IIA traduit en français par l'IFACI donne la définition suivante du gouvernement d'entreprise ou gouvernance : « Dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs ». <sup>16</sup>

La définition donné par L'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement économiques) est : « Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus ».

---

<sup>14</sup> RENARD. J, op.cit, p. 101-103.

<sup>15</sup> BOUDRIGA. Z, op.cit, p. 216.

<sup>16</sup>IFACI, op.cit, p. 69.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

The European Corporate Governance Institute (ECGI) récapitule la conception et les principes de base pour la bonne pratique de gouvernance et l'IIA a établi une liste des principaux éléments dont on peut citer:<sup>17</sup>

- mettre à disposition du Conseil, les ressources nécessaires pour des demandes de renseignements complémentaires afin d'en garantir l'indépendance ;
- contribuer à la définition de la stratégie de l'organisation, notamment en dotant les acteurs de la gouvernance des informations nécessaires pour se faire ;
- prévoir les interactions nécessaires entre le Conseil, la direction et les auditeurs internes et externes ;
- définir et mettre en œuvre des politiques, processus et responsabilités en matière de management des risques au niveau du Conseil et dans l'ensemble de l'organisation ;
- contribuer à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace supervisé par la direction ;
- comparer les processus de gouvernement d'entreprise de l'organisation avec les bonnes pratiques reconnues et les réglementations en vigueur.

L'auditeur interne s'assure de l'existence, de la diffusion, de l'efficacité et de la bonne pratique de tous ces principes qui concourent à une bonne gouvernance.

La norme 2120.A1 demande à l'audit interne d'évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise. Pour ce faire, l'audit interne doit en particulier apprécier les points ci-après :<sup>18</sup>

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficacité des opérations, ce qui incite à aller au-delà des objectifs ;
- La protection des actifs, et ce au sens le plus large du terme ;
- Le respect des lois, règlements et contrats.

---

<sup>17</sup>SCHICK.P, « Audit interne et référentiels de risques », op.cit, p. 20-21.

<sup>18</sup> RENARD. J, op.cit, p. 449.

## **Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

### **Section 2 : Le cadre référentiel de l'audit interne :**

Toute fonction est régie par un cadre réglementaire et des lois pour l'organiser, de ce fait, l'audit interne est une profession normée qui s'appuie sur un cadre de référence qui est transcrit sous la forme d'un document regroupant les éléments suivants :<sup>19</sup>

- **Le code de déontologie qui énonce quatre principes fondamentaux, déclinés en douze règles de conduite du comportement professionnel des auditeurs internes ;**
- **Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne qui comportent :**
  - Les normes de qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie ;
  - Les normes de fonctionnement (série 2000) qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité ;
  - Les normes de mise en œuvre qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques.

#### **1. Le code d'éthique et de comportement professionnel des auditeurs internes (le code de déontologie)**

Le code de déontologie comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le code de déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux organismes qui fournissent des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Le Code de déontologie inclut deux composantes essentielles :

- Des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

---

<sup>19</sup>. IFACI, op.cit, p. 66

# Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

## 1.1. Les principes fondamentaux

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants : <sup>20</sup>

- **Intégrité** : l'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.
- **Objectivité** : les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité examinée. Ils évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.
- **Confidentialité** : les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec des autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
- **Compétence** : les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

## 1.2. Les règles de conduite :

Elles déclinent des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi : <sup>21</sup>

- accomplir honnêtement les missions ;
- respecter la loi ;
- ne pas prendre part à des activités illégales ;
- respecter l'éthique ;
- être impartial ;
- ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- révéler les faits significatifs ;
- protéger les informations ;
- ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- ne faire que ce qu'on peut faire ;
- améliorer ses compétences ;
- respecter les normes.

---

<sup>20</sup>IFACI, op.cit, p. 19.

<sup>21</sup>RENARD. J, op.cit. p. 108.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

**Note :** Selon le CRIPP le Code de Déontologie s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services d'audit interne. Les auditeurs internes doivent respecter les normes de conduite de la profession ; toute violation du Code de Déontologie fera l'objet d'une évaluation et d'un traitement disciplinaire en accord avec le règlement intérieur de la société concernée et les dispositions réglementaires en la matière.

### 2. Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Les Normes sont des principes qui fournissent un cadre pour la réalisation des missions et la promotion de l'audit interne. Elles se composent de Normes de qualification, de Normes de fonctionnement et de Normes de mises en œuvre. Ces normes sont des exigences obligatoires constituées de :<sup>22</sup>

- Déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables au niveau du service et au niveau individuel ;
- D'interprétations clarifiant les termes ou les concepts utilisés dans les déclarations afin de comprendre et d'appliquer correctement les Normes.

#### 2.1. Les Normes de qualification :

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Et Les principales normes de qualification sont :<sup>23</sup>

- **Norme 1000. Mission, pouvoirs et responsabilités**

Elle indique que la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation, autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions.

---

<sup>22</sup>IFACI, op.cit, p. 25.

<sup>23</sup> Id., p. 29-38.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

- **Norme 1100. Indépendance et objectivité**

Elle affirme le principe d'indépendance qui est la capacité de l'audit interne à assumer de manière impartiale ses responsabilités car il ne saurait y avoir de véritable indépendance sans objectivité qui est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux, menés sans compromis.

- **Norme 1200. Compétence et conscience professionnelle**

On retrouve ici la déclinaison de certains principes énoncés dans le code de déontologie. La connaissance des Normes est indispensable pour mettre en œuvre une approche méthodique. Il faut également mobiliser d'autres compétences en termes de savoir-être et de savoir-faire (connaissance des métiers de l'organisation, de sa culture...); ce qui permet de renforcer l'objectivité et l'indépendance des auditeurs internes.

- **Norme 1300. Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

C'est une exigence pour le responsable de l'Audit. Ce programme porte sur tous les aspects de l'audit interne ; il évalue la conformité de l'audit interne avec sa définition et les Normes ainsi que le respect du Code de Déontologie, il permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'activité d'audit interne et d'identifier toutes opportunités d'amélioration.

### 2.2. Les Normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

Les principales normes de fonctionnement sont :

- **Norme 2000. Gestion de l'audit interne**

Cette norme souligne que le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. On ne travaille pas sans prévision (le plan), elle permet de gérer les ressources et de disposer d'un outil de communication avec la direction.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> RENARD. J, op.cit, p. 114.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

- **Norme 2100. Nature du travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.<sup>25</sup>

- **Norme 2200. Planification de la mission**

La norme définit la planification de la mission et rappelle qu'on ne part pas à l'aventure sans objectifs ni programme. La mission d'audit n'est pas une partie de chasse. Tous les séminaires de méthodologie insistent sur ce point.

- **Norme 2300. Accomplissement de la mission**

Elle porte sur la définition de ce qu'il faut faire en insistant sur la nécessité de fonder ses conclusions. Tout constat doit être étayé et donc non contestable. Les normes ne font que rappeler ici que l'auditeur interne ne travaille pas à partir d'hypothèses mais s'appuie sur des certitudes. Les normes rappellent fort opportunément que la supervision et les normes de conservation des dossiers sont également des règles à suivre.<sup>26</sup>

- **Norme 2400. Communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions. Cette communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions. On notera que les destinataires du rapport ne sont pas définis avec précision, sauf à indiquer qu'ils doivent être « les destinataires appropriés ».<sup>27</sup>

- **Norme 2500. Surveillance des actions de progrès**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management (garantir que les mesures ont été effectivement mises en œuvre).

- **Norme 2600. Acceptation des risques par la Direction Générale**

La norme dénonce : si le niveau de risque résiduel apparaît inacceptable, il faut l'examiner avec la Direction générale. S'il y a un désaccord il faut le soumettre au conseil.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> IFACI, op.cit, p. 40.

<sup>26</sup> RENARD. J, op.cit, p. 117-118.

<sup>27</sup> IFACI, op.cit, p. 57.

<sup>28</sup> RENARD. J, op.cit, p. 120.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### 2.3. Les Normes de mise en œuvre

Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (indiquées par la lettre « A » après le numéro de la Norme) ou de conseil (indiquées par la lettre « C » après le numéro de la Norme). Ainsi on trouve : <sup>29</sup>

- **Activités d'assurance**

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité.

- **Activités de conseil**

Il s'agit d'un ensemble de conseils et de services entrepris à la demande d'un client, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectif de créer une valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation, sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples: avis, conseil, assistance et formation.

---

<sup>29</sup> IFACI, op.cit, p. 26.

# Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

## Section 3 : Conduite et outils d'une mission d'audit

L'auditeur interne dans sa mission doit adopter une méthodologie bien définie ainsi que des outils bien précisés.

### 1. Conduite d'une mission d'audit :

Toute mission d'audit interne est organisée par une méthodologie conforme aux normes internationales, qui s'articule autour de trois grandes phases :

- Phase de préparation ou d'étude ;
- Phase de réalisation ou de vérification ;
- Phase de conclusion.

#### 1.1. La phase de préparation :

La mission d'audit interne débute toujours par une phase de préparation, cette phase va permettre à l'auditeur de prendre connaissance de l'unité à auditer et de son environnement, apprécier les procédures de contrôle interne, mener une analyse de risques et préciser les objectifs de l'audit afin de bien capturer la mission d'audit.

C'est une phase qui se déroule essentiellement dans le bureau et dont le premier élément est l'ordre de mission.

##### 1.1.1. L'ordre de mission :

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes essentiels : <sup>30</sup>

- Premier principe : L'Audit Interne ne peut se saisir lui-même de ses missions ;
- Second principe : L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ;
- Troisième principe : La lettre de mission permet l'information à tous les responsables.

A partir de ces trois principes se dégagent donc deux fonctions essentielles : une fonction de mandat et une fonction d'information.

L'ordre de mission étant l'acte de naissance de la mission d'audit et il s'agit généralement d'un document d'information court (une page) qui indique le prescripteur, destinataire et l'objet de la mission, les objectifs généraux, le lieu et périmètre de la mission, la date du début et de la fin de la mission. <sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> RENARD. J, op.cit, p. 218.

<sup>31</sup>BERTIN.E, op.cit, p. 39.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### 1.1.2. La prise de connaissance ou la familiarisation :

L'étape de la prise de connaissance constitue la partie la plus importante de la mission, l'auditeur ne peut entamer son travail sans avoir une vision d'ensemble du domaine audité.

La durée de cette étape d'étude et d'apprentissage varie en fonction de plusieurs éléments : la complexité du sujet, le profil de l'auditeur, la qualité des dossiers d'audit...etc.<sup>32</sup>

La prise de connaissance de l'unité auditée suppose l'examen de quatre éléments essentiels :<sup>33</sup>

- L'organisation de l'unité :
  - Examen du manuel des procédures (organigramme, procédures...);
  - La répartition des tâches ;
  - Le budget, les résultats... ;
- Les rapports des audits antérieurs ;
- Les objectifs de la fonction à auditer ;
- Les techniques de travail utilisées : Essayer de comprendre toutes les méthodes permettant à l'unité de fonctionner et notamment les procédures de contrôle existantes.

Outre les documents relatifs à l'unité auditée (manuel des procédures, budgets...) et afin de réussir une bonne prise de connaissance l'auditeur rencontre aussi les personnes concernées par la mission d'audit et leur pose les bonnes questions en utilisant « le questionnaire de prise de connaissance ».

### 1.1.3. L'identification et l'évaluation des risques :

Cette étape est déterminante pour la suite de la mission, elle a pour objectif de faire un état des lieux des forces et des faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux détaillés.<sup>34</sup>

En effet cette étape est la mise en œuvre de la norme 2210.A1 qui stipule que : « Les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation ». <sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> RENARD. J, op.cit, p. 225-226.

<sup>33</sup> <https://www.imacaudit.com/docs/Documentation%20audit/conduite-mission-audit.pdf>, p. 02, consulté le 20/07/2017 à 11:02.

<sup>34</sup> SCHICK. P, « *Audit interne et référentiels de risques* », op.cit, p. 89.

<sup>35</sup> IFACI, op.cit, p. 195.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Pour mener à bien l'identification des risques, il convient d'utiliser un «Tableau des risques» qui prend en compte trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature et qui sont les suivants :<sup>36</sup>

- L'exposition : ce sont les risques qui pèsent sur les biens ;
- L'environnement : Ce qui est autour du bien et qui devient facteur de risque ;
- Les menaces : la menace est imprévisible et fait appel à l'imagination, elle conduit à la multiplication des procédures contraignantes.

D'après J. RENARD la structure globale du tableau des risques se présente comme suit :<sup>37</sup>

- Première colonne : Décomposer l'activité en tâche ;
- Deuxième colonne : Indiquer en face de chaque tâche, son objectif ;
- Troisième colonne : En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés, l'auditeur interne va estimer les risques encourus ;
- Quatrième colonne : L'évaluation sommaire du risque lié à la tâche qui est en générale à trois niveaux : important (i), moyen (m), faible (f) ;
- Cinquième colonne : Rappeler en face de chaque risque, le dispositif de contrôle interne le plus adéquat pour faire échec au risque identifié ;
- Sixième colonne : indiquer si le dispositif identifié existe ou n'existe pas.

Le tableau des risques va permettre à l'auditeur par la suite de construire son référentiel et de préciser les objectifs de sa mission.

### 1.1.4. La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel :

D'après JACQUES RENARD cette étape s'appelle « plan de mission » ou également « rapport d'orientation » par l'IFACI, c'est un contrat entre l'auditeur interne et l'audité qui précise les objectifs, le champ d'action de la mission d'audit et reprend les éléments de l'identification des risques effectués antérieurement.

Donc du tableau des risques découle le rapport d'orientation et si les orientations proposées par l'auditeur sont acceptées, le rapport d'orientation devient un document contractuel et engage les deux parties.

---

<sup>36</sup> RENARD. J, op.cit, p. 235-236.

<sup>37</sup> Id., p. 236-239.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Le programme de vérification ou la liste des travaux à effectuer par l'équipe d'auditeurs pour répondre aux engagements du rapport d'orientation est ensuite élaboré.<sup>38</sup>

Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission d'audit interne sous trois rubriques :<sup>39</sup>

- **Les objectifs généraux :** Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne et dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente.
- **Les objectifs spécifiques :** Ce sont les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones de risques antérieurement identifiées.
- **Le champ d'action :** On distingue entre :
  - Champ d'action fonctionnel : désigne les services, les divisions qui vont être audités ;
  - Champ d'action géographique : désigne les lieux.

### 1.2. La phase de réalisation

Cette phase constitue le corps de la mission d'audit, elle occupe la plus grande partie du temps du travail de l'auditeur.

Ce dernier va se déplacer sur le terrain afin d'exécuter sa mission, il va être en contact direct avec les responsables et les équipes de travail.

Cette phase suppose le suivi de trois étapes essentielles:

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le travail sur le terrain.

#### 1.2.1. La réunion d'ouverture

Désigne le commencement des opérations de réalisation ; c'est une rencontre entre auditeurs et audité (chez l'audité) qui se déroule sur les lieux même où la mission d'audit doit se dérouler.

---

<sup>38</sup>BERTIN.E, op.cit, p. 42.

<sup>39</sup>RENARD. J, op.cit, p. 241.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Six points importants seront abordés au cours de cette rencontre et qui sont indiqués dans l'ordre du jour :<sup>40</sup>

- Présenter l'équipe d'auditeurs en charge de la mission, par la suite les audités vont se présenter à leur tour.
- Un rappel sur les objectifs généraux de l'audit interne ;
- L'examen du rapport d'orientation constitue l'essentiel de l'ordre du jour de la réunion, grâce à une lecture commune, les auditeurs vont solliciter les avis des audités ;
- La prise de rendez-vous avec les personnes que les auditeurs doivent rencontrer soit pour réaliser des tests, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations ;
- Définir les conditions matérielles (logistique de la mission) de la mission d'audit ;
- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes ;
- Au terme de cette réunion toutes les modifications décidées en commun vont être apportées au rapport d'orientation.

### 1.2.2. Le programme d'audit

Appelé également « programme de vérification » ou encore « planning de réalisation ». C'est un document interne au service d'audit qui lie les auditeurs et leur hiérarchie et permet d'aborder la phase du travail sur terrain, il est établi par l'équipe en charge de la mission sous la supervision du chef de mission et adapté au rapport d'orientation.<sup>41</sup>

Le programme de vérification a les objectifs suivants:<sup>42</sup>

- C'est un document qui concrétise la réalisation de la mission ;
- C'est un document de travail permettant une répartition précise des tâches de tous les auditeurs afin que personne ne se hasarde à dévier des objectifs fixés ;
- Il sert de guide pour une meilleure conduite de la mission ;
- C'est un document qui détermine tous les points de contrôle à examiner selon le degré des risques déjà identifiés ;
- Le programme d'audit est une référence pour le suivi et l'appréciation du travail des auditeurs.
- Le programme de vérification peut être modifié en cours de mission en accord avec la hiérarchie de l'auditeur.

---

<sup>40</sup> RENARD. J, op.cit, p. 248-251.

<sup>41</sup> *Revue Nouvelle Economie*, « Méthodologie et Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne », N°:11 –vol 02, 2014, P. 30.

<sup>42</sup> <https://www.imacaudit.com/docs/Documentation%20audit/conduite-mission-audit.pdf.p.05>, consulté le 22/07/2017 à 16:34.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### 1.2.3. Le travail sur le terrain

Lors de cette étape, l'auditeur va réaliser des tests à l'aide d'un ensemble d'outils.

Le premier test que l'auditeur va réaliser est l'observation immédiate qui est révélatrice de la qualité de l'organisation et des méthodes de travail. C'est une observation globale qui permet de compléter le questionnaire de contrôle interne.

Ensuite les auditeurs vont effectuer des tests en choisissant un nombre d'opérations ou de processus relatifs à certaines périodes (observation spécifique), ce choix doit être suffisamment riche et significatif pour pouvoir élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et sont maîtrisées.<sup>43</sup>

Ces tests peuvent faire l'objet d'une Feuille de Couverture, qui met en évidence les conclusions tirées de la mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérification. Dans le cas où le test révèle un dysfonctionnement, une erreur ou une insuffisance, les conclusions sont rédigées sous forme de FRAP.

- **Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (la FRAP)**

Encore appelée « Feuille des risques », ou « Feuille d'évaluation du contrôle interne » ou « Feuille des risques référentiels ». C'est un document très utilisé par les services d'audit pour synthétiser les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté.<sup>44</sup>

Elle constitue un document de base pour la rédaction du rapport d'audit. La mise au point d'une FRAP commence par un problème et se conclut par les recommandations.

- **Le problème :** dans cette rubrique l'auditeur va attirer l'attention du lecteur sur le phénomène évoqué et s'avoir s'il mérite ou non d'être traité rapidement ;
- **La constatation ou le fait :** l'auditeur doit énoncer sous cette rubrique l'erreur, l'anomalie, le dysfonctionnement constaté ;
- **Les causes :** Grâce à l'analyse causale l'auditeur va essayer d'identifier les raisons des défaillances des dispositifs du contrôle interne qui ont conduit à un fait ;
- **Les conséquences :** l'auditeur doit ici estimer et qualifier les incidences du fait ;
- **Les recommandations :** c'est des solutions proposées pour éviter au phénomène de se reproduire dans l'avenir, elles conduisent à une amélioration du dispositif de contrôle interne.

---

<sup>43</sup>RENARD. J, op.cit, p. 266.

<sup>44</sup>BERTIN.E, op.cit, p. 43.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Il convient de signaler que :

- L'auditeur doit systématiquement valider ses constats ou ses conclusions en les présentant à la connaissance du responsable de l'entité auditée afin de recueillir sa réaction sur les éléments de preuve recueillis ;
- Chaque FRAP est supervisée par un chef de mission qui l'apprécie, situe sa place et son degré d'importance par rapport à la mission ;
- Les validations individuelles et successives sont suivies de validations générales en fin de mission (la réunion de clôture).

### 1.3. La phase de conclusion

La phase de conclusion est la dernière phase de la mission d'audit elle se déroule dans les bureaux des auditeurs. Elle comprend la rédaction du projet de rapport d'audit, la réunion de clôture, le rapport d'audit final et le suivi des recommandations.

#### 1.3.1. Le projet de rapport d'audit interne

C'est un document constitué à partir de l'ensemble des FRAP classées par ordre d'importance, il comporte l'ensemble des recommandations des auditeurs, cependant il demeure incomplet à cause de l'absence de validation générale, l'absence de réponses des audités aux recommandations ainsi que l'absence du plan d'action sur lequel est indiqué l'ensemble d'information sur la mise en œuvre des recommandations.<sup>45</sup>

Ce document va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture.

#### 1.3.2. La réunion de clôture

La réunion de clôture se déroule sur les lieux de l'audit, elle rassemble les auditeurs et les audités. Elle a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnement et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable.<sup>46</sup>

Dans cette réunion sont exposés dans un premier temps les résultats des vérifications effectuées : les anomalies, les points forts et les points faibles, ainsi que toutes les recommandations émises par les auditeurs, dans un second temps les audités peuvent faire des contestations sur les analyses, ou proposer des corrections.

---

<sup>45</sup> RENARD. J, op.cit, p. 291.

<sup>46</sup> SCHICK. P, « *Audit interne et référentiels de risques* », op.cit, p. 122.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Pour finir, les audités sont informés des délais accordés pour répondre aux recommandations, et ils sont rappelés de la procédure de suivi d'audit.

Les auditeurs retournent alors dans leur service pour entreprendre ultérieurement la phase finale de leurs travaux : la rédaction du rapport d'audit.<sup>47</sup>

### 1.3.3. Le rapport d'audit interne

Le rapport d'audit interne est le dernier acte de la mission d'audit, c'est un document court, clair et très important, destiné à informer la hiérarchie.

Le rapport d'audit met prioritairement l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès, sans omettre d'évoquer les points forts.<sup>48</sup>

D'après JACQUES RENARD le rapport d'audit est structuré comme suit :

- **Sommaire – introduction et synthèse :**

Premièrement un sommaire détaillé du rapport qui facilite le passage d'un sujet à un autre, puis une brève introduction qui comporte obligatoirement un rappel des objectifs de la mission et du champ d'action ainsi qu'un bref descriptif de la fonction ou l'unité auditée, et une synthèse (la lettre du président) brève et précise qui est destinée aux dirigeants et qui permet d'apprécier la qualité du contrôle interne.

- **Le corps du rapport ou « rapport détaillé » :**

Un rapport détaillé qui est destiné en premier lieu à l'auditée et qui comporte : constats, recommandations et réponses aux recommandations, le tout présenté dans l'ordre logique et cohérent du sommaire.<sup>49</sup>

- **Conclusion – Plan d'action – Annexes**

- Une conclusion généralement courte pour annoncer ou suggérer d'autres missions d'audit.
- Un plan d'action qui est un formulaire dessiné par l'auditeur interne, il spécifie pour chaque recommandation qui fera quoi et quand.
- Des annexes qui se trouvent en général en fin de rapport pour soutenir la démonstration.

---

<sup>47</sup> RENARD. J, op.cit, p. 295.

<sup>48</sup> SCHICK. P, « *Audit interne et référentiels de risques* »,op.cit, p. 129.

<sup>49</sup> RENARD. J, op.cit, p. 300.

# Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

## 1.3.4. Le suivi des recommandations

La mission d'audit ne s'arrête pas à la diffusion du rapport, mais elle se poursuit par le suivi des applications des recommandations qui est un droit donné par la norme 2500 qui stipule que « Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management ». <sup>50</sup>

Selon J. RENARD le suivi des recommandations se fait selon trois méthodes : <sup>51</sup>

- **La méthode orthodoxe** : elle confie le rôle essentiel dans le suivi des recommandations à l'audit interne.
- **La méthode interprétative** : le suivi des actions à entreprendre n'est plus l'affaire de l'audit interne, c'est l'affaire de la hiérarchie qui doit prendre ses responsabilités.
- **La méthode bors normes** : pour cette méthode le rôle de suivi des recommandations est confié à un service spécialisé.

## 2. Les outils d'audit interne

La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne utilise des outils et qui constituent les principaux supports et dispositifs de travail des auditeurs internes permettant ainsi une meilleure orientation et organisation de l'intervention des auditeurs.

Il est important de rappeler, par ailleurs, que ces outils ne constituent pas des normes de travail mais plutôt des moyens et outils qui permettent à l'auditeur et l'aide à réaliser ses investigations dans les règles de l'art.

Les outils d'audit concourent d'une manière générale et de façon très objective et efficace, au développement d'une opinion de l'auditeur pour lui permettre : <sup>52</sup>

- de justifier chaque point de son rapport ;
- d'apporter la preuve des faits constatés et d'en évaluer correctement les impacts sur l'activité de l'entité ou la fonction auditée.

Les outils d'audit présentés ci-après, peuvent être classés en deux catégories :

- Les outils d'interrogation ;
- Les outils de description.

---

<sup>50</sup> IFACI, op.cit, p. 251.

<sup>51</sup> RENARD. J, op.cit, p. 310-312.

<sup>52</sup> <https://bibliotheque.pssfp.net/index.php/textes-et-lois/ordonnances/manuels/726-manuel-d-audit-pour-inspection-general-des-ministeres-1/file.pdf.p.66>, consulté le 24/07/2017 à 19:42.

# Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

## 2.1. Les outils d'interrogation :

Ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.

### 2.1.1. Les sondages statistiques (ou échantillonnages)

Le sondage statistique est une méthode qui permet à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon.<sup>53</sup>

Souvent, il est très coûteux et voir impossible matériellement d'organiser un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations d'un organisme. L'utilisation des sondages est une technique courante et nécessaire en audit, qui permet de se forger une opinion raisonnable et de formuler les recommandations adéquates pour les diligences normales.

### 2.1.2. Les interviews

L'interview est une technique de recueil d'informations qui permet d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations afférentes à un processus.<sup>54</sup>

L'interview est utilisé à divers moments de la mission pour tout diagnostic rapide et à chaque fois que la nécessité se présente. Elle permet à :

- l'auditeur de percevoir les nuances dans l'expression de l'audité,
- l'audité de bien comprendre la démarche et les objectifs de l'auditeur.

L'interview n'est pas un interrogatoire, elle doit se dérouler dans une ambiance détendue et refléter une atmosphère de collaboration entre l'auditeur et l'audité.

Pour mener une interview il est recommandé de :<sup>55</sup>

- Définir l'interview: objectif, thèmes abordés, plan de l'interview ;
- Bien choisir les interviewés (éviter les participants inutiles) ;
- Contacter l'interviewé et prendre rendez-vous (en respectant la hiérarchie) ;
- Aller chez l'interviewé ;
- Préparer l'interview :
  - informations nécessaires ;
  - liste de points à aborder ;
  - liste de documents à demander ;
  - L'ordre des questions est important.

---

<sup>53</sup> RENARD. J, op.cit, p. 333.

<sup>54</sup><https://bibliotheque.pssfp.net/index.php/textes-et-lois/ordonnances/manuels/726-manuel-d-audit-pour-inspection-general-des-ministeres-1/file.pdf.p.71>, consulté le 24/07/2017 à 19:42.

<sup>55</sup><https://www.imacaudit.com/docs/Documentation%20audit/conduite-mission-audit.pdf.p.03>, consulté le 24/07/2017 à 21:17.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### 2.1.3. Les questionnaires

Le questionnaire est un outil d'analyse de l'activité auditée en vue d'identifier les points forts et les points faibles en se basant sur les questions posées par l'auditeur interne, et sur les réponses de l'audité, puis comme outil d'interview.<sup>56</sup>

Il existe deux sortes de questionnaires:

- **Le Questionnaire de Prise de Connaissance** intervenant lors de la phase de préparation :

Ce questionnaire est indispensable à l'auditeur pour qu'il comprenne convenablement la fonction à évaluer d'une part, et contribue à l'élaboration du questionnaire de contrôle interne d'autre part.

- **Le Questionnaire de Contrôle Interne** intervenant lors de la phase de réalisation :

C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau du contrôle et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée.

Cinq questions fondamentales à ne pas omettre dans ce questionnaire :<sup>57</sup>

- Qui ? Question pour connaître l'opérateur ;
- Quoi ? Sert à identifier l'objet de l'opération ;
- Où ? Pour tester tous les lieux où l'opération se déroule ;
- Quand ? Sert à connaître la périodicité ou la ponctualité de l'opération ;
- Comment ? C'est pour permettre de décrire l'opération.

### 2.1.4. Les outils informatiques

L'auditeur interne utilise plusieurs outils informatiques lui permettant d'importer aisément des données pour ensuite les manipuler à sa guise. Ces outils informatiques peuvent être classés en trois catégories :<sup>58</sup>

- **Les outils de travail de l'auditeur**

C'est des logiciels permettant de procéder au traitement et à la manipulation de fichiers organisés en base de données : logiciels de traitement de textes, logiciels de dessin, les tableurs, les gestionnaires de base de données, logiciels de représentations graphiques.

---

<sup>56</sup><https://bibliotheque.pssfp.net/index.php/textes-et-lois/ordonnances/manuels/726-manuel-d-audit-pour-inspection-general-des-ministeres-1/file.pdf.p.73>, consulté le 25/07/2017 à 09:52.

<sup>57</sup><https://www.imacaudit.com/docs/Documentation%20audit/conduite-mission-audit.pdf.p.06>, consulté le 25/07/2017 à 16:34.

<sup>58</sup> RENARD. J, op.cit, p. 342.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

- **Les outils de réalisation des missions**

On trouve :

- Des outils méthodologiques permettant à l'auditeur interne de concevoir son tableau de risques, d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, de formaliser les FRAP, etc.
- Des outils d'interrogation et d'extraction de fichiers permettant d'analyser des données d'investigation.

- **Les outils de gestion du service**

Ils sont conçus par le service lui-même et à la disposition du responsable de l'audit interne pour faciliter la gestion de la fonction d'audit interne tels que : les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs, le contrôle budgétaire de l'unité, etc.

### 2.1.5. Vérifications, analyses et rapprochements divers

C'est des procédés utilisés par l'auditeur au cours de son travail sur le terrain, pour s'assurer de la validité des opérations effectuées.<sup>59</sup>

- **Les vérifications** : elles sont diverses mais les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques aux quelles on peut assimiler l'utilisation des ratios et la vérification de l'existence de documents et la recherche d'indices.
- **Les analyses** : les analyses de données permettent d'utiliser les potentialités du Système d'Information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux, ils révèlent ainsi les dysfonctionnements sans connaître les causes.
- **Les rapprochements** : les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation très utilisée car elle permet souvent de dégager les anomalies : il s'agit de confirmer une information par l'examen de deux sources différentes.

---

<sup>59</sup> RENARD. J, op.cit, p. 346.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### 2.2. Les outils de description :

Ce sont des outils qui consistent à aider l'auditeur à comprendre les situations rencontrées.

#### 2.2.1. L'observation physique

Une observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction ou d'une valeur.<sup>60</sup>

Il existe deux grandes catégories d'observation :<sup>61</sup>

- L'observation **directe** : est une source d'information très productive, elle permet d'assurer une vérification immédiate du phénomène ;
- L'observation **indirecte** : sollicite un tiers qui va observer pour l'auditeur et va lui communiquer le résultat de ses observations.

#### 2.2.2. La narration

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne :<sup>62</sup>

- **La narration par l'audit** : elle est orale et plus riche car dans son utilisation l'auditeur est passif, il se contente d'écouter et de noter les commentaires et les informations fournis par l'audit ;
- **La narration par l'auditeur** : c'est la mise en ordre des idées et des connaissances par l'auditeur (elle est écrite) en s'appuyant sur : des observations physiques, des constats, des conclusions de tests ou toute autre source d'information permettant à l'auditeur de raconter le résultat constaté.

#### 2.2.3. L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel est un document construit par l'auditeur à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations au début de la mission permettant ainsi une première approche du problème de la séparation des tâches contrairement à l'organigramme hiérarchique qui est considéré comme un dispositif de contrôle interne.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup><http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/textes-et-lois/ordonnances/manuels/726-manuel-d-audit-pour-inspection-general-des-ministeres-1/file.pdf>, p.78, consulté le 25/07/2017 à 09:52.

<sup>61</sup> RENARD. J, op.cit, p. 353.

<sup>62</sup> Id., p. 354-355.

<sup>63</sup> Ibid., p. 356.

## Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### 2.2.4. La grille d'analyse des taches

La grille d'analyse permet de répondre à la question le qui fait quoi ? <sup>64</sup>

Elle permet d'obtenir une vision synthétique et claire de la répartition des tâches et des attributions des personnes ou des services. <sup>65</sup>

### 2.2.5. Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions, activités et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination afin de donner une vision globale et complète du cheminement des informations et de leurs supports. <sup>66</sup>

### 2.2.6. La piste d'audit

Elle a pour objectif de s'assurer qu'il est possible de remonter à l'origine d'une transaction (traçabilité des opérations). Ainsi, à partir du constat matériel (mobilier) l'auditeur va retracer l'historique afin de remonter à la source de l'opération (décision d'engager la dépense). <sup>67</sup>

---

<sup>64</sup><http://www.imacaudit.com/docs/Documentation%20audit/conduite-mission-audit.pdf.p.09>, consulté le 30/07/2017 à 10 :14.

<sup>65</sup><https://www.interieur.gouv.fr/.../15033-14119-01-guide-métho-auditeur-interne.pdf.64>, consulté le 30/07/2017 à 13 :12.

<sup>66</sup><http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/textes-et-lois/ordonnances/manuels/726-manuel-d-audit-pour-inspection-general-des-ministeres-1/file.pdf.p.68>, consulté le 30/07/2017 à 20:21.

<sup>67</sup><https://www.interieur.gouv.fr/.../15033-14119-01-guide-métho-auditeur-interne.pdf.p.65>, consulté le 30/07/2017 à 13:12.

# Chapitre I Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

## Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons tenté de présenter les notions de base nécessaires à la compréhension de l'audit interne, et nous avons pu retenir que :

L'audit interne est apparu comme étant des travaux préparatoires pour la certification des comptes pratiqués par les auditeurs externe, et grâce à son évolution, il a pu pénétrer toutes les fonctions de l'entreprise et aujourd'hui il devient une fonction indispensable par sa contribution à la création de la valeur ajoutée et à l'atteinte des objectifs de l'entité.

On peut donc dire, que l'audit interne est une activité d'assurance et de conseil qui effectue ses tâches avec toute objectivité et indépendance ce qui exilique le rattachement au niveau le plus hiérarchique au sein de l'entreprise. Il revient à l'audit interne de savoir évaluer et apprécier le processus de management des risques, les dispositifs de contrôle interne et de recommander la mise en œuvre d'un bon gouvernement d'entreprise tout en évitant la confusion des rôles.

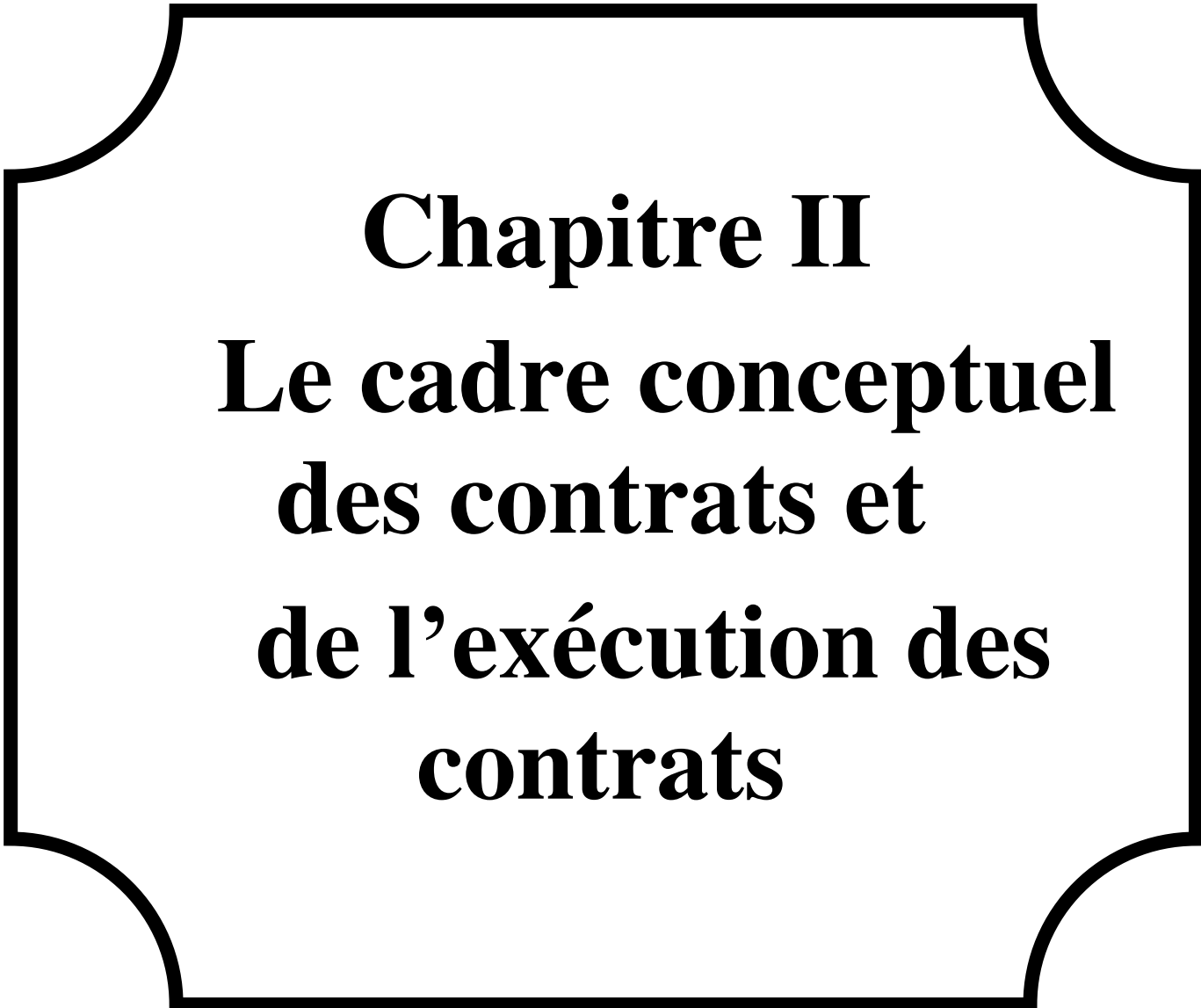
L'audit interne est une profession normée, exercée dans le respect d'un code de déontologie et des normes internationales établies par l'IIA dans un document constituant le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) de l'audit interne.

Pour bien mener sa mission l'audit interne, l'auditer suit une démarche méthodique qui s'articule autour de trois phases ; commençant par une phase de préparation qui permet d'anticiper le travail sur le terrain et de bien capturer la mission d'audit ; ensuite la phase de réalisation qui permet de détecter toutes les anomalies et dysfonctionnements relatifs aux sujets audités ; au final la phase de conclusion qui porte sur la rédaction du rapport et qui est une synthèse de l'ensemble des forces et faiblesses relevées ainsi que des recommandations émises présentées sous forme d'un plan d'action.

Et afin de bien réussir cette démarche l'auditeur interne utilise des différents outils qui l'aide a bien accomplir ses travaux dont on trouve :

- les outils d'interrogation tels que le questionnaire du contrôle interne et les interviews ;
- les outils de description tels que les observations physiques et la grille de séparation des tâches.

L'auditeur interne est amené à faire le bon choix des outils qui lui permettent d'atteindre ses objectifs avec plus de rapidité et d'efficacité.



**Chapitre II**  
**Le cadre conceptuel**  
**des contrats et**  
**de l'exécution des**  
**contrats**

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

---

### **Introduction**

Pour bien mener sa mission d'audit d'exécution des contrats l'auditeur interne doit prendre connaissance du domaine des contrats et de leur exécution.

Les théories contractuelles des organisations voient l'entreprise comme une fiction légale articulant un nœud de contrats, qui identifie un ensemble de transactions hétérogènes et un ensemble de liens avec son environnement interne et externe. On peut dire aussi que l'entreprise est une accumulation particulière de relations contractuelles avec ses employés, ses consommateurs, ses prêteurs et toutes les autres parties prenantes.

Ainsi certains types de contrats sont la solution aux relations complexes de l'entreprise avec son environnement, cela peut expliquer l'importance de la programmation des missions d'audit interne dans le domaine des contrats pour assurer l'efficacité dans leur exécution et la bonne mise en application des clauses contractuelles.

Ce deuxième chapitre a donc pour objectif de présenter de façon générale les concepts fondamentaux se rapportant au domaine d'exécution des contrats dans le but de mieux maîtriser notre mission d'audit.

Dans la première section nous essayerons d'aborder des généralités sur le domaine des contrats à travers les définitions d'un contrat, son utilité, ses conditions de validité et nous mettrons l'accent sur les différents types de contrats au sein d'une entreprise.

Dans la deuxième section nous mettrons le point sur le contenu d'un contrat et la mise en application des clauses contractuelles ainsi nous allons aborder la notion des avenants.

La troisième section est consacrée à l'étude de l'environnement et de l'aspect juridique et financier des contrats, et pour finir nous allons exposer les différentes qualités d'un bon contrat.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

### **Section 1 : Principes de base sur les contrats**

Les entreprises ont connu, au fil des temps une large évolution et une grande diversité en matière de contrats dont ces derniers s'avèrent indispensables pour la survie de chaque firme.

Dans ce qui suit et pour saisir le sens fondamental des relations contractuelles, il devient dès lors nécessaire de présenter des principes de base sur les contrats.

#### **1. Définitions et utilité des contrats :**

##### **1.1. Définitions d'un contrat :**

Selon l'article 54 du code civil algérien: « Le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose ». <sup>68</sup>

Ou bien et plus clairement : « Un contrat est un accord de volonté entre des parties capables de s'engager valablement pour un objet ou un service défini moyennant une contrepartie et pour une cause licite de nature à créer entre elles des obligations réciproques ». <sup>69</sup>

##### **1.2. L'utilité des contrats (à quoi servent les contrats ?)**

Un contrat est l'un des modes d'expression et d'action de la personne dans la société :

- Il sert à établir des liens avec d'autres personnes (contrat de location entre un bailleur et son locataire, par exemple) ;
- Il permet de gérer son patrimoine (contrat de vente, par exemple) ;
- Il est un instrument fondamental pour l'organisation de la vie sociale et le monde des affaires, car les parties qui s'engagent dans un contrat sont soumises aux règles qu'elles ont fixées par un consentement mutuel ; les conventions sont légalement formées et tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. <sup>70</sup>
- Les relations contractuelles sont la substance d'une organisation, on peut dire donc que cette dernière est comme une fiction légale articulant un nœud de contrats avec des parties prenantes avec lesquelles elle est en relation régulière. <sup>71</sup>

<sup>68</sup> <https://www.joradp.dz/trv/fcivil.pdf.p.11>, consulté le 15/09/2017 à 10:20.

<sup>69</sup> Bessonnet. A, Edouard Lamy. F, « *Contrats d'affaires internationaux : Guide pratique* », édition Pearson Education France, Paris , 2005, p. 12.

<sup>70</sup> <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/droit/niveau-intermediaire/158152.html>, consulté le 19/09/2017 à 21 :34.

<sup>71</sup> Hubert de LA BRUSLERIE, « *L'Entreprise et le contrat : Jeu et Enjeux* », édition ECONOMICA, Paris, 2010, p. 33.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

---

### **2. Conditions de validité des contrats**

Un contrat ne peut être considéré comme valablement formé que lorsque sont réunies les conditions essentielles pour sa validité et qui sont au nombre de quatre :

- La capacité de contracter ;
- Le consentement des parties ;
- L'objet ;
- La cause.

#### **2.1. La capacité de contracter :**

Toute personne peut contracter si elle n'est pas déclarée incapable par la loi, donc la capacité est la règle et l'incapacité est l'exception, elle peut être : <sup>72</sup>

- **Une incapacité générale** : lorsque tout contrat passé par personne visée peut être annulé par exemple des mineurs, des majeurs en tutelle et des regroupements non dotés de la personnalité morale;
- **Une incapacité spéciale** : lorsque la loi interdit à certaines personnes de passer certains contrats avec telle ou telle personne déterminée, par exemple les ventes entre époux sont interdites ;
- **Une incapacité de jouissance** : tout individu frappé de ce type d'incapacité sera privé du droit de passer des contrats. Les donations sont par exemple interdites au mineur non émancipé ;
- **L'incapacité d'exercice** : au sein d'une entreprise tous les salariés ne sont pas habilités à la représenter pour la passation ou la signature des contrats ; en principe seul le PDG, les directeurs management ou les personnes qui sont expressément désignées en leur nom ou au nom de l'entreprise au terme d'une procuration ou d'une délégation de pouvoir spécifique ont le pouvoir de signer les contrats au sein de l'entreprise.

---

<sup>72</sup> <https://www.surfeco21.com/?p=128>, consulté le 21/09/21/34.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

---

### **2.2. Le consentement**

Le consentement est le fait de donner son accord. Le consentement des parties qui s'obligent doit être libre et éclairé, car dans le cas contraire, il y a vice du consentement. Ces vices sont l'erreur, le dol ou la violence.

- **L'erreur** : se définit comme une idée fausse et inexacte que se fait le contractant d'un des éléments des contrats ;
- **Le dol** : est le fait pour un contractant d'obtenir le consentement par des manœuvres ou des mensonges ;
- **La violence** : est lorsqu'une partie s'engage sous la pression d'une contrainte qui lui inspire la crainte d'exposer sa personne, sa fortune ou celles de ses proches à un mal considérable.

### **2.3. L'objet du contrat**

Forme la matière de l'engagement (permet de déterminer ce à quoi le débiteur s'est engagé). Il doit être déterminé ou déterminable, il doit être conforme à l'ordre public et aux bonnes mœurs mais aussi définie en quantité et en qualité au moment de la signature du contrat.

### **2.4. La cause du contrat**

C'est le mobile concret qui détermine chaque partie à contracter. Elle doit exister et être licite. Il faut voir dans la cause d'un contrat la situation concrète que ce dernier présuppose et à partir de laquelle va œuvrer.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Bessonnet. A, Edouard Lamy. F, op.cit, p. 13-14.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

### **3. Les différents types de contrats au sein d'une entreprise:**

L'environnement économique des entreprises est animé par des flux d'échange permanents et indispensables et c'est pour cette finalité que la vie de ces entreprises est faite de contrats divers dont les principaux sont :

- Contrat de société ;
- Contrat d'entreprise ;
- Contrat de sous-traitance ;
- Contrat de vente/achat ;
- Contrat d'échange ;
- Contrat de travail ;
- Contrat de bail ;
- Contrat de mandat ;
- Contrat de management.

#### **3.1. Contrat de société :**

Comme le définit l'article 416 du code civil algérien: « Le contrat de société est le contrat par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales conviennent à contribuer à une activité commune, par la prestation d'apports en industrie, en nature ou en numéraire dont le but de partager le bénéfice qui pourra en résulter, de réaliser une économie ou encore de viser un objectif économique d'intérêt commun. <sup>74</sup>

#### **3.2. Contrat d'entreprise :**

D'après l'article 54 du code civil algérien: « Le contrat d'entreprise est le contrat par lequel l'une des parties s'oblige à exécuter un ouvrage ou à accomplir un travail moyennant une rémunération que l'autre partie s'engage à lui payer ». <sup>75</sup>

Cette définition indique deux parties contractantes à savoir :

- **L'entrepreneur ou le prestataire de service :** qui s'engage envers une autre personne, le client, à réaliser un ouvrage matériel ou intellectuel ou à fournir un service moyennant un prix que le client s'oblige à lui payer.
- **Le client :** c'est celui envers qui l'entrepreneur ou le prestataire de service s'engage à réaliser un ouvrage ou à fournir un service moyennant un prix que ce client s'oblige à payer.

<sup>74</sup> <https://www.joradp.dz/trv/fcivil.pdf.p.65>, consulté le 23/09/2017 à 08:51.

<sup>75</sup> <https://www.joradp.dz/trv/fcivil.pdf.p.90>, consulté le 23/09/2017 à 11 :55.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

**L'entrepreneur ou le prestataire de service doit fournir un travail en toute indépendance :** bien que le client conserve un droit de surveillance général l'entrepreneur assume la direction des travaux et a le libre choix des moyens d'exécution du contrat. Il n'existe entre lui et le client aucun lien de subordination quant à son exécution.

### **3.3. Contrat de sous-traitance :**

le contrat de sous-traitance : est une variété du contrat d'entreprise, c'est une opération par laquelle un maître d'ouvrage confie un travail à un entrepreneur principal (donneur d'ordres), qui recourt à un tiers (sous-traitant) pour réaliser tout ou une partie d'un bien, d'un service... Les entreprises peuvent aussi sous traiter des tâches directement.<sup>76</sup>

Donc à travers la sous-traitance les donneurs d'ordre délèguent à des tiers spécialisés pour tous ce qui ne relève pas directement de leur terrain d'activité spécifique

### **3.4. Contrat de vente/achat :**

Dans la vie de tous les jours on conclue très régulièrement des contrats de vente/achat comme lorsque l'on achète son pain à la boulangerie et dans ce principe que même les entreprises y trouvent la nécessité et l'obligation d'avoir des accords avec d'autres entreprises.

Et d'après l'article 351 du code civil algérien: « La vente est un contrat par lequel le vendeur s'oblige à transférer la propriété d'une chose ou tout autre droit patrimonial à l'acheteur qui doit lui en payer le prix ».<sup>77</sup>

Cette définition énumère deux objectifs essentiels :

- Objectif économique : faire passer la maîtrise sur l'objet du vendeur à l'acheteur ;
- Objectif juridique : satisfaire aux deux causes du contrat : d'une part, dans le chef de l'acheteur acquérir la propriété de la chose livrée (matérielle ou immatérielle), d'autre part dans celui du vendeur recevoir le prix convenu.

### **3.5. Contrat d'échange:**

L'article 413 du code civil algérien définit le contrat d'échange comme : « Un contrat par lequel les contractants s'obligent réciproquement à transférer l'un à l'autre la propriété d'un bien autre que l'argent ».<sup>78</sup>

<sup>76</sup> <https://www.agref.org/X9contrat%20de%20travail.pdf.p.02>, consulté le 24/09/2017 à 19:32.

<sup>77</sup> <https://www.joradp.dz/trv/fcivil.pdf.p.57>, consulté le 24/09/2017 à 08 :51.

<sup>78</sup> <https://www.joradp.dz/trv/fcivil.pdf.p.65>, consulté le 24/09/2017 à 8:51.

## Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats

Appelé aussi **échange interentreprises**, autre appellation du troc (ou « barter » en anglais) qui désigne une opération économique par laquelle une entreprise cède la propriété d'un bien, d'un groupe de biens ou délivre un service à une autre entreprise et reçoit en retour un autre bien ou un service.<sup>79</sup>

**L'échange permet à l'entreprise de se faire connaître** et d'écouler ses produits ou ses services vers de nouveaux partenaires et futurs clients potentiels. L'accès à une plateforme d'échanges interentreprises lui permet de bénéficier d'une force commerciale supplémentaire, pour doper son chiffre d'affaires.

### 3.6. Contrat de travail :

Selon l'article 2 du code de travail algérien : « sont considérés travailleurs salariés toute personne qui fournit un travail manuel ou intellectuel moyennant rémunération dans le cadre de l'organisation et pour le compte d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée ci-après dénommée « employeur ».<sup>80</sup>

Donc « Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération ».<sup>81</sup>

Le critère déterminant dans le contrat de travail est celui du **lien de subordination** qui est caractérisé par l'exécution du travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné.

A noter aussi que le contrat de travail peut être :

- un contrat à **durée indéterminée** (CDI), à temps complet ou partiel qui est conclu pour des tâches durables et permanentes ;
- un contrat à **durée déterminée** (CDD) ou de travail temporaire (CTT) qui est conclu pour des tâches non durables.

<sup>79</sup> <https://www.francebarter.coop/GUIDE-PRATIQUE-BARTER-echanges-inter-entreprises.pdf.p.09>, consulté le 24/09/2017 à 09 :10.

<sup>80</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---/wcms\\_191113.pdf.p.05](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---/wcms_191113.pdf.p.05), consulté le 25/09/2017 à 11 :03.

<sup>81</sup> <https://www.agref.org/X9contrat%20de%20travail.pdf.p.01>, consulté le 26/09/2017 à 20 :41.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

### **3.7. Contrat de bail :**

Conformément à l'article 467 du code civil algérien : « Le bail est un contrat par lequel le bailleur donne en jouissance une chose au locataire pour une durée déterminée en contrepartie d'un loyer connu ».<sup>82</sup>

Ou bien et plus clairement, le bail ou contrat de location est un accord par lequel le bailleur (locateur) cède au preneur pour une période déterminée le droit d'utilisation d'un actif en échange d'un paiement ou d'une série de paiement. Et ce contrat présente deux types de location :<sup>83</sup>

- Location financement ou location-acquisition : c'est un contrat ayant effet de transférer au preneur la quasi-totalité des risques et avantages importants inhérent à la propriété d'un actif avec ou sans transfert de propriété en fin de contrat ;
- Location-exploitation ou location simple : désigne tout contrat de location autre qu'un contrat de location financement.

### **3.8. Contrat de mandat :**

Selon l'article 571 du code civil algérien : « Le mandat ou procuration est un acte par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire ou de ne pas faire quelque chose pour le mandant et en son nom. Le contrat ne se forme que par l'acceptation du mandataire ».<sup>84</sup>

Donc c'est un contrat par lequel une personne est chargée d'en représenter une autre pour accomplir une ou plusieurs tâches ; le mandataire doit respecter les instructions du mandant, mais dispose d'une indépendance et d'un pouvoir d'initiative.<sup>85</sup>

### **3.9. Contrat de management :**

Conformément à l'article 1 du code civil algérien : « Le contrat de management est le contrat par lequel un partenaire joui d'une réputation bien établie, dénommé gestionnaire, s'engage à gérer au nom et pour le compte d'une entreprise publique économique ou d'une société d'économie mixte, moyennant rémunération, tout ou partie du patrimoine de cette dernière, en y apportant son label, selon les normes et standards et à la faire bénéficier de ses réseaux de promotion et de vente ».<sup>86</sup>

<sup>82</sup> <https://www.joradp.dz/trv/fcivil.pdf.p.73>, consulté le 27/09/2017 à 15 :20.

<sup>83</sup> CÉRBAH. H, « *Gestion Comptable par l'Application : Conformes au nouveau SCF et aux Normes Comptables IAS/IFRS* », édition Pages Bleues Internationales, 2012, p. 66.

<sup>84</sup> <https://www.joradp.dz/trv/fcivil.pdf.p.96>, consulté le 27/09/2017 à 18 :34.

<sup>85</sup> <https://www.agref.org/X9contrat%20de%20travail.pdf.p.02>, consulté le 28/09/2017 à 14 :43.

<sup>86</sup> <https://www.joradp.dz/trv/fcivil.pdf.p.94>, consulté le 28/09/2017 à 15 :31.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

### **Section 2 : Le contenu essentiel à vérifier lors de l'exécution d'un contrat**

Dans tous les contrats, il existe des rubriques essentielles et composantes négociables, formalisés dont l'auditeur interne doit en vérifier leur existence pour comprendre et en juger a bien leurs exécution.

Dans ce qui suit nous tenterons de présenter les clauses contractuelles constituant un contrat ainsi que les modifications et les avenants dans ce dernier.

#### **1. Les clauses contractuelles**

Négocier un contrat, c'est parvenir à un accord, sur un ensemble d'éléments, qui seront ensuite formalisés. Il est essentiel de comprendre chacun des éléments faisant partie de l'accord pour en juger convenablement leurs exécution.

En effet, un contrat peut être rédigé de mille manières, il n'y a pas de formule prête mais l'essentiel consiste à être capable de répondre avec précision aux interrogations ci-dessous et qui forment « les rubriques essentielles d'un contrat » et qui reprennent les différentes clauses que l'on doit retrouver dans un contrat (quel qu'il soit) pour qu'il soit bien complet : <sup>87</sup>

- C'est quoi le titre du contrat ?
- Qui sont les parties contractantes ?
- Quelle est la raison du contrat ?
- Quelles sont les définitions nécessaires dans un contrat ?
- Quel est l'objet du contrat et pour quelle prestation ?
- Quels sont les droits et les obligations des parties et pour quelle contre partie ?
- À partir de quelle date, pour quelle durée ou dans quels délais ?
- Comment et sous quelles conditions ?
- Que se passe-t-il en cas de survenance d'un différend ou d'un litige ?

##### **1.1. C'est quoi le titre du contrat ?**

Le titre évoque la prestation, l'objet du contrat de manière courte. Mais il n'est pas déterminant donc si on se trompe dans le titre du contrat, ce n'est pas grave : c'est surtout le contenu du contrat qui est déterminant.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Bessonnet. A, Edouard Lamy. F, op.cit, p. 71-132.

<sup>88</sup> <https://smartbe.be/.../2017/01/checklist-Les-rubriques...contrat.pdf.p.01>, consulté le 30/09/2017 à 10 :22.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

---

### **1.2. Qui sont les parties contractantes ?**

Dans un contrat, il y a deux ou plusieurs parties. Ces parties doivent être identifiées de manière détaillée.

Donc il conviendra d'énoncer précisément l'identité de chaque partenaire de façon complète et exacte en indiquant : <sup>89</sup>

- Leur adresse ou leur siège social ;
- Leur numéro d'immatriculation au registre de commerce (pour les entreprises nationales ou les entreprises internationales) ;
- Le nom et la qualité, titre ou fonction de la ou des personnes autorisées à signer au nom de chacune des entreprises ;
- Il faut indiquer aussi les représentants des parties du contrat, leurs qualité (administrateur, directeur, gérant...) et si ces représentants sont ceux avec qui vous négociez ;
- Le lieu où doit s'effectuer le travail, la prestation ;
- Le territoire sur lequel les éventuels droits d'auteur pourront être exploités.

### **1.3. Quelle est la raison du contrat ?**

Dans un contrat, **le préambule** a pour but d'exposer **les motifs** ou **les raisons** qui conduisent les parties à conclure le contrat et/ ou à décrire sommairement l'opération envisagée de façon à éclairer sur la commune intention des parties au moment de la signature du contrat.

Ce préambule n'est pas indispensable mais il présente un intérêt en cas de conflit ultérieur si les aléas de l'exécution du contrat ou le comportement des parties ont entraîné des dérives. <sup>90</sup>

### **1.4. Quelles sont les définitions nécessaires du contrat ?**

Il est nécessaire de prévoir une section dans le contrat dans laquelle un certain nombre de termes plus techniques seront définis.

Ces définitions sont importantes pour prévenir d'éventuels problèmes ultérieurs : lacunes, confusions, malentendus... Et elles aideront le juge s'il doit interpréter le contrat. <sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Bessonnet. A, Edouard Lamy. F, op.cit, p. 73.

<sup>90</sup> Id., p. 75.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

### **1.5. Quel est l'objet du contrat et pour quelle prestation ?**

Tous les contrats ont un objet « le cœur du contrat », c'est obligatoire : il s'agit de la description globale de l'accord. Il doit être le plus précis possible pour éviter toute ambiguïté.

Les parties doivent définir très précisément la prestation à accomplir (fourniture d'une chose ou d'un service, réalisation d'une installation...) : <sup>92</sup>

- **Au besoin**, sera jointe en annexe la description détaillée de la nature du ou des **produits** à fournir, spécifiant ses composants, ses dimensions, ses qualités spécifiques et tous les paramètres permettant d'avoir une compréhension exacte du produit à fournir.
- En cas d'une **prestation de service**, il sera **nécessaire** d'établir un document spécifique en annexe intitulé « Étendue des prestations » auquel renverra l'article du contrat intitulé « Objet » qui énumérera les tâches à réaliser, leurs fréquences, les conditions d'intervention du prestataire et les paramètres permettant de mesurer la qualité d'exécution.

Donc définir plus précisément l'objet du contrat c'est de garder toujours à l'esprit qu'un contrat doit être rédigé comme s'il devait être lu un jour par un tribunal chargé de trancher un litige dans le cas de défaut d'exécution des prestations.

### **1.6. Quels sont les droits et les obligations des parties et pour quelle contrepartie?**

Donc dans cette rubrique on y trouve les engagements des parties décrits de manière détaillée : il s'agit d'obligations de faire ou de ne pas faire. L'important est que l'on puisse détecter un équilibre dans les droits et obligations de chacun.

La contrepartie financière de la fourniture d'un produit ou d'une prestation de services est le prix qui doit être payé au prestataire. Et pour être valable ce prix doit être : <sup>93</sup>

- Licite : autorisé par la loi ;
- Déterminé : dès que son montant est fixé dans le contrat ;
- Déterminable : être fixé par référence à un tarif, un taux, un barème, un mode de calcul, un indice ou une formule de révision définis dans le contrat.

Le prix est indissociable des modalités de paiement qui doivent être précises à savoir la date, le lieu et le mode de paiement qui est subordonné à l'émission d'une garantie bancaire et d'une caution de bonne fin d'exécution.

<sup>91</sup> <https://smartbe.be/.../2017/01/checklist-Les-rubriques...contrat.pdf.p.02>, consulté 30/09/2017 à 14 :51.

<sup>92</sup> Bessonnet. A, Edouard Lamy. F, op.cit, p. 76.

<sup>93</sup> Id., p. 88.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

---

### **1.7. À partir de quelle date, pour quelle durée ou dans quels délais ?**

Les parties contractantes devront décider entre elles si le point de départ du contrat :

- se situe au jour de la signature (date de signature est la date du début d'exécution) ce qui constitue le cas le plus général ;
- est rétroactif c'est-à-dire que la signature du contrat interviendrait après un commencement d'exécution ;
- est subordonné au versement d'un acompte ou autres dont l'une des parties exigeant que l'entrée en vigueur du contrat signé soit soumise à la satisfaction d'un certain nombre de conditions préalables.

Elles devront aussi convenir la durée du contrat en précisant s'il s'agit :

- d'un contrat à durée **déterminée** : qui prévoit l'accomplissement d'une prestation dans un délai fixé suivant un planning d'exécution et la fin du contrat arrive avec l'arrivée de l'échéance des prestations.
- d'un contrat à durée **indéterminée** : qui se poursuit tant que ni l'une des parties ne souhaite y mettre fin. <sup>94</sup>

### **1.8. Comment et sous quelles conditions ?**

Il convient aussi dans un contrat de déterminer les conditions et les modalités de son exécution dont on retrouve : <sup>95</sup>

- Les modalités de livraison, de transfert de risques (lien avec assurances, prise en charge du risque de dommage) et de sanction des retards ;
- garantie bancaire et garanties de performances (garantie de conformité des produits, garantie de sécurité des personnes) ;
- plafond et limitation de responsabilité (le fournisseur avisé acceptera de ne prendre en charge que des responsabilités dont il a le contrôle et des risques dont il a la maîtrise) ;
- confidentialité et propriété intellectuelle (les clauses de non divulgation).

---

<sup>94</sup> Bessonnet. A, Edouard Lamy. F, op.cit, p. 94.

<sup>95</sup> Id., p. 105.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

### **1.9. Que se passe-t-il en cas de survenance d'un différend ou d'un litige ?**

En cas de survenance d'un litige et dans un premier temps le mieux est de s'en remettre à des praticiens du domaine pour juger le bien-fondé des positions respectives des parties et trouver rapidement une solution propre à régler le litige avec consentement mutuel (privilégier une solution amiable : conciliation) et sans que le verdict ne soit rendu public.

Donc il faut éviter à tout prix de soumettre les litiges à la juridiction car en cas de jugement la publicité qui en sera faite sera susceptible de nuire à la réputation de l'entreprise.

De plus le choix de l'instance appropriée pour le règlement des conflits entre les parties peut se révéler stratégiquement payant ; donc il doit être murement réfléchi et éclairé par un conseil avisé dès la négociation du contrat sans attendre la survenance d'un conflit, un choix judicieux dès le départ pourra se révéler une arme dissuasive efficace pour faire obstacle à l'engagement d'une procédure longue, coûteuse et à l'issue incertaine.<sup>96</sup>

**Note :** Avant d'entamer la mission d'audit d'exécution des contrats ; il est essentiel pour un auditeur de bien lire le contrat pour comprendre les clauses contractuelles composant le contrat et pour ensuite s'assurer de leurs exécutions.

## **2. Les modifications et les avenants dans un contrat**

### **2.1. Définition des avenants**

Dans le domaine juridique des contrats, un **avenant** est un acte juridique qui se traduit par la rédaction d'une clause additionnelle, ou d'une convention additionnelle permettant d'apporter une ou plusieurs modifications dans certaines conditions, et avec accord des parties liées par un contrat.

Pour éviter d'éventuelles difficultés d'interprétation ; un avenant convenablement formulé doit :

- préciser les points sur lesquels l'accord initial est modifié (ex : personnes ou lieux concernés, prix, durée, objectif, etc.) ;
- préciser ou rappeler les éléments du contrat initial restant inchangés, c'est-à-dire non explicitement visés ou modifiés par l'avenant ;
- ne pas être ambigu et ne pas affecter la cohérence des dispositions des deux documents.

Il est fréquent qu'un contrat stipule qu'un avenant à ce dernier ne pourra produire d'effet qu'une fois que l'accord écrit sera signé par les deux parties.<sup>97</sup>

<sup>96</sup> Bessonnet. A, Edouard Lamy. F, op.cit, p. 132.

<sup>97</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Avenant>, consulté le 02/10/2017 à 12 :46.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

---

### **2.2. Utilité de traçabilité**

Un contractant ne se laisse pas aller ; l'acceptation de modifications verbales sur le chantier ou dans le feu de l'action ne sont pas permises et ceci pour les raisons suivantes :

- D'abord la précipitation toujours nuit ; un écrit sera le seul rempart de la réflexion et en particulier lorsque le contrat que l'on se propose d'amender est un édifice juridique et technique compliqué si on en change ou on déplace une pierre quel sera l'effet de cette modification sur la solidité de l'édifice.
- Ensuite sur le plan de preuve, comment on peut démontrer la teneur exacte de la modification verbale ? L'obligation légale d'un écrit sur toute modification qui doit revêtir la forme d'un avenant soumis à des règles formelles et administratives précises.

Le négociateur pourra donc insérer une clause comme celle-ci :

« Tout changement ou modification fera l'objet d'un avenant au présent contrat et devra revêtir la forme d'un écrit signé par les deux parties et ses modalités de passation seront les mêmes que celles applicables au présent contrat ». <sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> BLANCO.D, « *NEGOCIE ET REDIGER UN CONTRAT INTERNATIONAL* », 3<sup>ème</sup> éditions, édition Dunod, Paris, 2002.p. 208-209.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

### **Section 3 : Aspect juridique, financier et les qualités d'un bon contrat**

L'aspect juridique, financiers d'un contrat constituent le fondement de la relation et des échanges entretenus entre les parties contractantes tout au long de la durée du contrat, déterminant ainsi les cas de non exécution des obligations contractuelles et leurs conséquences, les modalités et modes paiement.

De ce fait il est nécessaire de mettre en évidence ces deux aspects car un contrat équilibré est un gage de qualité et de collaboration dont l'auditeur interne déterminera leurs exhaustivités.

#### **1. L'aspect juridique des contrats : L'inexécution des obligations contractuelles**

Il peut arriver que l'une ou l'autre des parties contractantes soit dans l'impossibilité de réaliser ce à quoi elle s'était engagée, c'est dans cette optique que nous étudierons les principes d'exécution du contrat puis les conséquences juridiques d'un manquement à cette obligation.

##### **1.1. Les principes d'exécution d'un contrat :**

Le Code civil veille à l'exécution d'un contrat : il pose deux principes, celui de l'effet obligatoire et celui de l'effet relatif du contrat.

###### **1.1.1. L'effet obligatoire du contrat**

Le contrat est la loi des parties en exigeant que les contrats soient exécutés de bonne foi.

- Le contrat : loi des parties

Les parties sont tenues d'exécuter leurs obligations contractuelles conformément au contenu du contrat. Par conséquent, elles ne peuvent pas modifier unilatéralement le contrat.

Le contrat est un engagement volontaire, celui qui n'exécute pas ses obligations peut être forcé à le faire.

- La bonne foi dans le contrat

Les contrats doivent être exécutés de bonne foi. La bonne foi est un état d'esprit et un comportement honnête et franc. La jurisprudence tire des conséquences de ce principe ; Les parties doivent exécuter loyalement les obligations à leur charge ainsi elles sont tenues à un devoir de coopération dans l'exécution du contrat .<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> *Revue Des Contrats*, « exécution et réparation : deux concepts », par P. Rémy-Corlay, édition L.G.D.J 2005, N° 1.p. 13.

## Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats

### 1.1.2. L'effet relatif du contrat :

Le contrat n'a d'effet qu'entre les parties contractantes, il ne peut créer donc ni droit ni obligation à l'égard des tiers (personnes étrangères au contrat). Ce principe dit de l'effet relatif reçoit des exceptions : Un contrat peut créer une charge pour autrui par exemple, les héritiers qui acceptent la succession sont tenus par les contrats passés par le défunt comme s'ils les avaient passés eux-mêmes.<sup>100</sup>

### 1.2. Les conséquences juridiques de l'inexécution des obligations contractuelles :

On dit qu'il y a une inexécution d'un contrat lorsque les obligations prévues au contrat n'ont pas été accomplies à la date d'exécution prévue, dès que ce qui devait être fait ne l'a pas été comme convenu et ce qui ne devait pas être fait l'a été.

L'architecture juridique d'un contrat fait référence au principe de prestations réciproques ou bien le contrat est dit juridiquement **synallagmatique**, cela signifie qu'il y'a un engagement réciproque par lequel deux parties s'engagent à signer un contrat.

Le raisonnement juridique indique qu'il ya connexité et si l'une des parties ne respecte pas son obligation ; on ne peut reprocher à l'autre de faire autant et par conséquent, dans ce cas de non-exécution le juge peut prononcer soit l'exécution forcée soit la résolution ou résiliation du contrat, soit l'exonération de la responsabilité contractuelle.<sup>101</sup>

#### 1.2.1. L'exécution forcée

Il ya de formes d'exécution forcée à savoir :

- L'exécution forcée en nature :

Au cas où le débiteur refuserait de s'exécuter, le créancier peut exercer sur lui une contrainte pour l'obliger à respecter les obligations mises à sa charge ; on parle d'exécution forcée. Le créancier va donc réclamer l'exécution en nature du contrat.

L'exécution forcée suppose la réunion de deux conditions :

- ✓ une **mise en demeure** : acte qui constate un retard du débiteur et qui apporte la preuve du caractère volontaire de ce retard par la sommation. Cet acte, signifié par un huissier, a pour objet de mettre le débiteur en demeure d'exécuter ses obligations ;
- ✓ Il faut un **titre exécutoire**, qui prend la forme d'un jugement ou d'un acte notarié et qui permet de recourir à la force publique.

<sup>100</sup> <https://www.intellego.fr/smartphone/soutien-scolaire-1ere-stmg>, consulté le 05/10/2017 à 08 :57.

<sup>101</sup> Hubert de LA BRUSLERIE, op.cit, p. 75.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

---

- L'exécution forcée en équivalent :

Dans certaines situations, l'exécution en nature n'est pas possible. L'exécution par équivalent se traduit par le versement de dommages-intérêts par le débiteur au créancier.

Les dommages-intérêts correspondent à une somme d'argent versée au créancier et qui est destinée à compenser le préjudice subi du fait de l'inexécution du contrat.

Elles sont insérées dans les clauses pénales dans un contrat pour couvrir les effets dommageables de l'inexécution des obligations du débiteur.<sup>102</sup>

### **1.2.2. La résolution du contrat**

En cas de non-exécution ou de mauvaise exécution d'un contrat synallagmatique, le créancier peut avoir recours à la résolution. La résolution du contrat est l'anéantissement du contrat demandé par le créancier. Elle entraîne l'anéantissement rétroactif du contrat et pour l'avenir.

La résolution est demandée par un recours en justice mais elle peut être expressément prévue par le contrat.

### **1.2.3. La résiliation du contrat**

Tous les contrats synallagmatiques à exécution successive ne sont pas susceptibles de résolution. Remettre les choses au même et semblable état qu'auparavant est parfois impossible, par exemple, dans un contrat de travail, l'employeur ne peut pas rendre au salarié sa force de travail.

Dans ce cas, le contrat est résiliable : ses effets passés demeurent, mais ils ne peuvent plus produire d'effet pour l'avenir. La résiliation est donc l'anéantissement pour l'avenir d'un contrat synallagmatique à exécution successive.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> *Revue Des Contrats*, « exécution et réparation : deux concepts », par P. Rémy-Corlay, édition L.G.D.J 2005, N° 1, p. 13

<sup>103</sup> Delacollette, J, « *les contrats de commerce internationaux* » éditions De Boeck 1996, p. 166-167.

## Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats

### 1.2.4. Exonération de la responsabilité contractuelle

Pour échapper à la mise en œuvre de sa responsabilité, le débiteur dispose de trois moyens : la force Majeure, le fait d'un tiers et le fait d'un créancier.

- La force majeure

La force majeure est un événement extérieur imprévisible, irrésistible, insurmontable, indépendant de la volonté du débiteur qui rend impossible totalement ou partiellement l'exécution de ses obligations contractuelles. On a par exemple: les catastrophes naturelles.<sup>104</sup>

- Le fait d'un tiers

Un tiers est toute personne extérieure au contrat, si le fait du tiers est la seule cause du préjudice subi par le débiteur, il doit être exonéré et ça écarte sa responsabilité en prouvant que le dommage a été causé par le fait d'un tiers, à caractère imprévisible et irrésistible.

- Le fait du créancier:

La victime du dommage ou ce qu'on appelle le créancier peut y avoir contribué par son comportement à l'inexécution de la responsabilité contractuelle donc dans ce cas le débiteur est exonéré de ces responsabilités.<sup>105</sup>

### 1.3. Responsabilité civile dans un contrat

Une inexécution des obligations contractuelles engage de **la responsabilité contractuelle** de son auteur mais aussi une **responsabilité civile** si le manquement contractuel est en même temps constitutif d'une faute à l'origine d'un dommage dont la partie qui l'a subi pourra opter pour une sanction en responsabilité civile ce qui peut se révéler financièrement payant car la responsabilité pénale entraîne l'application d'une sanction ou d'une peine à la charge de ce qui enfreint une règle d'ordre public ou qui n'a commis un acte répréhensible au regard de la législation.<sup>106</sup>

<sup>104</sup> Bessonnet. A, Edouard Lamy. F, op.cit, p. 20.

<sup>105</sup> <https://www.france-jus.ru>uplod>fiches-fr>, consulté le 06/10/2017 à 22 :23.

<sup>106</sup> Bessonnet. A, Edouard Lamy. F, op.cit, p. 35.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

### **2. L'aspect financier des contrats : modalités et modes de paiements, caution bancaire**

Les modalités de paiement et le mode de paiement ou le moyen de paiement ont une incidence directe sur la trésorerie de son entreprise et sur le risque de retard de paiement et d'impayé.

#### **2.1. Les modalités et modes de paiement**

##### **2.1.1. Les modalités de paiements**

Il existe un certain nombre de modalités de paiement différentes. Ces modalités sont établies d'après la valeur et la durée du contrat et peuvent prévoir des paiements provisoires dans le cadre du marché. Ces modalités de paiement peuvent être : <sup>107</sup>

- **Paiement unique**

Lorsqu'un seul paiement sera fait quand tous les travaux seront terminés et livrés (paiement à la livraison et l'acceptation des biens ou services).

- **Paiements multiples**

Lorsqu'un paiement sera fait pour chaque livraison complétée.

- **Paiements progressifs**

Il s'agit d'un contrat de longue durée, l'exigence selon laquelle des paiements sont versés seulement pour les biens et services reçus dans l'exercice en cours pourrait entraîner une modification de la méthode de paiement en ce qui concerne les biens et services dont la période de livraison ou de services rendus chevauche plusieurs exercices financiers.

- **Paiements anticipés**

Somme versée, aux termes d'un contrat, pour le compte du fournisseur, relativement avant l'exécution de sa prestation. On ne devrait tenir compte des paiements anticipés que dans des circonstances extraordinaires.

- **Retenues**

Il s'agit de la somme retenue en vertu d'un contrat, pour assurer l'exécution du contrat pour éviter que des sommes soient versées en trop par rapport à l'avancement des travaux.

---

<sup>107</sup> BLANCO.D, op.cit, p. 154.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

### **2.1.2. Les modes de paiement**

Le mode de paiement doit être clarifié lors de la négociation. Ce sujet est important car du moyen de paiement dépendent plusieurs risques qui doivent être pris en considération lors de l'exécution du contrat : risques de retards de paiement, risques d'impayés et possibilité de mobiliser ou d'escompter le moyen de paiement.

Ces modes de paiement sont : <sup>108</sup>

- **Le chèque :**

Ce mode de paiement présente de nombreux inconvénients pour peu d'avantages. Il est libellé et signé à la main. Un client souhaitant gagner quelques semaines de trésorerie jouera sur les multiples aléas pour justifier un retard de paiement :

- le chèque a soi disant été envoyé mais n'est pas arrivé. Votre client vous demande un courrier de désistement avant de refaire un nouveau chèque ;
- le chèque a été envoyé à une mauvaise adresse ;
- le chèque est reçu non signé. Il vous faut le renvoyer à votre client pour qu'il le signe puis vous le renvoie à nouveau...etc.

Le seul avantage du chèque est d'offrir un recours par voie d'un huissier si celui-ci revient impayé faute de provisions. Un client qui émettrait un chèque sans provision encourt un risque.

- **Le virement bancaire**

Rapide, fiable, efficace, le virement bancaire est un mode de paiement sûr. De plus, une fois sur votre compte bancaire, il y reste (pas de retour impayé possible). Seul inconvénient, il ne permet pas de paiement à échéance ultérieure.

- **La lettre de change**

Emise par le fournisseur, ce mode de paiement présente l'avantage du paiement à échéance. Vous pouvez recevoir la lettre de change avant l'échéance (par exemple 30 jours), vous l'encaissez et le compte bancaire de votre client sera automatiquement débité à la date d'échéance. Cette possibilité limite les inconvénients liés au format papier et à la dépendance de la poste.

---

<sup>108</sup> BLANCO.D, op.cit, p. 155

## Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats

---

- **Le billet à l'ordre**

Il présente les mêmes caractéristiques que la lettre de change excepté du fait qu'il est émis par l'acheteur et non le vendeur

- **Le prélèvement**

Ce mode de paiement, sous contrôle du créancier, est particulièrement pratique et efficace notamment pour des facturations récurrentes. Son principal inconvénient réside dans la capacité du client à contester un prélèvement dans les 13 mois suivant la date de passage du prélèvement.

### 2.2. La caution bancaire de bonne fin d'exécution

#### 2.2.1. Définition

La caution de bonne fin d'exécution c'est une garantie contractuelle d'indemnisation, elle vise à dédommager le bénéficiaire de la mauvaise exécution du contrat. Les caractéristiques de cette caution sont :

- **Le montant** : la caution est émise par une banque ou par un établissement financier. Le montant peut aller de 2 à 20 % du montant total du contrat
- **Validité** : cette garantie est requise dès la signature du contrat, elle reste valable jusqu'à l'accomplissement des obligations contractuelles constatées par la réception provisoire. Cependant dans certains contrats cette garantie peut aussi couvrir la partie technique du matériel, sa durée peut alors aller jusqu'à la réception définitive.<sup>109</sup>

#### 2.2.2. Points à prendre en considérations

- Les cautions de bonne fin d'exécution sont assimilées sur le plan du risque à des lignes de découvert par les banques, en conséquence les banques cumulent les lignes de cautions avec les lignes de crédit ce qui vous limite dans vos tirages.
- La mainlevée de caution est parfois gérée avec approximation par les banques, la conséquence : vous continuez à payer inutilement le montant des commissions liées à l'acte de caution.
- Les banque sont souvent peu réactives pour l'émission d'un acte de caution la rédaction des textes nécessitent le plus souvent un avis de leur service juridique, ce qui allonge les délais d'obtention des actes.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> <https://www.lecomptoirefinancier.com>128-FR>, consulté le 08/10/2017 à 13 :02.

<sup>110</sup> BLANCO.D, op.cit, p. 158-159.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

### **3. Les qualités d'un bon contrat :**

Le succès d'un contrat dépend très étroitement de la qualité de la relation qui a pu s'établir entre les deux entreprises contractantes (au cours de l'exécution du contrat). Pour favoriser cette relation, un bon contrat combinera trois ingrédients indispensables : <sup>111</sup>

- La maîtrise des enjeux et des risques ;
- Le respect des lois, des règlements et des usages applicables ;
- Un contrat clair exprimé en termes simples.

#### **3.1. La maîtrise des enjeux et des risques :**

Cherchant à éliminer tout risque de contrarier l'exécution d'un contrat et face aux divers concurrents sur le marché l'entreprise doit se concentrer sur les bons contrats qui définissent sans ambiguïté les droits et les obligations respectifs des partenaires et répartissent de façon équilibrée les risques car la survie de l'entreprise exige au contraire que l'on veille en permanence à ne pas prendre des risques inconsidérés ou mal identifiés pouvant avoir un impact majeur sur la viabilité et/ ou l'équilibre financier d'un contrat.

Il s'agit non pas de signer m'importe quel contrat à n'importe quelles conditions mais de se concentrer sur les bons contrats car les entreprises qui réussissent sont celles qui savent se montrer professionnelles dans la négociation de leurs contrats et qui n'acceptent de ne prendre que les risques dont elles sont capables de contrôler et de maîtriser.

Donc la gestion et le suivi des risques est un impératif de survie car ces derniers lorsqu'ils se réalisent se traduisent invariablement par une charge financière dont les entreprises devront en assumer les conséquences et ne sortiront pas indemnes. C'est dans cette perspective que la négociation du contrat doit contenir une répartition de la prise en charge de l'ensemble des risques, soit :

- Par le client ;
- Par un tiers (sous-traitant, fournisseur) ;
- En obtenant une exemption ;
- En faisant en sorte que ces risques soient couverts par une assurance.

---

<sup>111</sup> Bessonnet. A, Edouard Lamy. F, op.cit, p. 24 – 44.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

---

### **3.2. Le respect des lois, des règlements et des usages applicables :**

Le monde des affaires est régi par certaines règles du jeu que les parties contractantes sont sensées connaître. Elles sont faites de pratiques habituelles, de normes codifiées ou non, de réglementations, d'usages professionnels, de considérations fiscales et de textes légaux, qui varient selon l'activité exercée, le secteur ou le marché considérés.

Et en tant que professionnel débutant ou reconnu dans son secteur, l'entreprise se doit connaître les règles qui régissent son activité et qui sont susceptibles de varier en fonction de l'évolution des techniques, de la fiscalité, de la situation économique et financière, des exigences de protection et de santé des consommateurs.

Donc les parties doivent prévoir dans leur contrat de manière certaine la loi à laquelle elles entendraient le soumettre en cas de litiges. Et dans un contrat d'affaire internationale les partenaires sont libres de choisir la loi qui sera applicable à leur contrat (soit la loi nationale de l'une ou l'autre des parties ou bien l'arbitrage).

### **3.3. Un contrat clair exprimé en termes simples :**

Par la signature du contrat, les parties, chacune pour la part qui la concerne acceptent de se soumettre aux dispositions du contrat et d'assumer les obligations qu'elles auront ainsi souscrites l'une vis-à-vis de l'autre.

Cet acte d'approbation est important et doit être pris au sérieux car il peut engager l'entreprise pour le meilleur comme pour le pire et dans cette intention qu'un contrat doit être rédigé avec précision, simplicité et clarté car un contrat contenant des clauses ambiguës, imprécises ou trop générales laissent présager la survenance de conflits ultérieurs.

Donc il ne faut pas perdre de vue que, en cas de litige, le texte du contrat sera livré à l'interprétation d'un juge et pour cette cause qu'il faut fuir les clauses obscures.

## **Chapitre II Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats**

---

### **Conclusion**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons présenté les notions de base nécessaires à la compréhension du domaine d'exécution des contrats, et nous avons pu retenir que :

Le contrat est un engagement volontaire, formel, entre deux ou plusieurs parties reconnus par le droit qui nécessite une consécration officielle. Un contrat ne peut être considéré comme valablement formé que lorsque sont réunies les conditions essentielles pour sa validité qui sont la capacité de contracter, le consentement, l'objet et la cause du contrat.

Les contrats permettent d'organiser, de gérer et de créer un certain équilibre dans les liens de transactions et d'échanges de l'entreprise dans son environnement et les contrats essentiels qu'on peut trouver au sein de cette dernière sont : contrat de société, contrat d'entreprise, contrat de sous-traitance, contrat de vente/achat, contrat de bail, contrat d'échange, contrat de travail, contrat de mandat, contrat de management.

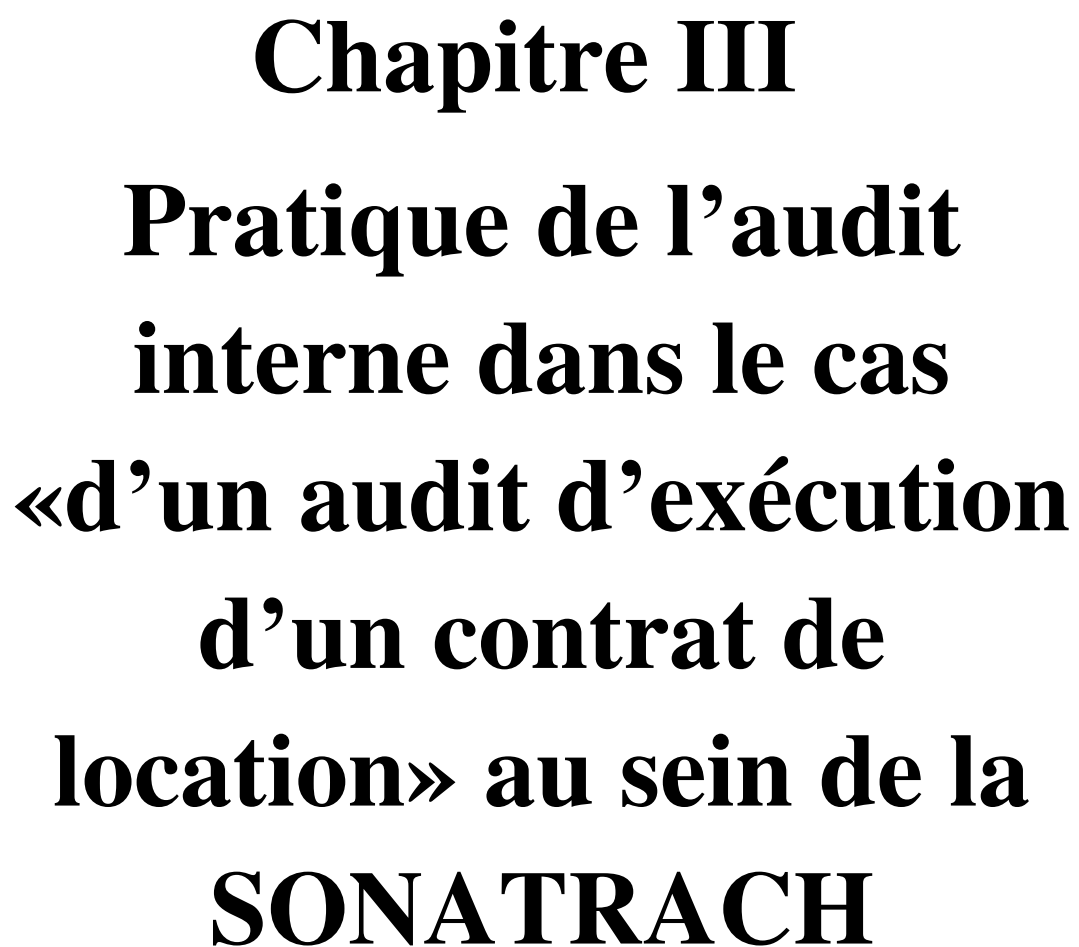
Pour bien exécuter son contrat il est essentiel de comprendre les différents articles du contrat qui forme les clauses contractuelles essentielles que l'on doit retrouver, quel qu'il soit le contrat et dont on trouve : le titre du contrat, les parties contractantes, la raison du contrat, les définitions nécessaires dans un contrat, l'objet du contrat et pour quelle prestation, les droits et les obligations des parties, la date ; la durée ou les délais et les conditions dont s'exécutera le contrat, et quoi faire en cas de survenance d'un différend ou d'un litige.

Toutes Modifications dans un contrat en plein exécution fait l'objet d'un avenant qui est un acte juridique et une convention additionnelle qui traduit les différentes conditions pour apporter des modifications au contrat initial.

Lorsqu'une des parties contractantes n'exécute pas ses obligations contractuelles, le créancier se retrouve face aux alternatives suivantes : l'exécution forcée en nature ou en équivalent du contrat, il peut aussi chercher à anéantir le contrat par sa résolution ou sa résiliation, ainsi le débiteur peut être exonéré de sa responsabilité contractuelle, s'il prouve l'un de ses faits : la force majeure, le fait d'un tiers et le fait d'un créancier.

Lors de l'exécution des contrats il faut prendre en considération sa modalité et son mode de paiement ainsi que la mise en place d'une caution bancaire comme une garantie d'une bonne fin d'exécution du contrat.

Le secret d'une bonne exécution d'un contrat dépend de trois qualités indispensables : la maîtrise des enjeux et des risques ; le respect des lois, des règlements et des usages applicables et un contrat clair exprimé en termes simples.



**Chapitre III**

**Pratique de l'audit  
interne dans le cas  
«d'un audit d'exécution  
d'un contrat de  
location» au sein de la  
SONATRACH**

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

### **Introduction**

La société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation (SONATRACH) est une entreprise publique algérienne, considérée comme la plus importante compagnie d'hydrocarbures en Afrique, elle joue un rôle important dans le développement de l'économie en Algérie.

Dans ce dernier chapitre nous allons aborder l'aspect pratique de l'audit interne dans la SONATRACH qui a placé cette fonction au plus haut niveau hiérarchique vu l'importance grandissante de cette dernière.

Il s'agit donc d'une étude de cas dans laquelle nous allons tenter d'effectuer une mission **d'audit d'exécution d'un contrat de prestation de services** au sein de la SONATRACH en passant par les trois phases principales afin d'anticiper et d'identifier les risques auxquels l'entreprise peut être exposée mais aussi contribuer à améliorer le processus d'exécution des contrats.

Pour cela nous avons opté pour une structure en trois sections :

Dans la première section nous allons présenter l'organisme d'accueil SONATRACH en abordant son historique, ses missions et ses objectifs ainsi que son organisation.

Dans la deuxième section nous allons présenter la Direction Audit et Conformité dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique en abordant son historique, son organisation et ses missions.

La troisième section sera le cœur de notre travail, car elle nous permettra de répondre à notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous aborderons **l'audit d'exécution du contrat de location et mise à disposition de véhicules pour le transport du personnel RTH et enfant de travailleurs** tout en clarifiant la démarche d'audit interne et en développant ses trois principales phases.

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

### **Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil**

SONATRACH est la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et un important fournisseur d'énergie dans le monde. Elle intervient dans l'exploitation, la production, le transport par canalisation, la transformation des hydrocarbures et de leurs dérivés, mais elle se développe encore dans les activités de la pétrochimie, de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière.

Grace à sa stratégie d'internationalisation, SONATRACH opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte, Mauritanie), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), en Amérique Latine (Pérou) et aux USA.

- **Dénomination sociale.**  
« Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures ».
- **Statut juridique.**

SONATRACH est une entreprise étatique à caractère économique avec une forme légale d'une société par action (SPA) en 1998 par le décret 98/48.

#### **1. Historique et évolution de SONATRACH :**

- SONATRACH a été créée le 31/12/1963 par décret n° 63/491 paru dans le journal officiel le 10/01/1964 ;
- en 1969 :
  - L'Algérie devient membre de l'OPEP ;
  - Le projet de transport du (GPL) et de condensat reliant « Hassi Messaoud à Arzew » présenté par SONATRACH, est approuvé par l'Etat ;
- Depuis le 24 février 1971 date de nationalisation des hydrocarbures, une nouvelle ère pour le développement économique du pays. Cette année a été marquée aussi par l'acquisition du premier méthanier baptisé au nom du gisement gazier Hassi R'Mel ;
- En 1972 : mise en service du complexe de liquéfaction de gaz naturel à Skikda ;
- 1973 : mise en service du complexe de séparation de GPL ;
- 1974 : Découverte du gisement de pétrole de Mereksen ;
- 1975 : mise en service de deux (02) unités de transformation des matières plastiques une à Sétif et l'autre à Chlef ;

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

- En 1977 et grâce à des investissements massifs, l'Algérie est devenue un grand pays pétrolier exportateur ;
- Entre 1980 et 1985 ; l'Algérie a lancé de grands projets économiques qui ont permis la mise en place d'une assise industrielle dense. SONATRACH s'est engagée selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui lui a permis de se consacrer essentiellement à ses métiers de base et qui a abouti à la création de 17 entreprises ;
- Entre 1986 et 1990 : ouverture au partenariat, SONATRACH un groupe pétrolier et gazier de renommée internationale ;
- Entre 1991 et 1999 : plus de 130 compagnies pétrolières dont les majors, ont noué contact avec SONATRACH et 26 contrats de recherche et de prospection ont été signés durant les 2 années qui ont suivi le nouveau cadre institutionnel ;
- De 2000 à Aujourd'hui : Depuis l'an 2000, plusieurs projets ont été lancés, dans le processus de développement des performances, l'internationalisation, le développement de la pétrochimie et la diversification des activités du groupe SONATRACH.

### **2. Les missions et les objectifs de SONATRACH**

#### **2.1. Les missions de SONATRACH :**

SONATRACH joue un rôle important dans le développement économique du pays et a pour mission :

- La protection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures ainsi que la maintenance des installations pétrolières ;
- Le développement et la gestion des réseaux de transport, de stockage des hydrocarbures ;
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- La diversification des marchés et des produits à l'exportation ;
- Le développement des techniques modernes de gestion par la formation continue de ses cadres ;
- L'approvisionnement de l'Algérie en hydrocarbures à court, moyen et long terme ;
- La contribution au développement économique, social et culturel du pays ;
- L'assurance de la sécurité énergétique pour les générations à venir ;

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

**2.2. Les objectifs de SONATRACH** : parmi ses objectifs visés, nous pouvons citer:

- Le renforcement de ses capacités technologiques ;
- Le développement à l'échelle national et international ;
- La diversification de son portefeuille d'activité ;
- La maîtrise continue de ses métiers de base.

### **3. Organisation générale et filiales de SONATRACH :**

#### **3.1. Organisation générale :**

Le schéma d'organisation de la macrostructure de SONATRACH s'articule autour des structures suivantes : la Direction Générale, les Structures Fonctionnelles et les Structures Opérationnelles.

##### **3.1.1. La Direction Générale**

La direction générale a un rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management.

- La Direction Générale du Groupe SONATRACH est assurée par Monsieur **OULD KADDOUR**, Président Directeur Général, depuis le **début de 2017** qui gère et administre les activités de l'entreprise.

Il est assisté dans l'exercice de ses fonctions par Un Comité Exécutif conformément à l'article 11.3 des statuts de SONATRACH. Il est également assisté d'un Secrétaire Général dans le suivi et la cohésion du management du Groupe, d'un chef de Cabinet, de conseillers et de Directeurs chargés du traitement et du suivi de dossiers spécifiques et à caractère stratégique.

- **La Direction Audit et Conformité** prend en charge des dossiers et missions confiées par la direction générale.
- **Le comité d'examen et d'orientation** apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du groupe auprès du Président Directeur Général.
- **Le comité d'Ethique** rattaché à la Direction Générale est chargé de veiller au respect des dispositions du code d'éthique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la société.
- **Le service Sureté Interne d'Etablissement** relève également de la Direction Générale.

## Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH

---

### 3.1.2. Les Structures Fonctionnelles

Les Structures ou Directions Fonctionnelles sont organisées en sept (07) Directions Centrales et trois (03) Directions Corporate comme suit :

- **Directions Corporate (DCP)** : elles sont placées sous l'autorité d'un Directeur Exécutif et se présente comme suit :
  - **Stratégie, Planification et Économie (SPE)** : est chargée de l'élaboration des stratégies de développement à moyen et long termes et de l'évaluation de leur mise en œuvre.
  - **Finances (FIN)** : est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de finance et l'évaluation de leur mise en œuvre ainsi que de l'harmonisation des procédures financières et comptables.
  - **Ressources Humaines (RHU)** : est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leur application.
- **Directions Centrales (DC)**:elles sont placées sous l'autorité d'un Directeur Central et se présente comme suit
  - **Activités Centrales (ACT)** : est chargée de l'élaboration des politiques en matière de gestion rationnelle des moyens.
  - **Juridique (JUR)** : est chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.
  - **Informatique et Système d'Information (ISI)** : est chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique informatique de la société, des normes et standards en matière de technologies de l'information du système d'information et de la gestion documentaire.
  - **Marchés (M)** : est chargée de l'élaboration des procédures et la définition des règles et pratiques du dispositif de passation des marchés.
  - **Hygiène, sécurité et environnement (HSE)** :est chargée de l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail et du contrôle de leur application.

## Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH

---

- **Business Développement (BSD)** : nouvelle direction qui est chargée de détecter des opportunités de croissance, d'évaluer et de lancer des nouveaux projets dans les activités de base de l'entreprise tant en national qu'en international.
- **Recherche et Développement (RDT)** : nouvelle direction qui est chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de la société.

### 3.1.3. Les activités opérationnelles :

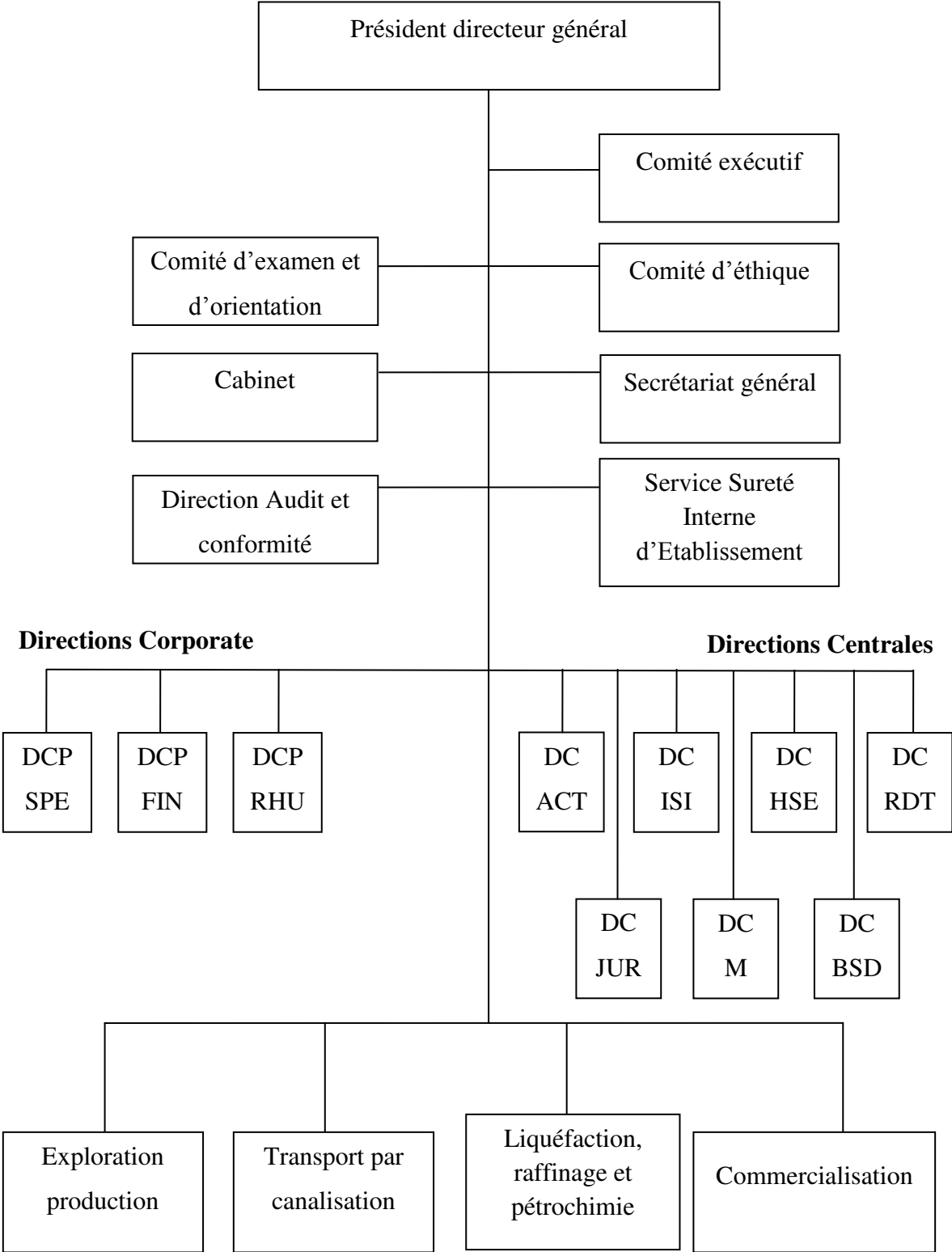
Les structures opérationnelles sont subdivisées en :

- **Activité Exploration – Production (amont)** : Chargée de l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier.
- **Activité Transport par Canalisations** : est chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations (pétrole brut, condensat, gaz naturel et GPL).
- **Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (aval)** : couvre les domaines opérationnels attachés au raffinage du pétrole brut et du condensat, à la liquéfaction du Gaz Naturel, à la séparation des GPL, ainsi que les domaines liés aux études et développement de nouvelles technologies.
- **Activité commercialisation** : a pour missions l'élaboration et l'application de la stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international.

**Chapitre III Pratique de l’audit interne dans le cas «d’un audit d’exécution d’un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

L’organigramme de la SONATRACH se présente comme suit :

**FIGURE N°1 : ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH**



Source : Documents Internes à SONATRACH (2017)

## Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH

### 3.2. Les filiales de SONATRACH

SONATRACH dispose de nombreuses filiales activant aussi bien au niveau national qu'à l'international et le tableau ci-après nous résume quelques filiales de SONATRACH.

**Tableau N° 2: les filiales de SONATRACH**

Nom filiale	Site
Entreprise Nationale Géophysique <b>ENAGEO</b>	HassiMessaoud,Ouargla
Entreprise Nationale de Forage <b>ENAFOR</b>	Hassi Messaoud, Ouargla
Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers <b>ENGTP</b>	Zone Industrielle Réghaïa, Alger
Entreprise Nationale des Travaux aux Puits <b>ENTP</b>	Zone Industrielle Hassi Messaoud. Ouargla.
Entreprise Nationale de Services aux Puits <b>ENSP</b>	HassiMessaoud,Ouargla,
Compagnie des assurances des hydrocarbures <b>CASH.SPA</b>	Mourad Rais. Alger
Entreprise Nationale de Canalisations <b>ENAC SPA</b>	Hussein Dey, Alger
Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers <b>NAFTAL</b>	Chéraga, Alger
Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment <b>ENGCB</b>	Boumerdès
Société de Maintenance Industrielle de Skikda <b>SOMIK</b>	zone industrielle, Skikda
Société de Transport d'Arzew <b>SOTRAZ</b>	zone industrielle, Skikda
Hyproc Shipping Company <b>HYPROC SC</b>	Es-Seddikia, Oran.
<b>TASSILI AIRLINES</b>	Dar El Beïda. Alger.
Algerian EnergyCompany <b>AEC</b>	Dely Ibrahim, Alger

Source : Documents Internes à SONATRACH (2017)

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

### **Section 2 : Présentation de la Direction Audit et Conformité**

De nos jours, chaque entreprise a besoin d'un système de contrôle interne, lui permettant de détecter et d'évaluer les différents risques aux quels fait face l'entreprise. Ce système a besoin d'une amélioration permanente qui se fait par le biais d'un outil de pilotage très important : l'audit interne.

Pour cela SONATRACH a été parmi les premières entreprises algériennes à ressentir la nécessité de se doter d'un moyen d'autocontrôle afin d'assurer une meilleure sécurisation de son patrimoine.

Afin de maitre l'accent sur le rôle que joue l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne au sein de la SONATRACH ainsi que les différents processus, il convient de présenter la Direction Audit et Conformité de cette dernière.

#### **1. Historique de l'Audit Interne à SONATRACH**

Dés la fin des années 70 la structure d'audit a été mise en place sou l'autorité de la Direction Centrale Finances.

Depuis les années 90 SONATRACH a adopté une nouvelle vision en matière d'audit.

On a la création en sus de l'existence des structures d'audit financier et comptable à l'échelle divisionnaire, une structure chargée de l'audit interne de manière à couvrir l'ensemble des activités de l'Entreprise ainsi que les activités en associations, les filiales et participations.

En 2012 le nouveau schéma d'organisation de l'Entreprise place l'activité audit au niveau le plus élevé de la hiérarchie

En mai 2012, un amendement de l'organisation de la Direction Audit Groupe a été adopté et ce, en regroupant les structures Audit des Activités opérationnelles au niveau central avec la création de quatre pôles d'audit (Centre, Est, Ouest et Sud) et d'une coordination Inspection.

Depuis le 11 Août 2016 la Direction Audit Groupe est devenue la Direction Audit et Conformité et a été réorganisée par activités/métiers et ce, pour répondre aux objectifs de la Direction Générale.

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

### **2. Les missions de la Direction Audit et Conformité :**

La Direction Audit et Conformité a pour missions :

- La veille au respect et à l'application des politiques et des procédures du Groupe SONATRACH ;
- L'élaboration et la réalisation d'un plan d'Audit Groupe participatif, fondé sur les objectifs stratégiques de la Société et sur une approche par les risques et le suivi de sa réalisation ;
- L'élaboration et la réalisation d'un plan annuel de contrôle qualité au niveau des structures d'audit interne du Groupe ;
- La programmation et la conduite des missions de conformité ;
- La conduite de missions d'audit auprès des sociétés placées sous l'autorité du portefeuille de SONATRACH sur la base d'un cadre contractuel, en adéquation avec les dispositions réglementaires en vigueur, en matière de contrôle, notamment celles édictées par le code de commerce ;
- La mise en place d'une base de données « audit et conformité » ;
- L'élaboration et la transmission d'un REPORTING périodique sur l'activité audit interne et conformité ;

### **3. L'organisation de la Direction Audit et Conformité :**

La Direction Audit et Conformité est organisée comme suit :

#### **3.1. Une Direction Développement, Qualité et REPORTING :**

La Direction Développement, Qualité et REPORTING a pour missions essentielles :

- La définition, l'actualisation et la diffusion des règles et du manuel des procédures d'audit interne propres au Groupe SONATRACH ;
- L'animation et la contribution au processus d'élaboration du plan annuel d'audit et du programme de conformité ;
- L'animation du processus d'évaluation des auditeurs internes en vue de l'identification des besoins en formation ;
- L'élaboration et la réalisation d'un plan annuel de contrôle qualité au niveau des structures d'audit interne;

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

- L'élaboration et la conception des procédures et canevas de REPORTING des informations nécessaires à l'établissement des rapports d'activité périodiques des structures d'audit interne et de conformité, leur consolidation et synthèse, pour un REPORTING à la Direction Générale ;
- La conception et la mise en place d'une base de données « audit et conformité ».

### **3.2. Quatre Directions Audit Activités (EP, TRC, LRP et COM)**

Les Directions Audit Activités ont pour missions essentielles :

- L'élaboration et la proposition d'un plan annuel d'audit interne, fondés sur les objectifs stratégiques de la Société et sur une approche par les risques ;
- L'exécution du plan annuel d'audit interne en conformité avec le Manuel des Procédures et des règles régissant la fonction Audit Interne de SONATRACH ;
- L'élaboration et la réalisation d'un plan annuel de suivi de la mise en œuvre des recommandations pour s'assurer sur le terrain de leur prise en charge ;
- La réalisation d'un REPORTING périodique sur les missions d'audit interne réalisées ;
- L'alimentation de la base de données « audit interne et conformité ».

### **3.3. Une Direction Audit Associations et Filiales à l'International :**

La Direction Audit Associations et Filiales à l'International a pour missions essentielles :

- L'élaboration et la réalisation d'un plan d'audit annuel des associations et des filiales et participations à l'international ;
- Le suivi permanent de la levée des exceptions et des recommandations contenues dans les rapports d'audit, ainsi que l'élaboration d'un bilan annuel ;
- La réalisation d'un REPORTING périodique sur les missions d'audit interne réalisées ;
- L'alimentation de la base de données « audit interne et conformité ».

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

### **3.4. Une Direction Conformité :**

La Direction Conformité à pour missions essentielles :

- La conception, le développement et l'exécution d'un programme de conformité avec l'assistance des Structures Fonctionnelles du Siège concerné;
- L'élaboration et la réalisation d'un plan d'intervention annuel.

### **3.5. Un Département Administration et Moyens :**

Le Département Administration et Moyen à pour missions :

- La veille au respect de la législation du travail, la convention collective, le règlement intérieur, les circulaires et les directives en vigueur au sein de la Société ;
- L'administration du personnel et des moyens logistiques de la Direction Audit et Conformité ;
- L'élaboration des budgets, le suivi des réalisations et le contrôle de gestion et des coûts de la Direction Audit Interne et Conformité ;
- Le contrôle des factures inhérentes aux activités de la Direction Audit et Conformité ;
- La programmation, l'organisation ainsi que la réalisation des démarches en matière de missions en Algérie et à l'étranger ;
- L'élaboration de rapports d'activités et de synthèse sous forme de reporting périodique.

### **3.6. Des Assistants**

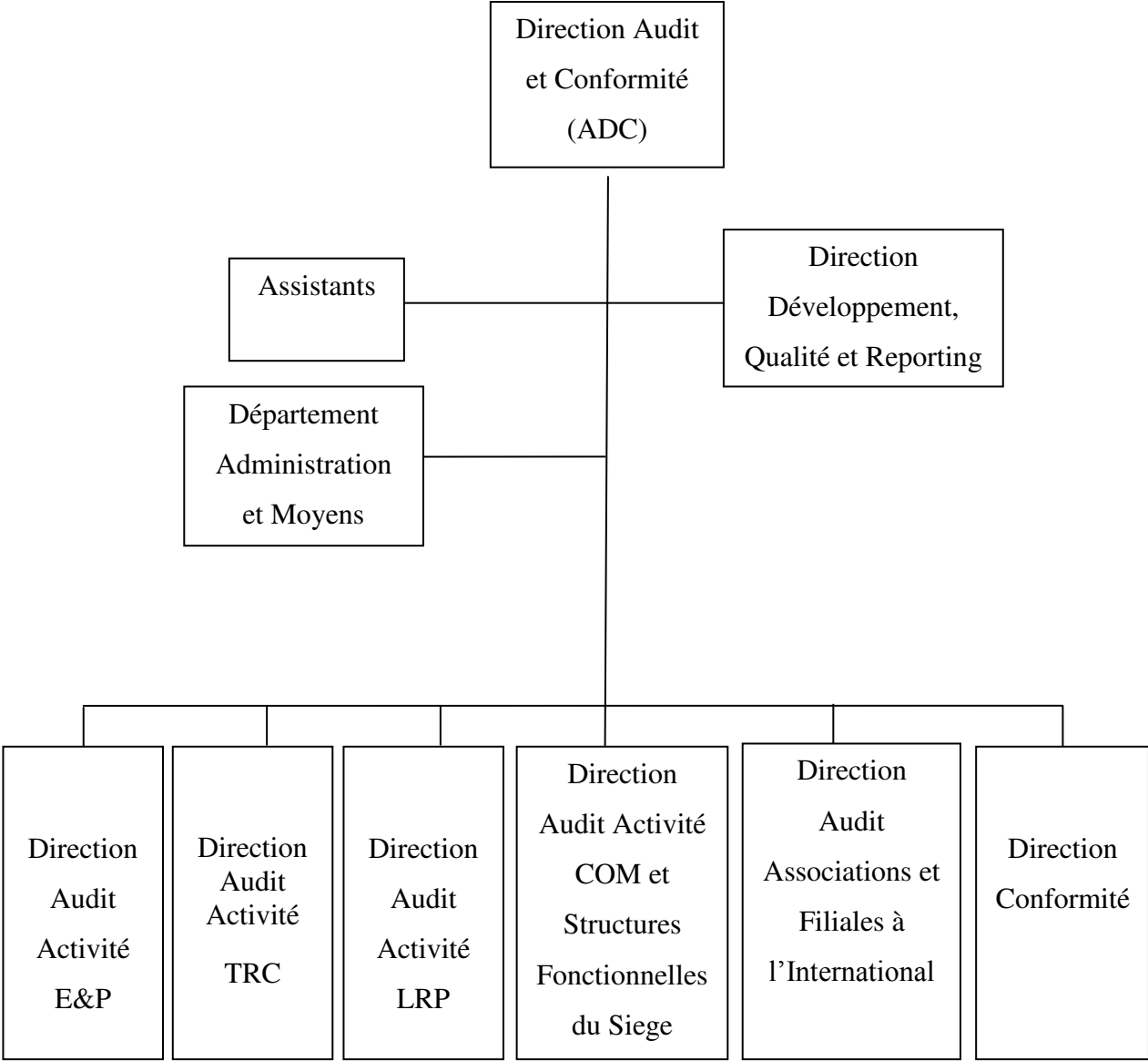
Les Assistants sont chargés de :

- Assister et conseiller le Directeur Audit et Conformité dans la définition, l'analyse et la mise en œuvre des politiques, stratégies et objectifs à atteindre sur la base des études élaborées par les structures d'Audit et Conformité ;
- Assurer le traitement de dossiers particuliers qui leurs sont confiés par la hiérarchie ;
- Coordonner les travaux effectués par les structures et préparer les synthèses ;
- Procéder à la revue des rapports d'audit et élaborer leur synthèse ;
- Participer aux différentes commissions et/ou task-force de la Direction Audit et Conformité ou de la Société.

**Chapitre III Pratique de l’audit interne dans le cas «d’un audit d’exécution d’un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

L’organigramme de la Direction Audit et Conformité se présente comme suit :

**FIGURE N° 2 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION AUDIT ET CONFORMITE**



Source : Documents Internes à SONATRACH (2017)

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

### **Section 3 : Déroulement d'une mission d'audit d'exécution d'un contrat de location de véhicules au sein de la SONATRACH**

L'audit d'exécution des contrats au sein de la SONATRACH demande la réalisation d'une mission d'audit par la structure chargée de cette fonction (LA DIRECTION AUDIT ET CONFORMITE SONATRACH).

Cependant, l'auditeur respecte une méthodologie qui comprend des étapes de travail et des outils à mettre en œuvre lors de chacune de ces étapes.

Mais avant d'entamer la démarche d'audit d'exécution du contrat de location de véhicules nous allons présenter d'abord le contrat sur lequel se déroulera notre mission d'audit :

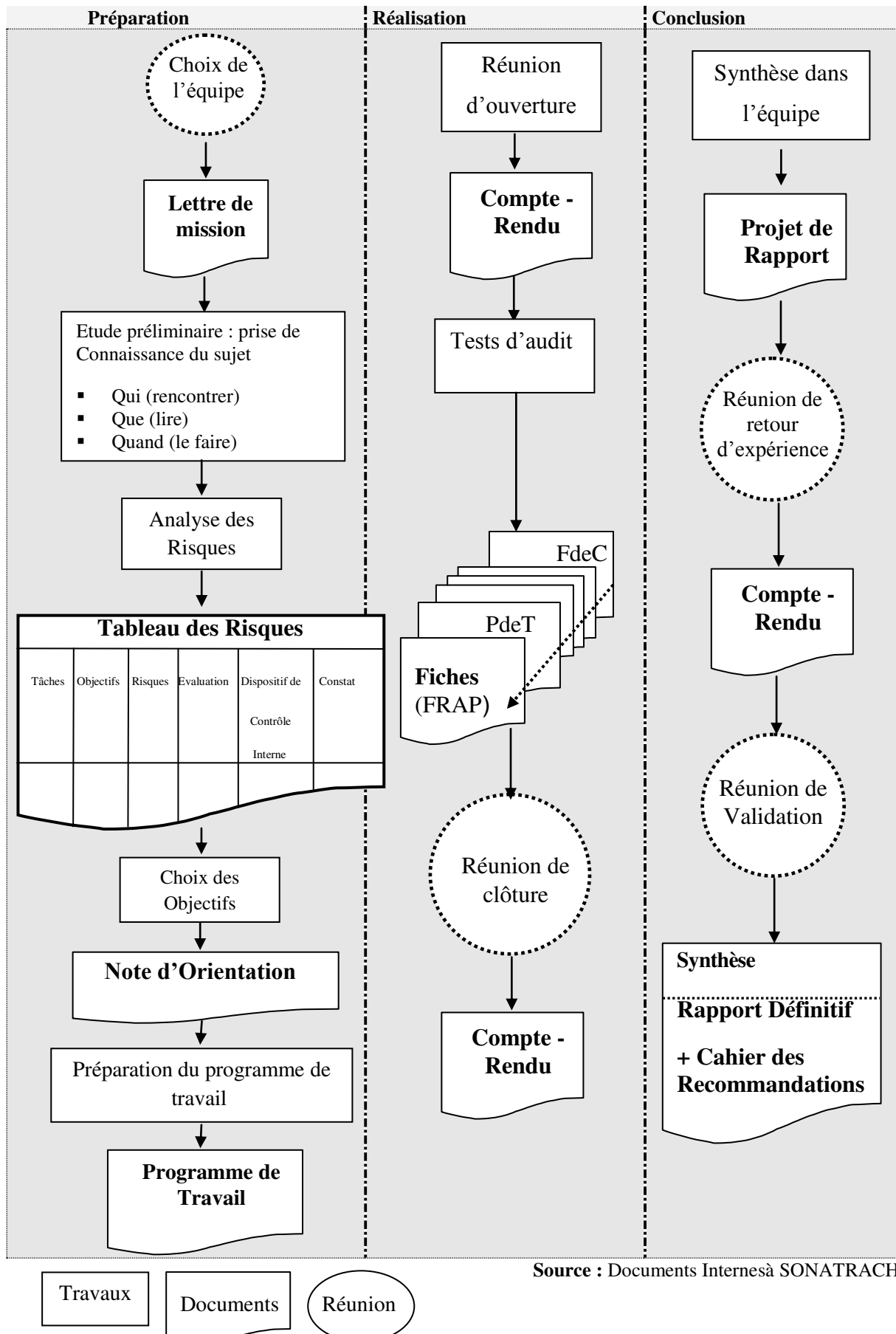
Il s'agit d'un contrat de location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel RTH (Région Transport Haoud El Hamra) et enfant de travailleurs dont la durée contractuelle est d'un an. (Voir annexe N°01)

Notre cas pratique va porter sur une mission d'audit d'exécution du contrat de location de véhicules qui va suivre le cheminement du diagramme de la mission d'audit interne de l'entreprise SONATRACH et qui va se dérouler en trois phases :

- Phase de préparation ou d'étude ;
- Phase de réalisation ou de vérification ;
- Phase de conclusion.

## Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH

FIGURE N° 3 : DIAGRAMME D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE



## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

### **1. Préparation de la mission :**

Cette phase a pour objectif d'anticiper le travail sur le terrain. Elle permet de bien capturer notre mission d'exécution du contrat de location et exige aux auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage.

le temps consacré à cette phase est en moyenne de 20% du temps total prévu pour la mission. Ceci est généralement moins dans le cadre de missions récurrentes, mais peut s'avérer plus conséquent pour une mission inhabituelle et/ou complexe.

Cette phase comprend plusieurs étapes à savoir :

- Le choix de l'équipe d'audit ;
- La lettre de mission ;
- L'étude préliminaire ;
- Tableau des risques ;
- Note d'orientation ;
- Préparation du programme de travail (Création et contenu du programme de travail).

#### **1.1. Le choix de l'équipe d'audit :**

Comme souligné par les normes, la réalisation des missions d'audit requiert compétence et conscience professionnelle.

Pour notre mission d'exécution du contrat de location l'équipe d'audit est constituée d'un superviseur : HN, d'un chef de mission : GT et de trois auditeurs : MC, GR et KL.

Il est par ailleurs opportun d'adjoindre à chaque mission des débutants de façon à les initier très tôt aux difficultés et réalités du terrain pour leur fonction.

Le premier responsable de l'audit interne ou la personne à qui cette responsabilité a été déléguée, doit s'assurer que :

- l'équipe d'auditeurs désignée possède collectivement les connaissances, le savoir-faire et les compétences nécessaires pour mener correctement la mission.
- La composition de l'équipe doit s'appuyer sur une évaluation de la nature et de la complexité de notre contrat, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

Si ces conditions ne sont pas atteintes pour s'acquitter en tout ou partie de la mission, le premier responsable de l'audit interne ou la personne à qui cette responsabilité a été déléguée, doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées, soit sur ses ressources propres, soit en faisant appel à des ressources extérieures à SONATRACH.

### **1.2. La lettre de mission :**

Au plus tard 15 jours avant le démarrage de notre mission d'audit d'exécution du contrat de location de véhicules, le Directeur de l'audit de l'activité TRC adresse au(x) responsable(s) concerné(s) de l'entité auditée « région de transport Haoud el Hamra » une « **Lettre de Mission** », sous forme de courrier (papier ou électronique), pour informer les audités qu'une mission d'audit va être réalisée. Cette lettre de mission va être répercutée au département en charge de la gestion des contrats pour la prise en charge des auditeurs.

La bonne réception de ce message par la Direction régionale transport Haoud Hamra est systématiquement vérifiée par un appel téléphonique dans les 48 heures suivant l'envoi.

Cette lettre de mission annonce l'audit, son objet, sa date de début, sa durée prévue ainsi que le nom du superviseur, du chef de mission et des auditeurs qui vont intervenir. Elle fait référence au plan d'audit approuvé par le Président Directeur Général.

**La lettre de mission relative à l'audit d'exécution du contrat de location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel RTH et enfant de travailleurs est présentée comme suit :**

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

### **FIGURE N°4 : ILLUSTRATION LETTRE DE MISSION / AUDIT ACTIVITES**

**Destinataires :** Le directeur regional transport haoud el hamra

Direction AUDIT ET CONFORMITE

N° 125666/DAC-17

Objet : l'audit d'exécution des contrats.

Conformément au plan d'audit, approuvé par le Président, la Direction de l'Audit est chargée de l'audit d'exécution du contrat de prestation de services « location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel RTH et enfant de travailleurs ».

#### **Les objectifs assignés à la mission consistent, principalement, à :**

- S'assurer du respect des seuils de compétence en matière de signature du contrat;
- Apprécier la mise en application des clauses contractuelles (Client / Cocontractant) ;
- S'assurer que toute modification dans les clauses contractuelles fait l'objet d'un Avenant ;
- S'assurer de l'existence d'un dispositif de suivi physique et financier du contrat et apprécier son fonctionnement.

Cette mission, supervisée par HN, sera conduite par GT, chef de mission. Les autres membres de l'équipe d'audit sont : les auditeurs MC, GR et KL.

La mission se déroulera du 25/07/2017 au 25/08/2017. L'intervention dans vos locaux est prévue pour la(les) période(s) du 31/07/2017 au 17/08/2017.

Des contacts préliminaires seront pris prochainement auprès de vous-même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Toute l'équipe d'audit et moi même vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

Le Directeur Audit de l'Activité TRC

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

### **1.3. L'étude préliminaire :**

Préalablement à la réalisation de la mission d'audit d'exécution des contrats (Phase de vérification sur le terrain), les auditeurs internes étudient toutes les informations utiles concernant la structure et l'activité à auditer. Ces travaux vont permettre de constituer un référentiel dans le domaine d'exécution des contrats, de mener une analyse de risques et de préciser les objectifs spécifiques de l'audit.

A l'issue de cette étape, il peut être décidé de réorienter la mission initialement prévue, de redimensionner l'équipe et le temps à y consacrer, à replanifier voire à abandonner cette mission (objectif atteint par la seule étude préliminaire, sujet ayant perdu tout intérêt...).

**Note : « Dans notre mission d'exécution du contrat de location de véhicules; l'étude préliminaire n'a aboutit à aucun changement concernant les dimensions de la mission ».**

Dans cette étude préliminaire l'équipe d'audit commence à préparer la mission par :

- **Une prise de connaissance :**

La prise de connaissance consiste à collecter toutes les informations chiffrées ou caractéristiques sur le contrat, les rapports d'audit antérieurs et autres analyses portant sur l'exécution du contrat pour préciser le champ de cet audit.

- **Entretien avec le Management de l'entité auditée**

Avant de démarrer l'audit d'exécution du contrat de location de véhicules, le **directeur d'audit de l'activité TRC** doit toujours programmer un entretien d'ajustement avec le responsable de la direction approvisionnements et transport relevant de la région de Haoud El Hamra, les conclusions de la réunion doivent être consignées par écrit dans le « **compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management** » qui va être conservé dans la section « Préparation de la mission » du dossier de mission et qui se présente comme suit :

## Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH

### FIGURE N°5 : COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN PRELIMINAIRE AVEC LE MANAGEMENT

**Code de mission :** 17P001RTHAUDIT  
**Mission :** Audit d'exécution du contrat de location des véhicules

**Date :** 27/07/2017

**Réalisé par :** chef de mission GT

**Validé par :** superviseur HN et le Directeur d'Audit de l'activité TRC

#### Compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management :

#### Participants :

Directeur d'audit de l'activité TRC  
Directeur de l'activité approvisionnements-transport ZS

#### Rappel des Objectifs généraux de la mission

Origine de la mission :

Conformément au plan d'audit, approuvé par le Président, la Direction de l'Audit est chargée de l'audit d'exécution du contrat de prestation de services « location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel RTH et enfants de travailleurs ».

Objectifs généraux à atteindre :

- S'assurer du respect des seuils de compétence en matière de signature du contrat ;
- Apprécier la mise en application des clauses contractuelles (Client / Cocontractant);
- S'assurer que toute modification dans les clauses contractuelles fait l'objet d'un Avenant ;
- S'assurer de l'existence d'un dispositif de suivi physique et financier du contrat et apprécier son fonctionnement.

#### Eléments identifiés lors de la phase d'étude

- Données chiffrées :
  - Nombre de minibus : 10
  - Nombre de microbus : 07
  - montant contractuel : 40835400.00 DA hors TVA.
  - Garantie bancaire de bonne fin d'exécution : 1225062.00 DA
  
- Pénalités de retard : - de 15 mn à 30 mn : 25%

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

- de 30 mn à 45 mn : 50%
- de 50 mn à 2 heures : 75%
- Durée contractuelle : 12 mois (1an).

- Caractéristiques :
  - Minibus de 30 places climatisé moins de trois (03) ans d'âge, diesel, avec chauffeur.
  - Microbus de 12 places climatisé moins de trois (03) ans d'âge, diesel, avec chauffeur.
  - le montant contractuel sera payé par virement bancaire au fur et à mesure et au prorata de l'avancement des prestations.
  - Le client n'est pas tenu d'atteindre le montant contractuel (cas de retard et d'absence).
  - Les factures seront visées et réglées dans un délai de trente (30) jours à compter de la date de la réception de ces dernières.
  - La garantie bancaire doit être mise par le prestataire au plus tard 15 jours après la signature du contrat.
- Préoccupation des principaux responsables audités :
  - Le responsable juridique et administratif : Veiller à une bonne et correct déléation de pouvoir et au respect des règles d'éthique de SONATRACH
  - Le responsable financier : l'établissement et le suivi des factures ainsi que le bordereau des prix.
  - Le responsable technique : l'établissement et le suivi des :
    - Fiches inspections véhicules
    - les bons de commande
    - Tableau de rémunération du personnel

### **Axes et périmètre de travail et d'investigations de l'Audit**

- Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit :

Notre mission porte sur l'exécution du contrat et non pas sur l'élaboration donc les travaux de vérification prendront pleins après la signature du contrat par les deux parties contractantes.
- Description des objectifs d'Audit d'exécution du contrat : cf. Tableau des Risques.

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas «d'un audit d'exécution d'un contrat de location» au sein de la SONATRACH**

---

### **1.4. Tableau des risques :**

L'étape d'analyse des risques s'effectue au siège ou sur le terrain, essentiellement par des entretiens permettant de comprendre l'organisation et le fonctionnement de la direction approvisionnements et transport relevant de la région de Haoud El Hamra.

Le tableau définitif des risques conclut l'étape d'analyse des risques et a pour objectif de faire un état des lieux estimatif des forces et faiblesses réelles ou potentielles du processus d'exécution des contrats, afin d'orienter les travaux détaillés. En se basant sur les informations recueillis lors de l'étude préliminaire.

Ce tableau permet de préciser les objectifs de la mission et doit être conservé dans la section « Préparation de la mission » du dossier de mission.

Le tableau des risques relatif à notre cas « **Contrat de location et mise a disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel RTH et enfant de travailleurs** » se présente comme suit :

## Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH

**Code de mission :** 17P001RTHAUDIT

**Mission :** Audit d'exécution du contrat de location de Véhicules.

**Date :** 28/07/2017

**Réalisé par :** Le chef de mission GT

**Date de revue :** 28/07/2017

**Revu par :** Le superviseur HN

### 140- Tableau des risques

Tâches	Objectifs(pourquoi ?)	Risques (qu'est ce qui empêche l'atteinte de l'objectif ?)	Évaluation du Risque (Faible, Moyen, Fort)	Dispositif de contrôle interne (que ce qui a été mis en place pour faire face au risque et/ou que projette de faire la société par rapport à cela ?)	Constat (à renseigner à la fin de la mission dès le retour de l'équipe si le dispositif existe ou non)
Signature du contrat par les deux partenaires habilités, représentant les deux parties contractuelles.	Avoir les capacités juridique et administrative d'engager RTH dans des travaux et des paiements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dilution de responsabilités ;</li> <li>- Engagement de RTH dans des contrats non prévus ;</li> <li>- Paiement non prévus.</li> </ul>	Fort	Charte de responsabilité et délégation des pouvoirs.	Il existe une charte de responsabilité et délégation des pouvoirs N°57RDP-2005 (Mise à jour).

### Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH

<p>Mettre en place les conditions d'entrée en vigueur (signature des deux parties, caution de garantie,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le respect des engagements par les deux parties ;</li> <li>- Préserver les intérêts de la société (client).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refus d'exécution des prestations (location de véhicules) ;</li> <li>- Contrat non valable ;</li> <li>- Dépassement des délais ;</li> <li>- Non signature du contrat ;</li> <li>- Non remise des garanties et remises.</li> </ul>	<p>Fort</p>	<p>Clauses contractuelles « condition d'entrée en vigueur » de manière à protéger les intérêts de la société.</p>	<p>Existent</p>
<p>Procéder à un suivi permanent et rigoureux formalisé afin de respecter les clauses contractuelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation des prestations prévues contractuellement ;</li> <li>- Un outil d'amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de supervision de la part du client ;</li> <li>- Non-conformité des prestations ;</li> <li>- Incohérence entre les prestations prévues et celles réalisées ;</li> <li>- Désengagement du prestataire.</li> </ul>	<p>Fort</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulaire de suivi du superviseur ;</li> <li>- Attachement validé par des personnes habilitées ;</li> <li>- attestation de service fait ;</li> <li>- Divers rapports et PV de la part du superviseur.</li> </ul>	<p>Existent</p>
<p>Mettre en place un bon suivi comptable et financier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir des comptes comptables et financiers en conformité avec la réglementation et sincère dans leur contenu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de pièces justificatives probantes ;</li> <li>- Erreur dans la comptabilisation/ enregistrement erroné ;</li> <li>- Absence de procédures.</li> </ul>	<p>Fort</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures de comptabilisation ;</li> <li>- Séparation des tâches incompatibles ;</li> <li>- Analyse des comptes ;</li> <li>- Rapprochement bancaire ;</li> <li>- Justificatifs d'établissement des avenants.</li> </ul>	<p>Existent</p>

## **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

### **1.5. Note d'orientation :**

La note d'orientation, rédigée par le chef de mission GT et revue par son superviseur HN, définit et formalise les axes d'investigation de notre mission et ses limites : elle contient les objectifs poursuivis et les zones de risques que les auditeurs vont examiner. Il délimite ainsi précisément le champ de l'intervention. Elle doit être conservée dans la section « Préparation de la mission » du dossier de mission.

La note d'orientation relative à notre cas « **Contrat de location et mise a disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel RTH et enfant de travailleurs** » se présente comme suit :

## **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

### **FIGURE N°6: NOTE D'ORIENTATION**

**Destinataires :** Le directeur  
d'audit de l'activité TRC

DIRECTION AUDIT ET CONFORMITE

N° 125666/ DAC -17

#### **NOTE D'ORIENTATION**

Conformément au plan d'audit, et après étude préliminaire auprès de la direction approvisionnements et transport relevant de la région de Haoud El Hamra, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

#### **Mission :**

Audit d'exécution d'un contrat de location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel RTH et enfant de travailleurs.

#### **Objectifs généraux :**

- S'assurer du respect des seuils de compétence en matière de signature du contrat ;
- Apprécier la mise en application des clauses contractuelles (Client / Cocontractant) ;
- S'assurer que toute modification dans les clauses contractuelles fait l'objet d'un Avenant ;
- S'assurer de l'existence d'un dispositif de suivi physique et financier du contrat et apprécier son fonctionnement.

#### **Objectifs spécifiques :**

Les objectifs ressortant du tableau des risques sont :

- S'assurer de l'existence d'une charte de responsabilité et délégation des pouvoirs dûment approuvée et de sa mise en application ;
- S'assurer de la bonne rédaction des clauses contractuelles « condition d'entrée en vigueur » de manière à protéger les intérêts de la société ;
- Vérifier l'existence de dispositifs de suivi physique :

### **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

- d'un formulaire de suivi du superviseur ;
- d'un attachement validé par des personnes habilitées ;
- d'une attestation de service fait ;
- de divers rapports et PV de la part du superviseur
- S'assurer de l'existence de dispositifs de suivi financier :
  - Procédures de comptabilisation ;
  - Séparation des tâches incompatibles ;
  - Analyse des comptes ;
  - Rapprochement bancaire ;
  - Justificatifs d'établissement des avenants.

#### **Champ d'action :**

Nos travaux de vérification prévus seront effectués au sein de la :

- Direction approvisionnements-transport
- Direction finances et juridique.

#### **L'exercice couvert est 2016/2017.**

Date : 29/07/2017  
Le Chef de mission GT

## **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

### **1.6. Préparation du programme de travail (Création et contenu du programme de travail) :**

Le programme de travail s'établit sur la base de la note d'orientation. Il est destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs. Le programme doit être revu et validé avant le démarrage des travaux sur le terrain par la hiérarchie de la mission et conservé dans la section « Préparation de la mission » du dossier de mission.

Le programme de travail élaboré par les auditeurs MC,GR et KL, entamé par le Chef de mission GT et supervisé par HN relatif à l'audit d'exécution du **contrat de location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel RTH et enfant de travailleurs** se présente comme suit :

## Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein la SONATRACH

**Code de mission :** 17P001RTHAUDIT

**Mission :** Audit d'exécution du contrat de location de Véhicules.

**Date :** 30/07/2017

**Document réalisé par :** les auditeurs MC, GR et KL

**Revue par :** Le superviseur HN

Direction Audit & Conformité

**160 - Programme de travail d'Audit d'exécution du contrat de location et mise à disposition de véhicules pour le transport du personnel RTH et enfants de travailleurs.**

Actions		Outils	Responsable en Charge	Référence papiers de travail finalisés	Date Début	Date Fin
<b>Organisation et seuil de compétence en matière d'engagement</b>						
01	S'assurer de l'existence d'une charte de responsabilité et délégation des pouvoirs dument approuvée et de sa mise en application	Organigramme Fonctionnel	AA	220A	05/08/2017	06/08/2017

### Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein la SONATRACH

Exécution du contrat par la mise en application des clauses contractuelles						
02	S'assurer de la bonne rédaction des clauses contractuelles « condition d'entrée en vigueur » de manière à protéger les intérêts de la société.	Vérification/ Rapprochement	BB	220B	07/08/2017	11/08/2017
Suivi physique et financier du contrat						
03	Vérifier l'existence de dispositifs de suivi physique : – D'un formulaire de suivi du superviseur ; – D'un attachement validé par des personnes habilitées ; – D'une attestation de service fait ; – De divers rapports et PV de la part du superviseur.	Observation physique/vérifi cation	CC	220C	12/08/2017	14/08/2017
04	S'assurer de l'existence de dispositifs de suivi financier: – Procédures de comptabilisation ; – Séparation des taches incompatibles ; – Analyse des comptes ; – Rapprochement bancaire ; – Justificatifs d'établissement des avenants.	Observation physique/vérifi cation	DD	220D	12/08/2017	12/08/2017

## **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

### **2. Réalisation de la mission :**

Dés que la phase de préparation est terminée l'équipe d'audit entame les vérifications sur le terrain. Le bon déroulement des travaux entamés précédemment, contribue à la réussite de cette phase. Avant de commencer les travaux sur le terrain l'équipe d'audit commence par une réunion d'ouverture.

#### **2.1. La réunion d'ouverture :**

La réunion d'ouverture se tient chez la direction approvisionnements et transport relevant de la région de Haoud El Hamra (lieu de la mission d'audit d'exécution du contrat de location de véhicules).

Les Participants sont :

- les auditeurs MC, GR et KL, le Chef de mission GT et le superviseur HN.
- Les audités.

Les conclusions de cette réunion, qui peuvent éventuellement amener à mettre à jour la note d'orientation doivent être consignées dans le « **Compte-rendu de réunion d'ouverture** », conservé dans la section « Réalisation » du dossier de mission qui se présente comme suit :

## **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

### **FIGURE N°7: COMPTE-RENDU DE LA REUNION D'OUVERTURE**

**Code de mission :** 17P001RTHAUDIT

**Mission :** Audit d'exécution du contrat de location de Véhicules.

**Date :** 02/08/2017

**Document réalisé par :** chef de mission GT

**Revue par :** le superviseur HN

#### **Compte-rendu de la réunion d'ouverture :**

##### **Participants :**

– **Les auditeurs :**

Superviseur : HN

Chef de mission : GT

Auditeurs : MC, GR et KL

– **Les audités :**

Directeur régional de l'activité transport par canalisation BT

Directeur de l'activité approvisionnements-transport ZS

Directeur finance et juridique RR

##### **Points abordés :**

- Présentation succincte des auditeurs, leur expérience, leur fonction ;
- Identification des audités et de leur fonction ;
- Rappel de la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte ;
- Discussion de la note d'orientation et prenant en compte les éventuelles remarques des audités ;
- Annonce du déroulement prévisionnel de la mission ;
- Traitement des aspects logistiques (quel bureau, horaires, ligne téléphonique...) et prise des premiers rendez-vous ;
- Rappel de la procédure d'audit et description du déroulement des phases à suivre.

##### **Conclusions :**

- Eventuelles contraintes de réalisation ;
- Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit ;
- Rendez-vous pris ;
- Règles de fonctionnement logistique établies.

## **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

### **2.2. Les tests d'audit sur le terrain :**

Le travail sur le terrain consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme de travail en utilisant les outils d'audit interne adéquats : mener des entretiens, élaborer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, consulter des fichiers informatiques et établir les papiers de travail.

Les tests d'audit d'exécution du contrat de location de véhicules sont formalisés dans des documents de support appelés « **Feuilles de Test** », dans lesquelles sont transcrits respectivement l'objectif du test, les modalités d'exécution, les résultats et les conclusions.

Ces documents doivent également être archivés dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de mission.

Les feuilles de test relatives à cet audit d'exécution du **contrat de location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel RTH et enfant de travailleurs** se présentent comme suit :

## Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH

### FIGURE N°8: FEUILLE DE TEST N°1

**Code de mission :** 17P001RTHAUDIT

**Mission :** Audit d'exécution du contrat de location de Véhicules.

**Date :** 05/08/2017

**Document réalisé par :** L'auditeur MC

**Revu par :** Le superviseur HN

#### Feuille de test : TEST N°1- Charte de responsabilité et délégation des pouvoirs.

Réf. /  
Commentaires

#### Objectif :

S'assurer de l'existence d'une charte de responsabilité et délégation des pouvoirs dument approuvée et de sa mise en application.

#### Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec les responsables concernés ;
- Examen du document délégation des pouvoirs ;
- Vérifier que les responsables qui ont les pouvoirs sont les signataires des contrats.

#### Résultats :

- L'existence d'un manuel d'organisation renfermant l'organigramme de la structure, les missions et les tâches incombant aux structures;
- L'existence d'une structure organisée et chargée de la gestion des contrats, dotée d'un personnel qualifié ;
- La séparation des taches existe, le personnel relevant de la structure est réparti en tenant compte des exigences du métier.

#### Conclusions :

- A travers les entretiens et les vérifications les responsables habilités détiennent les capacités juridiques et administratives en termes de signature du contrat ;
- De par l'organisation actuelle, la direction approvisionnements et transport relevant de la région de Haoud El Hamra est chargée de l'ordonnancement par contre le paiement et la comptabilisation sont effectués au niveau de la direction finances et comptabilité. De ce fait la séparation des taches est assurée.

En résumé : **Le contrat s'exécute conformément à la charte de responsabilité N°57RDP-2005 (Mise à jour) ; (test concluant)**

## Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH

### FIGURE N°9: FEUILLE DE TEST N°2

**Code de mission :** 17P001RTHAUDIT

**Mission :** Audit d'exécution du contrat de location de Véhicules.

**Date :** 07/08/2017

**Réaliser par :** l'auditeur GR

**Revu par :** Le superviseur HN

**Feuille de test : TEST N°2- Clauses contractuelles « conditions d'entrée en vigueur ».**

Réf. /  
Commentaires

#### Objectif :

S'assurer de la bonne rédaction des clauses contractuelles « conditions d'entrée en vigueur » de manière à protéger les intérêts de la société.

#### Modalités d'exécution du test :

- Vérifier que les différentes structures utilisatrices (RTH et TT) détiennent une copie du contrat signé par les deux parties habilitées
- Vérifier la mise en place d'une caution de bonne fin d'exécution de 03% du montant contractuel soit la somme 1 225062.00 DA par TT pour le compte de RTH (Garantie bancaire) ;
- Vérifier l'existence d'une notification de l'ordre de service par le client (RTH) au prestataire (TT).

#### Résultats :

- Les différentes structures utilisatrices (RTH et TT) détiennent une copie du contrat signé par les deux parties habilitées ;
- La mise en place d'une caution de bonne fin d'exécution de 03% du montant contractuel soit la somme 1 225062.00 DA par TT pour le compte de RTH (Garantie bancaire) ;
- Existence d'une notification de l'ordre de service par le client (RTH) au prestataire (TT).

#### Conclusion

- Respect des engagements par les deux parties contractuelles;
- Les intérêts de la société sont préservés ;

En résumé : **Les conditions d'entrée en vigueur sont réunies et mises en place (test concluant).**

## Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH

### FIGURE N°10: FEUILLE DE TEST N°3

Code de mission : 17P001RTHAUDIT

Mission : Audit d'exécution location de Véhicules.

Date : 12/08/2017

Réaliser par : l'auditeur KL

Revu par : Le superviseur HN

#### Feuille de test : TEST N°3- Dispositifs de suivi physique et financier

Réf. /  
Commentaires

#### Objectif :

S'assurer de l'existence des dispositifs de suivi rigoureux (physique et financier)

#### Modalités d'exécution du test :

- Vérifier l'existence d'une **application informatisée**, sécurisée pour le traitement des données en matière de suivi de l'exécution du contrat par la structure initiatrice ;
- Vérifier que **les insuffisances ou défaillances** sont signalées par le superviseur ;
- Rapprochement et vérification des documents justificatifs (attestation de service fait, divers rapports et PV, fiches suiveuses, dossier de paiement...);
- Vérifier que **le règlement des factures** se fait sur le compte bancaire du prestataire désigné sur le contrat ;
- S'assurer du respect de **la réglementation fiscale** édicté dans le contrat ;
- Vérifier si les imputations **comptables** sont systématiquement mentionnées dans les comptes appropriés ;
- S'assurer que toute modification dans les clauses contractuelles a fait l'objet d'un **avenant**.

#### Résultats :

- Existence d'une **application informatisée**, sécurisée pour le traitement des données en matière de suivi de l'exécution du contrat par la structure initiatrice ;
- Aucune **insuffisance ou défaillance** n'a été signalée par le superviseur ;
- Existence de documents justificatifs (attestation de service fait, divers rapports et PV, fiches suiveuses, dossier de paiement...);
- **Le règlement des factures** se fait sur le compte bancaire du prestataire désigné sur le contrat ;
- **Le respect de la réglementation fiscale** édicté dans le contrat ;

### **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

- Les imputations **comptables** sont systématiquement mentionnées dans les comptes appropriés ;
- **Conclusions :**
  - Une démarche uniforme de suivi des prestations ;
  - La cohérence entre les prestations prévues et celles réalisées ;
  - L'équilibre de la trésorerie (le cumul des factures réglées ne dépasse pas le montant du contrat),
  - L'existence des pièces justificatives prévues contractuellement (la traçabilité) ;
  - La conformité et la sincérité des comptes avec la réglementation en vigueur ;
  - Absence des avenants.

En résumé : **Il ya un bon suivi physique et financier (test concluant)**

## **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

### **2.3. La formalisation des constats et présentation auprès des audités :**

En cas de dysfonctionnement ou problème (test non concluant), une FRAP « **Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes** » est rédigée pour mettre en exergue le problème, les faits, les causes, les conséquences de ces soucis pour enfin élaborer des recommandations pour y remédier (Ce sont les constats des déficiences identifiées), (Voir annexe N°03)

**Note :** annexe N°04 présente un exemplaire d'une FRAP constituant une anomalie qui peut survenir lors d'exécution des contrats notamment dans le cycle d'achat.

Les F.R.A.P. sont conservées dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de mission.

**Note :** notre mission d'audit d'exécution du contrat de location de véhicules n'a pas fait l'objet de FRAP (pas de constats de déficiences, des tests concluants).

### **2.4. La réunion de clôture de la phase de vérification :**

Une réunion en aparté doit être tenue entre le responsable de la mission (superviseur HN) et l'équipe d'audit afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points du programme de travail a été réalisé.

Avant de quitter le site, une réunion est organisée avec le directeur régional de transport Haoud EL Hamra afin de clôturer la phase de vérification par une restitution orale, appuyée par une présentation préparée à cet effet.

Les conclusions de cette réunion, doivent être consignées dans le « **Compte-rendu de la réunion de clôture de la phase de vérification** » conservé dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de mission. Une copie doit être adressée au directeur régional de l'activité transport par canalisations BT pour validation implicite et qui se présente comme :

## Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH

### FIGURE N°11 : COMPTE-RENDU DE LA REUNION DE CLOTURE DE PHASE DE VERIFICATION

**Code de mission :** 17P001RTHAUDIT

**Mission :** Audit d'exécution du contrat de location des véhicules.

**Date :** 15/08/2017

**Réalisé par :** Chef de mission GT

**Revu par :** Le superviseur HN

#### Compte-rendu de la réunion de clôture de phase de vérification :

##### Participants :

– **Les auditeurs :**

Superviseur : HN

Chef de mission : GT

Auditeurs : MC, GR et KL

– **Les audités :**

Directeur régional de l'activité transport par canalisations BT

Directeur de l'activité approvisionnements-transport ZS

Directeur finance et juridique RR

##### Points à aborder :

- Remercier le Directeur de l'activité transport par canalisations pour son accueil et sa coopération lors de la mission ;
- Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités(les conclusions des feuilles de tests) ;
- Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires (Le contrat n'a pas fait l'objet de FRAP) ;
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission ;
- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivies.

**NB : Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce compte-rendu.**

##### **Principaux commentaires et observations faits en réunion (Conclusions des tests) :**

• **Conclusions du test 1 :**

- A travers les entretiens et les vérifications, les responsables habilités détiennent les capacités juridiques et administratives en termes de signature du contrat ;
- De par l'organisation actuelle ; la direction approvisionnements et transport relevant de la région de Haoud El Hamra est chargée de l'ordonnancement par contre le paiement et la comptabilisation sont effectués au niveau de la direction finances et comptabilité. De ce fait la séparation des tâches est assurée.

### **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

- **Conclusions du test 2 :**

- Respect des engagements par les deux parties contractuelles;
- Les intérêts de la société sont préservés.

- **Conclusions du test 3 :**

- Une démarche uniforme de suivi des prestations ;
- La cohérence entre les prestations prévues et celles réalisées,
- L'équilibre de la trésorerie (le cumul des factures réglées ne dépasse pas le montant du contrat) ;
- L'existence des pièces justificatives prévues contractuellement (la traçabilité);
- La conformité et la sincérité des comptes avec la réglementation en vigueur.
- Absence des avenants.

**Ces conclusions d'audit ont été acceptées et validées par les responsables de la structure auditée.**

## **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

### **3. Conclusion de la mission :**

Elle correspond à la fin des travaux d'investigation de la mission, elle se déroule dans les bureaux des auditeurs. Elle consiste en la rédaction du projet de rapport d'audit pour permettre la validation générale lors de la réunion de validation afin d'aboutir au Rapport d'Audit en son état final.

#### **3.1. Le projet de rapport d'audit :**

Il est recommandé que l'essentiel voire la totalité du projet de rapport soit rédigé en cours de mission et avant la tenue de la réunion de clôture de la phase de vérification.

Le projet de rapport est diffusé au Responsable de la structure auditée. Il reprend la forme des fiches (FRAP), et comporte à la suite de l'exposition des problèmes (faits, causes et conséquences) des recommandations adaptées, à l'attention des responsables de la Structure auditée dont relève la prise en charge de ces recommandations.

Le soin apporté à la relation des faits constatés et à la rédaction des recommandations est d'une grande importance : les remarques qui figurent dans un rapport s'adressent à des personnes totalement engagées dans des activités opérationnelles et qui attendent de l'auditeur une parfaite objectivité.

Dans notre mission d'audit d'exécution du contrat de location de véhicules ; le projet de rapport prendra directement la forme du rapport final à cause de l'absence de FRAP (tests concluants).

#### **3.2. La réunion de Retour d'Expérience :**

Dès le retour de mission, il est requis des Auditeurs de discuter avec leur hiérarchie des événements, faits et observations remarquables (positives ou négatives), afin de définir rapidement la suite à donner à chaque situation.

Le compte rendu de la réunion de retour d'expérience relative à notre mission audit d'exécution du contrat de location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel RTH et enfant de travailleurs se présente comme suit :

## Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH

### FIGURE N°12: COMPTE-RENDU DE REUNION DE RETOUR D'EXPERIENCE

**Code de mission :** 17P001RTHAUDIT

**Mission :** Audit d'exécution du contrat de location des véhicules.

**Date :** 19/08/2017

**Réalisé par :** Chef de mission GT

**Revu par :** Le superviseur HN

#### Compte-rendu de réunion de retour d'expérience

##### Participants :

Superviseur : HN.

Chef de mission : GT.

Les auditeurs : MC, GR et KL.

Le directeur d'audit de l'activité TRC

##### Points à aborder :

Elément de restitution	Observation
<b>Déroulement de la mission</b>	
Comportement général de l'équipe	<b>Bien</b>
Appréciation de la durée de mission	<b>Bonne</b>
Programmes d'audit nécessitant des mises à jour	<b>Non</b>
Appréciation des contacts avec les audités (bon, moyen, mauvais)	<b>Bon</b>
Appréciation du degré de coopération des audités dans les travaux d'audit (bon, moyen, mauvais)	<b>Bon</b>

### Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH

<b>Principaux résultats de la mission</b>	
<p>Informez le responsable des principaux points d'audit et des principales recommandations émises</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Le contrat s'exécute conformément à la charte de responsabilité (test concluant)</b></li> <li>- <b>Les conditions d'entrée en vigueur sont réunies et mises en place (test concluant).</b></li> <li>- <b>Un bon suivi physique et financier (test concluant)</b></li> </ul>
<b>Alerte</b>	
<p>Informez le responsable de tout fait de nature à compromettre la continuité de l'activité</p>	<b>Néant</b>
<p>Informez le responsable des éléments de fraude constatés</p>	<b>Néant</b>
<p>Informez le responsable d'audit de l'activité TRC des éléments nécessitant une mission complémentaire</p>	<b>Néant</b>
<b>Bonnes pratiques</b>	
<p>Informez le responsable des bonnes pratiques constatées</p>	<b>Système d'information développé</b>

## **Chapitre III: Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

### **3.3. La réunion de validation ultime :**

La validation ultime consiste en la tenue d'une réunion provoquée, **à titre exceptionnel** qui va être consignée dans le « **Compte-rendu de la réunion de validation ultime** » entre audités et auditeurs, en présence (facultative) du commanditaire, pour discuter des divergences de fond sur le contenu du projet de rapport d'audit et de donner les justificatifs probants aux constats contestés.

L'objectif de la validation ultime est d'intégrer la réponse de l'audité dans le rapport et d'obtenir son accord tacite pour les observations et les axes de recommandations proposés.

**Note :** dans notre mission d'audit d'exécution du contrat de location de véhicules la réunion de validation ultime ne sera pas tenue vue la validation des tests concluants lors de la réunion de clôture

### **3.4. Rapport définitif :**

Après les mises à jour issues de l'exploitation de la réponse de l'audité et la réunion de validation ultime, l'équipe d'audit constitue le « **Rapport Définitif** ». Il se compose d'une synthèse destinée à être lue par les dirigeants, des fiches FRAP (en cas de problèmes constatés) examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataires, précisant la position des audités et constituant de fait leur réponse à l'audit.

Il est souhaitable de joindre le plan d'actions, mais ceci ne doit pas se faire au détriment du délai de finalisation du rapport définitif. Le rapport est envoyé aux responsables audités en charge de mettre en œuvre les plans d'action, ainsi qu'au Président Directeur Général de l'entreprise SONATRACH.

**Note :** Seuls les commanditaires et le Président Directeur Général peuvent décider d'une diffusion plus large du rapport. Le Président est la seule personne à pouvoir autoriser la communication d'un rapport d'audit à l'extérieur de l'entreprise. Toute demande dans ce sens doit donc lui être soumise.

Dans notre mission **d'audit d'exécution du contrat de location de véhicules** le rapport définitif ne contient ni de fiches FRAP ni un plan d'action vu l'absence des recommandations (tests concluants) et il se présente comme suit :

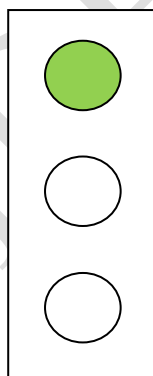


**CONFIDENTIEL**

Direction Audit & Conformité  
Direction Audit Pôle Sud

**RAPPORT D'AUDIT INTERNE**

**Audit d'exécution du contrat de location de véhicules  
(RTH/TRC)**



**Destinataire :**

Le Directeur régional Haoud El Hamra de l'activité transport par canalisations

**Code de mission :** 17P001RTHAUDIT

## IMPORTANT

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des auditeurs.

Il est vivement recommandé à ses destinataires de **ne pas étendre sa diffusion** car:

- il contient des informations **confidentielles** ;
- son style peut surprendre **un lecteur non averti**.

Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation, il fait ressortir des conclusions d'audit des coûts, et il met aussi l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

**Il contient des recommandations.** Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

## SOMMAIRE

<b>S Y N T H E S E</b> .....	<b>108</b>
<b>R A P P O R T D E T A I L L E</b> .....	<b>109</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>109</b>
<b>2. OBJECTIFS ET ETENDUE DE LA MISSION</b> .....	<b>109</b>
<b>3. EQUIPE D'AUDIT</b> .....	<b>109</b>
<b>4. DEROULEMENT DE LA MISSION</b> .....	<b>109</b>
<b>5. RESULTATS DETAILLES DES TRAVAUX D'AUDIT</b> .....	<b>110</b>
<b>6. CAHIER DES RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>

CONFIDENTIEL

## SYNTHÈSE

Cette mission d'audit ayant objet la vérification de l'exécution du contrat de location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel et enfant de travailleurs entre les deux parties contractantes d'une part la Division Exploitation, Région de Transport Haoud El Hamra et d'autre part la société « TOUS TRAJETS » sise à Hassi Messaoud dont la durée contractuelle est d'un an du 20/12/2016 au 20/12/2017.

- **Objectifs généraux de la mission :**

- S'assurer du respect des seuils de compétence en matière de signature des contrats ;
- Apprécier la mise en application des clauses contractuelles (Client / Cocontractant) ;
- S'assurer que toute modification dans les clauses contractuelles fait l'objet d'un Avenant ;
- S'assurer de l'existence d'un dispositif de suivi physique et financier du contrat et apprécier son fonctionnement.

- **Cette mission inscrite au plan d'audit précise le champ d'audit:**

- L'entité auditée : la Division Exploitation, Région de Transport Haoud El Hamra ;
- période couverte : du 25/07/2017 au 25/08/2017 ;
- nature des travaux : La vérification et le rapprochement.

- **Les limites de cet audit :**

Notre mission porte sur l'exécution du contrat et non pas sur son élaboration donc les travaux de vérification prendront pleins après la signature du contrat par les deux parties contractantes.

- **Opinion des auditeurs internes :**

**Satisfaisant** : les contrôles clés sont adéquats et fonctionnent conformément à nos attentes (les objectifs de la mission sont atteints).

- Une bonne organisation en matière de compétences et d'engagement (pouvoirs de signature).
- Un bon suivi physique et financier du contrat.
- Le respect et la mise en application des clauses contractuelles en matière d'entrée en vigueur notamment.

## RAPPORT DETAILLE

### 1. INTRODUCTION

Cette mission d'audit ayant objet la vérification de l'exécution du contrat de location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel et enfant de travailleurs entre les deux parties contractantes d'une part la Division Exploitation, Région de Transport Haoud El Hamra et d'autre part la société « TOUS TRAJETS » sise à Hassi Messaoud dont la durée contractuelle est d'un an du 20/12/2016 au 20/12/2017.

### 2. OBJECTIFS ET ETENDUE DE LA MISSION

Les objectifs assignés à la mission consistaient à :

- S'assurer du respect des seuils de compétence en matière de signature des contrats ;
- Apprécier la mise en application des clauses contractuelles (Client / Cocontractant) ;
- S'assurer que toute modification dans les clauses contractuelles fait l'objet d'un Avenant ;
- S'assurer de l'existence d'un dispositif de suivi physique et financier du contrat et apprécier son fonctionnement.

### 3. EQUIPE D'AUDIT

L'équipe d'audit ayant réalisé la mission

- Superviseur : HN
- Chef de mission : GT
- Auditeurs : MC, GR et KL

### 4. DEROULEMENT DE LA MISSION

La mission s'est déroulée à la division exploration région de transport Haoud el Hamra

- les personnes rencontrées :
  - Le directeur d'audit de l'activité TRC
  - Le personnel de la direction approvisionnement-transport (chef de service transport MD) ;
  - Le personnel de la direction finances (chef de service comptabilité LM et chef de service trésorerie AM) ;
  - Le personnel de la direction juridique (juriste KI).
- les sites audités : Activité Transport par Canalisation, Division Exploitation, Région de Transport Haoud El Hamra :
  - la direction approvisionnement-transport.
  - la direction finances.
  - la direction juridique.

## 5. RESULTATS DETAILLES DES TRAVAUX D'AUDIT

Les travaux d'audit réalisés et les tests effectués ont permis de relever les constats détaillés ci-après (par chapitre) :

### Chapitre I : délégation des pouvoirs :

- **Conclusions du test 1 :**

- A travers les entretiens et les vérifications les responsables habilités détiennent les capacités juridiques et administratives en termes de signature du contrat ;
- De par l'organisation actuelle, la direction approvisionnements et transport relevant de la région de Haoud El Hamra est chargée de l'ordonnancement par contre le paiement et la comptabilisation sont effectués au niveau de la direction finances et comptabilité. De ce fait la séparation des tâches est assurée.

En résumé : **Le contrat s'exécute conformément à la charte de responsabilité (test concluant)**

### Chapitre II : respect des clauses contractuelles (conditions d'entrée en vigueur) :

- **Conclusions du test 2 :**

- Respect des engagements par les deux parties contractantes;
- Les intérêts de la société sont préservés.

En résumé : **Les conditions d'entrée en vigueur sont réunis et mises en place (test concluant).**

### Chapitre III : dispositifs de suivi physique et financier :

- **Conclusions du test 3 :**

- Une démarche uniforme de suivi des prestations ;
- La cohérence entre les prestations prévues et celles réalisées ;
- L'équilibre de la trésorerie (le cumul des factures réglées ne dépasse pas le montant du contrat) ;
- L'existence des pièces justificatives prévues contractuellement (la traçabilité) ;
- La conformité et la sincérité des comptes avec la réglementation en vigueur ;
- Absence des avenants.

En résumé : **Il ya un bon suivi physique et financier (test concluant)**

## 6. CAHIER DES RECOMMANDATIONS

Notre mission n'a pas fait l'objet de FRAP (pas de recommandations)

## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

### **Conclusion**

Dans ce dernier chapitre nous avons tenté de mener une mission d'audit d'exécution d'un contrat de location de véhicules pour le transport des travailleurs au niveau de la Direction Audit et Conformité de SONATRACH tout en respectant la méthodologie d'une mission d'audit interne.

Les objectifs assignés à notre mission consistaient à :

- S'assurer du respect des seuils de compétence en matière de signature des contrats ;
- Apprécier la mise en application des clauses contractuelles (Client / Cocontractant) ;
- S'assurer que toute modification dans les clauses contractuelles fait l'objet d'un Avenant ;
- S'assurer de l'existence d'un dispositif de suivi physique et financier du contrat et apprécier son fonctionnement.

Après la poursuite de toutes les étapes assignés à notre mission et d'après tous les travaux de vérifications consistant à traduire chaque objectifs spécifique (existence ou non du dispositif de contrôle) dans une feuille de test ; nous avons tiré les conclusions suivantes :

#### **D'après le premier test concernant la vérification de la charte de responsabilité et la délégation des pouvoirs nous avons constaté que :**

- A travers les entretiens et les vérifications les responsables habilités détiennent les capacités juridiques et administratives en termes de signature du contrat ;
- De par l'organisation actuelle, la direction approvisionnements et transport relevant de la région de Haoud El Hamra est chargée de l'ordonnancement par contre le paiement et la comptabilisation sont effectués au niveau de la direction finances et comptabilité. De ce fait la séparation des tâches est assurée.

#### **De plus et d'après le deuxième test qui porte sur la vérification « des conditions d'entrée en vigueur » ; nous avons pu vérifier que :**

- Les engagements en matière d'entrée en vigueur ont été respecté par les deux parties contractantes et que les intérêts de la société sont préservés.

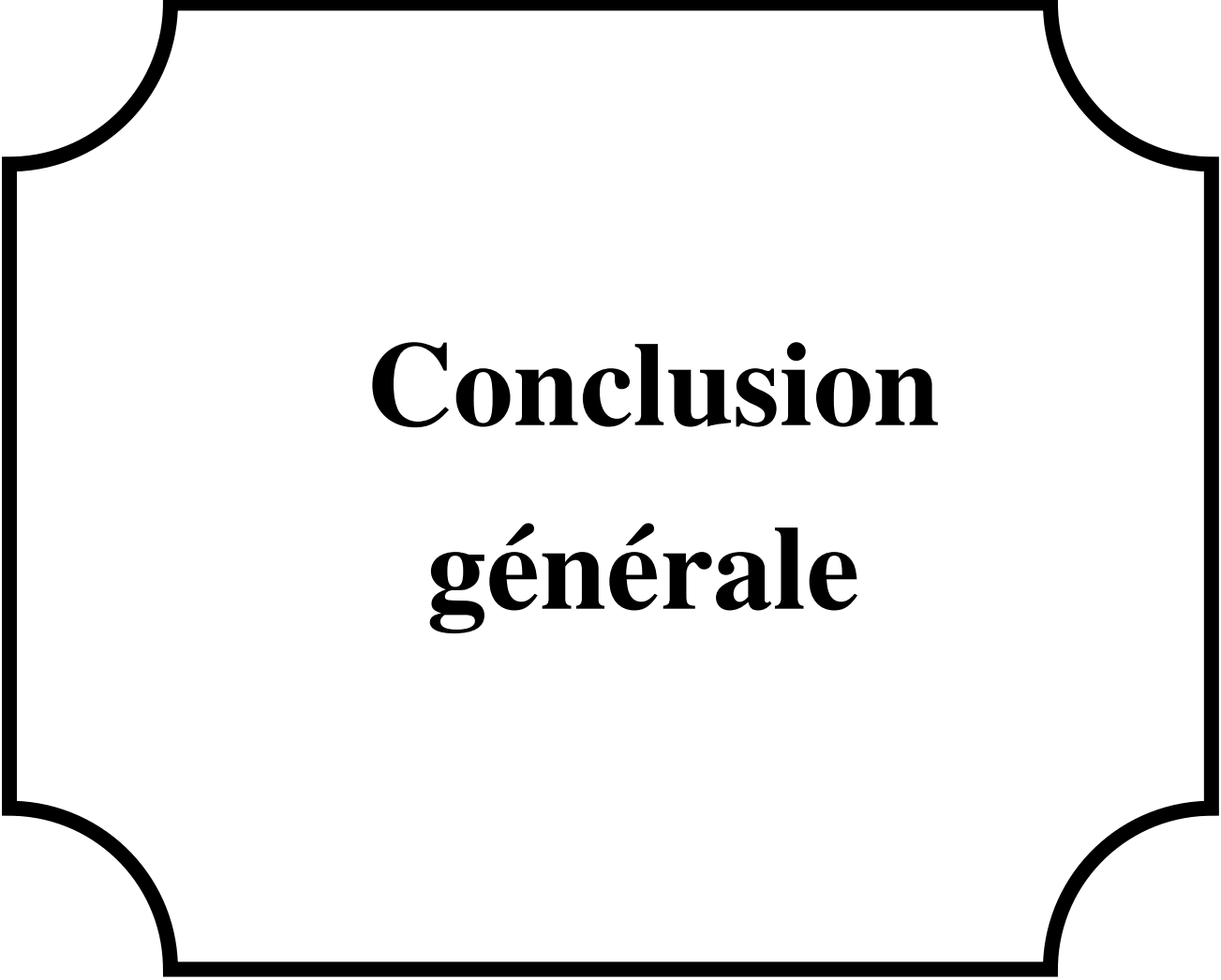
## **Chapitre III Pratique de l'audit interne dans le cas « d'un audit d'exécution d'un contrat de location » au sein de la SONATRACH**

---

**Ainsi le troisième test concernant le suivi physique et financier du contrat nous a permis de s'assurer de :**

- L'existence d'une démarche uniforme de suivi des prestations ;
- La cohérence entre les prestations prévues et celles réalisées ;
- L'équilibre de la trésorerie (le cumul des factures réglées ne dépasse pas le montant du contrat) ;
- L'existence des pièces justificatives prévues contractuellement (la traçabilité) ;
- La conformité et la sincérité des comptes avec la réglementation en vigueur ;
- L'Absence des modifications et des avenants.

Notre mission d'audit n'a pas fait l'objet de FRAP vu que tous les tests réalisés n'ont détecté aucune anomalie ni dysfonctionnement lors de l'exécution **du contrat de location et mise à dispositions de minibus et microbus pour le transport du personnel RTH et enfants de travailleurs** (test concluants).



**Conclusion  
générale**

## Conclusion générale

---

La gestion des contrats constitue un élément vital de tout organisme, elle permet à celui-ci de maîtriser les relations contractuelles ainsi que son comportement avec les parties avec lesquels est en lien de transaction et d'échange.

Afin de s'assurer que le contrôle interne remplis bien son rôle en terme d'exécution des contrats, l'entreprise se dote d'un outil d'évaluation et de surveillance, il s'agit de l'audit interne, ce dernier vise à fiabiliser le processus d'exécution des contrats et à mettre en évidence ses forces et ses faiblesses et à en faire ressortir les principales anomalies par apport à un référentiel normatif.

Proprement dit dans cet audit, l'auditeur étudie de façon exhaustive l'ensemble des clauses contractuelles constituant le contrat, pour percevoir les équilibres en termes d'obligations et des droits ainsi que les risques qui en découlent notamment dans le cas d'inexécution des contrats.

Dans le cadre de la SONATRACH, afin d'assurer sa pérennité, elle adopte une structure d'audit interne susceptible d'apprécier le système de contrôle interne notamment le contrôle d'exécution des contrats afin de le rendre plus efficace, dans un environnement marqué par l'incertitude et les changements rapides.

Notre objectif à travers ce mémoire, était de démontrer la contribution de l'audit interne à la mesure et l'évaluation du processus d'exécutions des contrats par la réponse à la problématique principale du départ :

**" Comment la fonction « d'audit interne » au sein de la SONATRACH évalue-t-elle « le processus d'exécution d'un contrat de location de véhicules pour le transport des travailleurs » ? "**

Tout au long de notre mémoire nous avons essayé de répondre à cette problématique et aux problématiques secondaires précédemment énoncées dans l'introduction.

Dans le cadre de SONATRACH nous avons tenté de mener une mission d'audit d'exécution d'un contrat de location et de mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport des travailleurs RTH et de leurs enfants, au niveau de la Direction Audit et Conformité tout en respectant la méthodologie d'une mission d'audit interne.

## Conclusion générale

---

Et on a pu réaliser que :

- La pratique d'audit est loin d'être simple et facile en commençant par la désignation de l'équipe d'audit qui doit avoir des connaissances variées et assez complètes suivi par un ordre de mission destinée à l'audité « Direction régionale de Haoud el Hamra » ;
- Une prise de connaissance sera entamée dans le but d'avoir une vue d'ensemble sur le fonctionnement de la direction approvisionnements et transport relevant de la région de Haoud el Hamra, du processus d'exécution des contrats, et des risques potentiels ;
- Les difficultés rencontrées lors de la construction du tableau des risques résident dans l'identification et l'analyse des différents risques potentiels du domaine d'exécution des contrats et qui nécessitent une certaine expérience, ce qui nous a parfois manqué ;
- La mise au point du programme de travail demeure dans la recherche de l'existence et la mise en place de dispositifs de contrôle pour faire face aux risques déjà définis ;
- Les travaux de vérification consistent à traduire chaque objectif spécifique (existence ou non existence du dispositif) dans une feuille de test ;
- Les feuilles d'analyse et de révélation des problèmes sont le traitement des dysfonctionnements relevés lors des tests et dans notre mission les tests réalisés sont concluants ;
- Le rapport d'audit constitue une synthèse de notre mission « d'audit d'exécution du contrat de location de véhicules pour le transport des travailleurs » destiné au directeur régional Haoud El Hamra de l'activité transport par canalisations.

### Apports généraux de la recherche

Nous avons tenté, à travers notre mémoire, de mettre en exergue l'importance de la fonction d'audit interne, son apport à une grande entreprise telle que la SONATRACH et son aide à la maîtrise du processus d'exécution des contrats notamment le **contrat de location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le transport du personnel RTH et enfants des travailleurs.**

Le processus de gestion des contrats à son tour est un dispositif très important qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs en terme de relations d'échange et de transactions dans un environnement de plus en plus complexe, et cela conformément aux lois et aux réglementations en vigueur.

## **Conclusion générale**

---

Par ailleurs, nous avons cherché à élargir la réflexion sur l'audit d'exécution des contrats par notre mission « d'audit d'exécution du contrat de location de véhicules pour le transport des travailleurs » qui est exposé dans notre cas pratique, dont on a éclairci toutes les étapes à suivre, les outils et techniques utilisés pour bien mesurer et évaluer l'exécution de ce dernier contrat.

### **Limites et difficultés de la recherche :**

En effet, le problème de confidentialité au sein de la SONATRACH nous a entravé, un bon nombre d'informations ne pouvait être divulgué par les auditeurs qui considèrent ce point comme étant une source de conflit avec la direction générale, c'est pourquoi nous n'avons pas eu l'occasion de consulter les anciens rapports d'audit et voir les dysfonctionnements rencontrés lors des missions d'audit d'exécution des contrats ainsi que les recommandations proposées, et cela pour voir la réelle contribution de l'audit interne en matière d'amélioration et d'évaluation du processus d'exécution des contrats.

Ainsi, nous n'avons pas retrouvé au sein de la bibliothèque de notre université ni sur les points de ventes des ouvrages dont l'intitulé est en lien directe avec notre thème de recherche c'est-à-dire intitulé « audit des contrats » ou « audit d'exécution des contrats ».



# **Bibliographie**

## Bibliographie

---

- **Les ouvrages**

1. BERTIN. E, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Préface le Louis Vaurs, édition d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2007.
2. Bessonnet. A, P.E. Lamy, « CONTRATS D'AFFAIRES INTERNATIONAUX », édition Village Mondial, 2005.
3. BLANCO. D, « NEGOCIE ET REDIGER UN CONTRAT INTERNATIONAL », édition, Dunod, Paris, 2002.
4. BOUDRIGA. Z, « l'audit interne : Organisation et Pratiques », édition Collection Azurite, 2012.
5. CERBAH. H, « Gestion Comptable par l'Application : Conformes au nouveau SCF et aux Normes Comptables IAS/IFRS », édition Pages Bleues Internationales, 2012.
6. Ddelacollette. J, « les contrats de commerce internationaux », édition De Boeck, 1996.
7. DIB. S, « Institut Supérieur des Technologies avancées et Management : Audit des Contrats », 2015.
8. Hubert de LA BRUSLERIE, « L'Entreprise et le contrat : Jeu et Enjeux », édition ECONOMICA, Paris, 2010.
9. IFACI, Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne, édition 2014.
10. PIGÉ. B, « AUDIT ET CONTROLE INTERNE », 2<sup>ème</sup> édition, édition ems MANAGEMENT & SOCIETE, Paris, 2001.
11. RENARD. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation Groupe Eyrolles, 2010.
12. SCHICK. P, « Audit interne et référentiels de risques » 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2014.
13. SCHICK. P, « Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission », édition Dunod, Paris, 2007.
14. STETTLER. HOWARD. F., « audit : principes et méthode générales », édition clm publi-union, 1974.

## Bibliographie

---

- **Revue et articles**

1. Revue Nouvelle Economie, « Méthodologie et Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne », N°:11 –vol 02, 2014.
2. Revues Des Contrats « exécution et réparation : deux concepts », par P. Rémy-Corlay, N° :1, édition L.G.D.J, 2005.

- **Sites internet**

1. <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/textes-et-lois/ordonnances/manuels/726-manuel-d-audit-pour-inspection-general-des-ministeres-1/file>.
2. <http://www.imacaudit.com/docs/Documentation%20audit/conduite-mission-audit.pdf>
3. <https://www.interieur.gouv.fr/.../15033-14119-01-guide-métho-auditeur-interne.pdf.p>
4. <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/droit/niveau-intermediaire/158152.html>
5. <http://www.network-counsels.com/cours-internet-lmn/cours-formation-lycee-premiere-droit-chapitre10.asp>
6. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Avenant>.
7. <http://www.joradp.dz/trv/fcivil.pdf>.
8. <https://www.agref.org/X9contrat%20de%20travail.pdf>.
9. <https://www.francebarter.coop/GUIDE-PRATIQUE-BARTER-echanges-inter-entreprises.pdf>.
10. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---.../wcms\\_191113.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---.../wcms_191113.pdf).
11. <https://smartbe.be/.../2017/01/checklist-Les-rubriques...contrat.pdf>.
12. <https://www.fpspp.org>filecenter>document>.
13. <https://www.surfeco21.com/?p=128>
14. <https://www.france-jus.ru>uplod>fiches-fr>
15. <http://www.intellego.fr /smartphone /soutien –scolaire-1ere-stmg>.
16. <https://www.lecomptoirefinancier.com>128-FR>.



# **Annexes**

**Annexe N° 1 :**



**ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATION  
DIVISION EXPLORATION  
REGION TRANSPORT HAUD EL HAMRA**

**CONTRAT N° 41/RTH/2017**

**Location et mise à disposition de minibus et de microbus pour le  
transport du personnel RTH et enfants de travailleurs**

SH/RTH

TT

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

## **PARTIE CONTRACTANTES**

ENTRE

La Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, société par actions, par abréviation « SONATRACH », dont le Siège Social est sis à Djenane El Malik, Hydra, Alger -Algérie, ci-après désignée dans tout ce qui suit par le terme « Client », dûment représentée par Monsieur BT, agissant en qualité de Directeur Régional, Activité Transport Par Canalisation, Division Exploitation, Région de Transport Haoud El Hamra ayant tous pouvoirs à l'effet du présent Contrat.

D'UNE PART,

ET

La Société TOUS TRAJETS, dont le siège social est sis à Cité FadélaSaadaneHassimessaoud représenté par Monsieur FG.

Ayant tout pouvoir à l'effet du présent Contrat.

D'AUTRE PART,

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

## **SOMMAIRE**

### **PREAMBULE**

- ARTICLE 1 :** DEFINITIONS
- ARTICLE 2 :** OBJET DU CONTRAT
- ARTICLE 3 :** MODE DE PASSATION ET TEXTES DE REFERENCE
- ARTICLE 4 :** DOCUMENTS CONTRACTUELS
- ARTICLE 5 :** MODALITES D'EXECUTION
- ARTICLE 6 :** OBLIGATIONS DU PRESTATAIRE
- ARTICLE 7 :** OBLIGATIONS DU CLIENT
- ARTICLE 8 :** RESPONSABILITE
- ARTICLE 9 :** DUREE DU CONTRAT
- ARTICLE 10 :** PENALITES DE RETARD ET D'INEXECUTION DES PRESTATIONS
- ARTICLE 11 :** MONTANT CONTRACTUEL
- ARTICLE 12 :** MODALITES DE PAIEMENT
- ARTICLE 13 :** GARANTIES BANCAIRES
- ARTICLE 14 :** DOMICILIATION BANCAIRE
- ARTICLE 15 :** IMPOTS, DROITS ET TAXES
- ARTICLE 16 :** ASSURANCES
- ARTICLE 17 :** FORCE MAJEURE
- ARTICLE 18 :** RESILIATION
- ARTICLE 19 :** NOTIFICATION
- ARTICLE 20 :** DISPOSITIONS GENERALES
- ARTICLE 21 :** SOUS TRAITANCE
- ARTICLE 22 :** REGLEMENT DES DIFFERENDS
- ARTICLE 23 :** SANTE SECURITE ET ENVIRONNEMENT (HSE)
- ARTICLE 24 :** ENTREE EN VIGUEUR

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

## **ANNEXES**

### **Annexe 1 : Documents Administratifs**

1. Délégation de pouvoir
2. Déclaration à souscrire
3. Règles d'éthiques SONATRACH

### **Annexe 2 : Documents financiers**

1. Bordereau des prix

### **Annexe 3 : Documents Techniques**

1. Description des prestations
2. Fiche inspection véhicule
3. Modèle de Bon de Commande
4. Feuille de pointage (Attachement)
5. Tableau de rémunération du personnel

**PREAMBULE :**

Attendu que :

Le Client décide de recourir aux prestations de location et mise à disposition de Minibus et Microbus pour le transport du personnel RTH et les enfants des travailleurs

Le Prestataire déclare et garantit qu'il possède le personnel spécialisé, l'expérience, la qualification, les moyens financiers et matériels nécessaires pour effectuer toutes les prestations et services liés définies objet du présent Contrat.

Le Prestataire déclare qu'il connaît toutes les dispositions législatives et réglementaires, les formalités et les documents administratifs en Algérie, auxquelles il devra satisfaire au titre du présent Contrat.

Le Prestataire déclare, être en mesure d'exécuter le présent Contrat dans les règles de l'art et avec un niveau de professionnalisme élevé, et qu'il accepte toutes les dispositions du présent Contrat et ses Annexes qui en font partie intégrante.

Le présent préambule fait partie intégrante du présent Contrat.

Ceci exposé, les Parties conviennent ce qui suit :

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

## **ARTICLE 1 : DEFINITIONS**

Dans le présent Contrat, tel qu'il est défini ci-après, et y compris dans le préambule ci-dessus, les termes et expressions ont la signification qui leur est donnée ci-dessous ou dans les articles du présent Contrat.

- Le terme « **Contrat** » désigne l'ensemble des documents contractuels acceptés, paraphés et signés par les deux parties.
- Le terme « **Prestations** » signifie : Location et mise à disposition de Minibus et Microbus pour le transport du personnel RTH et enfants des travailleurs.
- Le terme « **Site** » signifie : les lieux où les prestations seront exécutées.
- Le terme « **Jour** » signifie un jour calendaire.
- Le terme « **Partie** » signifie : Le Client ou le Prestataire désignés collectivement « les Parties ».
- Le terme « **Client** » : la Société Nationale « Sonatrach » Activité Transport par Canalisation Région Transport Haoud El Hamra.
- Le terme « **Prestataire** » : toute personne morale réalisant les prestations objet du présent Contrat.

## **ARTICLE 2 : OBJET DU CONTRAT**

Le présent Contrat a pour objet de définir les conditions et les modalités selon lesquelles le Prestataire s'engage à exécuter pour le compte du Client des prestations de location et mise à disposition de Minibus et Microbus pour le transport du personnel RTH et enfants des travailleurs conformément aux spécifications techniques arrêtées dans les documents contractuels.

## **ARTICLE 3 : MODE DE PASSATION ET TEXTES DE REFERENCE**

### **3.1. MODEDEPASSATION**

Le présent contrat est passé selon la procédure de consultation fournisseur nationale conformément aux dispositions de la décision E-025 A408 (R18) du 02.01.2013 portant la procédure de passation des marchés en vigueur chez SONATRACH.

### **3.2. TEXTES DE REFERENCES**

Le présent Contrat est régi, dans toutes ses dispositions, par la législation et la réglementation Algériennes en vigueur.

## **ARTICLE 4 : DOCUMENTS CONTRACTUELS**

**4.1-**Font partie intégrante du présent Contrat, les documents ci-dessous indiqués :

- Le présent Contrat

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

➤ Les documents administratifs, financiers et techniques :

**Annexe 1 : Documents Administratifs**

- 1.2. Délégation de pouvoir
- 1.3. Déclaration à souscrire
- 1.4. Règles d'éthiques SONATRACH

**Annexe 2 : Documents financiers**

- 2.1. Bordereau des prix

**Annexe 3 : Documents Techniques**

- 3.1. Description des prestations
- 3.2. Fiche inspection véhicule
- 3.3. Modèle de Bon de Commande
- 3.4. Feuille de pointage (Attachement)
- 3.5. Tableau de rémunération du personnel

**4.2-**En cas de contradiction, d'incompatibilité ou de divergence entre les dispositions du présent Contrat d'une part et celles de ses annexes d'autre part, les dispositions du présent Contrat prévaudront, pour autant que ces dernières y fassent référence. 1

En cas de contradiction, d'incompatibilité ou de divergence entre les différents documents Contractuels, l'ordre de priorité est celui indiqué au classement ci-dessus.

Ces documents expriment l'intégralité des accords entre les Parties et annulent et remplacent en conséquence tout accord, correspondance, écrit, antérieurs et relatifs au même objet.

**ARTICLE 5 : MODALITES D'EXECUTION**

L'exécution des prestations objet du présent contrat, se fera par bon de commande et à la demande du Client, en fonction des besoins du Client.

**ARTICLE 6 : OBLIGATIONS DU PRESTATAIRE**

Pour l'exécution de l'objet du présent Contrat, le Prestataire s'engage notamment à :

- 1-Assumer toutes ces obligations en tant que Prestataire et mettre à la disposition du Client des minibus et microbus dotés de toutes les autorisations et documents nécessaires en matière de circulation des véhicules conformément à la réglementation en vigueur ;
- 2-Mettre à la disposition du Client les moyens matériels (minibus et microbus) figurant en annexe 3 du présent Contrat.

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

- 3- Les minibus et microbus doivent être en parfaite état, dont l'âge ne doit en aucun cas excéder (03) années d'âge pour les minibus et (02) années d'âge pour les microbus;
- 4- Maintenir les minibus et microbus en bon état de marche et dans des conditions de sécurité, d'hygiène et de propreté irréprochables;
- 5- Doter les minibus et microbus de boîtes à pharmacie et d'extincteurs ;
- 6- Equiper les minibus et microbus de pare flammes ;
- 7- Le Prestataire prendra en charge et à ses frais l'approvisionnement des véhicules en lubrifiants, batteries et pneumatiques, ainsi que toutes les opérations nécessaires pour assurer l'exécution des prestations dans de bonnes conditions ;
- 8- Les minibus et microbus doivent être climatisés, équipés de poste radio, d'allume cigarette, de cendrier et de housse ;
- 9- Effectuer l'entretien et/ou la réparation des minibus et des microbus au niveau de ses locaux et non au niveau du Site du Client.
- 10- Procéder au remplacement des minibus et microbus ne répondant pas exigences définies dans le Contrat dans un délai ne dépassant pas vingt-quatre (24) heures ;
- 11- Le Prestataire ne pourra procéder en aucun cas au changement d'un minibus et/ou d'un microbus sans l'accord du Client.
- 12- Designier un représentant (doter d'un téléphone portable) dûment mandaté par une décision dès l'entrée en vigueur du présent contrat qui sera le seul interlocuteur du Client et habilité à prendre des décisions pour la bonne exécution des prestations objet du contrat ;
- 13- Fournir au Client, dès l'entrée en vigueur du présent Contrat, les cartes grises, les attestations d'assurances, les certificats de contrôle technique des véhicules et les vignettes.
- 14- Souscrire une déclaration auprès des services de la sécurité sociale (CNAS) relative à son personnel intervenant dans le cadre du présent Contrat. Une copie de la liste du personnel déclaré doit être adressée périodiquement aux services de l'inspection de travail.
- 15- Faire son affaire des salaires, des assurances et de toutes les charges relatives à la gestion de son personnel ainsi que son habilitation auprès des autorités compétentes ;

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

16-S'interdire le transport de personnes étrangères sans autorisation écrite du Client ;

17-Prendre en charge les cartes d'abonnement d'accès à l'aéroport ;

18-Respecter les aires de stationnement qui lui sont indiquées sur les sites du client, les itinéraires et les horaires choisis par le Client ainsi que les points de ramassage. Ces points de ramassage ne sont pas fixes, le Client se réserve le droit de procéder a leur changement a tout moment selon ces besoins et ces exigences

19-Mettre à la disposition du Client des chauffeurs qualifiés remplissant les critères suivants :

- ✓ Etre aptes physiquement à exercer cette fonction, les certificats médicaux faisant foi.
- ✓ Justifier d'une expérience minimum de Trois (03) années, (la photocopie légalisée du permis de conduire et d'attestation (s) de travail faisant foi)
- ✓ Avoir l'âge de plus de 25 ans et moins de 55 ans. Le Client se réserve le droit d'apprécier les qualifications des chauffeurs du Prestataire.

20-Assurer en fonction des exigences du Client la rotation Ouargla- Touggourt -HEH-HMD- Aéroport HMD-HEH- Ouargla- Touggourt ;

Le chauffeur désigné pour cette rotation doit attendre l'arrivée de l'avion. Il ne doit en aucun cas quitter l'aéroport sans avoir assuré la prestation ou qu'une fois la confirmation obtenue que le vol soit annulé. Si la prestation n'est pas assurée selon les conditions indiquées, le Client se réserve le droit de ne pas payer cette rotation;

21-Doter son personnel obligatoirement en :

- ✓ Tenues de travail
- ✓ Cartes professionnelles (le port du badge est obligatoire au sein des sites du Client)
- ✓ Téléphones portables et communiquer les numéros au Client.

En cas ou le Client constate qu'un véhicule n'est pas conforme aux exigences du Contrat, le Prestataire sera dans l'obligation de rembourser au Client le montant journalier de la prestation majoré de 50%, et ce jusqu'au remplacement du véhicule non conforme.

**Respect des procédures de recrutement:**

-Tout poste vacant que le prestataire souhaite à pouvoir, doit être notifié à l'agence de l'emploi habilité par un dépôt d'offre d'emploi.

- En cas de non satisfaction de l'offre déposée, le prestataire s'engage à ne recourir à une main d'œuvre hors wilaya que dans le cas d'indisponibilité des profils demandés localement, après dérogation exceptionnelle du wali et avis des services compétents de l'emploi.

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

-Tout recrutement du personnel mobilisé par le prestataire dans le cadre du présent contrat, doit s'effectuer en priorité par le recours à la main d'œuvre locale.

### **Adaptation au poste de travail:**

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

- Dans le cas où les candidats orientés par les services de l'emploi habilités dans les profils demandés présentent des qualifications insuffisantes, le prestataire est tenu d'assurer leur mise à niveau à travers une formation sur site ou dans des centres de formation professionnelle, dans le cadre d'une formation à la carte.

### **Rémunération du personnel:**

- A défaut de dispositions conventionnelles ou contractuelles plus favorables, le prestataire s'engage à verser à son personnel déployé dans le cadre du présent contrat, une rémunération qui ne saurait être inférieure à 80% de la rémunération servie par le donneur d'ordre pour des postes de travail similaires.

En cas d'inexistence de postes similaires au sein de la nomenclature des postes de travail du donneur d'ordre, il est fait application de la grille de rémunération en vigueur dans la branche d'activité au niveau local pour des postes de travail similaires.

- Le prestataire est tenu de :

-Payer les salaires ainsi que toutes les primes y afférentes à son personnel affecté sur Site, conformément à la législation du travail en vigueur.

-Remettre au donneur d'ordre copie des déclarations sociales (CNAS) de tout le personnel intervenant au titre du présent contrat, cachet des services de la CNAS faisant foi.

-Communiquer chaque trimestre au donneur d'ordre la grille des salaires appliqués à son personnel affecté sur site, les justificatifs du versement des salaires et des cotisations à la sécurité sociale.

### **ARTICLE 7 :OBLIGATIONS DU CLIENT**

Au titre du présent Contrat, le Client s'engage à :

- Faciliter l'accès au Prestataire et à ses agents dûment mandatés, en vue de procéder à la réalisation des prestations objet du présent Contrat ;
- Désigner un représentant dûment mandaté pour le représenter et agir en son nom et pour son compte ;
- Prendre en charge les repas de midi et l'hébergement des chauffeurs comme indiqué dans les documents contractuels (dossier technique) ;
- Exceptionnellement et à la demande du Client, si un besoin est exprimé après les heures de travail, celui-ci est tenu d'assurer le(s) repas du dîner des chauffeurs ;
- Assurer les premiers soins au personnel du Prestataire en cas d'accident sur le(s) Sites du Client ;
- Informer le Prestataire de toutes nouvelles décisions et/ou instructions de service

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH.

## **ARTICLE 8 :RESPONSABILITE**

Le Prestataire assumera l'entière responsabilité de l'exécution de ses obligations contractuelles au titre du présent Contrat. Il répondra, conformément au droit commun, des conséquences pécuniaires de tous dommages corporels et/ou matériels causés au Client et/ou à ses biens, ainsi qu'aux tiers et/ou à leurs biens à l'occasion de l'exécution du présent Contrat et engageant sa responsabilité, celles de ses préposés et/ou celle de ses mandataires.

Le Prestataire s'engage en conséquence vis-à-vis du Client à prendre en charge toute réclamation née d'un dommage mettant en cause cette responsabilité. Le Prestataire obtiendra de ses assureurs qu'ils renoncent à tout recours contre le client, en raison de tels dommages.

## **ARTICLE 9 :DUREE DU CONTRAT**

Le présent Contrat est conclu pour une durée de **Douze (12) mois** à compter de son entrée en vigueur.

## **ARTICLE 10 :PENALITES DE RETARD ET D'INEXECUTION DES PRESTATIONS**

### **10.1 :Pénalités de retard**

Tout dépassement de plus de quinze (15) minutes par rapport aux horaires définis au (Dossier technique) est considéré comme un retard et entraînera des pénalités. Le montant des pénalités imputées au Prestataire est déduit du montant mensuel de la prestation à payer selon le barème, ci-dessous :

<b>Retards soumis aux pénalités</b>	<b>Taux de la pénalité en du Montant journalier</b>
- De 15 mn à 30 mn	25%
- De 30 mn à 45 mn	50%
- De 50 mn à 2 heures	75%

Tout retard dépassant les 2 heures est considéré comme absence.

### **10.2 :Absence**

Toute absence entraînera une pénalité égale au montant de la prestation journalière majoré de 100%. Le montant des pénalités sera déduit du montant global des prestations réalisées durant le mois.

En cas d'absences répétées le Prestataire sera mis en demeure.

L'application des pénalités ne libère pas le prestataire de ses obligations contractuelles.

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

Le prestataire est soumis à un pointage journalier afin de déterminer la ponctualité et le respect des horaires ;

Le montant total des pénalités ne peut excéder dix pour cent (10%) du montant contractuel global.

A défaut de paiement, le Client pourra retenir le montant des pénalités non- payées sur les sommes qu'il doit et/ou qu'il devra encore au Prestataire ou en mettant en jeu, totalement ou partiellement, la garantie bancaire de bonne fin d'exécution prévue à l'article 13 du présent Contrat.

#### **ARTICLE 11 :MONTANT CONTRACTUEL**

Le montant du présent Contrat s'élève à la somme de :**Quarante millions huit cent trente cinq milles quatre cent Dinars Algériens.**

**40 835400.00DA** ce montant couvre la totalité des prestations à la charge du "Prestataire" tels que définis dans l'ensemble des documents contractuels.

Ce montant s'entend en hors TVA (HT), il est ferme et non révisable pour toute la durée du Contrat.

Des attestations d'exonération de la NA seront remises par le client au prestataire.

Le client n'est pas tenu d'atteindre le montant contractuel.

Le Prestataire ne sera payé que pour les prestations réellement réalisées, il ne pourra en aucun cas réclamer le paiement du reliquat.

#### **ARTICLE 12 :MODALITES DE PAIEMENT :**

Le montant indiqué à l'article **11** du présent Contrat sera payé par le "Client" au "Prestataire" de la manière suivante :

Soit : **Quarante millions huit cent trente cinq milles quatre cent Dinars Algériens**

**40 835 400.00DA. En hors TV**

Ce montant sera payé par virement bancaire au fur à mesure et au prorata de l'avancement des prestations, contre Présentations des documents suivants :

- Facture commerciale en six (**06**) exemplaires, dûment approuvée par le "Client";
- Attachement mensuel des prestations de service réel, dûment approuvée par le "Client"

#### **Délais de règlement des factures :**

Après réception des factures commerciales, "le Client" procédera aux vérifications d'usage et notifiera les éventuelles réserves au "Prestataire"

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

En absence de contestations écrites, les factures seront visées et réglées, dans un délai de trente (30) jours à compter de la date de réception de ces dernières.

### **ARTICLE 13 : GARANTIES BANCAIRES**

#### **13.1 -Garanties bancaire de bonne fin d'exécution :**

Au plus tard (15) jours après la signature du présent Contrat "Le Prestataire" doit mettre en place une garantie de bonne fin d'exécution de **03%** du montant contractuel Soit la somme de : **Un Million deux cent vingt cinq Milles soixante deux Dinars Algériens (1 225 062.00 DA).**

Cette garantie de bonne fin d'exécution doit être émise pour le compte du "Client", par une banque algérienne de premier ordre, domiciliataire du présent Contrat.

Cette garantie de bonne fin d'exécution sera libérée deux (02) mois à compter de l'expiration du délai contractuel.

#### **13.2 -Frais bancaire :**

Seront à la charge du "Prestataire" les frais bancaires découlant de la mise en place de la Garantie bancaire ou des opérations qu'il demandera à sa banque, au titre du présent Contrat.

#### **13.3 -Main levée de la Garantie bancaire**

Toute Garantie mise en place par "Le Prestataire" au profit du "Client" dans le cadre de l'exécution du présent Contrat sera libérée uniquement sur ordre expressément écrit du "Client" qui adressera à la Banque émettrice.

### **ARTICLE 14 : DOMICILIATION BANCAIRE**

Pour les besoins du présent Contrat :

#### **Le Client est domicilié auprès de :**

La Banque Extérieure d'Algérie -Agence Corporate -Hassi Messaoud  
Numéro de compte : à remplir **003 00049 37023 9058 606**

#### **Le prestataire est domicilié auprès de :**

La Banque Extérieur d'Algerie Hassimessaoud  
Numéro de compte : **003 00025 025 18000 1805**

### **ARTICLE 15 : IMPOTS, DROITS ET TAXES**

Le présent Contrat relève du régime fiscal de droit commun, conformément à la législation fiscale Algérienne en vigueur.

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

Tous les impôts, droits et taxes exigibles au titre du présent Contrat sont à la charge du "Prestataire", et ne peuvent en aucun cas être réclamés au "Client"

"Le Prestataire" doit entreprendre toutes les démarches auprès de l'administration fiscale Algérienne pour s'acquitter de ces impôts.

"Le Prestataire" est seul responsable vis-à-vis de l'administration fiscale quant aux déclarations et paiement de tous les impôts et taxes dus au titre du présent Contrat.

#### **ARTICLE 16 :ASSURANCES**

A l'entrée en vigueur du Contrat, le Prestataire souscrira et maintiendra en vigueur jusqu'à l'expiration du présent Contrat, des polices d'assurances responsabilité civile générale couvrant le personnel du Client, les risques corporels, matériels, ainsi que tout autre risque découlant du présent contrat. Et toute autre police d'assurance exigée par la réglementation en vigueur

Le prestataire doit souscrire à une assurance sociale de son personnel.

#### **ARTICLE 17 :FORCE MAJEURE**

On entend par cas de force majeure, tout acte ou événement imprévisible, irrésistible et indépendant de la volonté des Parties qui rend impossible totalement ou partiellement l'exécution, par l'une ou les deux Parties, de ses (leurs) obligations contractuelles.

Au cas où surviendrait un événement constituant un cas de force majeure, les Parties seront momentanément, totalement ou partiellement déliées de leurs obligations contractuelles dans la mesure ou celles-ci seront affectées par un cas de force majeure.

Les obligations de la (des) Partie(s) affectée(s) par la force majeure seront automatiquement prorogées d'une durée égale au retard résultant de la survenance dudit cas de force majeure, étant entendu que cette prorogation n'entraînera pas de pénalités à la charge de la partie empêchée.

La partie qui invoque le cas de force majeure devra immédiatement, après sa survenance, en avertir l'autre partie par tout moyen écrit et le confirmé par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette notification devra être accompagnée de toutes les informations circonstanciées utiles et devra intervenir au plus tard dans les dix (10) jours calendaires à compter de la date de survenance de l'événement suscité.

Tout retard pour un cas de force majeur non notifié, dans les conditions et formes ci- dessus ne sera, en aucune façon, retenu pour le décompte du délai contractuel, ni opposable à l'autre partie.

La partie empêchée devra prendre toutes les dispositions utiles pour assurer, dans les plus brefs délais, la reprise normale de l'exécution des obligations affectées par le cas de force majeure et combler le retard occasionné.

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

## **ARTICLE 18 :RESILIATION**

**18.1.** Le Client se réserve le droit de résilier le présent Contrat aux torts exclusifs du Prestataire par mise en demeure notifiée, dans les cas suivants :

S'il constate que le Prestataire ne se conforme pas à ses obligations contractuelles et ne prend pas de mesures adéquates pour y remédier dans un délai de huit (08) jours après la mise en demeure écrite qui lui est notifiée par le Client.

Le droit de résiliation ci-dessus reconnu au Client n'exclut pas l'exercice de tout droit de recours contre le Prestataire pour défaillance dans l'exécution de ses obligations.

En cas de résiliation du présent Contrat par le Client suite au non respect de la part du Prestataire de ses engagements contractuels, le Client est en droit de demander des dommages et intérêts au Prestataire pour préjudice subi en raison d'une telle défaillance.

**18.2.** Le présent Contrat sera résilié de plein droit et, sans mise en demeure préalable dans les cas suivants :

- Le Prestataire déclare ne pas pouvoir exécuter ses obligations contractuelles ;
- Dans le cas de règlement judiciaire ou de faillite du Prestataire ;
- Manquement aux règles d'éthiques;

Le non respect des dispositions du présent contrat, notamment celles relatives a la formation du personnel insuffisamment qualifié, à la rémunération des personnels et au respect des procédures de recrutement, entraîne la résiliation par le client du contrat de prestation au tort exclusif du prestataire.

En cas de résiliation du contrat et en ce qui concerne les relations de travail en cours, le prestataire s'engage à respecter les procédures prévues par la législation en vigueur.

## **ARTICLE 19 :NOTIFICATION**

Toute notification devant intervenir dans le cadre du présent Contrat entre les Parties devra, pour être valable, être effectuée aux adresses suivantes :

### **Par le Prestataire au Client :**

SONATRACH : Activité Transport par Canalisation

Région Transport Haoud El Hamra

BP. No 96 -Hassi MESSAOUD

Tél :029 73 72 59 -74-81-85 à 87

Fax : 029 73.87.47

### **Par le Client au Prestataire : SARL TT**

Adresse :CitéFadélaSaadaneHassimessaoud

FAX : 029 74 40 21

TEL 029 74 40 20 MOB 066155 11 55 / 066152 53 52

## **ARTICLE 20 :DISPOSITIONS GENERALES**

Dans le cadre de l'exécution du présent Contrat, le Prestataire devra observer et se soumettre

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

à toutes dispositions à caractère législatif et réglementaire en vigueur.

Le Prestataire s'engage à mettre le Client hors de cause, pour toute réclamation pouvant être faite en raison du non-respect réel ou allégué des dispositions légales ou réglementaires par le Prestataire.

Le Prestataire ne pourra, sans l'accord écrit du Client, transférer à des tiers aucune partie de ses droits et obligations résultant du présent Contrat.

L'aide ou l'assistance éventuellement apportée par le Client au Prestataire ne peut être invoquée par ce dernier pour se dégager des obligations mises à sa charge au titre de présent Contrat.

L'approbation, par le Client ou ses représentants, des documents relatifs à la prestation, ne dégage pas le Prestataire de sa responsabilité au titre des obligations mises à sa charge.

Les Parties signataires du présent Contrat pourront déléguer tout ou partie de leurs pouvoirs à des représentants dûment mandatés.

Toute modification ou complément devant intervenir lors de l'exécution du présent Contrat devra faire l'objet d'un avenant signé contradictoirement par les Parties.

Le Contrat ainsi que les documents établis et fournis par le Prestataire au Client seront rédigés en langue française.

Le présent Contrat est établi en cinq (05) originaux dont quatre (04) conservés par le Client et un (01) par le Prestataire.

#### **ARTICLE 21 :SOUS TRAITANCE**

Dans le cadre de l'exécution du Présent Contrat, la sous-traitance **est autorisée**.

#### **ARTICLE 22 :REGLEMENT DES DIFFERENDS**

Tout différend ou litige de toute nature pouvant survenir entre le Client et le Prestataire sera sujet de l'interprétation, de la validité et/ou de l'exécution du présent Contrat sera régie à l'amiable par les Parties.

A défaut de règlement amiable dans un délai de trente (30) jours, le différend sera soumis au tribunal de Hassi Messaoud.

#### **ARTICLE 23 :SANTE SECURITE ET ENVIRONNEMENT (HSE)**

Dans le cadre de l'exécution du présent Contrat, le Prestataire déclare avoir identifié tous les risques HSE potentiels associés à l'objet du présent Contrat et avoir pris, à titre préventif, toutes précautions préalables et toute mesures nécessaires pour :

- Protéger chaque personne du Client ;
- Protéger, conserver, préserver et garantir les biens du Client ;
- Protéger, conserver et préserver l'environnement du Site et de toute zone dont l'environnement est directement lié ;

Location et mise à disposition de minibus et microbus transport du personnel RTH

- Notifier, dans les délais, au Client avant l'éventuelle survenance de tout événement, question ou élément imprévisible susceptible d'avoir un impact sur la protection, la conservation ou la préservation d'une personne, d'un bien matériel ou de l'environnement.

#### **ARTICLE 24 :ENTREE EN VIGUEUR DU CONTRAT**

Le présent Contrat entrera en vigueur et prendra ses pleins et entiers effets après l'accomplissement des formalités suivantes :

- Signature du présent Contrat par les deux Parties,
- Mise en place de la caution de bonne fin d'exécution au profit du Client au plus tard (15) jours après remise du contrat au prestataire,
- La notification de l'ordre de service par le Client au Prestataire.

**AnnexeN°2: FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES FRAP**



Mission :

Date :

Réalisé par :

Revu par :

**Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème  
F.R.A.P. N°**

---

**Problème :**

---

**Faits :**

---

**Causes :**

---

**Conséquences :**

---

**Recommandations : (inverse de la cause)**

---

Soumise à avis de l'audité :

Nom :                      Date :

## **AnnexeN°3: FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES FRAP- CONTRAT DU CYCLE ACHAT**

<b>Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème</b> <b>F.R.A.P. N° xx</b>
--

---

**Problème :**

Absence d'une convention additionnelle écrite (avenant) avec le fournisseur habituel

---

**Faits :**

La société n'a pas établi une convention écrite avec le fournisseur habituel qui décrit les remises exceptionnelles, les conditions d'achat, les pénalités suite au retard etc., (les relations sont verbales).

---

**Cause :**

La convention est jugée inutile

---

**Conséquences :**

Cette situation ne permet pas de bénéficier des avantages qui peuvent découler de cette convention et peut engendrer des litiges avec le fournisseur concerné.

---

**Recommandations : (inverse de la cause)**

L'établissement d'une convention écrite qui porte la forme d'un avenant avec le fournisseur habituel renferme la révision des éléments essentiels tels que : les prix, les conditions de paiement, les remises etc.

---

## AnnexeN°4 : CAHIER DES RECOMMANDATIONS

	Recommandations		Responsabilité		Délai	Commentaire
	Contenu	Priorité	Structures concernées	Responsable		
1.	•	1				
2.	•	1				
3.	•	1				
4.		1				
5.	•	2				
6.	•	2				
7.	•	1				
8.	•	1				
9.	•	2				
10.	•	1				
11.	•	2				



**Table  
des matières**

## Tables des matières

---

<b>Sommaire</b> .....	I
<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>CHAPITRE 1 : Le cadre conceptuel de l'audit interne</b> .....	06
<b>Introduction</b> .....	06
<b>Section 1 : Principes de base de l'audit interne</b> .....	07
1. Généralités sur l'audit interne .....	07
1.1.Émergence de l'audit interne .....	07
1.2.Définitions de l'audit interne .....	08
1.3.Le rattachement de l'audit interne .....	09
2. Le périmètre d'intervention de l'audit interne.....	10
2.1.Le contrôle interne .....	10
2.2.Le management des risques .....	12
2.3.Le gouvernement d'entreprise.....	13
<b>Section 2 : Le cadre référentiel de l'audit interne</b> .....	15
1. Le code d'éthique et de comportement professionnel des auditeurs internes (Le code de déontologie) .....	15
1.1. Principes fondamentaux .....	16
1.2.Les règles de conduite .....	16
2. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.....	17
2.1.Les normes de qualification .....	17
2.2.Les normes de fonctionnement.....	18
2.3.Les normes de mise en œuvre .....	20
<b>Section 3 : la conduite d'une mission d'audit</b> .....	21
1. Conduite d'une mission d'audit .....	21
1.1. La phase de préparation.....	21
1.1.1. L'ordre de mission.....	21
1.1.2. La prise de connaissance ou la familiarisation .....	22
1.1.3. L'identification et l'évaluation des risques .....	22

## Tables des matières

---

1.1.4. La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel .....	23
1.2. La phase de réalisation .....	24
1.2.1. La réunion d'ouverture .....	24
1.2.2. Le programme d'audit .....	25
1.2.3. Le travail sur le terrain .....	26
1.3. La phase de conclusion .....	27
1.3.1. Le projet de rapport d'audit interne.....	27
1.3.2. La réunion de clôture.....	27
1.3.3. Le rapport d'audit interne.....	28
1.3.4. Le suivi des recommandations .....	29
2. Les outils d'audit interne.....	29
2.1. Les outils d'interrogations.....	30
2.1.1. Les sondages statistiques (ou échantillonnages) .....	30
2.1.2. Les interviews.....	30
2.1.3. Les questionnaires .....	31
2.1.4. Les outils informatiques .....	31
2.1.5. Les vérifications, analyses et rapprochements divers .....	32
2.2. Les outils de description.....	33
2.2.1. L'observation physique .....	33
2.2.2. La narration .....	33
2.2.3. L'organigramme fonctionnel.....	33
2.2.4. La grille d'analyse des tâches.....	34
2.2.5. Le diagramme de circulation.....	34
2.2.6. La piste d'audit.....	34
<b>Conclusion.....</b>	<b>35</b>

## Tables des matières

---

<b>Chapitre II : Le cadre conceptuel des contrats et de l'exécution des contrats</b> .....	36
<b>Introduction</b> .....	36
<b>Section 1 : Principes de base sur les contrats</b> .....	37
1. Définitions et utilité des contrats .....	37
1.1. Définitions d'un contrat .....	37
1.2. L'utilité des contrats (à quoi servent les contrats ?) .....	37
2. Conditions de validité des contrats .....	38
2.1. La capacité de contracter .....	38
2.2. Le consentement .....	39
2.3. L'objet du contrat .....	39
2.4. La cause du contrat .....	39
3. Les différents types de contrats au sein d'une entreprise .....	40
3.1. Contrat de société .....	40
3.2. Contrat d'entreprise .....	40
3.3. Contrat de sous-traitance .....	41
3.4. Contrat de vente/achat .....	41
3.5. Contrat d'échange .....	41
3.6. Contrat de travail .....	42
3.7. Contrat de bail .....	43
3.8. Contrat de mandat .....	43
3.9. Contrat de management .....	43
<b>Section 2 : Le contenu essentiel à vérifier lors de l'exécution d'un contrat</b> .....	44
1. Les clauses contractuelles .....	44
1.1. C'est quoi le titre du contrat ? .....	44
1.2. Qui sont les parties contractantes ? .....	45
1.3. Quelle est la raison du contrat ? .....	45
1.4. Quelles sont les définitions nécessaires dans un contrat ? .....	45
1.5. Quel est l'objet du contrat et pour quelle prestation ? .....	46

## Tables des matières

---

1.6. Quels sont les droits et les obligations des parties et pour quelle contrepartie?.....	46
1.7. À partir de quelle date, pour quelle durée ou dans quels délais ?.....	47
1.8. Comment et sous quelles conditions ?.....	47
1.9. Que se passe-t-il en cas de survenance d'un différend ou d'un litige ?.....	48
2. Les modifications et les avenants dans un contrat.....	48
2.1. Définition des avenants.....	48
2.2. Utilité de traçabilité .....	49
<b>Section 3 : L'aspect juridique et les qualités d'un bon contrat.....</b>	<b>50</b>
1. L'aspect juridique des contrats : L'inexécution des obligations contractuelles .....	50
1.1. Les principes d'exécution d'un contrat.....	50
1.1.1. L'effet obligatoire du contrat .....	51
1.1.2. L'effet relatif du contrat.....	51
1.2. Les conséquences juridiques de l'inexécution des obligations contractuelles .....	51
1.2.1. L'exécution forcée .....	51
1.2.2. La résolution du contrat .....	52
1.2.3. La résiliation du contrat .....	52
1.2.4. Exonération de la responsabilité contractuelle .....	53
1.3. La responsabilité civile dans un contrat.....	53
2. L'aspect financier des contrats : modalités et modes de paiements, cautions bancaires .....	54
2.1. Les modalités et modes de paiement .....	54
2.1.1. Les modalités de paiements .....	54
2.1.2. Les modes de paiement.....	55
2.2. La caution bancaire de bonne fin d'exécution.....	56
2.2.1. Définition .....	56
2.2.2. Points à prendre en considérations.....	56
3. Les qualités d'un bon contrat.....	57
3.1. La maîtrise des enjeux et des risques .....	57
3.2. Le respect des lois, des règlements et des usages applicables.....	58
3.3. Un contrat clair exprimé en termes simples .....	58
<b>Conclusion.....</b>	<b>59</b>

## Tables des matières

---

<b>Chapitre III : La pratique de l’audit interne dans le cas « d’un audit d’exécution d’un contrat de location » au sein de la SONATRACH.....</b>	<b>60</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>60</b>
<b>Section 1 : Présentation générale de l’organisme d’accueil SONATRACH .....</b>	<b>61</b>
1. Historique et évolution de SONATRACH.....	61
2. Les missions et les objectifs de SONATRACH.....	62
2.1. Les missions de SONATRACH .....	62
2.2. Les objectifs de SONATRACH.....	63
3. Organisation générale et filiales de SONATRACH.....	63
3.1. Organisation générale .....	63
3.3.1. La Direction Générale.....	63
3.3.2. Les structures Fonctionnelles.....	64
3.3.3. Les structures opérationnelles.....	65
3.2. Les filiales de SONATRACH .....	67
<b>Section 2 : Présentation de la Direction Audit et Conformité .....</b>	<b>68</b>
1. Historique de l’Audit Interne à SONATRACH .....	68
2. Les missions de la Direction Audit et Conformité.....	69
3. L’organisation de la Direction Audit et Conformité .....	69
3.1. Une Direction Développement, Qualité et REPORTING.....	69
3.2. Quatre Directions Audit Activités (EP, TRC, LRP et COM.....	70
3.3. Une Direction Audit Associations et Filiales à l’International .....	70
3.4. Une Direction Conformité.....	71
3.5. Un Département Administration et Moyens .....	71
3.6. Des Assistants .....	71
<b>Section 3 : Déroulement d’une mission d’audit d’exécution d’un contrat de location de véhicules au sein de la SONATRACH .....</b>	<b>73</b>
1. Préparation de la mission .....	75
1.1. Le choix de l’équipe d’audit .....	75

## Tables des matières

---

1.2. La lettre de mission.....	76
1.3. L'étude préliminaire .....	78
1.4. Tableau des risques .....	81
1.5. La Note d'orientation.....	84
1.6. Préparation du programme de travail (création et contenu du programme de travail .....	87
2. Phase réalisation.....	90
La réunion d'ouverture .....	90
2.1. Les tests d'audit sur le terrain .....	92
2.2. La formalisation des constats et présentation auprès des audités .....	97
2.3. La réunion de clôture de la phase de vérification .....	97
2.4. Phase de conclusion .....	100
2.5. Le projet de rapport d'audit .....	100
2.6. La réunion de retour d'expérience .....	100
2.7. La réunion de validation ultime .....	103
2.8. Le rapport définitif .....	103
<b>Conclusion.....</b>	<b>110</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>112</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## **Résumé:**

Afin de s'assurer que le contrôle interne remplit bien son rôle en terme d'exécution des contrats, l'entreprise se dote d'un outil d'évaluation et de surveillance, il s'agit de l'audit interne. Ce dernier vise à fiabiliser le processus d'exécution des contrats et à mettre en évidence ses forces et ses faiblesses et à en faire ressortir les principales anomalies par rapport à un référentiel normatif.

La SONATRACH peut être définie comme « un nœud de contrats » vu la multitude et la complexité des relations contractuelles qui s'effectuent en son sein ce qui explique sa veille à l'instauration et à la programmation des missions d'audit interne dans le domaines des contrats à fin d'assurer la bonne exécution et l'atteinte des objectifs assigné à ses dernières.

**Mots clés:** Audit interne /Exécution des contrats/ Audit d'exécution des contrats/ SONATRACH/ Contrat de location de véhicules pour le transport des travailleurs.

## **Abstract:**

In order to ensure that internal control fulfills its role in terms of contract performance, the company has an evaluation and monitoring tool, which is internal audit. The latter aims to make the contract execution process more reliable and to highlight its strengths and weaknesses and to highlight the main anomalies by providing a normative reference system.

SONATRACH can be defined as "a node of contracts" given the multitude and complexity of the contractual relations that take place within it, which explains its monitoring of the establishment and programming of internal audit missions in the fields contracts to ensure the proper execution and achievement of the objectives assigned to the latter.

**Key words:** Internal Audit / Contract Execution / Contract Execution Audit / SONATRACH / Car Rental Contract for the Transportation of Workers.

## **ملخص:**

للتأكد من أن الرقابة الداخلية تقوم بدورها من حيث أداء العقود، فإن لدى الشركة أداة للتقييم والرصد، وهي التدقيق الداخلي. ويهدف هذا الأخير إلى جعل عملية تنفيذ العقود أكثر موثوقية و إلى إبراز نقاط القوة والضعف وإبراز أوجه الشذوذ الرئيسية عن طريق توفير نظام مرجعي معياري.

ويمكن تعريف "سوناتراك" بأنها "شبكة من العقود" نظرا إلى تعدد وتعقيد العلاقات التي تتم داخلها، مما يفسر رصدها لإنشاء وبرمجة بعثات المراجعة الداخلية للحسابات في العقود الميدانية لضمان التنفيذ والإنجاز السليمين من الأهداف المخصصة لهذه الأخيرة.

**كلمات البحث:** التدقيق الداخلي / تنفيذ العقد / تنفيذ عقد التدقيق / سوناتراك / عقد تأجير السيارات لنقل العمال.