

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences financières et comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

L'intitulé du mémoire

La contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Cas de la fonction de la gestion des stocks de l'entreprise portuaire de Béjaïa (EPB)

Préparé par :

M^{elle} Bouzidi Ibtissam

Dirigé par :

M^{me} Hammiche Thiziri

Date de soutenance : 19 juin 2025

Membres de jury :

Président : **Arab Zoubir**

Examineur : **Amalou Mourad**

2024/2025

Remerciements

Je remercie Dieu le Tout-Puissant de m'avoir donné la santé et la volonté nécessaires pour entamer et terminer ce mémoire.

À l'occasion de l'achèvement de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrante, Madame HAMMICHE Thiziri, pour ses précieux conseils, sa patience et son soutien constant, qui ont été d'une aide inestimable pour la réalisation de ce projet.

Je remercie l'Entreprise Portuaire de Béjaïa pour m'avoir ouvert ses portes.

J'adresse mes sincères remerciements à Monsieur MADI Abdelhakim, qui m'a accompagné tout au long de notre stage pratique, pour son assistance précieuse et ses conseils éclairés.

Je remercie également les membres du jury d'avoir accepté d'examiner mon travail.

Enfin, J'exprime ma gratitude à tous mes professeurs pour leurs efforts constants et leur précieuse contribution à ma formation.

Dédicaces

Je dédie ce travail à **ma petite famille**.

À mes parents, pour leur soutien inconditionnel.

À mon frère et à mes sœurs, pour leur présence constante
et leurs encouragements.

Ibtissam

Liste des abréviations

BDF : Bon de demande des fournitures

CRIPP : le cadre de référence des pratiques professionnelles

COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

EPB : Entreprise portuaire de Bejaia

FRAP : Feuille de Révélation et Analyse des Problèmes

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IIA : Institute of Internal Auditors

KPI : Key Performance Indicators

PDR : Pièces de rechange

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau 01 : les risques relatifs aux points de fragilité.....	19
Tableau 02 : Etat de mise en œuvre des recommandations.....	21
Tableau 03 : Evaluation post-audit interne des risques	23

Liste des figures

Figure 01 : Organigramme de la Direction des Finances et Comptabilité -D.F.C-	16
---	----

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Sommaire

Introduction générale.....1-3

Chapitre 01 : Le cadre théorique de l’audit interne et de la performance4-13

Section 01 : Audit interne et système de contrôle interne5

Section 02 : Audit interne et performance.....9

Chapitre 02 : Etude de l’impact d’une mission d’audit interne sur la performance de la fonction de gestion des stocks.....14-29

Section 01 : Cas pratique d’une mission de suivi post-audit interne de la fonction de gestion des stocks au sein de l’entreprise portuaire de Béjaïa (EPB)14

Section 02 : Contribution de l’audit interne à l’amélioration de la performance de la fonction de gestion des stocks24

Conclusion générale 30-32

Bibliographie

Annexes

Résumé

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'atteinte des objectifs tout en garantissant une efficacité opérationnelle et organisationnelle constitue l'objectif principal de toute organisation. Dans cette optique, les entreprises s'appuient sur l'audit interne, qui ne se limite pas à être un outil d'aide à la gestion ou à la prise de décision, mais qui représente également une fonction génératrice de valeur ajoutée, qui accompagne les entreprises et leur permet d'atteindre efficacement leurs objectifs. (IFACI, 2017)

L'audit interne consiste en un ensemble d'opérations d'analyse, d'évaluation et de contrôle des données, des opérations et des processus d'une organisation. Son objectif est d'évaluer le degré de maîtrise des opérations, tout en fournissant une assurance raisonnable quant à la qualité et la fiabilité des informations financières, opérationnelles et de gestion, ainsi qu'à leur intégrité et conformité aux normes, aux règlements et aux lois en vigueur.

L'audit interne constitue un élément crucial dans la gestion des risques, en évaluant les dispositifs de contrôle interne et en assurant leur bon fonctionnement. Son rôle ne se limite pas uniquement à la détection des risques potentiels, mais s'étend plutôt à proposer des mesures préventives et correctives afin de réduire les risques ou de les éviter. Dans ce contexte, l'objectif principal de l'audit interne est de fournir à une entreprise une assurance objective sur l'efficacité de ses contrôles internes, de ses processus de gestion des risques, ainsi que sur la pertinence de ses pratiques de gouvernance, ce qui lui permettra d'atteindre ses objectifs. (Reding, Sobel, & al, 2015).

La gestion des stocks est un aspect essentiel du fonctionnement interne d'une entreprise, elle englobe l'ensemble des processus visant à approvisionner, contrôler et renouveler les stocks de manière efficiente. Par conséquent, il est nécessaire de réaliser des audits internes de cette fonction afin de s'assurer de la maîtrise des flux, de la réduction des pertes et de la cohérence avec les objectifs de l'entreprise.

La mise en place régulière des audits internes de la fonction de gestion des stocks permet d'identifier les éventuels risques et dysfonctionnements des processus de stockage .En procédant à une évaluation précise des différentes étapes de cette fonction , l'audit interne apporte des mesures appropriées permettant de réduire les risques liés aux inefficacités, tels que le surstockage, les ruptures des stocks ainsi que le risque de stocks morts, cela permet d'optimiser la gestion des stocks et de renforcer sa performance.

L'objectif de notre étude, ainsi que de notre stage pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), sera d'analyser de manière approfondie la problématique suivante :
Dans quelle mesure l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la performance de la fonction de gestion des stocks ?

De cette problématique découlent les questions secondaires suivantes :

- ❖ Qu'est-ce que l'audit interne ?
- ❖ Quand peut-on considérer qu'une mission d'audit est réellement efficace ?
- ❖ L'audit interne contribue-t-il à améliorer la performance de la fonction de gestion des stocks de l'entreprise ?
- ❖ Comment l'audit interne contribue-t-il à améliorer la performance de la fonction de gestion des stocks ?

Afin de répondre à notre problématique ainsi qu'aux questions soulevées, nous avons formulé les hypothèses suivantes, qui seront soumises à vérification dans le cadre de notre travail.

H1 : Une mission d'audit peut être considérée efficace lorsqu'elle est en mesure d'identifier les faiblesses de l'activité auditée, de proposer des recommandations adaptées et de contribuer ainsi à une meilleure maîtrise des risques.

H2 : L'audit interne contribue à améliorer la performance de la fonction de gestion des stocks de l'entreprise

H3 : L'intervention de l'audit interne dans la fonction de gestion des stocks, permet d'identifier et de maîtriser les risques, ce qui contribue à l'optimisation de cette fonction et, par conséquent, à l'amélioration de sa performance.

Dans ce travail, notre objectif est d'analyser l'impact de l'audit interne sur la performance de la fonction de gestion des stocks de l'entreprise. Afin de traiter ce sujet, nous avons fondé notre travail sur une approche hypothético-déductive complétée par une approche empirique. Dans un premier temps, nous avons procédé à une recherche documentaire permettant de cadrer notre problématique et de formuler des hypothèses. Par la suite, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Nous avons structuré notre travail comme suit :

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique de l'audit interne et de la performance. Il se compose de deux sections. La première section traite de l'audit interne, en abordant sa définition, sa démarche, ses principes, ses outils, ainsi que l'évaluation du dispositif de contrôle interne. La deuxième section porte sur le lien entre l'audit et la performance, en présentant la définition de la performance, sa mesure, ainsi que l'impact de l'audit interne sur la performance.

Le deuxième chapitre porte sur l'étude de l'impact de l'audit interne sur la performance de la fonction de gestion des stocks. Il est divisé en deux sections. La première présente l'organisme d'accueil et comporte la réalisation de la mission de suivi post-audit interne, réalisée au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), incluant la présentation de la mission d'audit interne antérieure ainsi que la démarche adoptée dans le cadre de la mission de suivi. La seconde section est consacrée à la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de la fonction de gestion des stocks.

CHAPITRE 01 :

Le cadre théorique de l'audit interne et de la performance

CHAPITRE 01 : Le cadre théorique de l'audit interne et de la performance

Introduction

La notion de performance ne se limite plus à la seule dimension financière. Elle renvoie à diverses dimensions stratégiques et opérationnelles¹. Il s'agit de la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs avec efficacité et efficience. La performance d'une entreprise est un enjeu crucial pour tout dirigeant souhaitant assurer la croissance et la pérennité de son organisation.

L'audit interne est une activité indépendante qui constitue un outil stratégique pour les organisations. En évaluant de manière objective les processus internes et en identifiant les risques potentiels, il contribue au renforcement de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et de la qualité de la gouvernance. Cela permet aux organisations de mieux maîtriser leurs opérations et de progresser vers l'atteinte de leurs objectifs.

Ce chapitre a pour objectif d'établir les fondements théoriques nécessaires à la compréhension de notre problématique. Il s'articule autour de deux axes principaux : l'audit interne et la performance de l'entreprise

Nous avons structuré ce chapitre en deux sections distinctes, la première est consacrée à la présentation des éléments clés de l'audit interne, notamment sa définition, sa démarche, ses objectifs, ainsi que les outils utilisés dans sa mise en œuvre. Cette section abordera également l'évaluation du dispositif de contrôle interne. la deuxième section est divisée en deux parties : la première traite des généralités relatives à la notion de performance et à sa mesure ; la seconde met l'accent sur les apports de l'audit interne dans le processus d'amélioration de la performance de l'entreprise, en analysant les interactions possibles entre ces deux dimensions.

¹ Zineb, Issor, (2018), *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*, p11.

Section 01 : Audit interne et système de contrôle interne**1.1. Généralités sur l'audit interne****1.1.1. Définition et démarche de l'audit interne**

La définition officielle de l'audit interne selon L'IIA traduite par l'IFACI, inscrite dans le Cadre de référence des pratiques professionnelles est la suivante :

« 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. L'audit interne aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Cette définition met en évidence l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne. Cette activité qui ne se limite pas à proposer des mesures d'amélioration pour une meilleure maîtrise des opérations par une organisation, mais contribue également à l'atteinte des objectifs et à la création de la valeur ajoutée.

La mission d'audit interne se déroule généralement en trois phases fondamentales. Elle débute par une phase de préparation, nécessitant une bonne connaissance de l'entreprise, au cours de laquelle sont définis les objectifs et le périmètre de la mission². Vient ensuite la phase de réalisation, qui constitue la phase opérationnelle de la mission d'audit interne et commence par l'établissement de l'ordre de mission. Les produits attendus de cette phase comprennent l'ordre de mission, le programme de travail, les questionnaires de contrôle interne, les fiches de collecte de données ainsi que les feuilles de constat et d'analyse. Enfin, la phase de clôture qui représente la phase de synthèse et de formulation des recommandations. Les produits de cette phase incluent le projet du rapport de la mission et le rapport final. Toutefois, une mission d'Audit Interne ne s'achève pas par la production d'un rapport, mais doit se prolonger par le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de la mission. Cette dernière étape donne lieu à la production d'un plan d'action et d'un rapport de suivi de mise en œuvre des recommandations.³

² Renard, J. (2016), *Théorie et pratique de l'audit interne*. (9e éd). Groupe Eyrolles, p 200.

³ Boudriga, Z. (2012), *L'AUDIT INTERNE : organisation et pratiques*. Collection azurite, p141-142.

1.1.2. Principes de l'audit interne

L'audit interne repose sur un ensemble de principes fondamentaux qui encadrent sa pratique pour assurer la pertinence et la qualité de ses missions.

1.1.2.1. L'intégrité : « L'intégrité désigne un comportement caractérisé par l'adhésion à des principes éthiques et moraux, notamment l'honnêteté et le courage d'agir sur la base de faits pertinents, même lorsque l'on est poussé à agir autrement ou même lorsque cela pourrait avoir des conséquences négatives à titre personnel ou pour l'organisation ». (Norme 1.1, IIA, 2024)

1.1.2.2. L'objectivité : « L'objectivité est un état d'esprit non biaisé qui permet aux auditeurs internes de porter des jugements professionnels, d'assumer leurs responsabilités et de réaliser la mission d'audit interne sans compromis ». (Norme 2.1, IIA, 2024)

1.1.2.3. La confidentialité : « Les auditeurs internes doivent respecter la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent en les utilisant uniquement à des fins professionnelles et en les protégeant contre tout accès ou divulgation non autorisé, en interne comme en externe ». (Norme 5.1, IIA, 2024)

1.1.2.4. La compétence : « les auditeurs internes doivent mettre en pratique leurs savoirs, leurs savoir-faire et leurs aptitudes pour exercer leur rôle et leurs responsabilités ». (Norme 3.1, IIA, 2024)

1.1.3. Outils d'audit interne

Pour réaliser efficacement sa mission, l'auditeur interne doit s'appuyer sur des outils qui structurent et guident son travail de façon méthodique. Selon Jacques Renard, les outils d'audit peuvent être classés en outils d'interrogation et en outils de description⁴.

1.1.3.1. Les outils d'interrogation

- **Les sondages statistiques (échantillonnages) :**

Le sondage statistique consiste à prélever un échantillon représentatif d'une population, à l'examiner de manière approfondie, puis à en tirer des résultats et des conclusions portant sur l'ensemble de la population.

⁴ Renard, J. (2016), *Théorie et pratique de l'audit interne*. (9e éd). Groupe Eyrolles, Paris, p.314.

- **Les interviews**

L'interview d'audit interne n'est pas une conversation, ni une interrogation. C'est une interview organisée et centrée sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'informations en posant un certain nombre de questions à des personnes impliquées dans le domaine audité. L'interview d'audit interne doit être réalisée dans une atmosphère de collaboration.

- **Les outils informatiques**

Il s'agit de l'ensemble des moyens informatiques, tels que les logiciels, mis à la disposition de l'auditeur pour la réalisation de son travail, notamment les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (PowerPoint – Flow charting...), les tableurs, ainsi que les logiciels les plus utilisés, notamment « HORUS », dédié à la gestion des missions et recommandations, et « SPHYNX », logiciel de mission et d'évaluation du contrôle interne. On trouve également des logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation, et de suivi des temps de travail des auditeurs.

- **Vérifications, analyses et rapprochements divers**

Il s'agit des procédés, plutôt que d'outils, utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain, uniquement pour s'assurer de la validité des opérations effectuées.

1.1.3.2. Les outils de description

- **L'observation physique**

L'audit interne ne se limite pas au travail de bureau, il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique, cela peut impliquer l'observation d'un processus, d'une transaction, d'un site, de biens, de documents ou de comportements.

- **La narration**

Il existe deux types de narration qui sont les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale et l'autre est écrite. Ces deux formes de narration ont en commun le fait qu'elles ne nécessitent aucune préparation préalable de la part de l'intervenant et qu'elles n'exigent pas la connaissance d'aucune technique spécifique.

- **L'organigramme fonctionnel**

Cet organigramme est construit par l'auditeur en début de mission ou au début de la phase de réalisation, à partir d'informations recueillies par les observations, interviews, narrations... les mots qui figurent dans les cases de l'organigramme fonctionnel sont des verbes désignant des fonctions.

- **La grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches est la photographie à une date donnée de la répartition du travail, sa lecture va permettre de détecter sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter des solutions, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

- **Diagramme de circulation (Flow charts) :**

C'est une méthode de schématisation, qui permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.

1.2. Evaluation et appréciation du dispositif de contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation liée aux opérations, au reporting et à la conformité. (COSO, 2013)

La norme 2130, définie par le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, énonce que l'audit interne doit procéder à une évaluation de la pertinence, l'efficacité et l'efficience du dispositif du contrôle interne. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants (CRIPP, 2017, p21) :

- L'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- La protection des actifs ;
- Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

Dans la note de synthèse du rapport d'audit, l'auditeur interne porte un jugement sur la qualité du contrôle interne des activités ou des fonctions auditées et répond à la question centrale de la direction : les activités sont-elles maîtrisées ?.

Dans les premiers temps de l'audit interne, les missions étant simples, la réponse à cette question relevait du simple bon sens. L'évaluation du contrôle interne s'est complexifiée avec la complexité croissante des organisations et des missions confiées à l'auditeur. Nécessitant ainsi des techniques plus complexes. Afin de mieux faire jouer l'appropriation du contrôle interne par le responsable, des méthodes d'appréciation réalisées par les opérationnels eux-mêmes ont été développées et continuent d'évoluer.

Pendant longtemps, Après analyse des constats faits durant l'audit, les auditeurs internes et chefs de mission se concertent et portent un jugement nécessairement subjectif et global :

- Contrôle interne adapté ;
- Contrôle interne insuffisant ;
- Contrôle interne avec lacunes graves.

Cette déduction sommaire, à partir du rapport d'audit, est encore la règle dans de nombreux cas, puis des procédés, voire des méthodes plus rigoureuses, ont été développés, certains restent largement subjectifs, d'autres tentant de faire une place plus grande à l'objectivité⁵.

Section 02 : Audit interne et performance

2.1. Généralités sur la performance

2.1.1. Définition de la performance

En gestion, le terme performance est défini comme l'association de l'efficacité et l'efficience. L'efficacité qui renvoie à la capacité d'une entreprise à réaliser des résultats en fonction de ses objectifs fixés. L'efficience qui désigne la gestion optimale des moyens et ressources en relation avec les résultats. De ce fait, la performance implique une vision globale et intégrée de l'ensemble des paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion (Alazard, Sépari. 2010. p16).

⁵ Renard, J. (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*. (7e éd). Groupe Eyrolles, p. 314

Pour **George Thomas Kurian**⁶ : la performance est la qualité globale du travail, évaluée en termes de normes standards et la réalisation des objectifs définis sur une période de temps. Dans ce contexte, la performance d'une entreprise est définie comme sa capacité à atteindre ses objectifs, opérationnels ou stratégiques avec efficacité et efficience.

2.1.2. La mesure et les indicateurs de la performance

La mesure de la performance d'une entreprise constitue un levier clé de gestion, permettant de garantir sa réussite, sa compétitivité et sa durabilité à long terme. Elle permet d'évaluer l'efficacité de l'entreprise, d'identifier les axes d'amélioration et de soutenir l'atteinte des objectifs stratégiques.

2.1.2.1. Les indicateurs de performance

L'indicateur de performance se définit comme : « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »⁷. L'indicateur peut prendre toute forme informationnelle : chiffre, jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique...

Les indicateurs clés de performance ou Key Performance Indicators (KPI), représentent la première génération d'indicateurs sous forme de mesures quantitatives ou qualitatives qui évaluent les performances et les résultats clés de l'entreprise par rapport à ses objectifs stratégiques et opérationnels. Ils peuvent être classés en plusieurs catégories ⁸:

2.1.2.1.1. Indicateurs de la performance financière : à savoir le chiffre d'affaires réalisé, la rentabilité des capitaux propres et le ratio d'endettement. Ils servent à évaluer les performances financières d'une entreprise, la création de valeur et l'efficacité opérationnelle.

2.1.2.1.2. Indicateurs de la performance "production" : Ces indicateurs ont pour objectif d'évaluer l'efficacité de la chaîne de production, notamment à travers le taux de rendement global (TRG) et le coût unitaire de production.

⁶ Kurian, G.T. (2013), *THE AMA DICCIONNARY OF BUSINESS and MANAGEMENT*. American Management association, p.211

⁷ Lorino, p. (2001), *méthodes et pratiques de la performance*. p. 148

⁸MOUFID, I. & BENBBA, B. (2024), *L'Evaluation de la Performance Globale de l'Entreprise : Proposition d'un Modèle opérationnel et combinatoire des dimensions ESG et Organisationnelles*, Revue Internationale des Sciences de Gestion, p.741-743

2.1.2.1.3. Indicateurs de la performance "logistique" : Ils visent à évaluer la performance des fournisseurs et à assurer un pilotage efficace de la chaîne logistique. Parmi ces indicateurs figurent le taux de conformité des fournisseurs aux normes de qualité, le délai de livraison des fournisseurs et le coût total de possession des biens.

2.1.2.1.4. Indicateurs de la performance commerciale : notamment le taux de satisfaction des clients, la part de marché et le taux de retour sur investissement (ROI) marketing. Ils sont destinés à assurer la satisfaction des clients et améliorer les processus de marketing et de ventes.

2.1.2.1.5. Indicateurs de la performance sociétale et environnementale : tels que le taux de diversité du personnel et inclusion au travail, les investissements dans les initiatives de responsabilité sociale, le pourcentage de déchets recyclés par rapport aux déchets totaux et l'émissions de gaz à effet de serre (tonnes de CO₂) par unité de production. Ils servent à crée de la valeur pour Toutes les parties prenantes et à prôner la durabilité et minimiser les risques.

2.1.2.2. La performance de la gestion des stocks

La gestion des stocks est le processus de supervision et de suivi des mouvements des produits au sein d'une entreprise, depuis l'approvisionnement, le stockage, jusqu'à leur distribution ou utilisation finale. L'efficacité de la gestion des stocks repose sur son adéquation à la stratégie de l'entreprise ainsi que par la qualité de gestion et le contrôle du cycle de vie des produits, qui permet d'éviter une accumulation de stocks qui pourraient devenir obsolètes. Par ailleurs, le recours approprié aux méthodes et outils de gestion des stocks renforce significativement la performance de cette fonction.

La performance de la gestion des stocks peut être mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs clés. Parmi ces derniers, on trouve : le taux de rotation des stocks, qui correspond au nombre de fois où le stock est renouvelé dans une période donnée. On peut également citer le retour sur investissement de la marge brute, qui évalue l'efficacité avec laquelle l'entreprise transforme les investissements en stocks en bénéfice brut ; le nombre de jours de stocks, un indicateur qui permet d'estimer le nombre de jours pendant lesquels le stock disponible permet de répondre à la demande ; ainsi que le pourcentage de dépréciation du stock.⁹

⁹ Spooner, Bourenane, & al. (2014). *Introduction à la gestion des opérations*. Presses de de l'Université du Québec, p.339-340.

2.2. Apports de l'audit interne sur l'amélioration de la performance de l'entreprise

2.2.1. Rôle de l'audit interne dans la gouvernance

La gouvernance est définie par **le comité Cadbury** comme : « le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées ». ¹⁰

La norme 2110 relative à la gouvernance, telle que définie par le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, précise que l'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation pour (CRIPP, 2017, p.19) :

- Les prises de décisions stratégiques et opérationnelles ;
- La surveillance des processus de management des risques et de contrôle ;
- La promotion des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- Une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- La communication aux services concernés des informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- La coordination des activités et la communication des informations entre le Conseil, les auditeurs externes, les auditeurs internes, les autres prestataires d'assurance, et le management.

En matière de gouvernance, l'audit interne remplit un rôle clé. Il fournit des évaluations indépendantes et objectives sur la pertinence et l'efficacité de la structure et des mécanismes de gouvernance, tout en agissant comme stimulateur du changement en recommandant des améliorations pour renforcer l'efficacité du processus de gouvernance. Le rôle de l'audit interne dépend du degré de la maturité de la structure et du processus de gouvernance de l'entreprise (Bertin, 2007, p. 166).

¹⁰ Renard, J. (2016), *Théorie et pratique de l'audit interne*. (9e éd). Groupe Eyrolles, Paris, p. 428

2.2.2. Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques

La gestion des risques est définie comme étant l'ensemble des activités coordonnées visant à diriger et à contrôler une organisation en matière des risques (ISO 31000,2018).

Selon l'Institute of Internal Auditors : « Le rôle fondamental de l'audit interne en matière de gestion des risques, consiste à fournir une assurance objective au conseil d'administration sur l'efficacité de cette activité, afin de s'assurer que les risques majeurs sont correctement gérés » (IIA 2004).

L'audit interne, dans le cadre de la gestion des risques, va au-delà de son rôle fondamental. Il doit également donner une assurance sur l'évaluation correcte des risques, évaluer les processus de gestion des risques ainsi que la qualité des rapports relatifs aux risques clés et revoir la gestion des risques majeurs. Dans ce contexte, l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de gestion des risques et contribuer à leur amélioration.

2.2.3. L'audit interne et l'efficacité du contrôle interne

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficience et en encourageant son amélioration continue.

L'audit interne aide l'organisation à établir un cadre de référence global pour évaluer l'adéquation de la conception et le fonctionnement effectif du contrôle interne, en identifiant et résolvant les déficiences. Il fournit une assurance indépendante sur son efficacité et alerte le management sur les dysfonctionnements potentiels qui entraînent un risque accru pour l'organisation. Il soutient également le développement d'un comportement éthique et veille à la conformité aux nouveaux règlements et lois liés à l'efficacité du contrôle interne (Reding, Sobel, & al, 2015).

Conclusion

Ce chapitre a permis de formaliser le cadre théorique sur lequel repose notre travail, en présentant les généralités relatives à l'audit interne ainsi qu'à la performance. Nous avons également mis en lumière l'apport de l'audit interne sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, en expliquant son rôle dans la gouvernance, la gestion des risques ainsi que dans le renforcement de l'efficacité du contrôle interne. Ainsi, l'intervention de l'audit interne dans ces processus permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.

CHAPITRE 02 :

**Etude de l'impact d'une mission d'audit
interne sur la performance de la
fonction de gestion des stocks**

CHAPITRE 02 : Etude de l'impact d'une mission d'audit interne sur la performance de la fonction de gestion des stocks**Introduction**

Afin d'étudier la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de la fonction de gestion des stocks, il est nécessaire d'analyser les résultats issus de la mise en œuvre des recommandations formulées par l'auditeur. Une telle étude exige une certaine durée, pouvant aller jusqu'à six mois, pour observer de manière significative les effets de ces recommandations. Dans cette optique, nous avons opté pour une analyse d'une mission d'audit interne réalisée antérieurement. Cette approche nous permettra de mener un travail post-audit interne visant à assurer le suivi des recommandations formulées et à évaluer les effets de leur application sur la performance de la fonction de gestion des stocks.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons étudier l'impact d'audit interne sur la performance de la fonction de gestion des stocks de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), à travers une étude de cas réalisé dans le cadre d'une mission de suivi post-audit interne. De ce fait, la première section est consacrée à un cas pratique de la mission de suivi post-audit interne de la fonction de gestion des stocks au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB). Elle inclut la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que la réalisation de la mission. La deuxième section porte sur la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de la fonction étudiée.

Section 01 : Cas pratique d'une mission post-audit interne de la fonction de gestion des stocks au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)**1.1. Présentation de l'organisme d'accueil****1.1.1.1. Création et évolution de l'entreprise**

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises. L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989.

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

1.1.2. Organisation de l'entreprise

- Direction Générale
- Direction Commerciale
- Direction Digitalisation
- Direction Ressources Humaines
- Direction Finances et Comptabilité
- Direction Exploitation
- Direction Travaux et Développement
- Direction Remorquage
- Direction Capitainerie
- Direction Maintenance

1.1.3. Missions de l'entreprise : Elle a pour mission :

- Organisation de l'accueil des navires et aide à la navigation
- Activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export).
- Transit des passagers et de leurs véhicules.
- Gestion et développement du domaine portuaire.
- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré-évacuation.
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels.
- Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires)
- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires
- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

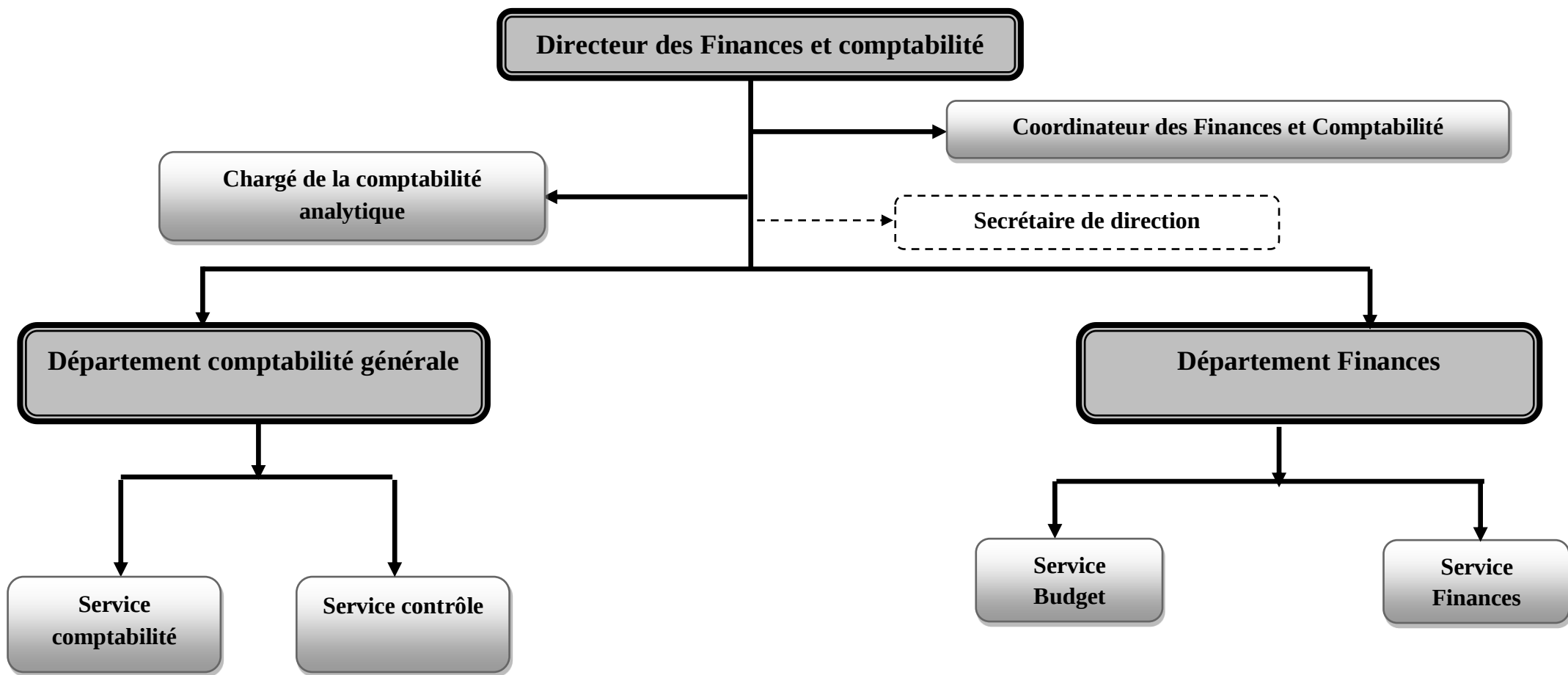


Figure 01 : Organigramme de la Direction des Finances et Comptabilité -D.F.C-

1.2. La réalisation de la mission de suivi post-audit interne de la fonction de gestion des stocks au sein de l'entreprise portuaire de de Bejaia (EPB)

1.2.1. Présentation de la mission d'audit interne antérieure

Afin d'analyser la contribution de l'audit interne à la performance de la fonction de gestion des stocks à travers un suivi post-audit interne, il convient de commencer par présenter la mission d'audit de la fonction de gestion des stocks, antérieurement réalisée. Cette présentation inclura l'ensemble des éléments nécessaires, notamment les résultats obtenus.

1.2.1.1. Contexte et périmètre

L'audit des stocks s'inscrit dans les actions du plan de l'exercice 2023 et intervient dans le cadre du contrôle interne des activités de l'entreprise. Cette mission a été commanditée par Monsieur le directeur général sous le mandat numéro 06/23 du 16 novembre 2023.

La présente mission d'audit interne a duré 45 jours, elle porte principalement sur les stocks de matières et fournitures des magasins de stockage de l'entreprise pour le premier semestre.

1.2.1.2. Objectifs de la mission

- S'assurer que tous les mouvements des stocks sont saisis et enregistrés.
- S'assurer que tous les stocks enregistrés sont protégés et appartiennent à l'entreprise.
- S'assurer que tous les stocks sont correctement évalués et valorisés.

1.2.1.3. Analyse documentaire

- Procédures et fiches descriptive du processus
 - Procédure d'approvisionnement.
- Document examinés
 - Balance générale semestrielle des comptes
 - Etats semestrielle des consommations, des achats consommés et des stocks
 - Etats de stock réformé & stock mort
 - Fiches de stocks
 - Fichiers d'enregistrement des entrées et sorties du stock
 - Dossiers des opérations d'entrée et sortie du stock (BDF, bon de commande, bons de livraison, bons d'entrée en stock, factures, bon de sortie)
 - Décisions.

1.2.1.4. Tests de contrôle effectués

- Grille de séparation des tâches
- Rapprochement par échantillonnage
- Comparatif des inventaires physiques avec les fiches de stocks
- Comparatif de calcul du CUMP avec les états de sorties
- Comparatif entre journal des stocks et la balance générale
- Comparatif entre les consommations et les sorties de stocks
- Comparatif entre journal des consommations et gestion de stocks
- Comparatif entre stocks comptables et gestion de stocks
- Comparatif entre les consommations, gestion de stocks et balance gestion de stocks.

1.2.1.5. Synthèse

- Points forts :
 - Les mouvements de stocks de la période choisie sont saisis et enregistrés.
 - Détermination automatique des coûts de sorties des stocks.
- Points de fragilité :
 - Déficit dans l'effectif (magasiniers)
 - Insuffisance dans la prise en charge des aspects de la sécurité et la lutte contre l'incendie
 - Présence de stock mort dans les magasins.
 - Présence de stocks fournisseurs temporaires non valorisés dans les magasins.
 - Présence de lots de pièces de rechange dites d'accompagnement non valorisées au niveau des magasins.
 - Non-recours systématique au stock de PDR d'accompagnement dans les opérations d'entretien et répartition des équipements.
 - Existence de lot des PDR provenant d'immobilisation réformé non valorisé.
 - Absence de connectivité entre les applications de logiciel de traitement comptable et logiciel de la gestion des stocks

Tableau 01 : les risques relatifs aux points de fragilité

Points de fragilité	Risques recensés
Déficit dans l'effectif (magasiniers)	Des retards dans l'exécution des tâches et une baisse de la productivité
Insuffisance dans la prise en charge des aspects de la sécurité et la lutte contre l'incendie	Survenue d'incendies
Présence de stocks morts dans les magasins	Perte financière (coûts imprévus)
Présence de stocks fournisseurs temporaires non valorisés dans les magasins	Des erreurs dans la gestion des flux
Présence de lots de pièces de rechange dites d'accompagnement non valorisées au niveau des magasins	Sur-stockage et problème de traçabilité
Non-recours systématique au stock de PDR d'accompagnement dans les opérations d'entretien et répartition des équipements	Sur-stockage et problème de traçabilité
Existence de lot des PDR provenant d'immobilisation reformé non valorisé	Risque de dégradation ou risque de vol
Absence de connectivité entre les applications de logiciel de traitement comptable et logiciel de la gestion des stocks	Etats de sorties erronés

Source : Réalisé par nos-soins sur la base des informations fournies par l'entreprise

- Recommandations :
 - Doter les différents services de gestion des stocks en effectifs manquants ;
 - Voir la possibilité de mettre en place une télésurveillance ;
 - Mise en place du réseau de lutte contre l'incendie ;
 - Veiller à l'actualisation systématique des fiches de stock notamment l'enregistrement quotidien des mouvements et le report à nouveau de chaque exercice ;
 - Procéder à des contrôles tournant des stocks (trimestre, semestre) et leurs matérialisations en PV ;
 - Assainir les stocks morts au niveau des différents magasins (campagne d'assainissement des stocks en continu) ;
 - Veiller au respect des règles et procédures relatives à la livraison et la réception des fournitures ;
 - Procéder à la valorisation des pièces de rechange d'accompagnement dans les plus brefs délais ;
 - Systématiser les décharges pour la consommation de la PDR d'accompagnement ;
 - Consulter d'une manière systématique le listing des PDR d'accompagnement avant le déclenchement des opérations d'achat ;
 - Procéder à la valorisation et à l'intégration au niveau des stocks des PDR provenant d'immobilisation réformée ;
 - Interconnecter les modules.

1.2.2. La démarche de la mission de suivi post-audit interne

Dans l'objectif de mesurer l'impact des recommandations formulées lors de la mission d'audit interne, il est essentiel d'effectuer un suivi de leur mise en œuvre effective et, dans ce cadre, de procéder à une évaluation des risques après leur application. Cette démarche permettra d'apprécier les changements intervenus dans risques identifiés à la suite des actions correctives.

1.2.2.1 Suivi et vérification de la mise en œuvre des recommandations

L'ensemble des recommandations formulées par les auditeurs internes ont été validées par le comité d'audit de l'entreprise, les recommandations validées ont été transmises à la direction concernée pour la prise en charge, selon un échéancier arrêté, au plus tard le 30 juin de l'exercice 2024. Les résultats se présentent selon le tableau suivant :

Tableau 02 : Etat de mise en œuvre des recommandations

Recommandation	Etat de mise en œuvre
Doter les différents services de gestion des stocks en effectifs manquants	Recrutement des magasiniers a été inscrit dans le budget prévisionnel 2024
Voir la possibilité de mettre en place une télésurveillance	Renforcer par l'acquisition de nouvelles caméras
Mise en place du réseau de lutte contre l'incendie	Renforcement du réseau contre l'incendie
Veiller à l'actualisation systématique des fiches de stock notamment l'enregistrement quotidien des mouvements et le report à nouveau de chaque exercice	Les fiches de stock ont été mises à jour en 31/12/2023 ainsi que l'actualisation mensuelle des fiches
Procéder à des contrôles tournant des stocks (trimestre, semestre) et leurs matérialisations en PV	Un inventaire semestriel arrêté en 30 juin 2024 a été effectué et sanctionné par un PV
Assainir les stocks morts au niveau des différents magasins	Les stocks en été assainis en attendant l'opération de la sorties des actifs de l'entreprise

Veiller au respect des règles et procédures relatives à la livraison et la réception des fournitures	Le mode opératoire a été instauré et diffusé pour l'ensemble des magasins
Procéder à la valorisation des pièces de rechange d'accompagnement dans les plus brefs délais	Opération lancée et finalisée. Les valeurs des PDR d'accompagnement ont été comptabilisées dans les états financiers de l'exercice 2023
Systématiser les décharges pour la consommation de la PDR d'accompagnement	Les décharges sont produites à chaque sortie de PDR
Consulter d'une manière systématique le listing des PDR d'accompagnement avant le déclenchement des opérations d'achat	Instructions données aux acheteurs pour la consultation des listings des PDR d'accompagnement avant les opérations d'achat
Procéder à la valorisation et à l'intégration au niveau des stocks des PDR provenant d'immobilisation réformée	Opération lancée et finalisée. Les PDR revenant des immobilisations réformées sont intégrés à leurs valeurs actuelles au niveau des stocks de l'entreprise
Interconnecter les modules	Les passerelles ont été créées pour relier le module de la gestion des stocks et le module de la comptabilité de matière

Source : Réalisé par nos-soins sur la base des informations fournies par l'entreprise

1.2.2.2. Evaluation post-audit interne des risques

Après avoir établi l'état de mise en œuvre des recommandations formulées, une évaluation actualisée des risques liés à la gestion des stocks a été réalisée. Cette évaluation est essentielle pour mesurer l'efficacité des actions correctives, en comparant la probabilité et l'impact des risques identifiés avant et après leur mise en œuvre.

Les abréviations :

E : Elevé(e)

M : Modéré(e)

F : faible

Tableau 02 : Evaluation post-audit interne des risques

Risque		Avant		Après	
		Probabilité	Impact	Probabilité	Impact
R1	Des retards dans l'exécution des tâches par les magasiniers	M	E	F	F
R2	Une baisse de la productivité de la fonction de gestion des stocks	M	E	F	M
R3	Survenue d'incendies	E	E	F	F
R4	Pertes financières (des couts imprévus)	M	E	F	M
R5	Des erreurs dans la gestion des flux	M	M	F	F
R6	Sur-stockage et problème de traçabilité	M	E	F	F
R7	Dégradation des PDR provenant d'immobilisation reformée	F	M	F	F

R8	Vol des PDR provenant d'immobilisation reformé	F	M	F	F
R9	Etats de sorties erronés	E	E	F	F

Source : Réalisé par nos-soins sur la base des informations fournies par l'entreprise

Le tableau ci-dessus présente l'évaluation des principaux risques liés à la gestion des stocks, en distinguant leur probabilité et leur impact, avant et après l'application des recommandations.

L'évaluation révèle une diminution notable du niveau global des risques. En effet, sept des neuf risques identifiés ont été ramenés à un niveau faible acceptable, tant en terme de probabilité que d'impact. Quant aux deux risques restants, bien que leur impact demeure modéré, leur probabilité a été réduite à un niveau faible acceptable, ce qui atténue significativement leur gravité.

Section 02 : Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de la fonction de gestion des stocks

2.1 Analyse de l'évolution des risques et leur impact sur la performance de la fonction de gestion des stocks

À l'issue de l'évaluation actualisée des risques, il convient d'examiner l'effet concret des recommandations qui ont engendrés une réduction des risques sur la performance de la fonction de gestion des stocks.

- **Risque 01 :** Des retards dans l'exécution des tâches par les magasiniers.

➤ Evolution du risque :

Le risque des retards dans l'exécution des tâches par les magasiniers, engendré par un déficit dans l'effectif (magasiniers), présentait une probabilité élevée et un impact modéré. Après le recrutement des magasiniers qui a été inscrit dans le budget prévisionnel de 2024 suite à la recommandation de doter les différents services de gestion des stocks en effectifs manquants. Ce risque est désormais maîtrisé avec une probabilité et un impact faible.

➤ **Impact sur la performance :**

La réduction significative de ce risque a conduit à :

- Une meilleure ponctualité dans l'exécution des tâches, renforçant le système d'information de l'entreprise.
- Un environnement de travail plus stable et organisé, qui a réduit la charge de travail sur les magasiniers, favorisant leur implication et leur performance individuelle.

- **Risque 02 :** Une baisse de la productivité de la fonction de gestion des stocks.

➤ **Evolution du risque :**

Initialement, la baisse de la productivité de la fonction de gestion des stocks, causée par un déficit dans l'effectif (magasiniers), était caractérisée par une probabilité modérée et un impact élevé. L'application de la recommandation a permis de réduire le risque à une probabilité faible et un impact modéré.

➤ **Impact sur la performance :**

La maîtrise de ce risque se traduit par une amélioration notable de la productivité de la fonction, expliquée par :

- Une efficacité opérationnelle, caractérisée à la fois par une amélioration de la productivité individuelle des magasiniers et par un renforcement de la performance collective de la fonction de gestion des stocks.
- Diminution des coûts liés aux retards et aux erreurs.

- **Risque 03 :** Survenue d'incendies.

➤ **Evolution du risque :**

Le risque d'incendies, lié à l'insuffisance dans la prise en charge des aspects de la sécurité et la lutte contre l'incendie, se traduisait initialement par une probabilité et un impact élevés. Le renforcement du réseau contre l'incendie a permis de réduire le risque à un niveau faible acceptable, que ce soit en termes de probabilité ou d'impact.

➤ **Impact sur la performance :**

L'atténuation du risque d'incendies a conduit à :

- Une sécurisation des zones de stockage et des flux physiques des stocks de matières et fournitures, limitant significativement les risques de pertes matérielles.
- Une réduction significative des coûts potentiels liés aux incidents majeurs, tels que les pertes de stock, les dégâts sur les infrastructures ou les interruptions d'activité.
- Un renforcement de la sécurité du personnel, contribuant à un environnement de travail plus sain.

• **Risque 04 : Pertes financières (des coûts imprévus).**

➤ **Evolution du risque :**

La présence de stocks morts dans les magasins a engendré un risque de pertes financières notamment des coûts imprévus. La mise à jour des fiches de stocks en 31/12/2023 et l'actualisation mensuelle des fiches mises en place, l'inventaire semestriel effectué en 2024 ainsi que l'assainissement des stocks morts des différents magasins, ont permis de ramener la probabilité de ce risque à un niveau faible acceptable, bien que son impact demeure modéré.

➤ **Impact sur la performance :**

La mise en place des recommandations proposées par l'auditeur interne afin de réduire ce risque ont généré un impact positif sur la performance opérationnelle et financière de la fonction de gestion des stocks, qui se résume comme suit :

Les actions correctives combinées ont permis d'expurger les stocks obsolètes de matières et fournitures, ce qui a contribué à limiter l'accumulation de stocks à faible rotation ou sans mouvement et à optimiser les espaces de stockage.

Sur le plan financier, cette démarche a favorisé une meilleure maîtrise de coûts, notamment une réduction des coûts de stockage et une limitation des pertes liées à la dévalorisation des stocks.

Bien que l'impact des pertes financières liées au stock mort reste modéré en cas de survenance, les actions correctives menées par l'entreprise, ont rendu cet impact prévisible et pilotable, facilitant ainsi la prise de décision par les responsables.

- **Risque 05 : Des erreurs dans la gestion des flux.**

- **Evolution du risque :**

La présence de stocks fournisseurs temporaires non valorisés dans les magasins a engendré un risque d'erreurs dans la gestion des flux d'une probabilité et un impact élevés. L'application de la recommandation a réduit le risque à un niveau faible, que ce soit en termes de probabilité ou d'impact.

- **Impact sur la performance :**

Le respect des règles et procédures relatives à la livraison et la réception des fournitures par l'ensemble des magasins a entraîné :

- Une réduction, voire une élimination des réceptions partielles.
- Dégagement d'un espace temporaire pour la réception des matières et fournitures en dehors du magasin.

- **Risque 06 : Sur-stockage et problème de traçabilité.**

- **Evolution du risque :**

Le sur-stockage et problème de traçabilité est un risque découlé de deux points de fragilités qui sont la présence de lots de pièces de rechange dites d'accompagnement non valorisées au niveau des magasins et le non-recours systématique au stock de PDR d'accompagnement dans les opérations d'entretien et répartition des équipements.

Ce risque était d'une probabilité modérée et d'un impact élevé. La mise en œuvre de l'ensemble des recommandations proposées concernant ce risque notamment, de procéder à la valorisation des pièces de rechange d'accompagnement dans les plus brefs délais, de systématiser les décharges pour la consommation de la PDR d'accompagnement ainsi que, de consulter d'une manière systématique le listing des PDR d'accompagnement avant le déclenchement des opérations d'achat, a permis de réduire le risque à niveau faible, aussi bien en probabilité qu'en impact.

➤ **Impact sur la performance :**

- Décongestion des espaces temporaires de stockage.
- Meilleure maîtrise des flux physiques d'entrée et de sortie des PDR d'accompagnement.

• **Risque 07 : Dégradation des PDR provenant d'immobilisation reformée**

➤ **Evolution du risque :**

Ce risque présentait initialement une faible probabilité mais un impact modéré en cas de survenance. Grâce à la valorisation et à l'intégration des PDR provenant d'immobilisation reformée à leurs valeurs actuelles au niveau des stocks de l'entreprise, l'impact potentiel a pu être réduit.

➤ **Impact sur la performance :**

- Amélioration des conditions de stockage des PDR provenant d'immobilisation reformée.
- Limitation des pertes et détériorations.

• **Risque 08 : Vol des PDR provenant d'immobilisation reformé**

➤ **Evolution du risque :**

Bien que la probabilité du risque de vol des PDR provenant d'immobilisation reformé fût faible, son impact était modéré. La mise en œuvre de la recommandation a permis de réduire le risque à un niveau faible, aussi bien en termes de probabilité que d'impact.

➤ **Impact sur la performance :**

- Introduction des registres cotés et paraphés par la direction générale à l'effet d'instaurer une meilleure traçabilité des PDR provenant d'immobilisation reformée, ces registres sont signés conjointement par le gestionnaire des stocks ainsi que les responsables de la structure de provenance des organes retirés.

- **Risque 09 : Etats de sorties erronés**

- **Evolution du risque :**

L'absence de connectivité entre les applications de logiciel de traitement comptable et le logiciel de la gestion des stocks a entraîné un risque d'états de sorties erronés, caractérisé par une probabilité et un impact élevés. La création des passerelles pour relier le module de la gestion des stocks et le module de la comptabilité de matière a ramené le risque à un niveau faible.

- **Impact sur la performance :**

- L'interconnectivité des modules a permis une gestion optimale et complète des modules de la solution informatique existante.

Conclusion

A travers la réalisation d'une mission de suivi post-audit interne au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), menée à la suite d'une mission d'audit interne antérieure relative à la fonction de gestion des stocks de l'entreprise. Nous avons constaté le rôle significatif de l'audit interne dans la maîtrise des risques, ainsi que sa contribution au renforcement de la performance de cette fonction.

La mise en œuvre des recommandations formulées par l'auditeur interne lors de la mission d'audit interne initiale a permis de réduire la quasi-totalité des risques identifiés à un niveau faible. Cette réduction a conduit à une amélioration notable de la performance de la fonction de gestion des stocks, notamment en termes de performance opérationnelle et financière.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

La performance revêt une importance capitale pour toute entreprise cherchant à assurer sa croissance et sa pérennité. Elle ne se résume pas aux seuls résultats financiers ; elle inclut également la productivité de l'entreprise ainsi que sa capacité à répondre aux exigences et aux attentes des parties prenantes. À cet égard, la gestion des stocks joue un rôle déterminant dans le renforcement de la compétitivité et de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. En effet, une gestion efficace des stocks favorise une utilisation optimale des ressources, une maîtrise des coûts et une meilleure disponibilité des produits, facteurs clés pour la satisfaction des parties prenantes.

Dans ce contexte, l'audit interne intervient comme un mécanisme clé dans cette démarche d'amélioration de la performance. Par son rôle d'évaluation indépendante des pratiques opérationnelles, notamment celles liées à la gestion des stocks, il identifie les faiblesses, les risques et les axes d'amélioration, fournissant ainsi une assurance raisonnable sur le degré de la maîtrise des opérations.

Le suivi post-audit interne constitue une phase essentielle de l'audit interne. Il permet de vérifier la mise en œuvre effective des mesures correctives, ainsi que d'évaluer leur impact, afin d'assurer l'efficacité de la mission d'audit.

Notre mémoire s'est appuyé sur une recherche documentaire approfondie, qui a contribué à construire la base théorique nécessaire à la compréhension de la relation existante entre l'audit interne et la performance. Cette base a permis d'éclairer le rôle de l'audit interne dans le renforcement de la performance, notamment à travers ses interventions en matière de gouvernance, de gestion des risques et d'efficacité du dispositif de contrôle interne.

L'objectif de notre travail était de mettre en évidence la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de la fonction de gestion des stocks, à travers une mission de suivi post-audit interne effectuée au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia. Cette étude de cas nous a permis d'analyser l'impact de la mise en œuvre des recommandations d'audit sur les risques et sur la performance de la fonction en question.

Les résultats de cette étude ont permis de confirmer les trois hypothèses. Premièrement, nous avons constaté que la mission d'audit réalisée antérieurement avait conduit une évaluation rigoureuse de la fonction de gestion des stocks, décelant plusieurs points de faiblesses et aboutissant à la formulation des recommandations adaptées. Ces recommandations ont permis de renforcer la maîtrise des risques liées à cette fonction. Lors de notre mission de suivi, nous avons noté la prise en compte et l'application des recommandations par la fonction concernée, tout en respectant les délais fixés par l'auditeur interne. Ce qui témoigne de la crédibilité accordée à l'activité d'audit interne et de l'efficacité de ses interventions.

Deuxièmement, durant notre mission de suivi post-audit interne menée dans le cadre d'une approche par les risques. Nous avons détecté un nombre important de risques auxquels est confrontée la fonction de gestion des stocks de l'entreprise, à partir des points de fragilité révélés lors de la mission d'audit réalisée antérieurement. Nous avons également élaboré un état de mise en œuvre des recommandations, qui nous a permis d'effectuer une évaluation post-audit interne de ces risques. Cette dernière nous a démontré que cette mise en œuvre a réduit la quasi-totalité des risques à un niveau faible. Ce qui confirme l'importance de l'audit interne dans la gestion des risques et son rôle d'aide à leur maîtrise.

Enfin, nous avons démontré à travers notre analyse de l'évolution des risques et leur impact sur la performance de la fonction de gestion des stocks, que l'audit interne contribue à améliorer la performance de cette fonction, notamment par l'identification des faiblesses et la recommandation des actions correctives. Toutefois, c'est l'exécution effective des recommandations qui permet à l'entreprise d'améliorer la performance de ses fonctions.

Bien que cette recherche ait permis d'obtenir des résultats pertinents, elle présente certaines limites qu'il convient de souligner :

- ❖ La contrainte liée à la durée limitée de l'étude : notre stage d'un mois n'a pas été suffisant pour mener de manière correcte et approfondie notre mission de suivi post-audit interne, ce qui a restreint notre capacité à explorer en détail l'impact de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne et de la réduction des risques sur la performance de la fonction audité.
- ❖ L'accès limité à certains documents de l'entreprise, notamment le dossier complet de la mission d'audit interne qui aurait pu enrichir et approfondir notre étude.
- ❖ La complexité de la mesure de la performance.

Malgré ces limites, notre recherche démontre que l'audit interne dépasse largement le rôle d'un simple mécanisme de contrôle ; il constitue un outil stratégique essentiel pour assurer une efficacité opérationnelle durable. Par son intervention en matière de gestion des risques, nous avons démontré que l'audit interne contribue activement à l'identification et à la maîtrise des risques. De plus, la mise en œuvre systématique des recommandations formulées à l'issue des missions d'audit permet d'atténuer les risques tout en favorisant une amélioration de la performance.

Il est néanmoins essentiel de prendre en considération ces limites afin d'orienter les recherches futures dans ce champ d'étude et de renforcer l'analyse approfondie de l'apport de l'audit interne à la performance des entreprises.

Ce mémoire ouvre de nouvelles perspectives de recherche. Il serait pertinent d'étudier l'impact de l'intégration des technologies numériques sur l'efficacité des missions d'audit interne, ainsi que sur leur contribution à l'amélioration de la performance des entreprises. Ou d'étudier l'impact longitudinal de l'audit interne, en réalisant une étude sur plusieurs années afin de mesurer l'évolution de la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance, notamment dans des contextes de changement organisationnel ou de crise.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages

Alazard, C., & Sépari, S. (2010), *Contrôle de gestion : MANUEL ET APPLICATIONS*, (2e éd). DONUD, Paris.

Bertin, E. (2007), *Audit interne : Enjeux et Pratiques à l'international*. Groupe Eyrolles, Paris.

Boudriga, Z. (2012), *L'AUDIT INTERNE : organisation et pratiques*. Collection azurite.

Kurian, G.T. (2013), *THE AMA DICCIONNARY OF BUSINESS and MANAGEMENT*. American Management Association.

Lorino, p. (2001), *méthodes et pratiques de la performance*. (2e éd). Editions d'Organisation.

Reding, Sobel, & al. (2015), *MANUEL DE L'AUDIT INTERNE : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*. Groupe Eyrolles, Paris.

Renard, J. (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*. (7e éd). Groupe Eyrolles, Paris.

Renard, J. (2016), *Théorie et pratique de l'audit interne*. (9e éd). Groupe Eyrolles, Paris.

Spooner, Bourenane, & al. (2014). *Introduction à la gestion des opérations*. Presses de de l'Université du Québec.

Articles

MOUFID, I. & BENBBA, B. (2024), *L'Evaluation de la Performance Globale de l'Entreprise : Proposition d'un Modèle opérationnel et combinatoire des dimensions ESG et Organisationnelle*, Revue Internationale des Sciences de Gestion.

Zineb Issor, (2018), *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*.

Documents officiels

COSO. (2013), *Internal Control Integrated Framework*.

IFACI. (2017), *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*.

IIA. (2004), *The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management*.

IIA. (2024). *Les normes internationales de l'audit interne*.

Webographie

Fastmag. (s.d.). *Nos conseils pour avoir une bonne gestion des stocks*. Fastmag.
<https://www.fastmag.fr/guide-3-4-regles-bonne-gestion/>

Renard, S. (2022). *Les 12 indicateurs clés de performance de la gestion des stocks*.
Lightspeed.<https://www.lightspeedhq.com/ch/blog/les-12-indicateurs-cles-de-performance-de-la-gestion-des-stocks/>

Slimstock. (s.d.). *Répartition des stocks : comment les détaillants peuvent-ils trouver l'équilibre parfait ?* Slimstock.

Pouillard, N. (2025). *6 astuces pour améliorer la précision des stocks*.
Appvizer.<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-stock/6-astuces-ameliorer-precision-stocks>

ANNEXES

Annexe n° 1

FRAP N° 1

Feuille de révélation et d'analyse du problème n° 1
Problème : Déficit dans l'effectif (magasiniers)
Constat : L'effectif actuel des magasiniers est insuffisant par rapport aux besoins réels de fonctionnement de la fonction de la gestion des stocks
Cause : Postes vacants suite au départ à la retraite
Conséquence: Une surcharge de travail, qui peut ralentir les opérations et diminuer la qualité du travail réalisé.
Recommandation: Doter les différents services de gestion des stocks en effectifs manquants

Source : Réalisé par nos-soins sur la base des informations fournies par l'entreprise

Annexe n° 2

FRAP N° 2

Feuille de révélation et d'analyse du problème n° 2
Problème : Insuffisance dans la prise en charge des aspects de la sécurité et la lutte contre l'incendie
Constat: Certains endroits ne sont pas dotés d'un dispositif de lutte contre l'incendie
Cause : Dépense non budgétisée pendant l'exercice audité
Conséquence: Départs de feu, pouvant causer des pertes matérielles
Recommandation: Mise en place du réseau de lutte contre l'incendie

Source : Réalisé par nos-soins sur la base des informations fournies par l'entreprise

Annexe n° 3

Hierarchisation des risques (cartographie des risques)

Les abréviations

E : Elevé(e)

M : Modéré(e)

F : faible

	Risque	Probabilité	Impact
R1	Des retards dans l'exécution des tâches par les magasiniers	M	E
R2	Une baisse de la productivité de la fonction de gestion des stocks	M	E
R3	Survenue d'un incendie	E	E
R4	Pertes financières (des couts imprévus)	M	E
R5	Des erreurs dans la gestion des flux	M	M
R6	Sur-stockage et problème de traçabilité	M	E
R7	Dégradation des PDR provenant d'immobilisation reformée	F	M
R8	Vol des PDR provenant d'immobilisation reformée	F	M
R9	Etats de sorties erronés	E	E

Source : Réalisé par nos-soins sur la base des informations fournies par l'entreprise

Matrice des risques

		Impact		
		→		
Probabilité ↑		F	M	E
	E			R3 R9
	M		R5	R1 R2 R4 R6
	F		R7 R8	

Source : Réalisé par nos-soins sur la base des informations fournies par l'entreprise

Table de matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....1-3

Chapitre 01 : Le cadre théorique de l’audit interne et de la performance4-13

Section 01 : Audit interne et système de contrôle interne5

1.1.Généralités sur l’audit interne.....5

1.1.1. Définition et démarche de l’audit interne.....5

1.1.2. Principes de l’audit interne..... 6

1.1.2.1. L’intégrité 6

1.1.2.2. L’objectivité 6

1.1.2.3. La confidentialité.....6

1.1.2.4. La compétence.....6

1.1.3. Outils d’audit interne.....6

1.1.3.1. Outils de d’interrogation.....6

1.1.3.2. Outils de description 7

1.2. Evaluation et appréciation du dispositif de contrôle interne.....8

Section 02 : Audit interne et performance..... 9

2.1. Généralités sur la performance9

2.1.1. Définition de la performance..... 9

2.1.2. Mesure et indicateurs de la performance.....10

2.1.2.1. Les indicateurs de performance10

2.1.2.1.1. Indicateurs de la performance financière.....10

2.1.2.1.2. Indicateurs de la performance "production".....10

2.1.2.1.3. Indicateurs de la performance "logistique"	11
2.1.2.1.4. Indicateurs de la performance commerciale.....	11
2.1.2.1.5. Indicateurs de la performance sociétale et environnementale.....	11
2.1.2.2. La performance de la gestion des stocks.....	11
2.2. Apports de l'audit interne sur l'amélioration de la performance de l'entreprise.....	12
2.2.1. Rôle de l'audit interne dans la gouvernance.....	12
2.2.2. Rôle de l'audit interne et la gestion des risques	13
2.2.3. L'audit interne et l'efficacité du contrôle interne.....	13
Chapitre 02 : Etude de l'impact d'une mission d'audit interne sur la performance de la fonction de gestion des stocks.....	14-29
Section 01 : Cas pratique d'une mission de suivi post-audit interne de la fonction de gestion des stocks au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)	14
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	14
1.1.1. Création et évolution de l'entreprise	14
1.1.2. Organisation de l'entreprise.....	15
1.1.3. Missions de l'entreprise.....	15
1.2. La réalisation de la mission de suivi post-audit interne de la fonction de gestion des stocks au sein de l'entreprise portuaire de de Bejaia (EPB).....	17
1.2.1. Présentation de la mission d'audit interne antérieure	17
1.2.1.1. Contexte et périmètre.....	17
1.2.1.2. Objectifs.....	17
1.2.1.3. Analyse documentaire	17
1.2.1.4. Tests de contrôle effectués.....	18
1.2.1.5. Synthèse.....	18
1.2.2. Démarche d'une mission de suivi post-audit interne.....	20
1.2.2.1. Suivi et Vérification de la mise en œuvre des recommandations.....	21
1.2.2.2. Evaluation post-audit interne des risques	23

Section 02 : Contribution de l’audit interne à l’amélioration de la performance de la fonction de gestion des stocks	24
2.1. Analyse de l’évolution des risques et leur impact sur la performance de la fonction de gestion des stocks	24
Conclusion générale	30-32
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Résumé

La performance d'une entreprise repose largement sur l'efficacité de ses fonctions internes, qui constituent des leviers essentiels d'amélioration continue. Dans ce contexte, l'audit interne joue un rôle majeur dans leur optimisation.

L'objectif de ce travail est d'étudier comment l'audit interne contribue à améliorer la performance de la fonction de gestion des stocks. Une étude empirique a été menée au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa, consistant en la réalisation d'une mission de suivi post-audit interne de cette fonction.

Cette étude a montré que l'audit interne renforce la performance de la fonction de gestion des stocks en renforçant la gestion des risques, en identifiant les zones à risque et en proposant des mesures correctives adaptées. L'exécution effective de ces recommandations favorise une meilleure maîtrise des risques ce qui renforce la performance.

Abstract

A company's performance largely depends on the effectiveness of its internal functions, which serve as essential levers for continuous improvement. In this context, internal audit plays a key role in optimizing these functions.

The objective of this work is to study how internal audit contributes to improving the performance of the inventory management function. An empirical study was conducted within the Béjaïa Port company, consisting of a post-internal audit follow-up mission for this function.

This study showed that internal audit enhances the performance of the inventory management function by strengthening risk management, identifying risk areas, and proposing appropriate corrective measures. The effective implementation of these recommendations promotes better risk control, thereby enhancing performance.

ملخص

يعتمد أداء المؤسسة إلى حد كبير على فعالية وظائفها الداخلية، التي تُعد رافعات أساسية للتحسين المستمر. وفي هذا السياق، يلعب التدقيق الداخلي دورًا رئيسيًا في تحسين هذه الوظائف.

يهدف هذا العمل إلى دراسة كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين أداء وظيفة إدارة المخزون. وقد تم إجراء دراسة ميدانية داخل الشركة المينائية لبجاية، تمثلت في تنفيذ مهمة متابعة بعد التدقيق الداخلي لهذه الوظيفة.

أظهرت هذه الدراسة أن التدقيق الداخلي يعزز أداء وظيفة إدارة المخزون من خلال تعزيز إدارة المخاطر، وتحديد مناطق الخطر، واقتراح تدابير تصحيحية مناسبة. إن التنفيذ الفعال لهذه التوصيات يساهم في تحسين التحكم في المخاطر، مما يعزز الأداء.