



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOD MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

*Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de master  
Option : ECONOMIE ET GESTION DES ENTREPRISES

Thème

**Le contrôle de gestion : fonction de distribution  
Cas de NAFTAL, district GPL T.O**

Réalisé par :

BECHAR Rafik

Encadrants :

DRALI Nabil.

AILEM Ahmed.

Devant les jurys composés de :

Président : Mr DAHRI Samir

MCB à UMMTO.

Examineur : Mr MEZIANI Yacine

MAA à UMMTO.

Rapporteur : Mr DRALI Nabil, MR AILEM Ahmed

MAA à UMMTO.

### *Remerciement*

Ce mémoire est le fruit d'énormes efforts et de sacrifice que J'ai consentis pendant plusieurs années. C'est également le résultat de l'aide et de la collaboration de plusieurs personnes dont j'ai bénéficié de l'expertise, du soutien et des encouragements.

J'adresse mes sincères remerciements :

Avant tout, nous remercions le bon **DIEU** le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience de réaliser ce travail.

Je tiens à adresser mes remerciements d'abord à notre promoteur **Mr AILLEM Ahmed et Mr DRALI Nabil** pour avoir accepté de m'encadrer tout au long de mon travail et pour ses conseils et ses orientations.

A tout le personnel du district GPL de TIZI-OUZOU exceptionnellement à **Mr CHIKHAOUI Hassan** mon encadreur au sein du district pour sa disponibilité et les aides et informations qu'il m'a fourni tout au long du stage.

Sans oublier les enseignants de la faculté Science Economie, Gestion et Commerciale et le département de science économique qui m'ont accompagné durant notre formation à L'université Mouloud MAMMEREI de Tizi-Ouzou

Tous nos amis et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail de près et de loin.

Je remercie les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste mémoire.

Mes remerciements sont également adressés à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

A decorative scroll with a floral border of leaves and flowers. The scroll is unrolled at the top and bottom, with the text centered on the main body. The floral border consists of several leaves and flowers along the left and bottom edges.

# Dédicaces

- ◊ *À ceux qui ont cru en moi, donnant force à mon parcours*
- ◊ *À ceux pour qui je représente un espoir,*
- ◊ *À ceux qui m'ont considéré comme un projet précieux dans leur vie*
- ◊ *À ceux qui m'ont vu comme une nouvelle chance*

*Ce travail leur est dédié, avec toute ma gratitude et mon profond respect.*

## SOMMAIRE

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Chapitre 1 : Les fondements du contrôle de gestion .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Définition et objectifs du contrôle de gestion .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 : L'ancrage organisationnel du contrôle de gestion .....</b>	<b>12</b>
<b>Section 3 : Les outils du contrôle de gestion .....</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre 2 : L'intégration du contrôle de gestion dans la fonction distribution .....</b>	<b>28</b>
<b>Section 1 : La fonction distribution .....</b>	<b>29</b>
<b>Section 2 : Les indicateurs de performance économique .....</b>	<b>37</b>
<b>Section 3 : Le processus de contrôle de gestion appliqué à la distribution .....</b>	<b>40</b>
<b>Chapitre 3 : Cas pratique – Le district GPL de Tizi-Ouzou .....</b>	<b>44</b>
<b>Section 1 : Présentation du lieu de stage .....</b>	<b>46</b>
<b>Section 2 : Analyse des performances économiques .....</b>	<b>49</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>78</b>

## Liste des tableaux :

<b>Tableau 1:Le renouveau du Contrôleur de Gestion .....</b>	<b>11</b>
<b>Tableau 2: différence des niveaux de contrôle de gestion .....</b>	<b>14</b>
<b>Tableau 3: tableau des prix.....</b>	<b>61</b>
<b>Tableau 4: Objectifs mensuels de distribution physique en 2024 (en tonnes métriques).....</b>	<b>64</b>
<b>Tableau 5: Écarts mensuels entre prévisions et réalisations – Exercice 2024 (en TM) .....</b>	<b>65</b>
<b>Tableau 6: le chiffre d'affaires, le coût total et la marge brute par produit.....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 7: résultat économique 2022-2024 .....</b>	<b>68</b>
<b>Tableau 8:Synthèse des ratios (2022–2024).....</b>	<b>68</b>
<b>Tableau 9: Synthèse – Diagnostic global du district.....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 10: Indicateurs économiques de l'unité CE 151 .....</b>	<b>71</b>
<b>Tableau 11: Synthèse – Diagnostic économique CE 151 .....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 12: Indicateurs économiques du MCE 153.....</b>	<b>74</b>
<b>Tableau 13: Synthèse – Diagnostic du MCE 153 .....</b>	<b>76</b>
<b>Tableau 14: Indicateurs économiques DR152.....</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 15: Synthèse– Diagnostic DR152 .....</b>	<b>79</b>
<b>Tableau 16:Indicateurs économiques DR154.....</b>	<b>80</b>
<b>Tableau 17: Synthèse-Diagnostic DR154.....</b>	<b>82</b>
<b>Tableau 18: Indicateurs économiques DR155.....</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 19: Synthèse – Diagnostic DR155 .....</b>	<b>85</b>
<b>Tableau 20: Tableau comparatif des unités, points forts/ faibles .....</b>	<b>86</b>
<b>Tableau 21: l'évolution des charges de distribution .....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau 22: la dépendance aux circuits interne et externe .....</b>	<b>89</b>
<b>Tableau 23: répartition des frais de transport par les moyens internes .....</b>	<b>90</b>
<b>Tableau 24: les coûts de distribution par mode dans l'unité MCE 153 .....</b>	<b>90</b>

## **Liste des graphiques :**

<b>Graphique 1: Évolution mensuelle des écarts entre objectifs et réalisations de GPL/C .....</b>	<b>65</b>
<b>Graphique 2: Évolution mensuelle des écarts entre objectifs et réalisation de butane .....</b>	<b>65</b>
<b>Graphique 3: Évolution mensuelle des écarts entre objectifs et réalisation de propane .....</b>	<b>66</b>
<b>Graphique 4: Évolution de marge brute 2022-2024 (en DINAR) .....</b>	<b>67</b>
<b>Graphique 5: : Évolution des coûts 2022-2024 (en DINAR).....</b>	<b>69</b>
<b>Graphique 6: ensemble de données d'unité CE 151 .....</b>	<b>72</b>
<b>Graphique 7: ensemble de données d'unité MCE 153 .....</b>	<b>75</b>
<b>Graphique 8: ensemble de données d'unité DR152.....</b>	<b>78</b>
<b>Graphique 9: ensemble de données d'unité DR154.....</b>	<b>81</b>
<b>Graphique 10: ensemble de données d'unité DR155.....</b>	<b>84</b>
<b>Graphique 11: évolution de coût de distribution pendant les exercices 2022-2024 .....</b>	<b>88</b>
<b>Graphique 12: degrés de dépendance aux circuits distribution .....</b>	<b>89</b>
<b>Graphique 13: Coûts de transport par commune (Unité Fréha – produit B13).....</b>	<b>91</b>

## **Liste des figures :**

<b>Figure 1: tryptique de contrôle de gestion .....</b>	<b>8</b>
<b>Figure 2: la place du contrôle de gestion au processus de gestion .....</b>	<b>14</b>
<b>Figure 3: Modes de distribution et longueur des circuits .....</b>	<b>33</b>
<b>Figure 4: nuage des mots, Importance du contrôle de gestion .....</b>	<b>36</b>
<b>Figure 5: l'organigramme de NAFTA .....</b>	<b>51</b>
<b>Figure 6: le chemin de GPL .....</b>	<b>54</b>
<b>Figure 7: Schéma de la structure organisationnelle du district GPL .....</b>	<b>59</b>
<b>Figure 8 : organigramme de département distribution. ....</b>	<b>62</b>

## Liste d'abréviations

- **CDG** : Contrôle de gestion
- **CA** : Chiffre d'affaires
- **KPI** : *Key Performance Indicator* (Indicateur clé de performance)
- **ROI** : *Return on Investment* (Retour sur investissement)
- **VAN** : Valeur actuelle nette
- **TRI** : Taux de rentabilité interne
- **R&D** : Recherche et développement
- **RH** : Ressources humaines
- **PME** : Petite et moyenne entreprise
- **ERP** : *Enterprise Resource Planning* (Progiciel de gestion intégré)
- **PGI** : Progiciel de gestion intégré
- **BSC** : *Balanced Scorecard* (Tableau de bord prospectif)
- **SI** : Système d'information
- **DAF** : Direction administrative et financière
- **DG** : Direction générale
- **DRH** : Direction des ressources humaines
- **GPL** : Gaz de pétrole liquéfié
- **GPL/C** : Gaz de pétrole liquéfié conditionné
- **GPL/V** : Gaz de pétrole liquéfié vrac
- **CE 151** : Centre d'emplissage de Tizi-Ouzou
- **MCE 153** : Mini centre d'emplissage de Fréha
- **DR 152** : Dépôt régional de TIGZIRT
- **DR 154** : Dépôt régional de OUADHIAS
- **DR 155** : Dépôt régional de AIN AL HAMMAM
- **B13** : Bouteille butane de 13 kg
- **B06** : Bouteille butane de 6 kg

# Introduction

---

## Introduction générale

La gestion de la firme moderne est de plus en plus complexe que celle d'une firme traditionnelle. Une nouvelle ère a été installée après une transformation massive dans les systèmes économiques, influencée par de nombreux facteurs, ces changements ont inévitablement affecté la structure et les processus de production et de gestion au sein de cette firme et rajoutent des enjeux supplémentaires aux responsables dans leur management stratégique et opérationnel.

Historiquement, le rôle du responsable sur la production traditionnelle est limité au rôle d'intermédiaire entre le client qui présente un besoin d'un bien et l'artisan qui crée le bien avec ses propres outils dans son propre espace et une matière première fournie par le responsable lui-même.

Suite au passage d'un système économique mercantiliste au système économique classique en Europe du XVI<sup>e</sup> au XVIII<sup>e</sup> siècle et à l'avènement de la révolution industrielle au XVIII<sup>e</sup> siècle en Grande-Bretagne, le responsable est censé réunir les facteurs de production dans une usine et les gérer et de mesurer les coûts... à ce moment là où la comptabilité industrielle émerge comme un modèle initial de contrôle de gestion, et se propage parallèlement du développement industriel occidental, dans le but de mesurer les coûts au sein de l'organisation, les dépenses de transformation des matières premières par les machines de l'usine avec les ouvriers, et d'évaluer les coûts des processus de production.

Depuis 1915, grâce à l'organisation scientifique du travail proposée par F. Taylor, cette gestion devient plus précise, divise les tâches, établit des normes (coûts standards, coûts préétablis), et calcule les déviations par rapport aux normes et gère les résultats ainsi que les responsabilités. Une évolution vers une approche analytique d'exploitation pour anticiper et contrôler les accomplissements de diverses fonctions, et non uniquement industrielles...

L'expansion des unités de production et leur diversification durant la période de production et consommation de masse pose le processus commence à prendre progressivement la forme actuelle de contrôle de gestion.

Grâce à l'analyse des coûts fournie par ce processus, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels afin de suivre leurs performances et d'évaluer les écarts. Et le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance et une concurrence accrue, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion un outil d'aide à la prise des décisions stratégiques, dans les fonctions de gestion de l'entreprise : financière, comptabilité, et GRH...Jusqu'au dépassement du rôle traditionnel de suivi des coûts et devient

# Introduction

---

un levier stratégique, qui accompagne les entreprises à la prise de décision stratégique et à l'optimisation des processus de gestion.

Dans le même temps, la fonction de distribution se développe parallèlement à l'évolution des entreprises. Avec l'augmentation des enjeux économiques, logistiques et concurrentiels, elle requiert une gestion optimisée afin d'assurer l'approvisionnement efficace des produits et services ce qui nécessite l'intervention d'un outil pour une gestion optimale.

Le cas de l'Algérie, l'enjeu est plus en plus important, le pays s'appuie fortement sur ses entreprises publiques pour assurer la couverture énergétique nationale, notamment dans transition énergétique et d'aménagement équilibré sur le territoire. Le Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL), soutenu par une politique de subvention, a un rôle central dans l'alimentation domestique, surtout dans les régions rurales ou montagneuses non raccordées au gaz naturel.

La société NAFTAL, à travers sa branche GPL, est chargée de la distribution de cette énergie à l'échelle nationale, mais cette mission de service s'accompagne de nombreux défis liés à la logistique, à la sécurité, à la maîtrise des coûts et à l'efficacité opérationnelle.

Dans cette dynamique, le contrôle de gestion s'impose comme un levier stratégique permettant de rationaliser les flux, de réduire les coûts et d'améliorer la satisfaction client.

## **Problématique :**

Comment le contrôle de gestion peut-il contribuer à l'optimisation de la fonction de distribution de l'entreprise NAFTAL -district GPL T.O- ?

- Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à l'optimisation de la performance économique et les coûts de la fonction distribution ?
- Quels sont les principaux indicateurs de performance utilisés en distribution ?

## **Hypothèse :**

**H1 :** La mise en place d'indicateurs de performance via le contrôle de gestion améliore la rentabilité en identifiant les leviers d'optimisation des coûts

**H2 :** L'intégration du contrôle de gestion dans la fonction de distribution permet de rationaliser les processus logistiques, d'améliorer la coordination entre les acteurs et d'optimiser l'utilisation des ressources, contribuant ainsi à une distribution plus efficiente et rentable.

## **Méthodologie adoptée**

La présente recherche repose sur une démarche méthodologique qualitative, articulée autour de deux volets complémentaires : Une approche théorique et une approche empirique.

Dans un premier temps, une revue de littérature a été menée afin de cerner les fondements conceptuels du contrôle de gestion et ses implications dans la fonction de

## **Introduction**

---

distribution. Cette phase a permis d'établir un cadre d'analyse structuré, fondé sur les principaux outils mobilisés en contrôle de gestion, tels que le budget, les tableaux de bord, l'analyse des coûts et le suivi des indicateurs de performance.

Dans un second temps, une étude de cas a été réalisée au sein du district GPL de Tizi-Ouzou, relevant de la société NAFTAL. Ce choix repose sur la pertinence du terrain, en lien direct avec la problématique étudiée, cette analyse empirique s'est appuyée sur l'exploitation de données internes (rapports d'activité, états de suivi, etc.), complétée par des entretiens informels avec des responsables d'unités opérationnelles. Cette méthodologie vise à confronter les apports théoriques aux réalités pratiques de la gestion de la distribution du GPL, en vue d'identifier les leviers d'optimisation possibles et d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle mis en place. L'étude adopte ainsi une posture d'analyse critique, dans l'objectif de proposer des pistes d'amélioration concrètes et adaptées au contexte opérationnel de l'entreprise.

### **L'objectif de mémoire**

L'objectif de notre étude est d'analyser le rôle stratégique du contrôle de gestion dans l'optimisation de la fonction distribution des entreprises. À travers une approche théorique et une étude appliquée au district GPL TO, ce travail vise à comprendre comment les outils de contrôle de gestion permettent d'améliorer la gestion des flux, de réduire les coûts logistiques et d'accroître la performance financière des entreprises. En identifiant les indicateurs clés de performance, ce mémoire cherche à démontrer comment une gestion efficace peut garantir une distribution optimale tout en assurant la satisfaction des clients et la compétitivité sur le marché.

Enfin, des recommandations seront formulées pour renforcer les effets du contrôle de gestion des entreprises opérant dans le secteur du GPL.

### **Motivation personnelle**

D'un point de vue personnel, le choix de ce thème est motivé par plusieurs aspects. Tout d'abord, mon intérêt pour le contrôle de gestion me pousse à approfondir mes connaissances sur ce domaine stratégique. Ce mémoire représente une opportunité de développer une expertise précieuse qui pourra enrichir mon parcours professionnel, notamment dans les domaines de la logistique et de la gestion d'entreprise.

J'ai aussi la volonté de contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion et d'apporter une réflexion utile pour les entreprises de distribution renforce mon engagement dans ce projet.

# Introduction

---

## **Chapitre 01 : Les fondements du contrôle de gestion**

# Chapitre 01

---

## Introduction du Chapitre

Face à la complexité croissante de l'environnement économique et à l'exigence accrue de performance, les entreprises sont appelées à mettre en place des dispositifs de pilotage capables d'assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques et les réalisations opérationnelles. Le contrôle de gestion s'inscrit pleinement dans cette logique en tant que système d'aide à la décision, de régulation des activités et d'optimisation des ressources.

Historiquement lié à la comptabilité analytique et à la maîtrise des coûts, le contrôle de gestion a considérablement évolué pour devenir un outil transversal, mobilisant des instruments variés et accompagnant la gouvernance stratégique de l'entreprise. Il permet non seulement de mesurer l'efficacité et l'efficacités, mais aussi d'analyser les écarts, de coordonner les actions et d'améliorer les performances dans un cadre structuré.

L'objectif de ce chapitre est d'établir les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension du contrôle de gestion, en mettant en lumière ses définitions, ses fonctions, son organisation et ses outils. Il s'articule autour de trois sections complémentaires,

La première présente les principales définitions et objectifs du contrôle de gestion, en insistant sur ses dimensions clés telles que l'efficacité, l'efficacités et la pertinence.

La deuxième s'intéresse à l'organisation de cette fonction dans les entreprises, en examinant les niveaux de contrôle, les facteurs de structuration, et le rôle du contrôleur de gestion.

Enfin, la troisième section est consacrée aux principaux outils mobilisés par le contrôle de gestion, allant de la planification budgétaire aux tableaux de bord, en passant par le reporting et la comptabilité.

## Section 01 : Définition et objectifs du contrôle de gestion

Ces dernières décennies, le contrôle de gestion a suscité un intérêt croissant au sein des sciences de gestion, en raison de son rôle central dans le pilotage de la performance organisationnelle. D'abord perçu comme un simple outil de suivi budgétaire, il s'est progressivement affirmé comme un système structuré permettant de garantir la cohérence entre les orientations stratégiques et les actions opérationnelles.

Cette section se propose d'explorer les fondements conceptuels du contrôle de gestion, en présentant ses principales définitions, ses finalités, ainsi que les principes qui structurent son application dans les organisations.

### 1.1 Contrôle de gestion, définition

#### 1.1.1 La définition théorique du contrôle de gestion

Pour définir le CDG, il est impératif d'éclairer le terme de CONTRÔLE, qui a une incidence sur la définition globale du contrôle de gestion. Le contrôle ne se limite pas à la vérification, bien qu'il en fasse partie, il renvoie au sens anglo-saxon de « to control » qui signifie l'action de maîtriser et de piloter la situation et même de la dominer.

ALAZARD C. confirme cette définition du contrôle en citant : « *contrôler une situation signifie d'être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu*<sup>1</sup> ».

Khemakhem.A « *Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité*<sup>2</sup> ».

H. Bouquin « *On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes*<sup>3</sup> ».

Pour BURLAUD A et SIMON C « *le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation*<sup>4</sup> ».

Robert. N. ANTHONY a défini le contrôle de gestion comme étant « *un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience,*

---

<sup>1</sup> Alazard. C, Separi.S, *Contrôle De Gestion Manuel Et Application*, DUNOD, 5eme Ed, Paris, 2001, p. 5.

<sup>2</sup> Arnould. Hervé, *Le Contrôle De Gestion... En Action*, Ed Liaisons, 2001, p. 9.

<sup>3</sup> Bouquin. H, *Les Fondements Du Contrôle De Gestion*, PUF, N°2892, Paris,2008.

<sup>4</sup> Burlaud A, Simon C, *Le Contrôle De Gestion*, La Découverte, 1997, P9.

# Chapitre 01

---

*efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation<sup>1</sup> » ; donc, le contrôle de gestion peut être défini comme un processus managérial structuré mis en œuvre par les dirigeants afin de garantir l'acquisition et l'utilisation optimale des ressources (humaines, matérielles et financières) dans le but de réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation. Il s'appuie sur des principes d'efficacité (atteinte des objectifs fixés), d'efficience (maîtrise des moyens engagés) et de pertinence (adéquation entre ressources mobilisées et finalités poursuivies).*

## 1.1.2 Définition de la performance

La notion de performance est au cœur du contrôle de gestion, car constitue la finalité du pilotage des ressources, des activités et des résultats de l'organisation.

Selon Bouquin (2008), « *la performance désigne le degré d'accomplissement des résultats en fonction des objectifs poursuivis<sup>2</sup>* ». Elle est donc relative à un référentiel d'objectifs, et s'évalue par comparaison entre les attentes et les réalisations.

La performance est généralement analysée à travers trois grandes dimensions :

- **Performance économique** : la capacité à générer des résultats financiers (rentabilité, chiffre d'affaires, maîtrise des coûts, marges).
- **Performance organisationnelle** : la capacité à coordonner efficacement les ressources humaines, matérielles et informationnelles.
- **Performance sociale et environnementale** : la capacité à respecter les parties prenantes internes et externes (salariés, société, écologie).

---

<sup>1</sup> Robert N. Anthony, *Planning and Control Systems*, Harvard Business School, 1965, p. 17.

<sup>2</sup>Bouquin, *op. Cit.*, p.

# Chapitre 01

---

## 1.1.3 Définition des trois dimensions fondamentales

Le contrôle de gestion repose sur trois principes clés qui permettent d'évaluer la performance d'une organisation de manière globale : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

### A. L'efficacité : atteindre les objectifs fixés

L'efficacité désigne la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, quels que soient les moyens mobilisés. Elle s'apprécie par la comparaison entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

Anthony en 1965 « *L'efficacité est la mesure dans laquelle les résultats d'une activité ou d'un processus correspondent aux objectifs visés*<sup>1</sup> »

### B. L'efficience : optimisation des ressources

L'efficience correspond à la capacité à produire un résultat en mobilisant le moins de ressources possible (temps, capital, énergie, personnel), sans gaspillage, « *L'efficience reflète la relation entre les ressources utilisées et les résultats obtenus*<sup>2</sup> ».

➤ NB : Il est important de noter que l'efficience ne garantit pas nécessairement l'efficacité, une organisation peut très bien être efficiente sans atteindre ses objectifs si ceux-ci ne sont pas clairement définis ou mal alignés.

### C. La pertinence : choisir les bons moyens pour les bons objectifs

La pertinence, souvent associée à l'économie des moyens, représente l'adéquation entre les ressources mobilisées et les objectifs poursuivis. Elle consiste à mobiliser les bons moyens, au bon moment et dans le bon contexte, en fonction des besoins réels, « *Être pertinent, c'est savoir sélectionner les ressources qui ont le meilleur impact au regard des objectifs stratégiques*<sup>3</sup> ».

La pertinence implique aussi de saisir les opportunités de manière proactive, notamment lors de l'acquisition de ressources, en tenant compte de la qualité, du coût et du moment d'utilisation. Une stratégie pertinente garantit une meilleure allocation des ressources et contribue ainsi à la performance globale.

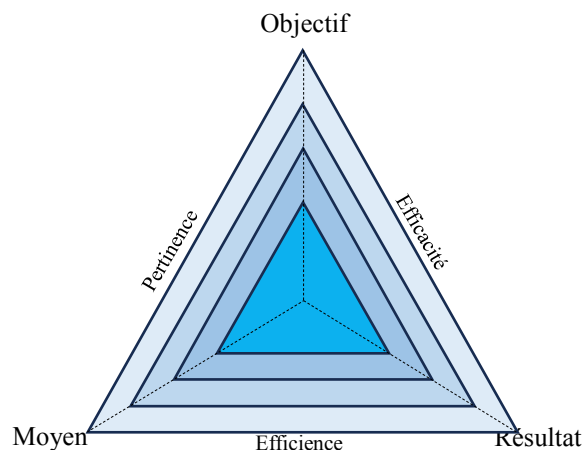
---

<sup>1</sup> Anthony, *op. Cit.*, p.22.

<sup>2</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p.

<sup>3</sup> Khemakhem.A. *Le contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Revue Tunisienne de Comptabilité, n°9.2013.

Figure 1: tryptique de contrôle de gestion



Source 1: Contrôle de gestion manuel et application, ALAZARD.

## 1.2 L'objectif de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion vise à assurer la cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et ses performances opérationnelles. Il constitue un système d'aide au pilotage, mobilisant des outils et des processus permettant d'atteindre les objectifs organisationnels.

### 1.2.1 Objectif de planification stratégique et opérationnelle

Le contrôle de gestion permet de traduire les grandes orientations de l'entreprise en objectifs opérationnels précis. *Le contrôle de gestion, par la planification, permet d'aligner les ressources de l'entreprise avec ses objectifs à différentes échéances temporelles*<sup>1</sup>.

Il a un rôle dans la planification à différents horizons :

- A. Planification à court terme**, il définit les objectifs opérationnels (production, ventes, dépenses) ;
- B. Planification à moyen terme**, il soutient les programmes de croissance (nouveaux produits, gain de parts de marché) ;
- C. Planification à long terme**, il accompagne les grandes décisions stratégiques (diversification, internationalisation).

### 1.2.2 Objectif de pilotage de la performance

*Le pilotage par la performance vise à anticiper les dérives, à maîtriser les coûts et à atteindre les objectifs en mobilisant les ressources de manière efficiente*<sup>1</sup>, L'un des rôles

---

<sup>1</sup>Kaddour Amina, *Le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de la fonction distribution*, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen, 2021, p. 33.

# Chapitre 01

---

fondamentaux du contrôle de gestion est d'assurer un pilotage continu de la performance à travers des outils comme les tableaux de bord et les indicateurs clés de performance (KPI). Il facilite la surveillance régulière des résultats, l'analyse des écarts, et la mise en place d'actions et de prise de mesures correctives.

## 1.2.3 Objectif d'aide à la prise de décision

*L'information produite par le contrôle de gestion constitue une base essentielle pour une prise de décision rationnelle et optimisée*<sup>2</sup>.

Le contrôle de gestion fournit des informations pertinentes et objectives pour éclairer les dirigeants en vue d'une bonne prise de décision et de bons choix stratégiques par une bonne analyse des données financières, des tendances du marché, ou encore des coûts prévisionnels.

## 1.2.4 Objectif de maîtrise et d'optimisation des coûts

*La gestion des coûts constitue un axe central du contrôle de gestion, visant à rationaliser les ressources et à renforcer la compétitivité*<sup>3</sup>.

Le contrôle de gestion permet une maîtrise rigoureuse des coûts en identifiant les sources de gaspillage et en recherchant des marges d'amélioration. À travers des analyses comparatives (écarts entre prévisions et réalisations), il contribue à la rentabilité globale de l'entreprise.

## 1.2.5 Objectif d'évaluation des résultats et des performances

*L'évaluation des résultats via le contrôle de gestion permet non seulement de détecter les anomalies et les écarts, mais également de situer les degrés de responsabilité des acteurs et d'améliorer la performance globale*<sup>4</sup>.

Le contrôle de gestion a une vocation évaluative, il mesure les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, analyse les performances des services ou des produits, et alimente le processus de réajustement des stratégies.

---

<sup>1</sup>Boudiaf Samir, *L'impact du contrôle de gestion sur la performance logistique dans les entreprises publiques*, Université Frères Mentouri de Constantine 1, 2020, p. 41.

<sup>2</sup>Hamdani Meriem, *L'apport du contrôle de gestion dans la maîtrise des coûts logistiques*, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019, p. 22.

<sup>3</sup>Zouaoui Farah, *Le rôle du contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance logistique*, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, 2022, p. 34.

<sup>4</sup>Benslimane Yasmine, *L'utilisation du contrôle de gestion comme outil d'aide à la décision dans les entreprises publiques économiques*, Université d'Alger 3, 2023, p. 52.

## 1.3 Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion occupe une fonction centrale dans le dispositif de pilotage de la performance de l'entreprise. Il n'agit pas simplement d'un technicien de la donnée chiffrée, mais d'un acteur clé qui transforme les objectifs stratégiques en actions opérationnelles mesurables et évaluables.

Bouquin, 2008 : "*Le contrôleur de gestion n'est ni un surveillant ni un comptable supérieur, mais un facilitateur de la performance, un médiateur de l'action collective*<sup>1</sup> ».

Le contrôleur de gestion ne "contrôle" pas les individus, mais il conçoit, met en place et anime les outils nécessaires au pilotage de la performance : budget, tableaux de bord, analyse des coûts, indicateurs de performance. Lorino, 2003 « *le contrôleur de gestion quitte le rôle d'arpenteur du passé pour devenir un éclaireur de l'avenir* ».

### 1.3.1 Les missions du contrôleur de gestion

Les missions du contrôleur de gestion peuvent être regroupées en deux dimensions :

- **Une dimension technique** : De l'élaboration du budget, suivi des réalisations, analyse des écarts, mise en place des tableaux de bord, maîtrise des coûts.
- **Une dimension d'accompagnement managérial** : De l'aide à la décision, formulation de recommandations, animation du dialogue de gestion entre les différents acteurs internes.

### 1.3.2 Le rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est aujourd'hui considéré comme un acteur stratégique. Il anticipe, propose, oriente. Il passe d'une posture réactive à une posture proactive.

Simons, 1995 « *Les contrôleurs de gestion efficaces utilisent les systèmes de contrôle innovants pour accompagner le renouvellement stratégique*<sup>2</sup> ».

---

<sup>1</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p.

<sup>2</sup> Simons, R. *Levers of Control*, PU Harvard, 1995, P95.

# Chapitre 01

Tableau 1: Le renouveau du Contrôleur de Gestion

CONTROLE DE GESTION TRADITIONNEL	CONTROLE DE GESTION RENOUVELE
SURVEILLER	Stimuler
PROGRAMMER	Orienter
REACTIF	Proactif
MEFIANCE	Confiance
EXECUTANTS	Décideurs
SUBALTERNES	Collègues,
DIRECTIFS	Participatifs
INDICATEURS FINANCIERS	Indicateurs physiques et financiers
RICHESSSE CONSOMMEE	Richesse produite et consommée
MAINTENIR LES ACQUIS	Gagner du terrain

Source : principes et outils du contrôle de gestion, Port Leucate, 2012

### 1.3.3 Compétences attendues du contrôleur de gestion

Pour répondre aux nouvelles attentes, le contrôleur de gestion doit maîtriser :

- **Des compétences techniques** : outils budgétaires, comptabilité analytique, ERP, systèmes de reporting.
- **Des compétences analytiques** : lecture critique des indicateurs, modélisation, capacité à dégager des recommandations.
- **Des compétences relationnelles** : savoir dialoguer avec les directions, convaincre, accompagner le changement.
- **Des compétences stratégiques** : compréhension des enjeux globaux de l'entreprise, alignement des objectifs avec la stratégie.

Le contrôleur de gestion moderne est un expert pluridisciplinaire, à la fois analyste, facilitateur et stratège.

## Section 02 : L'ancrage organisationnel du contrôle de gestion

Après avoir présenté les fondements conceptuels du contrôle de gestion, il est essentiel de comprendre comment cette fonction s'inscrit concrètement dans l'organisation. Le contrôle de gestion ne se limite pas à des principes abstraits, il s'opère à différents niveaux de responsabilité, selon des logiques propres à chaque structure. Son déploiement dépend de nombreux paramètres internes de l'entreprise.

Cette section vise à présenter les trois niveaux du contrôle de gestion à mettre en évidence les facteurs qui influencent sa mise en œuvre, ainsi qu'à exposer les formes de rattachement hiérarchique possibles au sein des entreprises.

### 2.1 Les niveaux de contrôle de gestion

Selon Anthony, le contrôle dans une organisation peut être décomposé en trois niveaux distincts, le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Chacun d'eux répond à des objectifs spécifiques en matière de planification, d'exécution et d'évaluation.

#### 2.1.1 Le contrôle stratégique

*Le contrôle stratégique est une démarche d'évaluation continue des choix stratégiques, visant à assurer leur pertinence face aux évolutions de l'environnement et aux objectifs globaux de l'organisation*<sup>1</sup>. Le contrôle stratégique correspond au niveau le plus élevé du processus de pilotage organisationnel. Il est généralement exercé par la direction générale et consiste à évaluer la cohérence entre la stratégie adoptée et les finalités de l'entreprise.

Ce type de contrôle s'inscrit dans une logique de long terme qu'il porte sur l'analyse de l'environnement externe (opportunités, menaces) et interne (forces, faiblesses), l'évaluation des risques et la formulation ou révision des orientations stratégiques.

#### 2.1.2 Le contrôle de gestion

Bouquin en 2008 « *Le contrôle de gestion vise à assurer la cohérence entre les plans stratégiques et les actions quotidiennes en mobilisant des outils de planification, de pilotage et d'évaluation*<sup>2</sup> ».

---

<sup>1</sup> Benchaoui Khalid, *Contrôle de gestion – support de cours*, Université Hassan II, Maroc, 2015, p. 23.

<sup>2</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p. 37.

# Chapitre 01

---

Le contrôle de gestion occupe une position intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel. Il vise à traduire les orientations stratégiques en objectifs concrets, mesurables et pilotables à moyen terme (généralement sur un horizon annuel).

Ce niveau de contrôle permet d'aligner les efforts des différents services sur les objectifs globaux et de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière rationnelle.

## 2.1.3 Le contrôle opérationnel

Anthony & Govindarajan « *Le contrôle opérationnel se concentre sur la réalisation efficace et immédiate des tâches, en mobilisant des procédures et outils adaptés à chaque domaine fonctionnel<sup>1</sup>* ».

Le contrôle opérationnel concerne la gestion à très court terme des activités de base de l'entreprise. Il s'attache à vérifier que les tâches spécifiques sont réalisées conformément aux standards de qualité, de délais et de coûts.

Il s'appuie sur des systèmes d'information permettant de gérer :

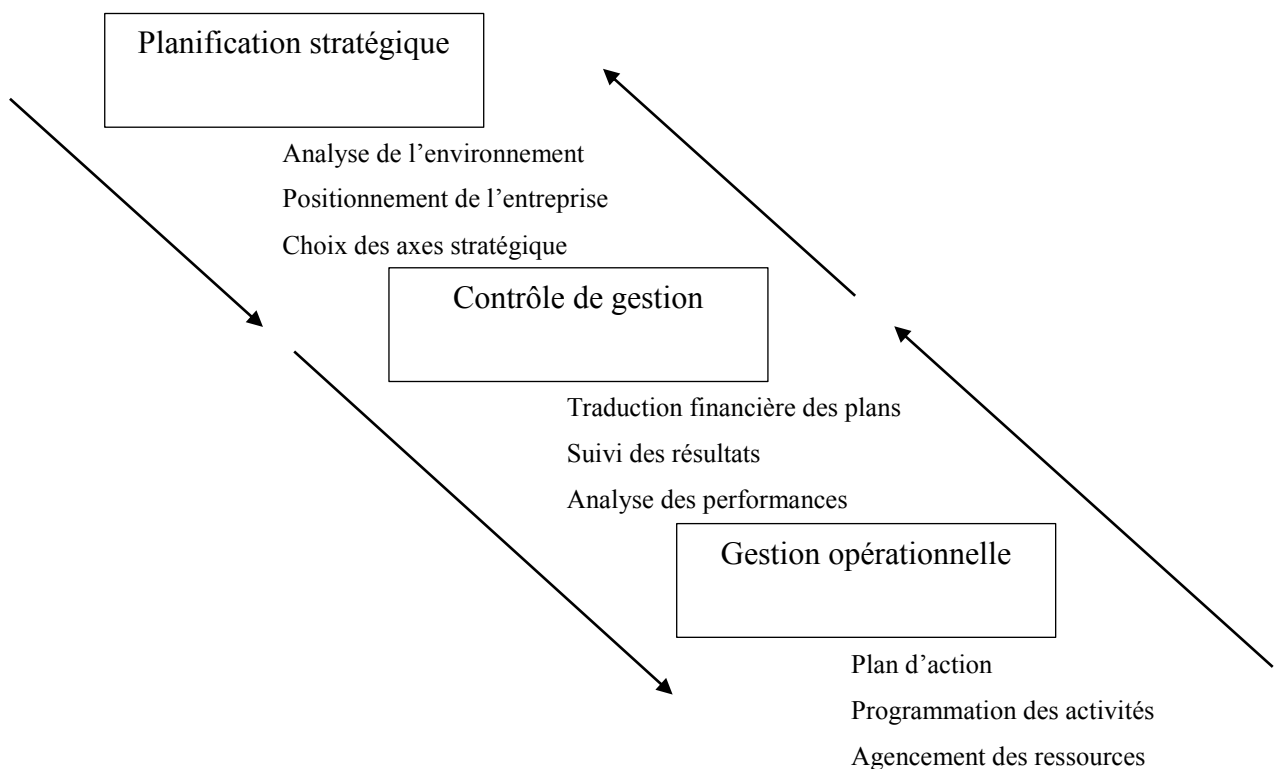
- L'approvisionnement ;
- La production ;
- Les stocks ;
- La logistique ;
- La paie.

---

<sup>1</sup> Anthony, op. Cit., p. 44.

# Chapitre 01

**Figure 2: la place du contrôle de gestion au processus de gestion**



**Source :** Benchaoui, Khalid. "Contrôle de Gestion." Slideshare, 2 Sept. 2012.

**Tableau 2: différence des niveaux de contrôle de gestion**

TYPE DE GESTION	CONTROLE STRATEGIQUE	CONTROLE OPERATIONNEL
<b>NIVEAU CONCERNE</b>	Niveau décisionnelle	Niveau opérationnel
<b>PERIODICITE</b>	Pluriannuelle	Quotidien / mensuel
<b>RESPONSABLES CONCERNES</b>	Top management	Responsables opérationnels et fonctionnels
<b>TYPE DE PILOTAGE</b>	Par plan	Par procédure
<b>TYPE DE DECISIONS</b>	-Lancement d'un produit -Investissement en R&D	-Analyse d'un crédit. -Analyse des écarts. -traitement des commandes. -gestion des stocks. -gestion de trésorerie

**Source :** Contrôle de Gestion. Benchaoui, Khalid, 2012.

## 2.2 Les déterminants organisationnels de la mise en œuvre CDG

La mise en œuvre du contrôle de gestion, en tant que système de pilotage et d'aide à la décision, est fortement conditionnée par des facteurs internes spécifiques à chaque organisation, qui influencent la structuration de ses outils, la portée de ses missions et l'efficacité de son action.

### 2.2.1 La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise représente un facteur déterminant dans le niveau de formalisation du contrôle de gestion. Elle influence la complexité structurelle, la disponibilité des compétences internes et la capacité à mettre en œuvre des outils dédiés. Selon Bajan-Banaszak (1993), les petites entreprises s'appuient essentiellement sur la comptabilité financière, souvent utilisée à des fins de gestion, tandis que seulement 27 % d'entre elles disposent d'outils spécifiques de contrôle. Les pratiques avancées comme la comptabilité analytique (18 %), les tableaux de bord (19 %) ou l'analyse des écarts (12 %) restent peu répandues.

Nore (2001) observe, dans une étude portant sur des entreprises de plus de 50 salariés, une diffusion beaucoup plus large d'outils structurés, procédure budgétaire, fixation d'objectifs, résultats mensuels et pilotage par indicateurs.

Ainsi, la taille conditionne non seulement l'accès aux ressources, mais aussi la capacité à structurer un système de contrôle efficace et évolutif.

### 2.2.2 Le niveau technologique

L'évolution technologique constitue un levier majeur pour la performance du contrôle de gestion. Les systèmes d'information intégrés (ERP), les logiciels de business intelligence et les outils d'automatisation des flux permettent d'assurer une collecte rapide, fiable et centralisée des données. Cela facilite le passage du rôle traditionnel de « producteur d'informations » à celui de « partenaire stratégique ».

Bouquin (2008) souligne que « *l'usage des technologies permet au contrôleur de gestion de réduire le temps consacré à la consolidation des données et d'accroître celui dédié à l'analyse, au conseil et à la création de valeur<sup>1</sup>* ». Grâce à ces outils, le contrôleur peut fournir des analyses en temps réel, anticiper les dérives et proposer des actions correctives ciblées.

La technologie favorise ainsi la réactivité, la pertinence des analyses et l'efficacité du processus décisionnel.

---

<sup>1</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p.48.

## 2.2.3 La culture d'entreprise

La culture d'entreprise constitue un déterminant moins visible mais profondément influent. Elle regroupe l'ensemble des valeurs, des normes et des représentations qui guident les comportements individuels et collectifs au sein de l'organisation. Elle détermine notamment la manière dont les acteurs perçoivent le contrôle, son acceptabilité, et leur degré d'adhésion aux pratiques de pilotage.

Selon Hofstede (1991), « *la culture nationale influence la perception de l'autorité, la gestion des incertitudes et la préférence pour des systèmes de contrôle centralisés ou décentralisés*<sup>1</sup> ». Dans les entreprises où la culture valorise la collaboration, la responsabilisation et le dialogue, le contrôle de gestion est souvent intégré comme un outil de soutien, de développement et d'apprentissage. À l'inverse, dans des environnements plus hiérarchiques ou rigides, il peut être perçu comme un instrument de sanction et de surveillance.

La culture organisationnelle, combinée aux influences de la culture nationale, oriente donc les choix méthodologiques du contrôle de gestion, qu'il s'agisse de tableaux de bord participatifs ou de procédures de suivi strictement hiérarchisées. Adapter les outils aux réalités culturelles permet de renforcer l'appropriation du système par les utilisateurs, et par conséquent, son efficacité.

## 2.3 Le rattachement du contrôle de gestion au sein de l'entreprise

Le rattachement hiérarchique du contrôle de gestion varie selon la taille, la structure organisationnelle de chaque entreprise.

### 2.3.1 Rattachement à la Direction Générale (DG)

Dans cette situation, le contrôleur de gestion est sous l'autorité directe de la direction générale. Il bénéficie ainsi d'une vision stratégique globale et d'une indépendance renforcée vis-à-vis des fonctions opérationnelles.

### 2.3.2 Rattachement à la Direction Administrative et Financière (DAF)

Ce mode de rattachement est le plus répandu, notamment dans les grandes entreprises. Le contrôleur de gestion est intégré à la fonction financière, en synergie avec la comptabilité et la trésorerie. Cela permet une meilleure cohérence des données financières, Bouquin (2008) insiste sur ce point « *pour être efficace, le contrôle de gestion doit être reconnu comme une fonction à part entière, distincte de la comptabilité et de la finance*<sup>2</sup> ».

---

<sup>1</sup> Hofstede Geert, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York, 1991

<sup>2</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p. 53.

# Chapitre 01

---

## 2.3.3 Rattachement à la Direction des Ressources Humaines (DRH)

Dans certaines organisations, notamment les institutions publiques ou sociales, le contrôle de gestion est rattaché à la DRH, principalement pour le suivi des effectifs et la maîtrise des charges de personnel. Ce rattachement est adapté lorsque la masse salariale constitue un enjeu central.

- NB : « *Le contrôle de gestion peut ne pas être identifié comme une fonction autonome mais être assuré par des acteurs multifonctionnels selon les contextes<sup>1</sup>* ».

---

<sup>1</sup> Bescos Pierre-Louis et Touron Pierre, *Le contrôle de gestion dans les PME*, Revue Française de Comptabilité, n°284, 1996.

## Section 03 : Les outils de contrôle de gestion

Après avoir défini le contrôle de gestion et précisé son positionnement dans l'organisation, il est essentiel de s'intéresser aux outils qui en assurent la mise en œuvre concrète. Ces instruments traduisent les principes théoriques du contrôle en pratiques opérationnelles, et permettent d'orienter les choix managériaux dans une logique de performance.

Selon Bouquin, « *les outils du contrôle de gestion sont des dispositifs d'aide à la régulation, à la fois structurants et instrumentaux, conçus pour rendre l'action collective plus efficace*<sup>1</sup> », Le contrôle de gestion mobilise en effet un ensemble structuré d'outils visant à planifier les activités, à piloter les résultats et à faciliter l'évaluation des écarts.

Cette section présente les principaux outils utilisés dans le cadre du contrôle de gestion, depuis les instruments de planification budgétaire, d'investissement ou de trésorerie, jusqu'aux dispositifs de pilotage et d'aide à la décision tels que les tableaux de bord, les indicateurs de performance, la comptabilité de gestion ou encore les systèmes d'information intégrés.

### 3.1 Les outils de planification et d'allocation des ressources

Cette catégorie d'outils permet à l'organisation de traduire ses choix stratégiques en prévisions financières et opérationnelles concrètes. Elle regroupe les instruments qui permettent d'anticiper les besoins, d'affecter les moyens et de garantir une cohérence budgétaire d'ensemble.

#### 3.1.1 Le budget

Le budget constitue l'un des piliers fondamentaux du contrôle de gestion. Il s'agit d'un document prévisionnel qui planifie, sur une période donnée (généralement un exercice), l'ensemble des ressources à mobiliser et des dépenses à engager pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Il a un rôle structurant dans la planification et le pilotage de la performance.

---

<sup>1</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p.53.

# Chapitre 01

---

Selon Bouquin, « *le budget est la traduction financière de la stratégie et constitue un instrument de communication interne sur les priorités de l'organisation* <sup>1</sup> ». Le budget ne se limite pas à un outil comptable, mais s'inscrit dans une logique managériale.

## 3.1.1.1 Types de budgets

Il existe plusieurs types de budgets complémentaires :

- **Le budget d'exploitation**, qui concerne les produits et charges liés à l'activité courante ;
- **Le budget d'investissement**, relatif aux dépenses à long terme (équipements, projets) ;
- **Le budget de trésorerie**, centré sur les encaissements et décaissements, garantissant la liquidité.

## 3.1.1.2 Le processus budgétaire

Le processus budgétaire peut être organisé en trois grandes phases, pilotées par le contrôle de gestion :

- **Préparation et planification**

Cette étape repose sur l'analyse des données historiques, des tendances du marché et des orientations stratégiques. Les services opérationnels formulent leurs prévisions (ventes, dépenses, besoins en ressources), sous l'encadrement du contrôleur de gestion.

- **Négociation et arbitrage**

Les propositions sont ensuite consolidées par le contrôle de gestion, qui identifie les incohérences et conduit les arbitrages nécessaires. C'est une phase de dialogue entre la direction et les services, visant à équilibrer ambitions et contraintes. Selon Horngren « *le budget n'est pas seulement un outil de prévision, mais aussi un mécanisme de motivation, de coordination et de contrôle de la performance* <sup>2</sup> ».

- **Suivi et pilotage**

Une fois validé, le budget devient une référence pour le pilotage. Le contrôleur de gestion suit les réalisations, analyse les écarts avec les prévisions, et propose des mesures correctrices. Il peut également procéder à des ajustements périodiques, dans une logique de budget révisable.

---

<sup>1</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p.241.

<sup>2</sup> Horngren Charles T. et Foster George, *Introduction au management comptable*, Pearson Éducation, 2012, p. 189.

# Chapitre 01

---

## 3.1.2 Le plan d'investissement

Le plan d'investissement est un outil stratégique essentiel dans le cadre du contrôle de gestion. Il permet à l'entreprise d'identifier, d'évaluer et de planifier l'ensemble des projets nécessitant des engagements financiers à moyen ou long terme, tels que l'acquisition d'équipements, l'ouverture de nouveaux marchés, ou le lancement de produits innovants.

Bouquin, souligne « *le plan d'investissement est un instrument d'allocation optimale des ressources rares à des fins de développement durable de l'entreprise<sup>1</sup>* », Il s'inscrit dans une logique de pilotage stratégique, en cohérence avec les orientations globales de l'organisation.

### 3.1.2.1 Objectifs du plan d'investissement

Le plan d'investissement vise à :

- Assurer la croissance de l'entreprise par des projets structurants ;
- Évaluer la rentabilité et la faisabilité économique des projets envisagés ;
- Allouer les ressources de manière rationnelle, en tenant compte des priorités stratégiques ;
- Anticiper les flux financiers futurs et les besoins de financement ;
- Réduire les risques liés aux engagements à long terme.

### 3.1.2.2 Étapes du processus d'investissement

Le processus d'élaboration d'un plan d'investissement suit une séquence structurée :

- **Identification des besoins** : Les services proposent des projets d'investissement à partir de diagnostics internes (obsolescence des équipements, goulots de production) ou d'opportunités de croissance externe.
- **Étude de faisabilité** : Chaque projet fait l'objet d'une analyse technique, économique, organisationnelle et environnementale. Le contrôleur de gestion intervient ici pour chiffrer les coûts, les gains attendus, et les impacts budgétaires.
- **Évaluation financière des projets** : Plusieurs outils sont mobilisés pour apprécier la rentabilité d'un investissement :
  - **Valeur actuelle nette (VAN)** : mesure la création de valeur nette actualisée.
  - **Taux de rentabilité interne (TRI)** : taux qui annule la VAN.
  - **Délai de récupération** : temps nécessaire pour récupérer l'investissement initial.

---

<sup>1</sup> Bouquin, op. Cit., p.274.

# Chapitre 01

---

- **Retour sur investissement (ROI)** :  $ROI = \frac{\text{bénéfice net}}{\text{les coûts d'investissement}}$ .
- **Sélection et arbitrage** : Les projets sont classés en fonction de leur rentabilité, de leur risque, et de leur alignement avec la stratégie. Les arbitrages sont menés par la direction générale ou un comité d'investissement.

### 3.1.3 Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un outil prévisionnel indispensable pour garantir la solvabilité de l'organisation. Il permet d'anticiper, sur une période déterminée (mensuelle ou trimestrielle), les flux de liquidités à court terme, encaissements (ventes, recouvrements) et décaissements (achats, charges, remboursements). Son objectif est d'assurer à tout moment la disponibilité des fonds nécessaires au bon fonctionnement de l'activité.

La trésorerie et le point de chute de toutes les informations comptables et administratives, selon Bouquin, « *la trésorerie n'est pas seulement un indicateur de liquidité, elle devient une variable stratégique de pilotage dans les environnements incertains*<sup>1</sup> ».

#### 3.1.3.1 Objectifs du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie poursuit plusieurs objectifs

- Prévoir les excédents ou les déficits de trésorerie ;
- Identifier les besoins de financement ponctuels (emprunts, découverts, lignes de crédit) ;
- Optimiser la gestion des disponibilités (placements de trésorerie) ;
- Alerter sur les risques de rupture de liquidité.

Dans le cadre du contrôle de gestion, cet outil permet de sécuriser la réalisation du budget d'exploitation, en assurant la couverture des engagements financiers. Il agit comme un filet de sécurité opérationnel.

#### 3.1.3.2 Contenu du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est structuré sous la forme d'un tableau de flux, reprenant pour chaque période :

- Solde initial de trésorerie ;
- Encaissements prévus (clients, subventions, apports...) ;
- Décaissements prévus (fournisseurs, salaires, charges sociales, impôts...) ;
- Solde final prévisionnel.

---

<sup>1</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p. 292.

# Chapitre 01

---

## 3.1.4 La prévision des ressources humaines

La prévision des ressources humaines (RH) est un outil fondamental de planification qui permet à l'entreprise d'anticiper ses besoins en personnel, en compétences et en formations, en lien avec sa stratégie de développement. Dans un contexte marqué par l'instabilité des marchés, les évolutions technologiques et la rareté des talents, il devient essentiel d'aligner les effectifs avec les objectifs à court, moyen et long terme.

Selon Khemiri (2010), « *la prévision des ressources humaines vise à garantir une adéquation constante entre les ressources humaines disponibles et les besoins futurs de l'organisation*<sup>1</sup> ».

### 3.1.4.1 Objectifs de la prévision RH

La prévision RH permet notamment de :

- Anticiper les recrutements nécessaires pour accompagner l'activité ;
- Prévenir les pénuries de compétences critiques ;
- Adapter les plans de formation aux évolutions technologiques et organisationnelles ;
- Maîtriser les coûts liés à la masse salariale ;
- Contribuer à la pérennité de la performance organisationnelle.

### 3.1.4.2 Démarche de prévision des ressources humaines

La prévision des ressources humaines suit une démarche méthodique en quatre étapes :

- Analyse de la situation actuelle (quantité, compétences, âge, mobilité, absences) ;
- Détermination des effectifs et profils nécessaires selon les projets stratégiques, la croissance attendue, ou les transformations à venir ;
- Évaluation des écarts et comparaison entre les ressources disponibles et les besoins prévus, pour repérer les manques ou les excédents ;
- Élaboration d'un plan d'action RH et mise en œuvre de solutions (recrutement, formation, réorganisation) pour ajuster les ressources aux besoins futurs.

## 3.2 Les instruments de pilotage de la performance

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel et incertain, les organisations doivent être capables de suivre en temps réel leur performance, de détecter les écarts, et d'ajuster rapidement leur stratégie. C'est dans cette optique que s'inscrivent les instruments de pilotage, qui constituent le cœur du contrôle de gestion au quotidien.

---

<sup>1</sup>Khemiri Samir, *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2010, p. 54.

## 3.2.1 Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil clé du contrôle de gestion. Il permet de suivre, en temps réel l'état d'avancement des objectifs à travers un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Il sert à détecter les écarts, à alerter sur les dérives potentielles, et à orienter les décisions correctrices.

Selon Lorino, « *le tableau de bord est un outil d'aide au pilotage qui permet de représenter la performance d'un système en croisant les objectifs stratégiques avec des indicateurs opérationnels*<sup>1</sup> ».

### 3.2.1.1 Objectifs du tableau de bord

Les objectifs de tableau de bord sont :

- Piloter les actions au quotidien, par un suivi réactif des résultats ;
- Coordonner les efforts entre services, en partageant une vision commune des objectifs ;
- Stimuler la performance, en rendant visibles les résultats atteints ;
- Faciliter la prise de décision, en mettant en lumière les écarts et les leviers d'amélioration.

### 3.2.1.2 Typologie des tableaux de bord

On distingue deux types :

- **Le tableau de bord opérationnel** : Il est utilisé par les responsables de services (production, logistique, commercial) pour suivre les activités à court terme. Il regroupe des indicateurs techniques, souvent quotidiens ou hebdomadaires.

Exemples d'indicateurs : taux de rendement global (TRG), coûts par unité, nombre de réclamations clients, taux de livraison à temps.

- **Le tableau de bord stratégique** : Selon Kaplan et Norton « *La force du Balanced Scorecard ou tableau de bord stratégique réside dans sa capacité à relier les actions opérationnelles à la stratégie globale de l'entreprise*<sup>2</sup> », il permet une vision globale et équilibrée de la performance. Il repose sur quatre axes complémentaires :
  - Axe financier (rentabilité, coûts, valeur ajoutée)
  - Axe client (satisfaction, fidélisation, parts de marché)
  - Axe processus internes (qualité, délais, innovation)

---

<sup>1</sup> Lorino Pierre, *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Éditions La Découverte, 2003, p. 221.

<sup>2</sup> Robert Kaplan & David Norton, *The Balanced Scorecard*, PU Harvard, 1996, pp. 7–9.

# Chapitre 01

---

- Axe apprentissage et développement (formation, motivation, compétences).

## 3.2.2 Les ratios de gestion

Bouquin, « *les ratios constituent une grammaire commune de la performance qui permet au contrôleur de gestion d'objectiver ses diagnostics et d'en faciliter le partage avec les décideurs*<sup>1</sup> ». Les ratios de gestion ont un rôle central dans l'activité du contrôleur de gestion. Ils permettent d'évaluer la performance économique et financière de l'organisation selon différentes dimensions, et d'orienter les décisions en matière de pilotage stratégique et opérationnel.

### 3.2.2.1 Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité mesurent la capacité de l'organisation à générer un résultat positif à partir des ressources engagées. Ils permettent d'évaluer si les efforts fournis (en termes de capital investi, d'activité déployée) se traduisent par une rentabilité suffisante.

- Le taux de marge nette (résultat net sur chiffre d'affaires)

$$\text{ratio de rentabilité financière} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux}}$$

- Le retour sur investissement (ROI)

$$\text{Retour sur investissement} = \frac{\text{bénéfice net généré par l'investissement}}{\text{revenuscoût de l'investissement}}$$

Ces ratios permettent d'aligner la stratégie financière avec les objectifs de création de valeur.

### 3.2.2.2 Les ratios de liquidité

Ces indicateurs permettent d'évaluer la capacité d'une organisation à honorer ses engagements financiers à court terme. Les ratios sont :

- Le ratio de liquidité générale

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{actifs à court terme}}{\text{passifs à court terme}}$$

- Le ratio de liquidité immédiate

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{actifs à court terme} - \text{stocks}}{\text{passifs à court terme}}$$

### 3.2.2.3 Les ratios de solvabilité

Ils analysent la structure financière à long terme et mesurent le niveau d'endettement de l'entreprise par rapport à ses ressources propres. Ces ratios sont essentiels pour juger de la robustesse financière et de la capacité à faire face aux obligations futures.

---

<sup>1</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p.198.

## Chapitre 01

---

- Le taux d'endettement

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{dette totale}}{\text{capitaux propres}}$$

- Le ratio de couverture des intérêts

$$\text{Ratio de couverture des intérêts} = \frac{\text{bénéfice avant intérêts et impôts}}{\text{charges d'intérêts}}$$

### 3.2.2.4 Les ratios d'efficacité opérationnelle

Ces ratios visent à apprécier la qualité d'utilisation des ressources productives. Ils permettent de détecter les gaspillages, les surcoûts et les pertes d'efficacité dans les processus internes. Les ratios d'efficacité mobilisés incluent :

- Le coût total rapporté au chiffre d'affaires ;
- La productivité du travail (valeur ajoutée / effectif) ;
- La rotation des stocks ou des actifs.

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \frac{\text{coût des ventes}}{\text{valeur moyenne des stocks}}$$

### 3.2.2.5 Les ratios de structure des coûts

Le contrôle de gestion s'intéresse aux composantes structurelles des charges. Ces ratios permettent de distinguer la part des coûts fixes et des coûts variables dans la structure économique de l'organisation. On peut citer :

- Le ratio charges fixes / chiffre d'affaires ;
- Le ratio masse salariale / produit d'exploitation.

Horn gren et al « *Le ratio est un langage de pilotage qui structure l'action collective sans l'enfermer dans des normes rigides* <sup>1</sup> ».

### 3.2.3 Le reporting

Reporting constitue un outil fondamental du contrôle de gestion, ce qui permet de structurer, synthétiser et transmettre les informations essentielles à la prise de décision. Son objectif est d'assurer un suivi continu des performances de l'organisation et de faciliter le pilotage à différents niveaux hiérarchiques. En d'autres termes, le reporting traduit l'activité en indicateurs pertinents et partagés, permettant d'éclairer les actions et d'ajuster les trajectoires.

Selon Bouquin, « *le reporting est une fonction de médiation entre l'action et la stratégie, entre le local et le global, entre le réalisé et l'attendu* <sup>1</sup> ».

---

<sup>1</sup> Horn gren, & Foster, *op. Cit.*, p. 243.

# Chapitre 01

---

Le contrôleur de gestion utilise le reporting pour :

- Vérifier l'atteinte des objectifs fixés ;
- Repérer les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations ;
- Identifier les axes de progrès ou de dérive ;
- Coordonner les actions entre les différentes entités de l'organisation.

Simons (1995) affirme « *le reporting n'est pas une fin en soi mais un levier de contrôle interactif qui alimente la réflexion et le réajustement stratégique*<sup>2</sup> ».

Le fonctionnement du reporting repose sur un enchaînement logique de cinq étapes interdépendantes. Il commence par la collecte des données provenant des différents services de l'organisation, suivie de leur traitement et consolidation pour garantir la cohérence et la fiabilité des informations. Celles-ci sont ensuite structurées sous forme d'indicateurs pertinents, puis diffusées de manière ciblée selon les besoins des utilisateurs. Enfin, une analyse est réalisée afin d'interpréter les écarts, établir les diagnostics des diagnostics et enfin faire des ajustements.

Ce processus permet au contrôle de gestion de transformer l'information en un levier stratégique de pilotage et de régulation de la performance.

## 3.3 Les outils d'analyse et d'aide à la décision

Le contrôle de gestion repose sur des outils qui ne se contentent pas de prévoir ou de piloter, ils permettent également d'analyser en profondeur les performances passées, d'identifier les écarts, et de proposer des leviers d'optimisation. Parmi ces outils analytiques, la comptabilité, les ERP et le benchmarking occupent une place centrale, car ils nourrissent la réflexion stratégique en s'appuyant sur des données structurées et comparables.

### 3.3.1 La comptabilité

La comptabilité constitue un socle essentiel de l'information de gestion. Elle permet de transformer les flux économiques en données chiffrées utiles au pilotage.

Selon Béatrice et Gandguillot (2011), « *la comptabilité générale est un système d'organisation de l'information financière qui permet de saisir, de classer, d'enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états financiers reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière à une date donnée, et du résultat de l'exercice*<sup>3</sup> »

---

<sup>1</sup> Bouquin, H. op. Cit, p. 214.

<sup>2</sup> Lorino, op. Cit., p. 95.

<sup>3</sup> Béatrice Alain et Gandguillot François, *Comptabilité de gestion*, Paris, Dunod, 2011, pp. 123–124.

# Chapitre 01

---

## **3.3.1.1 La comptabilité générale**

Elle enregistre toutes les opérations économiques de manière réglementée. Elle fournit les états financiers (bilan, compte de résultat, flux de trésorerie), qui servent à évaluer la situation économique globale. Bien qu'orientée vers des usages externes, elle constitue une source d'information indispensable pour le contrôle de gestion, notamment pour l'analyse de rentabilité, le calcul de marges ou l'évaluation des équilibres financiers.

## **3.3.1.2 La comptabilité analytique**

La comptabilité de gestion, se concentre sur l'analyse interne. Elle permet de mesurer les coûts, d'identifier leur origine, et de calculer les coûts de revient des produits ou services. Comme le rappellent Bouquin (2008, p. 165), « la comptabilité analytique est un outil de modélisation économique de l'entreprise qui permet de reconstituer le processus de création de valeur par activité ».

L'articulation entre comptabilité générale et analytique permet ainsi au contrôleur de gestion de disposer d'une vision complète globale et normative d'un côté, détaillée et opérationnelle de l'autre.

## **3.3.2 Les systèmes d'information intégrés (ERP)**

Les ERP (Enterprise Resource Planning), ou PGI en français, sont des plateformes informatiques intégrées qui rassemblent l'ensemble des fonctions de l'entreprise dans un système unique. Ils constituent aujourd'hui un outil incontournable du contrôle de gestion.

Selon O. Saulpic, « *l'ERP devient un vecteur d'automatisation de la gestion, mais surtout un outil stratégique de pilotage transversal*<sup>1</sup> ».

En centralisant les données (comptables, RH, production, ventes...), l'ERP permet au contrôleur de disposer d'une vision en temps réel de la performance. Il facilite la production des reporting, l'alimentation des tableaux de bord, la réactivité face aux écarts, et la coordination entre départements.

L'ERP permet également de fiabiliser la donnée, de fluidifier les échanges entre services, et de renforcer la traçabilité des informations. Grâce à ces systèmes, les gestionnaires peuvent accéder à des indicateurs clés de performance (KPI) en continu, personnaliser les alertes et anticiper les besoins en ajustements.

---

<sup>1</sup> Saulpic Olivier et Zarlowski Philippe, *Management et contrôle de gestion*, Paris, Vuibert, 2013, p. 232.

# Chapitre 01

---

## 3.3.3 Le benchmarking stratégique

Le benchmarking est une méthode comparative qui consiste à analyser les performances de l'entreprise en les confrontant à des standards de référence ou à des concurrents jugés exemplaires. Il constitue un levier stratégique du contrôle de gestion moderne.

Balm (1994) souligne, « *le benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes*<sup>1</sup> ».

Le benchmarking favorise une approche proactive, il ne s'agit pas de copier les meilleurs, mais de s'inspirer des pratiques efficaces pour repenser ses processus internes. Il est donc un outil d'intelligence économique, de motivation managériale et de renouvellement stratégique.

---

<sup>1</sup> Balm Gerald J., *Benchmarking : Practitioner's Guide*, New York, Quality Resources, 1990.

**Chapitre 02 : l'intégration du contrôle de gestion dans la  
fonction distribution**

## **Introduction du chapitre :**

Décrit dans le chapitre précédent comme un dispositif structuré de pilotage de la performance, le contrôle de gestion acquiert toute sa pertinence lorsqu'il est appliqué concrètement aux fonctions clés de l'entreprise. Parmi celles-ci, la fonction distribution occupe une place stratégique, en raison de son rôle dans la création de valeur, la maîtrise des coûts et son influence directe sur la satisfaction du client.

Dans un environnement économique marqué par la complexité des circuits, la pression concurrentielle et l'évolution rapide des modes de consommation, la distribution ne peut être efficacement gérée sans outils d'aide à la décision et de suivi. C'est dans ce cadre que le contrôle de gestion intervient, en apportant une structure d'analyse, des indicateurs fiables et des leviers d'optimisation mesurables.

Ce chapitre vise à montrer comment le contrôle de gestion s'intègre dans la fonction distribution. Il présentera d'abord les enjeux et circuits de distribution, puis identifiera les indicateurs de performance économique, avant de détailler le processus du contrôle de gestion appliqué à ce domaine. Cette approche permettra de comprendre comment le pilotage de la distribution peut être structuré et amélioré grâce à une démarche de contrôle de gestion.

## Section 01 : la fonction distribution

La distribution représente une fonction stratégique au sein de l'entreprise, car elle assure l'acheminement des produits vers le client final tout en contribuant à la création de valeur. Elle ne se limite pas au transport, mais englobe l'ensemble des opérations logistiques et commerciales nécessaires à la mise à disposition du produit.

Cette section a pour objectif de définir la fonction distribution, d'en présenter les principaux enjeux, et d'exposer les différents circuits utilisés, tout en montrant comment le contrôle de gestion peut en améliorer l'efficacité.

### 1.1 La définition et enjeux de la fonction distribution

#### 1.1.1 La définition de distribution

La fonction distribution représente l'ensemble des opérations qui interviennent après la production, en vue d'acheminer les produits vers le consommateur final, dans les conditions de lieu, de temps, de quantité et de qualité requises. Elle constitue ainsi un maillon stratégique de la chaîne de valeur, participant à la création de richesse et à la satisfaction du client.

Selon P.L. Dubois et A. Jolibert « *La distribution recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final<sup>1</sup>* », Cette définition met en lumière le rôle intermédiaire de la distribution entre la production et la consommation.

La distribution ne se limite pas au transport, elle englobe également le stockage, la gestion des flux, le conditionnement, la présentation commerciale...

Pour Chrouze « *La distribution est un ensemble de fonctions qui font passer le produit de son état de production à son état de consommation, chacune se caractérisant par un état de lieu, un état de lot et un état de temps<sup>2</sup>* ».

Selon Lendrevie et al., « *Le circuit de distribution est le chemin parcouru par un produit ou un service, en passant par un ou plusieurs intermédiaires, pour atteindre l'acheteur ou l'utilisateur final<sup>3</sup>* ».

Ces définitions mettent en évidence que la distribution est non seulement une fonction opérationnelle, assurant la disponibilité des produits, mais aussi une fonction stratégique, qui influence le positionnement de l'entreprise, sa compétitivité et la perception de la valeur par le client.

---

<sup>1</sup> Dubois Pierre-Louis et Jolibert Alain, *Marketing – Stratégie et mise en œuvre*, Paris, Economica, 2000, p. 89.

<sup>2</sup> Chrouze Alain, *Distribution : concepts, méthodes, stratégies*, Paris, Vuibert, 1992, p. 51.

<sup>3</sup> Lendrevie Jacques, Lévy Julien et Lindon Denis, *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, 11<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2015, p. 322.

## **1.1.2 Les enjeux de la fonction distribution**

La distribution a son rôle dans la création de valeur, elle influence à la fois la satisfaction client et la maîtrise des coûts logistiques, qui représentent une part significative des charges dans de nombreux secteurs.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion ne se limite pas à une fonction de suivi. Il contribue activement à l'optimisation des ressources, à la rationalisation des flux, et au pilotage des performances à travers des outils comme les tableaux de bord, les analyses de coûts ou les rapports de gestion. L'identification des enjeux clés de la distribution est donc une étape préalable à l'action du contrôle de gestion.

Les principaux enjeux peuvent être regroupés en cinq axes fondamentaux :

### ***1.1.2.1 L'accès au marché et la couverture géographique***

Un système de distribution efficace permet à l'entreprise de déployer ses produits là où se trouve la demande, en assurant une couverture territoriale conforme à sa stratégie commerciale. Le choix du canal de distribution (direct, court ou long) influence directement la rapidité de mise sur le marché et la capacité à toucher les segments ciblés.

Selon Dubois et Jolibert : « *La distribution conditionne la rencontre entre l'offre et la demande, elle structure la présence de l'entreprise sur ses marchés cibles<sup>1</sup>* ».

### ***1.1.2.2 La maîtrise des coûts logistiques***

Les coûts logistiques (transport, stockage, manutention, ruptures de stock, retours...) peuvent représenter une part importante du coût total de revient. Une distribution mal optimisée génère des pertes économiques considérables. Le contrôle de gestion permet de quantifier ces coûts, d'identifier les surcoûts et de proposer des arbitrages budgétaires.

Kotler et Dubois précisent que « *l'optimisation des coûts logistiques est un enjeu crucial pour garantir la compétitivité des entreprises sur des marchés tendus<sup>2</sup>* ».

### ***1.1.2.3 La satisfaction et l'expérience client***

La distribution affecte directement la qualité perçue du service : délais de livraison, disponibilité produit, suivi des commandes, qualité de réception. Une logistique performante permet d'assurer un niveau de service élevé, facteur clé de fidélisation.

Pour Christopher : « *La distribution efficace est celle qui combine service client, maîtrise des délais, flexibilité et contrôle des coûts<sup>3</sup>* ».

---

<sup>1</sup> Dubois et Jolibert, *op. Cit.*, p. 523.

<sup>2</sup> Kotler Philip et Dubois Bernard, *Marketing Management*, Paris, Pearson Éducation, 2007, p. 765.

<sup>3</sup> Christopher Martin, *Logistique et Supply Chain Management*, Paris, Pearson Éducation, 2011, p. 33.

#### ***1.1.2.4 L'adaptation aux mutations technologiques et comportementales***

Les comportements d'achat évoluent (essor du e-commerce, demande de traçabilité, instantanéité). En réponse, les entreprises doivent intégrer des outils technologiques (ERP, TMS, RFID, data analytiques) et repenser leurs circuits logistiques pour gagner en agilité et en réactivité.

#### ***1.1.2.5 La coordination avec les partenaires de la chaîne logistique***

Dans les circuits longs, la qualité des relations avec les intermédiaires (grossistes, plateformes, distributeurs) conditionne la performance globale. Il s'agit de coordonner les flux, de négocier des conditions avantageuses, et d'éviter les ruptures ou surstocks par un échange d'informations fluide.

### **1.2 Les circuits de distribution**

La performance de la fonction distribution repose en grande partie sur le choix du circuit de distribution. Ce qui désigne l'ensemble des acteurs et des étapes nécessaires pour acheminer le produit du producteur au consommateur final. Comme l'indiquent Lendrevie et al. :« *Le circuit de distribution est l'ensemble des intermédiaires qui interviennent dans le processus de mise à disposition du produit auprès du consommateur final*<sup>1</sup> ».

Ce choix a des conséquences directes sur les coûts, la marge, la relation client, et les délais de mise sur le marché. Le contrôle de gestion intervient dans cette problématique pour modéliser les coûts, évaluer la rentabilité de chaque canal, et guider les choix stratégiques en fonction des performances économiques.

On distingue trois (3) types de circuits : direct, court et long.

#### **1.2.1 Le circuit direct**

Dans un circuit direct, le producteur vend directement au client final, sans intermédiaire. Ce modèle est répandu dans le e-commerce, l'artisanat ou la distribution intégrée.

*Le circuit direct permet au producteur de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur et de renforcer la relation client*<sup>2</sup>.

- Avantages :
  - Suppression des marges intermédiaires ;
  - Maîtrise de l'image de marque ;
  - Accès direct aux données clients.

---

<sup>1</sup> Lendrevie & Lindon, *op. Cit.*, p. 322.

<sup>2</sup> Kotler & Keller, *op. Cit.*, p. 556.

- Limites :
  - Logistique plus complexe à assumer en interne ;
  - Besoin d'un réseau de distribution propre ou numérique.

Exemple : Le cas **Michelin**, depuis les années 2010 a développé un canal de vente directe via des plateformes numériques B2B (Michelin eRetail), afin de mieux maîtriser ses prix et sa relation client dans un contexte concurrentiel tendu.

### 1.2.2 Le circuit court

Un circuit court implique un seul intermédiaire, souvent un distributeur, détaillant ou une plateforme spécialisée. *Le circuit court permet de conserver une proximité relative avec le consommateur tout en s'appuyant sur un acteur relais<sup>1</sup>.*

- Avantages :
  - Moins coûteux à structurer que le circuit direct ;
  - Meilleure réactivité qu'un circuit long ;
  - Moins de risques de dilution de l'offre.
- Limites :
  - Perte partielle de contrôle sur l'expérience client ;
  - Partage de la marge avec l'intermédiaire.

Exemple : Dans le secteur pharmaceutique, des laboratoires comme Servier ou Ipsen passent par des distributeurs spécialisés (grossistes-répartiteurs) pour desservir les pharmacies. Ce circuit court garantit la sécurité des flux, la traçabilité, et une bonne visibilité sur les stocks, tout en maintenant un certain contrôle commercial.

### 1.2.3 Le circuit long

Le circuit long fait intervenir plusieurs intermédiaires (centrales d'achat, grossistes, distributeurs, détaillants). Il est courant dans les biens de grande consommation. *Le circuit long est adapté à une distribution de masse, mais il dilue la relation directe au client final<sup>2</sup>.*

- Avantages :
  - Couverture large du marché ;
  - Meilleure spécialisation des acteurs ;
  - Capacité à toucher différents segments.
- Limites :

---

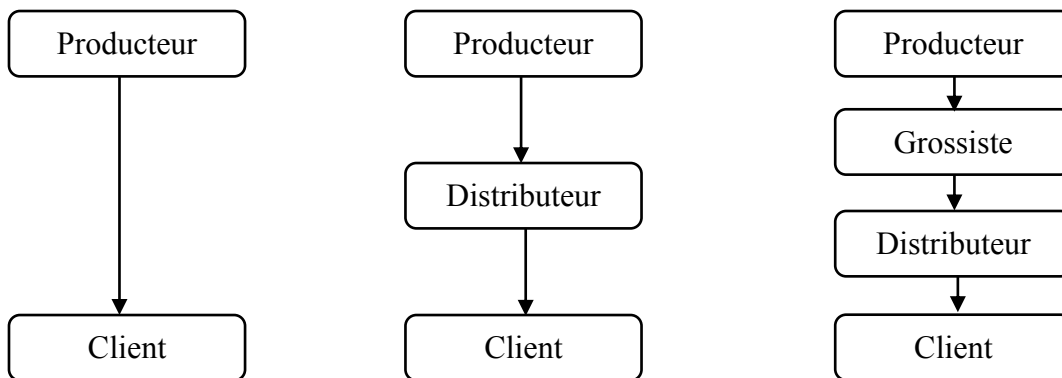
<sup>1</sup> Dussart Jean-Pierre, *Distribution : Stratégies et management*, Paris, Vuibert, 2000, p. 87.

<sup>2</sup> Kapferer Jean-Noël, *Les marques : stratégie et gestion*, Paris, Dunod, 2012, p. 273.

- Moindre réactivité ;
- Perte de contrôle sur l'information terrain ;
- Marges réduites du fait de la multiplicité des acteurs.

Exemple : Le modèle de distribution adopté par **Danone** dans les pays émergents repose souvent sur des circuits longs, intégrant des grossistes locaux, des centrales régionales et des détaillants indépendants. Cette structure permet une large couverture territoriale, mais au prix d'une moindre maîtrise sur le terrain.

**Figure 3: Modes de distribution et longueur des circuits**



Source : LENDREVIE, J. LEVY, idem, P 322.

#### 1.2.4 Le choix du circuit

Le choix d'un circuit de distribution constitue une décision stratégique qui engage à la fois la politique commerciale, les performances économiques et la structuration logistique de l'entreprise. Ce choix dépend de paramètres tels que la nature du marché ciblé, les caractéristiques du produit, les capacités organisationnelles et financières de l'entreprise, ainsi que l'environnement concurrentiel et réglementaire.

Comme le précisent Lendrevie, Lévy et Lindon : « *Le choix d'un circuit de distribution spécifique est largement déterminé par plusieurs types de contraintes liées au marché-cible, au produit, aux moyens de l'entreprise elle-même, à la nature de la concurrence et à l'environnement économique et juridique.*<sup>1</sup> »

*Kapferer : « Il faut successivement étudier les besoins des clients, définir les objectifs poursuivis, identifier les solutions de distribution envisageables et les évaluer<sup>2</sup>. »*

Le contrôle de gestion intervient dès cette phase amont, en fournissant des analyses chiffrées comparatives pour orienter la décision.

<sup>1</sup> Lendrevie, Lévy & Lindon, *op. Cit.*, p. 324

<sup>2</sup> Kapferer, *op. Cit.*, p. 269.

Il permet de simuler les impacts de chaque circuit sur :

- Les coûts logistiques (transport, stockage, frais de distribution) ;
- Les marges opérationnelles ;
- La structure des délais et des volumes ;
- Les indicateurs de performance par canal.

Un circuit direct (sans intermédiaires) peut sembler rentable par la suppression des marges tierces, mais le contrôle de gestion mettra en évidence le poids des investissements logistiques internes, souvent élevés (infrastructure, personnel). Ce type de circuit est adapté aux produits périssables ou à forte valeur ajoutée, nécessitant un contrôle précis de la qualité, du prix et du service.

À l'inverse, le circuit court, qui implique un seul intermédiaire (détaillant, distributeur spécialisé), offre une logistique externalisée tout en conservant une certaine maîtrise commerciale. Le contrôle de gestion évalue ici le rapport coût/efficacité en fonction de la fréquence des commandes, du niveau de service et de la performance des ventes par canal.

Le circuit long, il permet une couverture géographique large et des économies d'échelle, mais implique des coûts indirects plus élevés (perte de visibilité sur les stocks, complexité de coordination).

Le contrôle de gestion analyse ces risques via des ratios de rotation, de taux de rupture, et d'analyse des coûts complets par intermédiaire et il structure l'arbitrage stratégique entre circuits, pour propose des modèles de simulation et produit des rapports d'aide à la décision.

Comme le souligne Lorino (2003), « *le contrôle de gestion doit fournir des informations utiles à la décision et à l'ajustement des processus de distribution, en évaluant le coût de chaque canal et son efficacité relative*<sup>1</sup> ».

### **1.3 Importance du contrôle de gestion pour la fonction distribution**

La fonction distribution représente un levier stratégique dans la chaîne de valeur, mais également un centre de coûts sensible, soumis à de nombreuses contraintes logistiques, commerciales et économiques. Pour cela, elle nécessite un pilotage rigoureux sur le plan opérationnel que stratégique. Dans ce contexte que le contrôle de gestion assure les mesures, et l'analyse et la régulation des activités distributives.

*Bouquin assure « Le contrôle de gestion vise à fournir à la direction les outils d'analyse et d'aide à la décision permettant d'aligner l'activité sur les objectifs stratégiques de l'entreprise <sup>1</sup>»*

---

<sup>1</sup> Lorino, *op. Cit.*, p. 213.

Dans la fonction distribution, le contrôle de gestion permet notamment de :

### **1.3.1 Suivre les coûts logistiques**

Le contrôle de gestion permet de ventiler les coûts de distribution (transport, stockage, manutention, pertes...) par produit, par canal ou par unité logistique. Il facilite ainsi la détection des écarts par rapport aux prévisions, la mesure de la rentabilité des circuits, et la recherche d'efficacité.

Exemple : dans les réseaux de distribution multiproduits, il est essentiel de connaître le coût complet de chaque circuit pour ajuster la politique tarifaire.

### **1.3.2 Évaluer la performance des canaux**

Le contrôle de gestion mobilise des indicateurs de performance (KPI) logistiques et commerciaux, taux de rotation des stocks, délais de livraison, taux de service, marge nette par canal, etc. Ces indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité opérationnelle et de guider les décisions d'arbitrage ou de réallocation des ressources. *Le contrôle de gestion contribue à l'alignement entre stratégie logistique et objectifs économiques en mobilisant des indicateurs opérationnels et financiers*<sup>2</sup>.

### **1.3.3 Favoriser la coordination entre les acteurs internes et externes**

Dans les circuits complexes impliquant des partenaires (grossistes, distributeurs, transporteurs), le contrôle de gestion facilite le partage d'information et la cohérence des objectifs entre les maillons de la chaîne.

En résumé, le contrôle de gestion n'est pas un simple outil comptable dans la distribution, il constitue un véritable système de pilotage, orienté vers l'optimisation des ressources, et l'amélioration continue de la performance logistique. Il permet de rendre la distribution mesurable, maîtrisable et alignée avec la stratégie globale de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p. 67.

<sup>2</sup> Lorino, *op. Cit.*, p. 212.



## Section 02 : les indicateurs de performance économique

Pour remplir pleinement son rôle de pilotage, le contrôle de gestion repose sur des indicateurs de performance pertinents et fiables. Ces indicateurs permettent de mesurer, d'interpréter et d'agir sur les résultats obtenus, en comparaison aux objectifs fixés, *Lorino* : « *Un bon indicateur est celui qui permet d'agir, pas seulement de constater. Il traduit un objectif, éclaire une action, justifie une décision*<sup>1</sup> ».

Dans le cadre de la fonction distribution, où les flux physiques, financiers et informationnels sont fortement interdépendants, les indicateurs de performance constituent un outil indispensable pour évaluer l'efficacité économique des circuits, la rentabilité des activités et l'efficacité des choix logistiques.

Cette section présente les principaux indicateurs utilisés dans le suivi de la performance économique, qu'ils soient financiers (chiffre d'affaires, marge) ou opérationnels (coûts logistiques, productivité).

### 2.1 Les indicateurs financiers de la performance

Les indicateurs financiers sont essentiels pour évaluer le niveau d'activité, la rentabilité des circuits, et la contribution économique des unités. Ils permettent aux responsables de mieux comprendre la performance économique réelle des choix logistiques, commerciaux et organisationnels.

#### 2.1.1 L'indicateur de performance : chiffre d'affaires

*Le chiffre d'affaires est un indicateur fondamental du positionnement de l'entreprise sur ses marchés. Il permet d'évaluer l'efficacité du déploiement commercial*<sup>2</sup>.

Le chiffre d'affaires correspond au montant total des ventes réalisées sur une période donnée. Il constitue un indicateur synthétique de la performance commerciale, révélant la capacité du dispositif de distribution à capter et satisfaire la demande sur les marchés cibles.

Il est utilisé par le contrôle de gestion pour :

- Mesurer le niveau d'activité par produit, zone ou canal ;
- Analyser les tendances de croissance ou de repli ;
- Évaluer l'impact des actions commerciales (promotions, élargissement de réseau...);

---

<sup>1</sup> Lorino, *op. Cit.*, p. 174.

<sup>2</sup> Lendrevie, Lévy & Lindon, *op. Cit.*, p. 334.

- Calculer des ratios de performance.

En lien avec les outils du contrôle de gestion, cet indicateur est intégré dans les tableaux de bord pour comparer les réalisations aux objectifs et anticiper les écarts.

### 2.1.2 L'indicateur de performance : marge bénéficiaire

*La marge est l'indicateur stratégique par excellence. Elle relie les décisions commerciales aux contraintes économiques, et permet de mesurer la création de valeur réelle<sup>1</sup>.*

La marge bénéficiaire est un indicateur clé de rentabilité. Elle désigne le résidu économique généré par l'activité de distribution, après déduction des charges liées à l'approvisionnement, au stockage, au transport, à l'emballage, etc.

On distingue généralement :

- **La marge brute** : chiffre d'affaires – coût d'achat des produits vendus ;
- **La marge opérationnelle** : marge brute – coûts de distribution, logistique, gestion ;
- **La marge nette** : résultat net / chiffre d'affaires.

## 2.2 Les indicateurs logistiques et opérationnels

*Le pilotage de la performance logistique exige des indicateurs adaptés aux spécificités des flux physiques, permettant d'objectiver les arbitrages de gestion<sup>2</sup>.*

Le contrôle de gestion, en lien avec les directions logistiques et opérationnelles, a pour mission de transformer ces données techniques en indicateurs analysables, intégrables aux outils de pilotage (budgets, tableaux de bord, reporting). Ces indicateurs apportent ainsi un éclairage précieux sur les performances des circuits, les dysfonctionnements éventuels, et les leviers d'optimisation.

### 2.2.1 Le coût de transport

Le coût de transport regroupe toutes les charges liées au déplacement des produits entre les différents maillons de la chaîne logistique, entrepôts, plateformes, clients finaux.

Il inclut :

- Les dépenses de carburant, entretien et assurance ;
- Les frais de personnel (chauffeurs, manutention mobile) ;

---

<sup>1</sup> Kapferer, *op. Cit.*, p. 184.

<sup>2</sup> Lorino, *op. Cit.*, p. 207.

- Les amortissements ou locations de véhicules ;
- Les prestations de transport sous-traitées.

Ce poste est particulièrement sensible aux variations géographiques, aux volumes livrés, aux fréquences de livraison, et au taux de remplissage des moyens logistiques.

### **2.2.2 Le coût de stockage**

*Le coût de stockage ne doit jamais être perçu comme un simple coût d'attente, mais comme une variable stratégique de la qualité de service<sup>1</sup>.*

Le stockage représente un maillon clé de la distribution. Il génère des charges fixes (loyers, amortissements, personnel, sécurité) et des charges variables (manutention, énergie, pertes ou dépréciations).

Le contrôle de gestion élabore des modèles de prévision, construit des ratios d'efficacité logistique, et permet d'optimiser l'équilibre entre coût de possession et disponibilité produit.

### **2.2.3 Le coût des matières premières**

Les matières premières ou produits d'entrée dans le cycle logistique représentent un poste majeur dans la construction du prix de revient.

Le contrôle de gestion suit cet indicateur pour :

- Analyser la variabilité des coûts (internes ou externes) ;
- Projeter l'impact des variations de prix sur la marge.

L'analyse du coût matière est fondamentale pour anticiper la structure de coût futur et adapter la stratégie commerciale ou d'achat.

### **2.2.4 Le coût d'emballage et de conditionnement**

*L'emballage est un coût nécessairement maîtrisable : sa dérive affecte directement la compétitivité du produit<sup>2</sup>.* L'emballage assure à la fois la protection, la conformité et la présentation du produit. Les charges associées incluent :

- Les contenants (boîtes, cartons, sacs, bouteilles, etc.) ;
- Les équipements de conditionnement ;
- Les éléments de traçabilité et d'identification.

---

<sup>1</sup> Christopher, op. Cit., p. 147.

<sup>2</sup> Kapferer, op. Cit., p. 202.

Le contrôle de gestion, en mobilisant ces indicateurs devient un acteur stratégique du pilotage. Il alimente la prise de décision par des données fiables, éclaire les arbitrages budgétaires, et oriente les efforts vers les axes de performance prioritaires, qu'ils soient financiers ou physiques. Et la mise en place d'un système d'indicateurs cohérent, intégré dans des outils de suivi comme les tableaux de bord ou le reporting, constitue ainsi le socle d'une gestion de la distribution maîtrisée, proactive et alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

### **Section 03 : Le processus de contrôle de gestion appliqué à la distribution**

Une gestion efficace de la fonction distribution ne peut se limiter à la surveillance ponctuelle des coûts ou des indicateurs. Elle nécessite la mise en place d'un véritable processus structuré, mobilisant les différentes étapes du contrôle de gestion : de la planification à l'analyse, en passant par la mesure, la correction et le pilotage.

Appliqué à la distribution, ce processus permet d'anticiper les besoins logistiques, de suivre les performances en temps réel, d'identifier les écarts et de mettre en œuvre des actions correctives ciblées. Il transforme la fonction de distribution en un levier de performance maîtrisé, aligné sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

Cette section vise à exposer les différentes phases du processus de contrôle de gestion dans le contexte spécifique de la distribution, en montrant comment il structure la démarche de pilotage, tout en renforçant la réactivité et la cohérence des décisions opérationnelles.

#### **3.1 Suivi des résultats par les indicateurs**

La première étape du processus de contrôle de gestion appliqué à la distribution consiste à suivre les résultats en s'appuyant sur des indicateurs de performance clairs, mesurables et régulièrement actualisés. Cette phase de suivi est essentielle, *elle constitue le socle sur lequel repose l'ensemble du pilotage économique*<sup>1</sup>.

Le contrôle de gestion met en place un système de surveillance structuré, qui permet d'obtenir une vision continue et factuelle de l'activité de distribution, tant sur le plan de (volumes livrés, délais, circuits) et sur le plan économique (coûts logistiques, rentabilité, marges).

---

<sup>1</sup> Lorino, *op. Cit.*, pp. 174-183.

Les indicateurs identifiés déjà, tels que le coût de transport unitaire, le coût de stockage, le taux de service ou encore la marge brute...*sont ici mobilisés comme repères objectifs pour comparer les réalisations aux prévisions*<sup>1</sup>.

Ce suivi est organisé à travers des outils de contrôle de gestion :

- *Des tableaux de bord mis à jour hebdomadairement ou mensuellement, contenant les indicateurs clés classés par unité, circuit ou produit*<sup>2</sup> ;
- *Des reporting périodiques, diffusés aux différents niveaux hiérarchiques, offrant une lecture synthétique des tendances, alertes ou points de vigilance*<sup>3</sup> ;
- *Des revues de gestion, qui permettent une mise en perspective des résultats et favorisent un dialogue entre responsables opérationnels et contrôleurs de gestion*<sup>4</sup>.

Cette démarche permet d'avancer vers les objectifs des performances, d'identifier les zones de risque ou de dérive (par exemple, une hausse anormale des coûts logistiques dans une zone ou une baisse du taux de service), et de créer les conditions d'un pilotage rationnel et réactif.

### **3.2 Compréhension des écarts et explication des résultats**

La fonction de suivi des résultats ne prend tout son sens que si elle est prolongée par une analyse approfondie des écarts observés entre les prévisions et les réalisations. Cette étape centrale du processus de contrôle de gestion consiste à interpréter les données, à distinguer les écarts significatifs, et à identifier les causes des sous-performances ou des résultats supérieurs aux attentes.

L'analyse des écarts s'effectue à plusieurs niveaux :

- **Écarts quantitatifs** : variation des volumes distribués, évolution des délais ou du taux de satisfaction client.
- **Écarts économiques** : dépassements de coûts logistiques, baisse de la marge commerciale, hausse du coût unitaire de distribution.
- **Écarts organisationnels** : retards répétés, dysfonctionnements internes, défauts de coordination.

Le contrôle de gestion mobilise ici des outils d'analyse comparative, tels que le tableau des écarts budgétaires, les ratios de rentabilité, ou encore des grilles de lecture par

---

<sup>1</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p. 157-162.

<sup>2</sup> Simons, Robert. *Levers of Control*. PU Harvard, Boston, 1995

<sup>3</sup> Anthony & Govindarajan, *op. Cit.*, p. 334

<sup>4</sup> Chapel Jean-Claude, *Le reporting de gestion : outil de pilotage et de dialogue*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2001, p. 95.

unité ou par circuit. Il ne se contente pas de constater les résultats, il cherche à les interpréter, à en évaluer l'impact économique, et à en déterminer l'origine.

Cette capacité d'analyse donne un sens stratégique aux chiffres. Elle permet aux responsables de ne pas réagir dans la précipitation, mais de comprendre ce qui a causé l'écart

Lorino, Pierre. « *Le rôle du contrôle de gestion est d'éclairer le décideur, en donnant du sens aux résultats et en révélant les tensions entre les objectifs<sup>1</sup>* ».

Cette phase est aussi essentielle des pour les unités concernées, en documentant précisément les causes des écarts, le contrôle de gestion permet une discussion constructive, fondée sur des faits, et prépare la mise en place de mesures correctives appropriées. *L'analyse des écarts constitue une phase essentielle du processus de pilotage, car elle permet de détecter les dysfonctionnements et d'en anticiper la répétition<sup>2</sup>*.

### **3.3 Proposition des actions correctives**

Une fois les écarts identifiés et expliqués, la mission du contrôle de gestion ne s'arrête pas à l'analyse et elle se prolonge par la proposition de mesures correctives, visant à rétablir l'équilibre, à améliorer l'efficacité et à renforcer la rentabilité économique de la distribution.

Cette troisième étape du processus s'inscrit pleinement dans une logique de pilotage actif, où la mesure ne vaut que si elle conduit à l'action.

À partir des constats formulés dans les reporting ou les tableaux d'écarts, il contribue à l'élaboration de plans d'amélioration ciblés, tels que :

- La révision des circuits de distribution pour limiter les distances parcourues et réduire les coûts de transport ;
- La reprogrammation des fréquences de livraison en fonction de la demande réelle ;
- L'optimisation des stocks pour limiter les coûts de stockage tout en maintenant un taux de service satisfaisant ;
- La rationalisation de la logistique interne, en harmonisant les processus ou en mutualisant les ressources.

Bouquin, Henri. « *Le contrôle de gestion ne se limite pas à contrôler ; il propose, oriente, ajuste. Il participe activement à la gestion du changement<sup>3</sup>* ».

Ces actions ne sont pas prises isolément, elles sont justifiées par des simulations économiques, des scénarios de projection. Le contrôle de gestion fournit les données chiffrées

---

<sup>1</sup> Lorino, *op. Cit.*, p. 186.

<sup>2</sup> Anthony & Govindarajan, *op. Cit.*, p. 341.

<sup>3</sup> Bouquin, *op. Cit.*, p. 179.

nécessaires pour arbitrer entre plusieurs solutions, et pour mesurer l'impact prévisionnel des décisions envisagées.

Il veille également à ce que les actions décidées fassent l'objet d'un suivi régulier. Une fois la mesure appliquée, les indicateurs concernés sont réévalués dans les cycles suivants afin d'en contrôler l'efficacité.

Ce processus complète ainsi le cycle de pilotage : prévoir, observer, analyser, corriger, suivre à nouveau.

Lorino, Pierre. « *La démarche de pilotage suppose un apprentissage par l'action. Le contrôle de gestion soutient ce cycle en organisant les données, en formalisant les plans d'action, et en mesurant leurs effets<sup>1</sup>* ».

Ces éléments conceptuels et analytiques serviront de base à l'étude du cas pratique dans le chapitre suivant, où seront appliquées les démarches du contrôle de gestion à une situation réelle de distribution.

---

<sup>1</sup> Lorino, *op. Cit.*, p. 189.

**Chapitre 03 : le cas pratique – Étude du district GPL de  
Tizi-Ouzou**

## Chapitre 03

---

### Introduction

Après avoir posé les fondements théoriques du contrôle de gestion et montré son rôle structurant dans la fonction distribution, ce troisième chapitre vise à confronter ces apports conceptuels à réalité du terrain. Il s'agit d'analyser la performance économique de la distribution du gaz de pétrole liquéfié (GPL) à travers l'étude du district NAFTAL de Tizi-Ouzou.

Cette analyse repose sur des données réelles sur trois exercices successifs et mobilise les outils du contrôle de gestion étudiés précédemment : suivi budgétaire, indicateurs de performance, analyse des coûts, lecture multi-niveaux et comparaison des circuits.

L'objectif de ce chapitre est double :

- Évaluer le degré de performance économique du dispositif actuel,
- Identifier les leviers de régulation ou d'amélioration mobilisables par la fonction contrôle de gestion.

Ce travail permettra de mieux apprécier dans quelle mesure le contrôle de gestion, appliqué concrètement, peut contribuer à la maîtrise des écarts et à l'optimisation de la distribution GPL.

## Chapitre 03

---

### Section 01 : Présentation du lieu de stage district GPL T.O

Avant d'entreprendre toute démarche d'évaluation de la performance économique, il est nécessaire de situer le contexte opérationnel dans lequel s'inscrit l'analyse. Cette section propose ainsi une présentation générale du district GPL de Tizi-Ouzou, qui constitue le terrain d'étude de ce mémoire.

#### 1.1 Présentation de la structure mère : NAFTAL

La compréhension du rôle et des missions du district GPL de Tizi-Ouzou nécessite d'abord une présentation de NAFTAL, entreprise mère à laquelle il est rattaché. Cette entité constitue un acteur clé de la distribution des hydrocarbures en Algérie et fournit le cadre stratégique et organisationnel dans lequel s'inscrit l'activité du district

##### 1.1.1 Origine et évolution de Naftal SPA

Naftal Spa est une entreprise publique algérienne spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers. Elle est née à la suite du processus de nationalisation des hydrocarbures en 1971, à une époque où la distribution était dominée par des entreprises étrangères comme ESSO, SHELL ou BP Algérie. À partir de 1981, l'État crée l'ERDP (Entreprise Nationale de Raffinage et Distribution de Produits Pétroliers), rattachée à Sonatrach. Puis, en 1987, une restructuration conduit à la création de deux entités : NAFTEC (raffinage) et NAFTAL (distribution).

Depuis sa transformation en société par actions (SPA) en 1998, Naftal est une filiale à 100 % de Sonatrach, par l'intermédiaire du holding SVH (Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures). Elle a connu une croissance remarquable, avec un capital social passant de 6,65 milliards DA en 2002 à 160 milliards DA aujourd'hui, traduisant l'expansion de ses infrastructures et de son parc logistique national. Cette évolution s'inscrit dans une volonté de renforcer l'autonomie énergétique du pays tout en garantissant la souveraineté de la distribution nationale des hydrocarbures.

##### 1.1.2 Missions, objectifs et domaines d'activité

Naftal a pour mission principale d'assurer la couverture énergétique du territoire national à travers la distribution sécurisée et fiable de produits pétroliers. Elle intervient dans plusieurs domaines d'activité complémentaires :

- La distribution des carburants (essence, gasoil, GPL/C) ;
- La commercialisation des lubrifiants, bitumes, pneumatiques ;
- L'enfûtage et la distribution du GPL (butane, propane) ;

## Chapitre 03

---

- La vente de produits spéciaux (Sirghaz) ;
- Le transport des hydrocarbures par route ou canalisation.

## Chapitre 03

---

Les objectifs stratégiques de Naftal peuvent être résumés comme suit :

- Assurer un maillage territorial complet en matière d'approvisionnement énergétique ;
- Améliorer la qualité de service client dans toutes les régions du pays ;
- Réduire les coûts logistiques tout en maintenant une disponibilité continue des produits ;
- Optimiser la rotation et la gestion des stocks ;
- Renforcer la sécurité industrielle, la prévention des risques et la protection de l'environnement.

### 1.1.3 Organisation structurelle de NAFTAL et ses branches

L'organisation de Naftal repose sur un modèle centralisé structuré autour de branches spécialisées, chacune disposant d'une autonomie fonctionnelle pour atteindre ses objectifs spécifiques. Ces branches sont :

- **La Branche Commercialisation** : responsable des ventes via les stations-service et de la relation directe avec les grands comptes (industrie, institutions).
- **La Branche Carburants** : gestion des produits destinés au transport maritime et aérien.
- **La Branche LBP** : en charge de la production et de la commercialisation des lubrifiants, bitumes et pneumatiques.
- **La Branche Activités Internationales et Partenariats** : chargée de la commercialisation sur les marchés extérieurs.
- **La Branche GPL** : dédiée à la gestion du Gaz de Pétrole Liquéfié, cœur de notre étude.

### 1.1.4 La branche GPL : rôles, missions et réseau national

Le siège social de Naftal est basé à CHERAGA (Alger). Il pilote la planification stratégique, les projets d'investissement, la coordination logistique, et la supervision des branches et districts.

La Branche GPL est l'un des maillons importants de l'entreprise, assurant une mission de service public à fort impact social et territorial. Elle est responsable de :

- L'approvisionnement auprès des raffineries (RA1K, Skikda, etc.) ;
- Le stockage du butane et du propane sous forme brute ;
- Le conditionnement en bouteilles de divers formats (B03, B06, B13, P11, P35) ;
- La distribution via des circuits intégrés ou délégués.

## Chapitre 03

---

Le réseau national est structuré en 19 districts, qui encadrent un ensemble d'unités opérationnelles.

La branche GPL veille à :

- L'accessibilité du GPL pour les foyers et les industries ;
- La sécurisation des opérations logistiques (chargement, transport, stockage) ;
- La couverture des zones montagneuses et enclavées ;
- La conformité réglementaire avec les normes de sécurité et d'environnement.

Elle joue un rôle dans la stratégie énergétique nationale, en réduisant la dépendance au gaz naturel, notamment dans les zones rurales. Grâce à sa mission de distribution subventionnée, elle garantit un accès équitable à l'énergie domestique, tout en contribuant à la sécurité énergétique du pays avec les prix idéals.

### 1.1.5 La structure de l'entreprise

Au préalable nous présenterons l'organigramme de NAFTAL SPA sise à CHRAGA (Alger). NAFTAL SPA est chargé uniquement de la commercialisation et distribution des produits pétroliers et drivés.

L'organigramme représente la structure organisationnelle de NAFTAL SPA, les fonctions et des responsabilités. À la tête de cette structure se trouve le Président Directeur Général, qui supervise l'ensemble des opérations et prend des décisions stratégiques avec le Comité Exécutif et le Comité Directeur pour l'avenir de l'organisation.

L'organigramme inclut aussi des départements essentiels comme la Direction Exécutive, qui supervise les opérations de toute l'organisation. Les départements de Direction de Projet et Centrale jouent un rôle dans la planification et l'exécution des projets stratégiques. En outre, des services spécialisés tels que la Direction des Ressources Humaines, la Direction Financière et la Direction de l'Audit sont essentiels pour soutenir les opérations journalières et pour mettre en application les politiques de gestion.

Sous la direction, cinq branches se distinguent.

- **La Branche Commercialisation** est responsable de la gestion des ventes de l'ensemble des produits pétroliers à travers son réseau station-service et par la vente directe aux gros consommateurs.
- **La Branche Carburant**, quant à elle, s'occupe de la gestion des produits pétroliers destinée à l'utilisation maritime et aérien.

## Chapitre 03

---

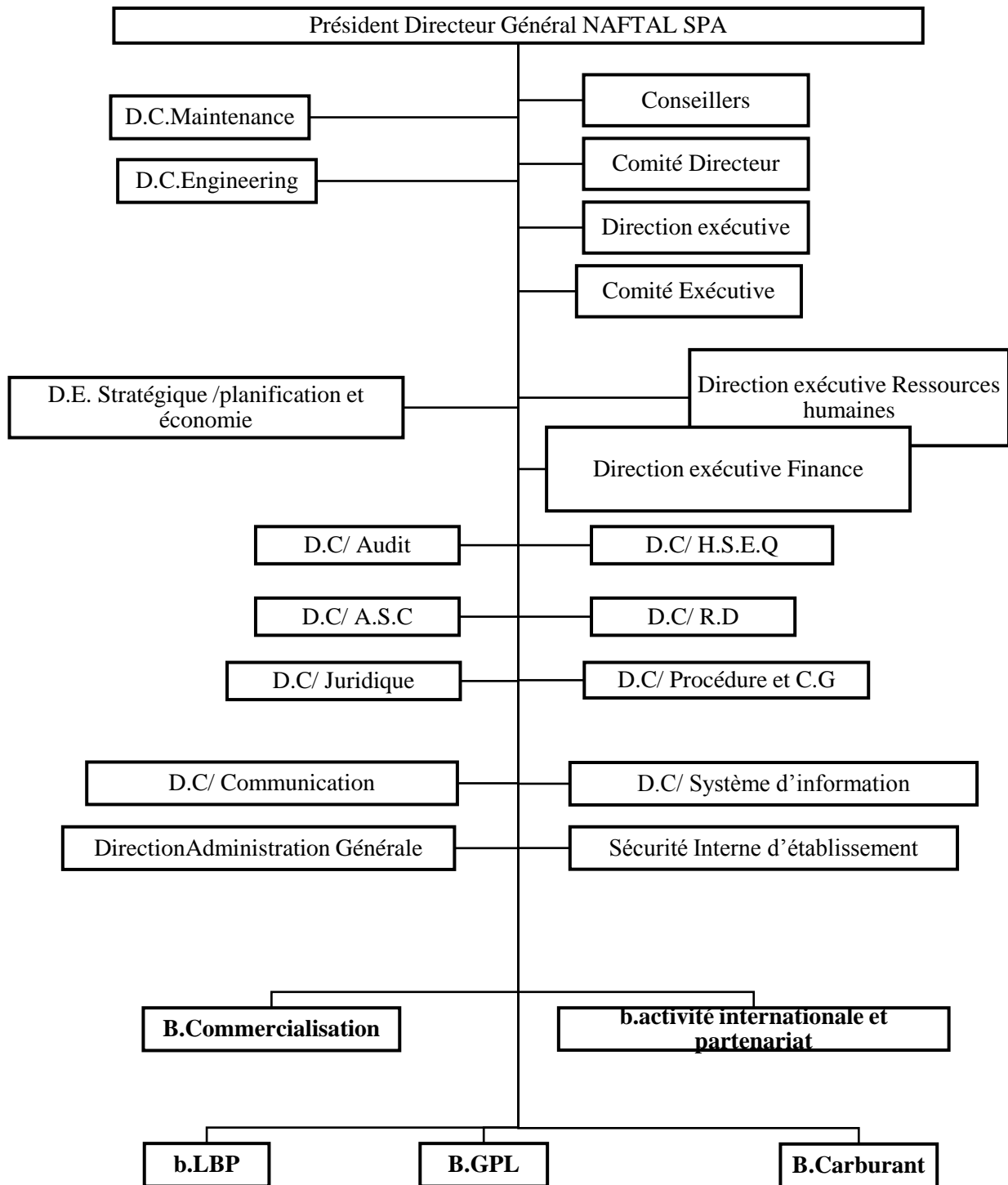
- **La branche LBP** chargé de la production et la commercialisation des lubrifiants, pneumatique, bitumes.
- **La branche activité internationale et partenariat** est chargé de la commercialisation à l'échelle internationale.
- **La Branche GPL** (C'est notre champ d'étude et sera développé ci-après) se concentre sur la distribution et la commercialisation du gaz de pétrole liquéfié.

Le branche GPL intégré à NAFTAL, siège est à Alger (Mohammadia). Sa mission centrale incluant l'approvisionnement et la commercialisation de produits GPL (butane, propane), ainsi que la supervision, le contrôle et la coordination des divers districts et centres emplisseurs à travers l'ensemble du pays.

La Branche GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié) de NAFTAL SPA est la responsable sur l'approvisionnement, du stockage, la distribution et la commercialisation de produits GPL (butane, propane), qui est essentiel pour de nombreuses applications domestiques et industrielles.

Dans le cadre organisationnelle les responsables ont structuré 19 districts qui se partager au territoire national.

Figure 5: l'organigramme de NAFTA



Source : Décret n° 87-189 du 25 août 1982

## Chapitre 03

---

### 1.2 Présentation du district GPL Tizi-Ouzou

Après avoir présenté la structure mère NAFTAL, il est essentiel de s'intéresser à l'entité régionale au cœur de notre étude : le district GPL de Tizi-Ouzou. Cette structure opérationnelle joue un rôle central dans la mise en œuvre locale de la stratégie de distribution du GPL, en assurant l'approvisionnement, le conditionnement et la livraison du gaz à l'échelle de la wilaya.

#### 1.2.1 Historique et création du district

Le district GPL de Tizi-Ouzou est l'une des 19 structures régionales de la Branche GPL. Il a été officiellement créé en mars 2001, à la suite de la dissolution des unités nationales de distribution (UND), et découle d'une série d'évolutions organisationnelles successives. Initialement, les activités de distribution du gaz butane et propane étaient intégrées au sein des districts CLPB (Carburant, Lubrifiant, Pneumatique, Bitume) créés dès 1978. En 1985, une restructuration conduit à la fusion des entités CLP et GPL, donnant naissance à l'UND Tizi-Ouzou.

C'est en 2000 que le siège du futur district GPL est implanté à Tala Athmane, et en 2002 que la séparation définitive entre le district CLP (basé à Oued Aissi) et le district GPL est actée. Depuis, le district GPL Tizi-Ouzou est chargé de coordonner l'ensemble des opérations logistiques et commerciales liées au GPL dans toute la wilaya.

#### 1.2.2 Missions principales du district

Le district GPL de Tizi-Ouzou assure une triple mission d'approvisionnement, de conditionnement et de distribution du gaz butane et propane. Ses fonctions peuvent être regroupées comme suit :

- Planifier et organiser la réception des produits GPL depuis les raffineries ;
- Gérer le stockage et le remplissage des bouteilles (en centre emplisseur ou mini-centre) ;
- Distribuer les produits conditionnés vers les dépôts régional, revendeurs, ou clients finaux ;
- Garantir la sécurité des installations et du personnel ;
- Respecter les normes environnementales et techniques en vigueur ;
- Contribuer à la mission de service public en assurant une couverture complète, y compris dans les zones isolées ou montagneuses.

## Chapitre 03

---

### 1.2.3 Positionnement territorial et rôle stratégique

Le district couvre l'ensemble de la wilaya de Tizi-Ouzou, une région montagneuse densément peuplée, avec une forte dépendance au GPL en période hivernale. Il coordonne un réseau logistique structuré autour de deux centres de conditionnement (Oued Aissi et Fréha) et trois dépôts régionaux (Tigzirt, Ouadhias, Ain El Hammam). Son positionnement stratégique lui permet de desservir plus de 60 communes, de répondre à des besoins variés (ménages, industries, administrations) et d'adapter l'offre en fonction des conditions climatiques.

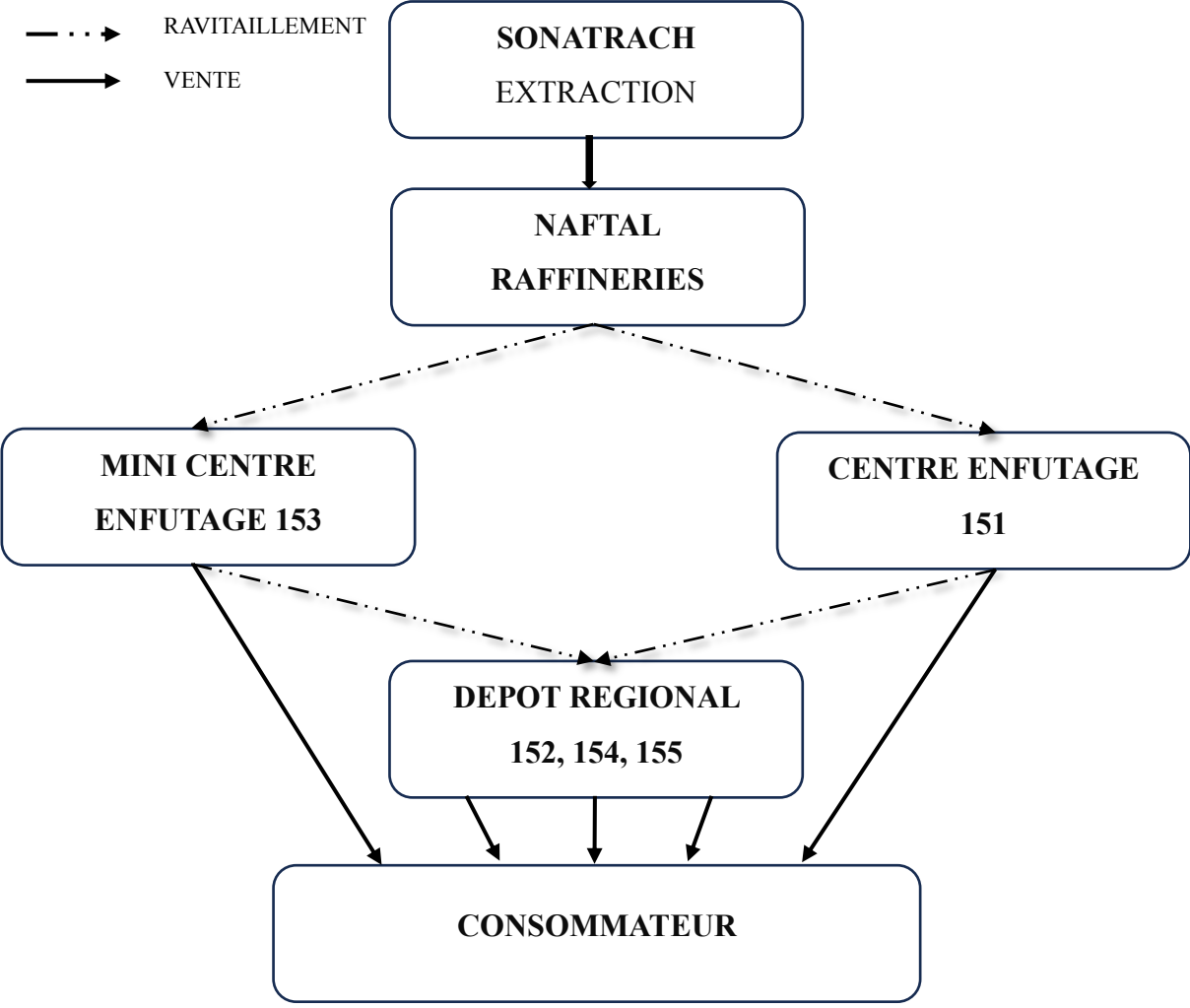
La mission du district est d'autant plus cruciale que la concurrence du gaz naturel y est encore limitée. Le GPL reste donc une énergie domestique prioritaire, ce qui confère au district une grande responsabilité dans l'équilibre énergétique de la région.

### 1.2.4 Schéma général de fonctionnement du district

Le fonctionnement du district repose sur une logique séquentielle, articulant les différentes étapes de la chaîne de valeur du GPL :

- Réception du gaz en vrac depuis le port ou les raffineries (via canalisation ou camions-citernes) ;
- Stockage dans des sphères ou cigares selon les normes de sécurité ;
- Emplissage des bouteilles par type (B03, B06, B13, P11, P35) ;
- Livraison vers les unités périphériques ou les clients directs selon des circuits courts ou longs.

*Figure 6: le chemin de GPL*



## Chapitre 03

---

### 1.2.5 L'organisation administratif et opérationnelle

#### 1.2.5.1 Organisation administrative du district GPL Tizi-Ouzou

L'organisation administrative du district GPL de Tizi-Ouzou repose sur une structure hiérarchique et fonctionnelle articulée autour de la direction du district et de cinq départements spécialisés, chacun disposant de services internes qui assurent le bon fonctionnement de l'ensemble des opérations.

##### A. Direction du district

La direction générale du district est implantée à Tala Athmane, à proximité des axes logistiques principaux. Elle assure la coordination générale, la planification stratégique, le suivi des indicateurs de performance, le respect de la réglementation et la supervision des unités opérationnelles.

##### B. Département Personnel et Moyens Communs

Ce département prend en charge :

- La gestion des ressources humaines (recrutement, paie, gestion des carrières) ;
- L'entretien et la gestion du patrimoine matériel ;
- La sécurité et la maintenance des infrastructures administratives.

##### C. Département Finance et Comptabilité

Composé de trois services :

- Service de comptabilité : enregistre et contrôle les flux financiers entrants et sortants ;
- Service trésorerie : gère les liquidités, paiements fournisseurs et relations bancaires ;
- Service budget et coûts : élabore les prévisions budgétaires et assure le suivi du contrôle de gestion analytique.

##### D. Département Informatique

Divisé en deux services :

- Service systèmes et réseaux : assure la maintenance du réseau informatique interne ;
- Service informatique de gestion : développe et met à jour les outils numériques d'exploitation (base de données, logiciels métiers).

##### E. Département Maintenance

Responsable de la continuité technique, il comporte trois services :

- Maintenance des installations fixes (citernes, sphères, équipements de sécurité) ;
- Maintenance du matériel roulant (camions, remorques, citernes GPL) ;

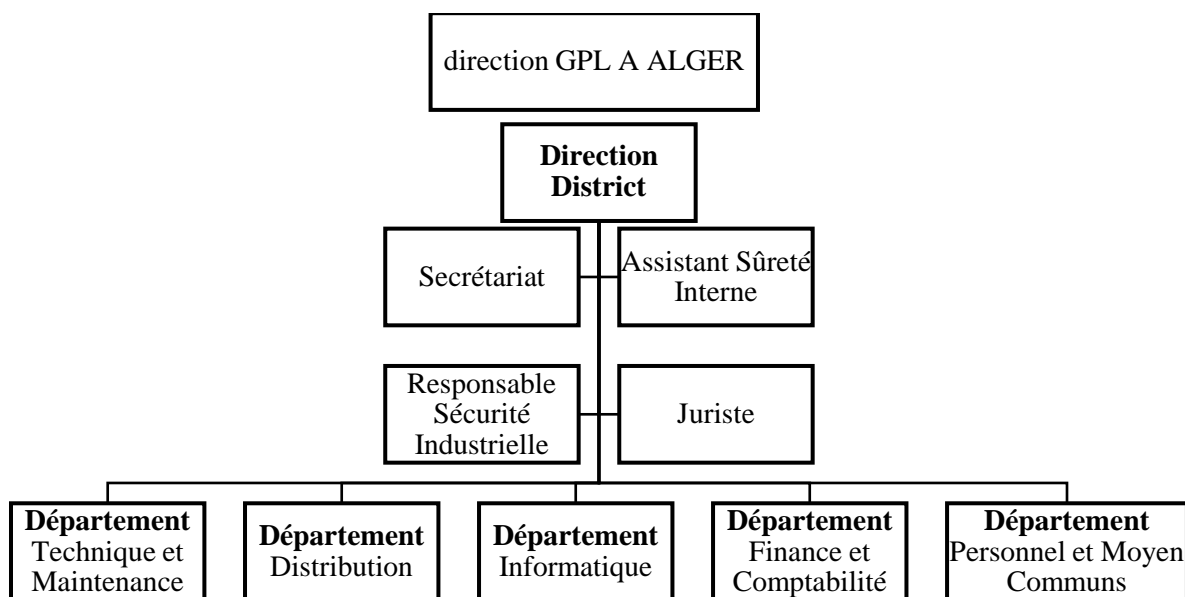
## Chapitre 03

- Service planification et méthodes : élabore les plannings de maintenance préventive et curative.

### F. Département Distribution (cœur de notre étude)

Il regroupe les trois services suivants :

- **Service exploitation** : supervise les tournées, le planning des expéditions et la régulation du trafic logistique ;
- **Service vente** : réceptionne les commandes, suit les livraisons et analyse les volumes de vente ;
- **Service transport** : gère le parc roulant (affectation des chauffeurs, entretien, sécurité).



**SOURCE** : document interne de NAFTAL.

### 1.2.5.2 Organisation opérationnelle du district GPL Tizi-Ouzou

L'organisation opérationnelle du district GPL Tizi-Ouzou repose sur cinq structures territoriales complémentaires : deux centres de conditionnement et trois dépôts régionaux. Chaque entité joue un rôle spécifique dans la chaîne de valeur du GPL, en fonction de sa localisation géographique, de ses équipements techniques, de ses effectifs et de sa capacité de traitement.

#### A. Centre emplisseur CE151 (Oued Aissi)

Le CE151 est l'unité principale du district. Situé dans la zone industrielle d'Oued Aissi, ce centre assure l'essentiel des activités de réception, de stockage, d'emplissage et de distribution du GPL. Il est équipé de trois sphères d'une capacité totale de 1 500 tonnes de

## Chapitre 03

---

butane brut (500 tonnes chacune) et de deux cigares de 75 tonnes chacun pour le propane, soit une capacité de 150 tonnes de propane brut.

Effectif (mars 2025) : 49 permanents / 62 temporaires → Total : 111 employés

Les fonctions principales du CE151 sont :

- La réception des produits GPL depuis les raffineries ;
- Le stockage sécurisé selon les normes en vigueur ;
- Le conditionnement des bouteilles B13, B06, B03, P11 et P35 ;
- L'approvisionnement des autres unités du district (MCE et DR).

## Chapitre 03

---

### **B. Mini-centre emplisseur MCE153 (Fréha)**

Le MCE153, localisé à Fréha, joue un rôle de proximité dans l'est de la wilaya. Sa capacité de stockage s'élève à 150 tonnes de butane brut, répartie sur trois cigares de 50 tonnes chacun. Contrairement au CE, le MCE ne traite que le butane (B13, B06, B03) et ne dispose pas de capacité pour le propane.

Effectif (mars 2025) : 75 permanents / 22 temporaires → Total : 97 employés

Ses fonctions sont :

- Le conditionnement de bouteilles pour les zones enclavées de la région Est ;
- Le désengorgement du CE en période de forte demande (notamment en hiver) ;
- L'approvisionnement de proximité pour les dépôts régionales et revendeurs.

### **C. Dépôt régional DR152 (Tigzirt)**

Situé dans la commune côtière de Tigzirt, le DR152 assure la commercialisation des bouteilles de butane conditionné. Il est principalement ravitaillé par le CE151 et occasionnellement par le MCE153. Ce dépôt joue un rôle de tampon logistique entre les centres emplisseurs et les circuits de distribution locale.

Effectif (mars 2025) : 23 permanents / 17 temporaires → Total : 40 employés

Ses missions comprennent :

- Le stockage tampon des produits finis ;
- La mise à disposition rapide pour les points de vente côtiers ;
- Le suivi des livraisons et de la demande locale.

### **D. Dépôt régional DR154 (Ouadhias)**

Le DR154, basé à Ouadhias, joue un rôle similaire à celui de Tigzirt, avec une zone de couverture axée sur le sud-ouest de la wilaya. Ce dépôt reçoit régulièrement ses approvisionnements du CE et ponctuellement du MCE.

Effectif (mars 2025) : 24 permanents / 15 temporaires → Total : 39 employés

Il a pour fonctions :

- De servir de relais pour la distribution dans les zones montagneuses ;
- De répondre aux besoins hivernaux des communes éloignées ;
- D'assurer une continuité de service en cas de perturbations climatiques.

## Chapitre 03

### E. Dépôt régional DR155 (Aïn El Hammam)

Le DR155, situé à Aïn El Hammam, couvre la région montagneuse sud-est de la wilaya. Il reçoit des approvisionnements du CE et du MCE en fonction des besoins et des conditions d'accès.

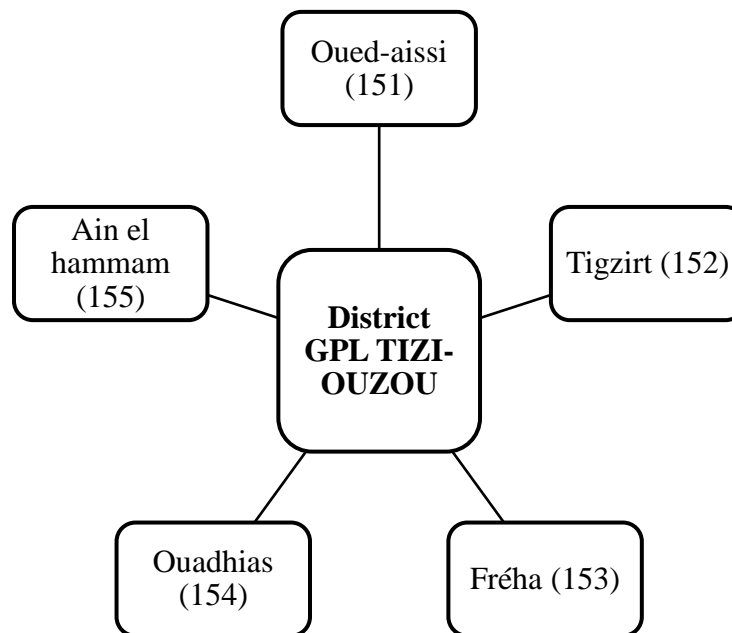
Effectif (mars 2025) : 18 permanents / 14 temporaires → Total : 32 employés

Il assure :

- La continuité de la distribution en zone difficilement accessible ;
- Le stockage temporaire de produits conditionnés ;
- Le support logistique aux distributeurs locaux.

➤ Toutes les unités du district ne commercialisent pas l'ensemble des produits GPL

*Figure 7: Schéma de la structure organisationnelle du district GPL*



**SOURCE** : document interne de NAFTAL.

➤ Les chiffres donnés servent à identifier le centre et le mini centre ainsi que le dépôt régional. (151) centre enfuter Oued - Aissi.

(15) : code attribué selon la wilaya / (1) : numéro d'ordre

## Chapitre 03

---

### 1.2.6 Produits et couverture de marché

#### 1.2.6.1 Les produits commercialisés par le district

Le district GPL de Tizi-Ouzou commercialise une gamme diversifiée de produits issus du gaz de pétrole liquéfié (GPL), principalement sous forme conditionnée (en bouteilles) mais également en vrac dans le cas du GPL carburant. Ces produits couvrent à la fois les besoins domestiques, industriels et automobiles :

- **Butane** : gaz principalement utilisé à des fins domestiques (chauffage, cuisson), distribué en trois formats :
  - **B13** (13 kg) : le plus courant, utilisé dans les foyers ;
  - **B06** (6 kg) : conditionnement plus léger pour certains ménages ;
  - **B03** (3 kg) : produit de niche, souvent utilisé pour le camping et les loisirs.
- **Propane** : gaz à usage plus intensif, résistant mieux aux basses températures, destiné aux professionnels et à l'industrie :
  - **P11** (11 kg) ;
  - **P35** (35 kg).
- **GPL/C (Sirghaz)** : carburant alternatif pour véhicules, composé d'un mélange de propane et de butane. Il est distribué en vrac dans les stations-service et ne fait pas l'objet de conditionnement en bouteilles.

Tous ces produits sont subventionnés par l'État, ce qui permet de maintenir un prix administré à la consommation finale malgré les fluctuations du marché international.

#### 1.2.6.2 Répartition des produits par unité

La distribution des produits n'est pas uniforme sur toutes les unités. Elle dépend de la capacité de stockage, du type d'équipement et de la demande régionale.

Unité	B13	B06	B03	P11	P35	GPL/C
CE151 (Oued Aissi)	✓□	✓□	✓□	✓□	✓□	✓□
MCE153 (Fréha)	✓□	✓□	✓□	✗	✗	✗
DR152 (Tigzirt)	✓□	✓□	✓□	✓□	✓□	✗
DR154 (Ouadhias)	✓□	✓□	✓□	✓□	✗	✗

## Chapitre 03

DR155 (Aïn El Hammam)	✓□	✓□	✓□	✗	✗	✗
-----------------------	----	----	----	---	---	---

Cette organisation permet une couverture segmentée selon les besoins locaux. Par exemple, les zones rurales utilisent principalement le B13, tandis que le GPL/C reste concentré dans les grands centres.

### 1.2.6.3 Subventions, prix et accessibilité

Tous les produits commercialisés par Naftal dans le cadre du GPL sont vendus à des prix administrés par l'État, dans un souci de préservation du pouvoir d'achat des ménages. Le district applique ainsi les tarifs réglementés suivants (prix indicatif en 2024) :

**Tableau 3: tableau des prix**

PRODUIT	B13	B06	B03	P11	P35	GPL/C
RIX	200 DA	90 DA	40 DA	250 DA	700 DA	9 DA/litre à la pompe

*Les prix mentionnés ci-dessus sont fixés par l'État dans le cadre de la politique de subvention des produits énergétiques. Ils sont établis conformément au décret exécutif n°11-315 du 20 septembre 2011 relatif aux prix de vente des produits pétroliers au détail. Ces prix sont appliqués uniformément sur tout le territoire national, indépendamment des variations de coûts de logistique, de stockage ou de distribution. JORADP, décret exécutif n°11-315 ; documentation interne NAFTAL – District GPL Tizi-Ouzou, 2024*

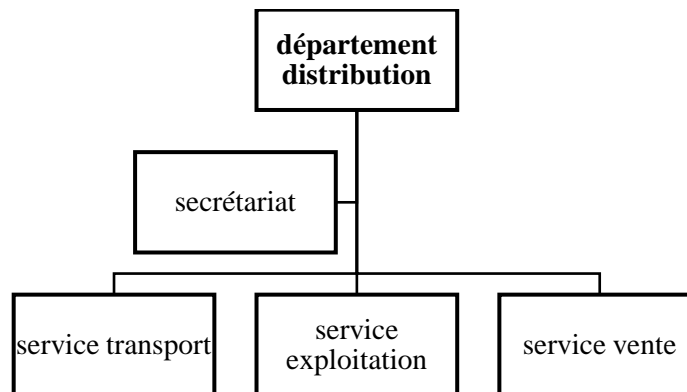
Cette politique de subvention impacte directement la structure de coût du district, en limitant les marges bénéficiaires, notamment sur les segments où les coûts logistiques (stockage, distribution) sont élevés.

## 1.3 Présentation du département distribution

Notre champ d'étude est délimité au sein du services vente, appartenant au département distribution (D.D).

Le département distribution est composé de trois (3) services, service transport, service de l'exploitation, et service de vente et des cellules de support secrétariat.

Figure 8 : organigramme de département distribution.



Source : document interne de district

### 1.3.1 Service Transport

Le service transport joue un rôle fondamental dans la gestion du département distribution en s'appuyant sur une infrastructure logistique solide. Ses principales missions sont :

- L'approvisionnement et le ravitaillement en GPL depuis le centre de stockage NAFTAL à Alger jusqu'aux centres de district ;
- La distribution des produits depuis les centres d'enfûtage vers les lieux de distribution et les dépôts.

Pour assurer un transport sécurisé, le service dispose d'un parc de véhicules spécialisés, conformes aux normes de sécurité afin de minimiser les risques liés à la manipulation du GPL. Dans certains cas, le service fait appel à des entreprises spécialisées dans le transport pour garantir la fiabilité des opérations.

### 1.3.2 Service d'Exploitation

Le service d'exploitation est au cœur du fonctionnement du district GPL Tizi-Ouzou, pilotant cinq unités : **CE151**, **MCE153**, **DR152**, **DR154** et **DR155**. Son rôle s'articule autour de plusieurs axes :

- Coordination des activités des unités pour une synchronisation optimale des opérations ;
- Supervision des opérations quotidiennes, garantissant le respect des normes et des objectifs définis ;
- Établissement d'objectifs mensuels et annuels, favorisant l'amélioration continue de la performance et la productivité ;
- Planification et surveillance des processus de remplissage afin de prévenir toute interruption.

## Chapitre 03

---

Ce service assure également la continuité de l'approvisionnement, déclenchant le processus d'achat dès que le stock atteint 30 % de sa capacité. Il veille à éviter les ruptures et suit rigoureusement les niveaux de stock.

### 1.3.3 Service Vente

Le service vente assure la commercialisation des produits et gère la relation entre le producteur et le client. Il intervient à plusieurs niveaux :

- Gestion des commandes : réception, traitement et suivi pour garantir une distribution fluide ;
- Optimisation des circuits de distribution en adaptant la stratégie selon le modèle utilisé, soit-il :
  - Circuits courts (Gestion Directe GD et Point de Vente PV) : sans intermédiaire, permettant une maîtrise totale des prix et une distribution rapide.
  - Circuits indirects (Auto-Ravitailleur A/R et Revendeur-Distributeur R/D) : avec un intermédiaire unique qui prend en charge la commercialisation, réduisant les coûts mais limitant le contrôle des prix.

Le service entretient un lien direct avec les clients, mettant en place des actions de fidélisation pour renforcer la confiance et la satisfaction.

Aussi, ce service, analyse les tendances du marché, notamment pendant les saisons hivernales, où la consommation évolue en fonction du climat. Cela permet d'ajuster les offres commerciales pour rester compétitif.

## Chapitre 03

### Section 2 : Analyse des performances économiques

#### 2.1 Etape de Prévision – Exercice 2024

L'exercice 2024 a été planifié dès le dernier trimestre de 2023, dans le cadre du processus budgétaire annuel. Le service du contrôle de gestion a établi les prévisions à partir de l'analyse des réalisations (2022–2023) ainsi que les tendances de consommation.

Les prévisions ont porté sur les trois catégories de produits : GPL carburant, propane et butane, exprimées en tonnes métriques (TM).

*Tableau 4: Objectifs mensuels de distribution physique en 2024 (en tonnes métriques)*

	MOIS	PL/C	C OPANE	PR	BUTANE
ER	JANVI	025	3 7	25	6 235
ER	FEVRI	850	2 3	20	4 999
	MARS	125	3 8	16	4 934
	AVRIL	200	3 8	12	3 534
	MAI	360	3	63	2 949
	JUIN	650	3	40	2 048
ET	JUILL	813	3	35	1 885
	AOUT	940	3	54	1 959
MBRE	SEPTE	690	3	60	1 909
BRE	OCTO	350	3	60	1 337
MBRE	NOVE	209	3 1	22	4 714
MBRE	DECE	288	3 1	21	6 097

#### 2.2 Etape de Mesure : résultats réalisés et écarts mensuels

Dans le cadre du processus de contrôle de gestion, l'étape de mesure vise à confronter les réalisations mensuelles aux objectifs préalablement fixés. Cette comparaison permet de quantifier les écarts, d'observer les déviations par produit et par période, et de fournir une base factuelle pour les phases d'analyse et de correction.

## Chapitre 03

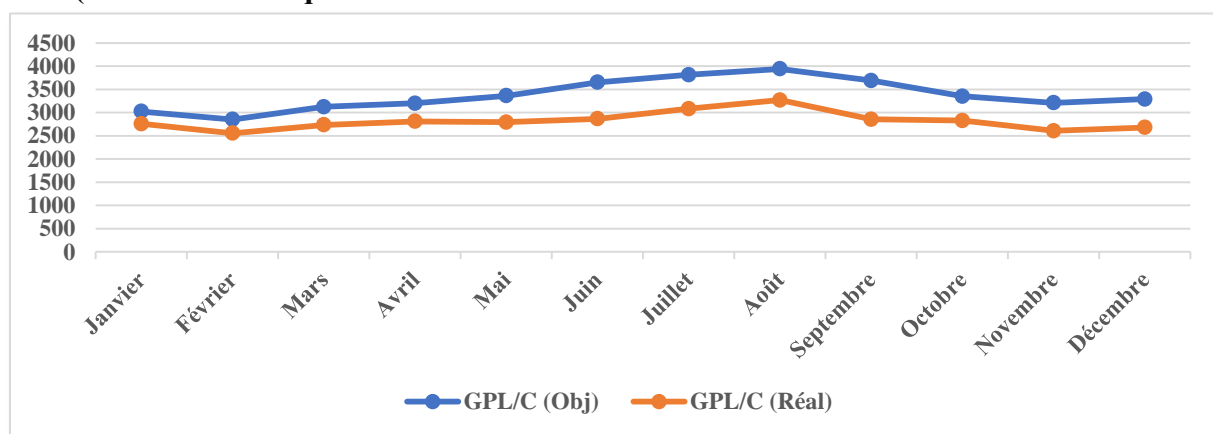
### 2.2.1 Présentation des écarts mensuels de l'exercice 2024

Le tableau ci-dessous présente les données prévisionnelles et réalisées pour l'exercice 2024, exprimées en tonnes métriques (TM).

**Tableau 5: Écarts mensuels entre prévisions et réalisations – Exercice 2024 (en TM)**

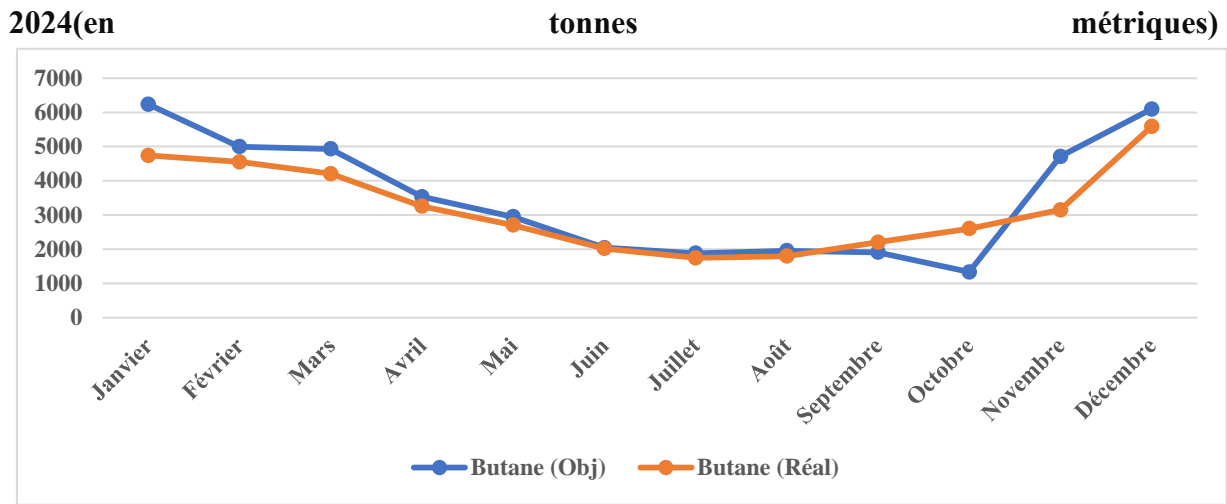
Mois	GPL/C (Obj)	GPL/C (Réal)	Écart	Propane (Obj)	Propane (Réal)	Écart	Butane (Obj)	Butane (Réal)	Écart
Janvier	3025	2759	-266	257	252	-5	6235	4741	-1494
Février	2850	2554	-296	203	240	+37	4999	4554	-445
Mars	3125	2733	-392	168	204	+36	4934	4207	-727
Avril	3200	2810	-390	128	162	+34	3534	3258	-276
Mai	3360	2792	-568	63	110	+47	2949	2708	-241
Juin	3650	2865	-785	40	47	+7	2048	2025	-23
Juillet	3813	3081	-732	35	38	+3	1885	1746	-139
Août	3940	3267	-673	54	23	-31	1959	1801	-158
Septembre	3690	2855	-835	60	100	+40	1909	2206	+297
Octobre	3350	2827	-523	60	145	+85	1337	2602	+1265
Novembre	3209	2605	-604	221	172	-49	4714	3148	-1566
Décembre	3288	2678	-610	211	337	+126	6097	5587	-510

**Graphique 1: Évolution mensuelle des écarts entre objectifs et réalisations de GPL/C en 2024 (en tonnes métrique)**

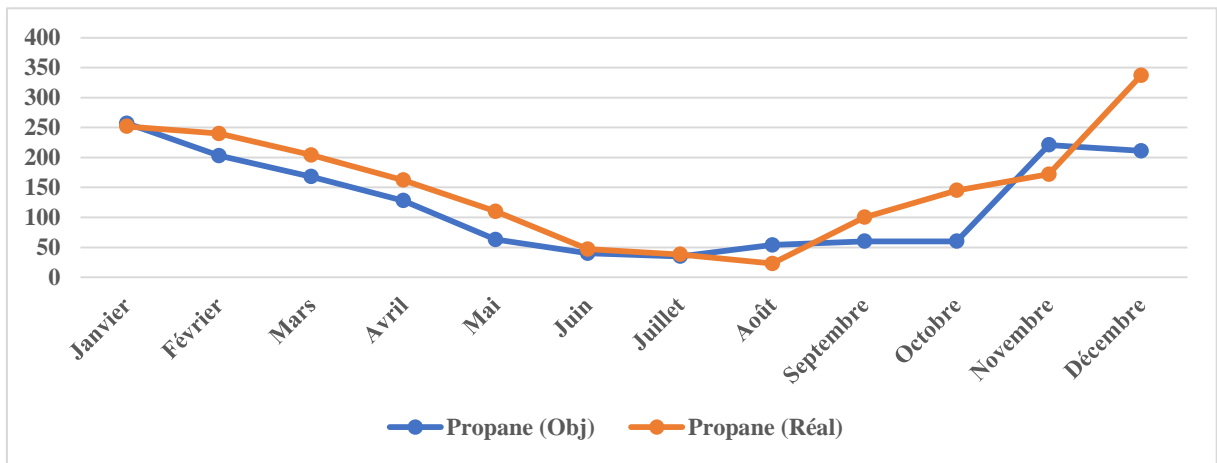


**Graphique 2: Évolution mensuelle des écarts entre objectifs et réalisation de butane en**

## Chapitre 03



Graphique 3: Évolution mensuelle des écarts entre objectifs et réalisation de propane en 2024(en tonnes métriques)



### Synthèse des constats

- **GPL carburant** : enregistre des écarts systématiquement négatifs tout au long de l'année, avec une sous-réalisation en juin (-785 TM) et une moyenne mensuelle d'écart d'environ -560 TM.
- **Butane** : affiche une sous-performance notable durant la majorité de l'année, avec un écart en novembre (-1566 TM). Une nette amélioration est observée en octobre (+1265 TM) et septembre (+297 TM), traduisant un rattrapage sur la fin d'exercice.
- **Propane** : présente des écarts plus modérés et irréguliers, alternant sur-performances (février, mars, octobre, décembre) et sous-performances (août, novembre).

#### 2.2.2 Présentation de la marge / exercice 2024

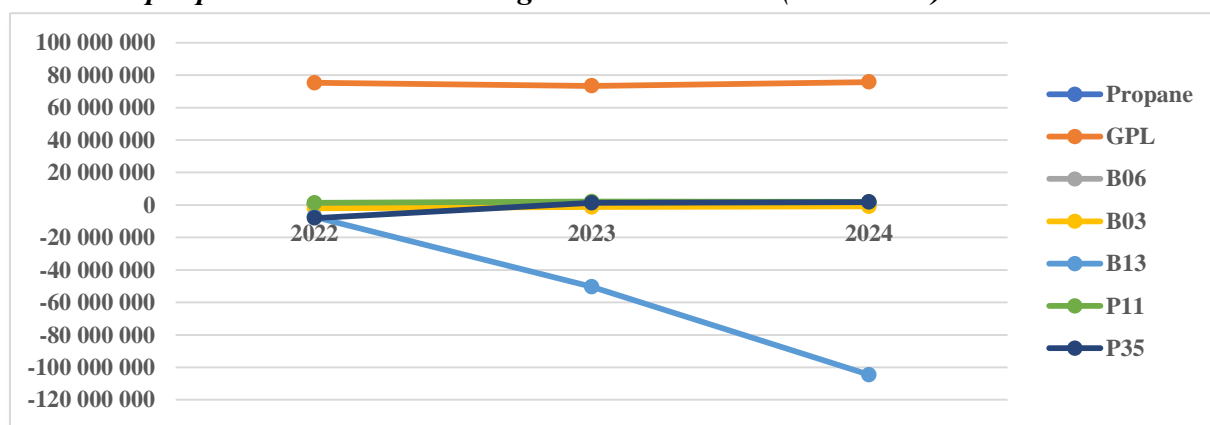
Le tableau suivant synthétise le chiffre d'affaires, le coût total et la marge brute par produit pour l'exercice 2024.

## Chapitre 03

**Tableau 6: le chiffre d'affaires, le coût total et la marge brute par produit**

Produit	CA	COÛT	MARGE
GPL	225 927 331	150 201 345	75 725 986
B06	388 003	703 634	-315 631
B03	1 483 793	2 364 178	-880 385
B13	391 309 305	495 917 344	-104 608 039
P11	3 517 464	1 635 321	1 882 143
P35	9 998 700	8 159 983	1 838 717

**Graphique 4: Évolution de marge brute 2022-2024 (en DINAR)**



### Synthèse des constats

- **GPL carburant** : représente le produit le plus rentable du portefeuille avec une marge brute positive de 75,7 millions DA, ce qui traduit un bon équilibre entre volumes, prix de vente et structure de coûts. Il constitue le principal pilier économique du district.
- **B06** : enregistre une marge négative de -315 631 DA, malgré un chiffre d'affaires très faible. Ce produit ne couvre pas ses coûts.
- **B03** : présente une perte brute de -880 385 DA. Bien que le chiffre d'affaires soit supérieur à celui du B06, Ce produit impacte négativement la rentabilité globale.
- **B13** : affiche la plus forte perte du portefeuille, avec un déficit brut de -104,6 millions DA. Ce produit, bien qu'à très forte diffusion, exerce une pression massive sur la marge du district, nécessitant une révision urgente de sa gestion (prix, coûts logistiques).
- **P11** : dégage une marge nette de 1,88 million DA. Produit secondaire en volume, mais rentable, il présente un potentiel de développement sur certains segments.

## Chapitre 03

- **P35** : tout comme le P11, génère une marge positive de 1,83 million DA. Sa rentabilité repose sur une bonne maîtrise des coûts.

### 2.3 Etape d'Analyse

L'analyse constitue une étape centrale du processus de contrôle de gestion. Elle vise à interpréter les écarts identifiés, à distinguer les causes structurelles des fluctuations conjoncturelles, et à évaluer les conséquences économiques sur la performance du district. L'approche mobilise à la fois une lecture globale (macroéconomique) et une lecture par unité (microéconomique), complétées par une analyse de l'évolution des coûts de distribution sur trois exercices.

#### 2.3.1 Analyse macroéconomique de district

Cette section propose une lecture macroéconomique de la performance du district GPL de Tizi-Ouzou sur la période 2022–2024. Elle repose sur l'analyse consolidée du chiffre d'affaires, des principaux postes de coûts (matières premières, stockage, emplissage, distribution) et de la rentabilité brute.

*Tableau 7: résultat économique 2022-2024*

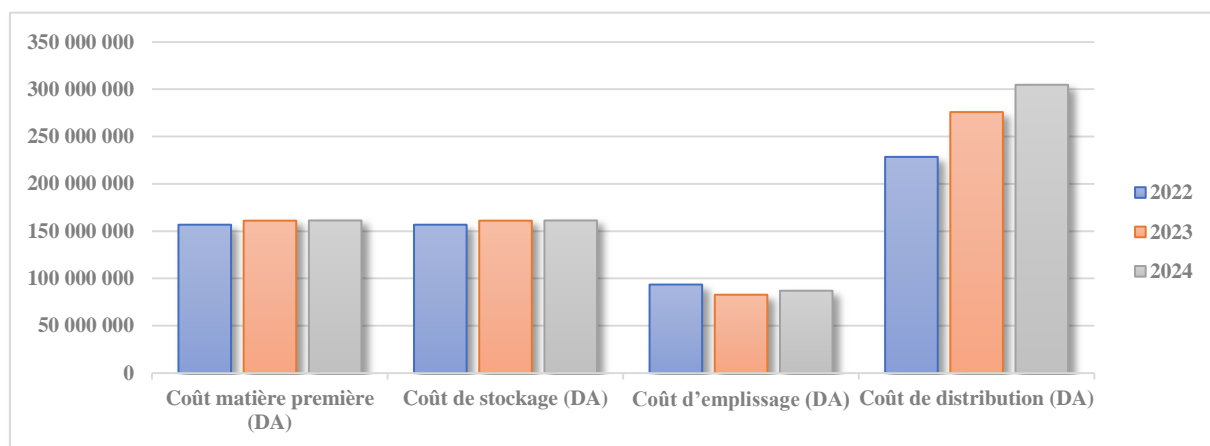
Indicateur	2022	2023	2024	Évolution 2022–2024
Chiffre d'affaires	618,5 M DA	641,5 M DA	656,5 M DA	▲ +6,1 %
Total des coûts	551,6 M DA	611,6 M DA	654,9 M DA	▲ +18,7 %
Résultat brut	66,9 M DA	29,9 M DA	1,5 M DA	▼ -98 %
Taux de marge brute	10,8 %	4,7 %	0,2 %	▼ -10,6 pts

*Tableau 8: Synthèse des ratios (2022–2024)*

Indicateur (% CA)	2022 %	2023 %	2024 %	Évolution	Observation
C/ MP	25,28	25,16	24,38	▼ -0,90 pt	Bonne maîtrise, effet d'échelle
C/stock	16,04	14,26	15,71	▼ puis ▲ +1,45	Hausse à surveiller
C/emplis	10,92	12,91	13,26	▲ +2,34 pt	Problème technique des bouteilles
C/distri	36,93	43,00	46,42	▲ +9,49 pt	Dérive inquiétante : poids croissant du transport
Total	89,19	95,34	99,77	▲ +10,58 pt	Situation critique en 2024, marge nulle

## Chapitre 03

Graphique 5 : Évolution des coûts 2022-2024 (en DINAR)



### Commentaire :

- **Le chiffre d'affaires** du district a progressé de +6,1 % sur trois ans, passant de 618,5 millions DA en 2022 à 656,4 millions DA en 2024. Cette croissance modérée reste inférieure à l'évolution des charges logistiques, traduisant une pression croissante sur les marges.
- **Coût de distribution** : une hausse sensible (+9,5 points en 3 ans), atteignant 46,4 % du CA en 2024. Ce poste est devenu le facteur principal de dégradation de la marge, causé par :
  - L'utilisation abusive des moyens internes (véhicules, chauffeurs, maintenance) ;
  - Mauvaise gestion des tournées ;
  - Le poids des charges fixes (assurances, carburant, amortissements).
- **Coût d'emplissage** : progression de +2,34 points, atteignant **13,3 % du CA**, causé par la persistance de processus manuels coûteux (salaires).
- **Coût de stockage** : en évolution (de 14,3 % à 15,7 % du CA en 2024), causé par le surstockage de produits à faible rotation (mauvaise prévision) et Coût élevé des emballages (bouteille chère).
- **Coût matières premières** : ratio maîtrisé, en légère baisse (-0,9 point), traduisant une bonne politique d'achat et des contrats stables.
- **Résultat brut et rentabilité globale** : Le résultat brut a été presque nul en 2024, avec un taux de marge brute tombé à 0,2 % (contre 14 % en 2022). Le seuil de rentabilité est désormais atteint, ce qui met en évidence une dérive globale des coûts.

## Chapitre 03

*Tableau 9: Synthèse – Diagnostic global du district*

Indicateur	Tendance	Évolution %	État de maîtrise	Cause principale	Recommandation
<b>CA global</b>	Faible progression	+6,1	Sous tension	Concurrence gaz naturel, saisonnalité, climat chaud	Cibler les zones à potentiel
<b>MP</b>	Stable	-0,9	Maîtrisé	Bon pilotage des achats	Maintenir les accords actuels
<b>Stockage</b>	Instable	+1,45	À surveiller	Mauvaise rotation, emballages chère	Planification / négociation des prix d'achat
<b>Emplissage</b>	En hausse	+2,34	À surveiller	Charges fixes élevées, manque d'automatisation	Investir dans l'automatisation
<b>Distribution</b>	Très inflationniste	+9,5	<b>Critique</b>	Transport interne, salaires, maintenance	<b>Externalisation + réorganisation</b>
<b>Total coûts</b>	En hausse continue	+10,6	Critique	Distribution + stockage	Réduction globale des charges
<b>Marge brute</b>	En forte baisse	-10,6	Proche du seuil de perte	Ratio de coûts trop élevé	

### 2.3.2 Analyse microéconomique – Vision par unité

L'approche microéconomique consiste à évaluer la performance individuelle des différentes unités opérationnelles du district GPL de Tizi-Ouzou, en s'appuyant sur les données réelles de chiffre d'affaires, de coûts et de rentabilité.

Chaque unité est examinée selon son rôle logistique, sa structure de coûts et sa contribution à la performance économique globale du district.

#### 2.3.2.1 Analyse de l'unité CE 151 – Centre Enfûtage d'Oued-Aissi

Le CE 151, situé à Oued-Aissi, constitue le cœur opérationnel du district. Il assure le conditionnement, le stockage et la distribution de l'ensemble des produits GPL : butane B03, B06, B13, propane P11, P35 et GPL carburant (SIRGHAZ). Il alimente les autres unités et assure également une distribution directe

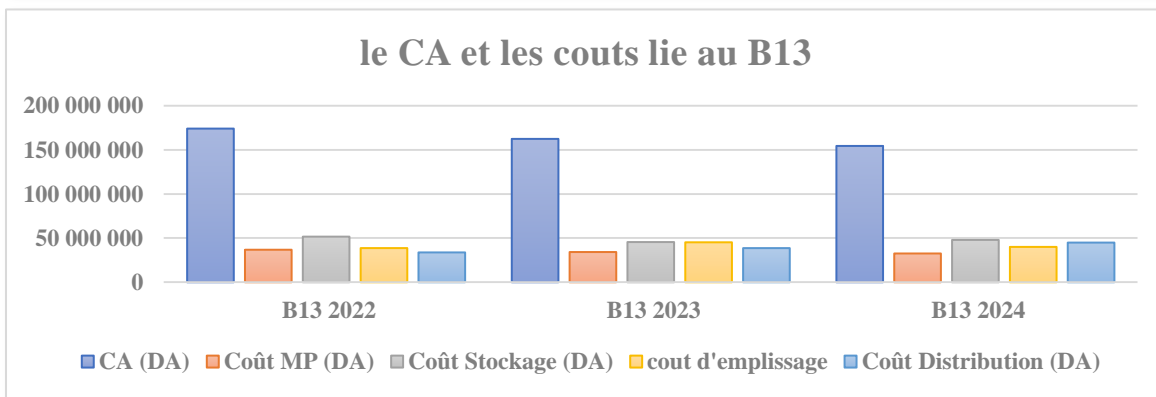
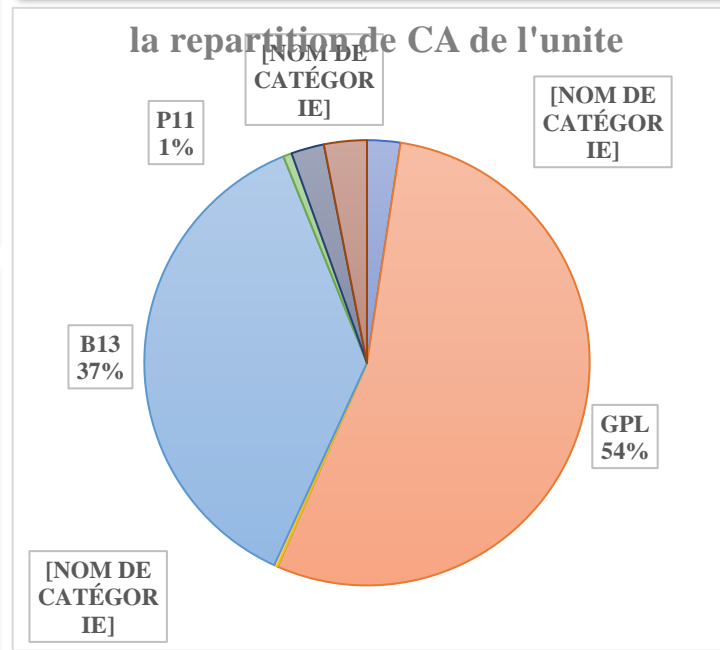
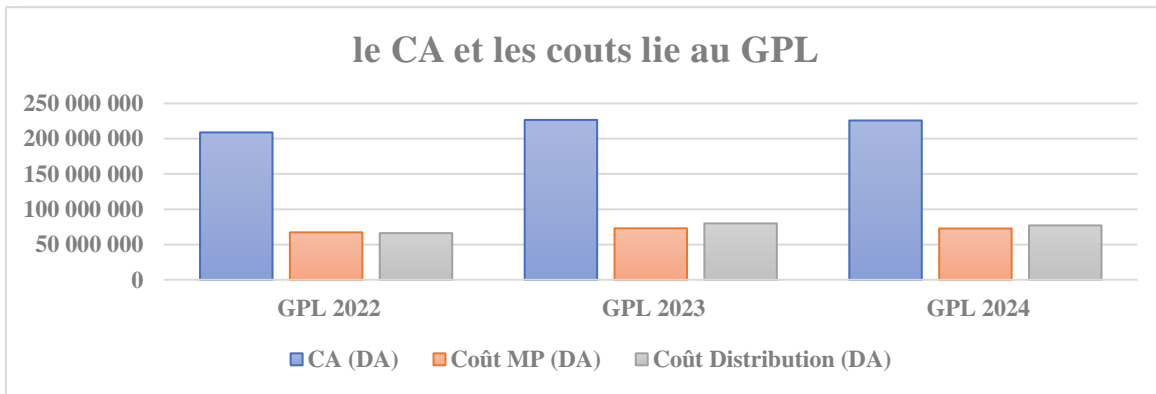
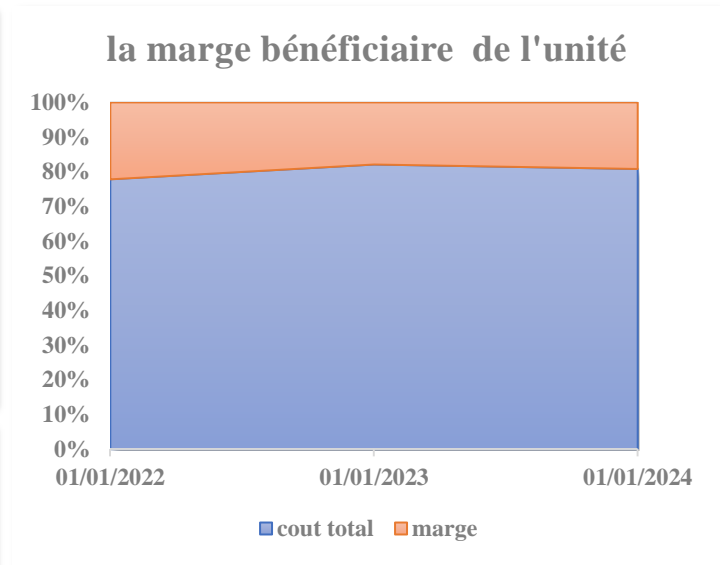
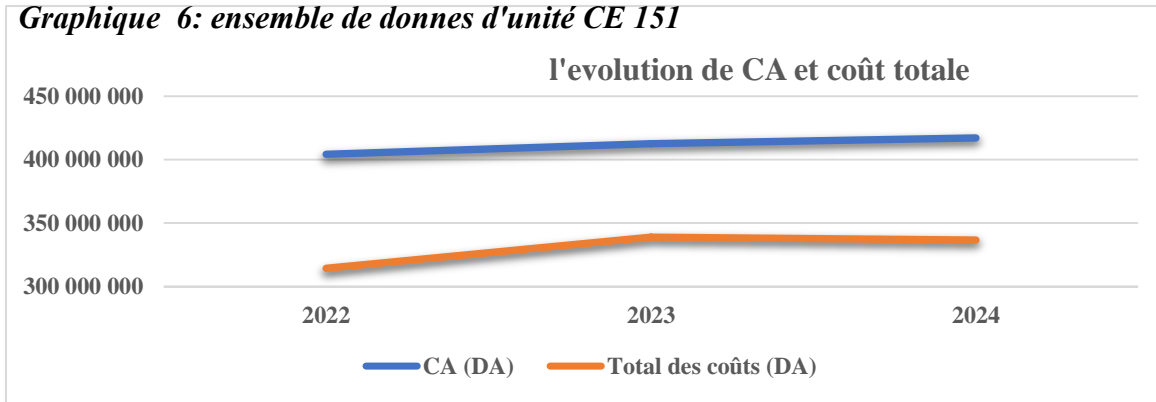
## Chapitre 03

*Tableau 10: Indicateurs économiques de l'unité CE 151*

ANNEE	PRODUIT	CA (DA)	Coût MP (DA)	Coût Stockage (DA)	Coût Emplissage (DA)	Coût Distribution (DA)	Total des coûts (DA)	RATIO
2022	PROPANE	7 716 993	2 496 711	343 910	-	3 961 145	6 801 766	88,14%
	GPL	209 039 880	67 474 246	-	-	66 364 162	133 838 407	64,03%
	B06	185 522	24 441	416 631	28 696	26 272	496 041	267,38%
	B03	875 133	98 495	2 493 541	106 430	77 463	2 775 929	317,20%
	B13	174 117 531	36 839 131	51 674 880	38 703 564	33 791 034	161 008 608	92,47%
	P11	1 486 862	293 807	207 954	248 591	97 617	847 969	57,03%
	P35	10 432 323	2 739 291	2 493 340	2 356 668	886 897	8 476 196	81,25%
	<b>Total</b>	<b>404 251 746</b>	<b>110 197 339</b>	<b>57 630 255</b>	<b>41 443 949</b>	<b>105 204 589</b>	<b>314 476 133</b>	<b>77,79%</b>
2023	PROPANE	8 993 196	2 909 606	688 917	-	4 892 431	8 490 954	94,42%
	GPL	226 731 378	73 184 737	-	-	80 151 585	153 336 322	67,63%
	B06	160 532	20 971	469 216	25 370	14 918	530 475	330,45%
	B03	1 170 289	107 300	1 980 140	137 944	92 971	2 318 355	198,10%
	B13	162 451 365	34 235 233	45 538 121	45 256 920	38 674 731	163 705 005	100,77%
	P11	2 165 098	299 601	203 382	321 924	130 968	955 875	44,15%
	P35	10 553 333	2 771 065	2 351 916	2 967 394	1 152 336	9 242 711	87,58%
	<b>Total</b>	<b>412 722 493</b>	<b>113 827 994</b>	<b>51 231 692</b>	<b>48 709 552</b>	<b>125 109 940</b>	<b>338 879 178</b>	<b>82,11%</b>
2024	PROPANE	10 080 928	3 261 525	419 302	-	5 500 860	9 181 687	91,08%
	GPL	225 927 331	72 922 172	-	-	77 279 173	150 201 345	66,48%
	B06	133 495	17 455	448 957	19 229	9 855	495 496	371,17%
	B03	985 290	88 240	1 647 187	108 810	100 806	1 945 043	197,41%
	B13	154 460 359	32 589 181	47 968 268	40 042 926	44 929 576	165 529 951	107,17%
	P11	2 603 924	349 899	277 228	349 077	131 838	1 108 042	42,55%
	P35	9 998 700	2 625 431	1 903 866	2 641 515	989 171	8 159 983	81,61%
	<b>TOTAL</b>	<b>417 134 975</b>	<b>112 049 259</b>	<b>52 664 808</b>	<b>43 161 557</b>	<b>128 941 279</b>	<b>336 816 903</b>	<b>80,75%</b>

# Chapitre 03

Graphique 6: ensemble de données d'unité CE 151



## Chapitre 03

### Commentaire :

- **GPL carburant** : Leader en CA, ratio stable (~66 %), mais son coût distribution est élevé cause par l'utilisation exclusive des moyens interne (hausse des frais de transport).
- **B13** : Produit stratégique mais non rentable (ratio >100 %), causé par coûts de distribution et coûts de stockage (frais de transport, surstockage, frais de bouteille).
- **B06** : Rentabilité très dégradée (371 %), volumes très faibles revient aux coûts de distribution et coûts de stockage (frais de transport, surstockage, problème technique de bouteille).
- **B03** : Produit de niche saisonnier, structurellement déficitaire, revient aux coûts de stockage (surstockage).
- **P11** : Bonne rentabilité (42 %), avec un potentiel de développement au marché industriel.
- **P35** : Bonne rentabilité (81 %), avec un potentiel de développement au marché industriel.

**Tableau 11: Synthèse – Diagnostic économique CE 151**

Produit	Points positifs	Ratio coûts 2024	Problèmes identifiés	Recommandations
GPL/C	Forte demande, rentabilité stable	66 %	Coûts de transport élevés	Optimisation des tournées, externalisation partielle
B13	Forte diffusion dans les foyers	>100 %	Coûts de transport élevés	Révision circuits, ciblage zones non couvertes
B06	Spécifique, faible concurrence	371 %	Faible CA, coût élevé	
B03	Produit saisonnier identifiable	197 %	Faible volume, surcoûts de stockage	Distribution uniquement en haute saison
P11	Croissance continue, bonne rentabilité	42 %	RAS	Renforcer la stratégie B2B
P35	Produit stable et rentable	81 %	Fluctuation de la demande	Surveillance du marché

### 2.3.2.2 Analyse de l'unité MCE 153 – Mini Centre Emplisseur de Fréha

Le MCE 153 conditionne uniquement du butane (B03, B06, B13). Avec 150 tonnes de capacité de stockage, Il alimente les DRs et assure également une distribution directe.

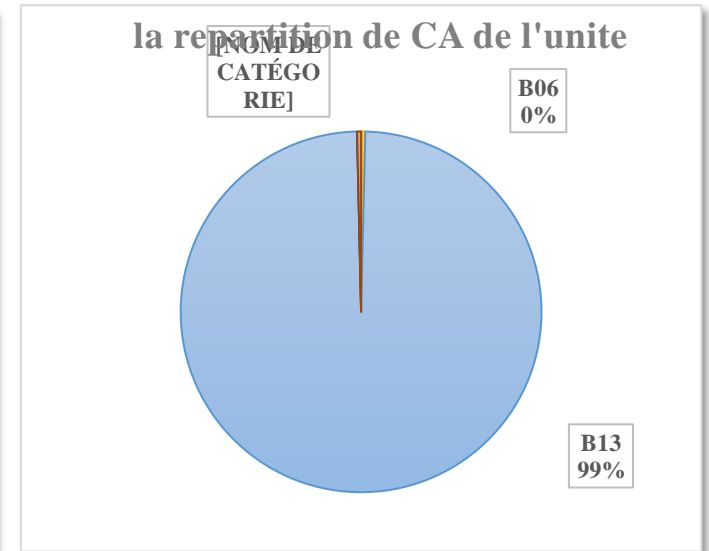
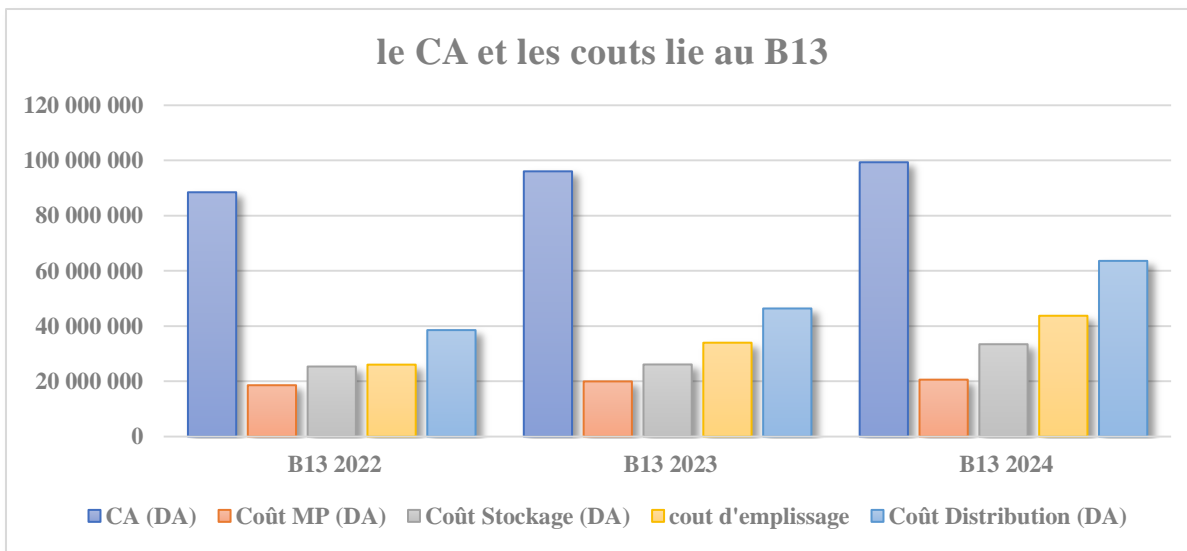
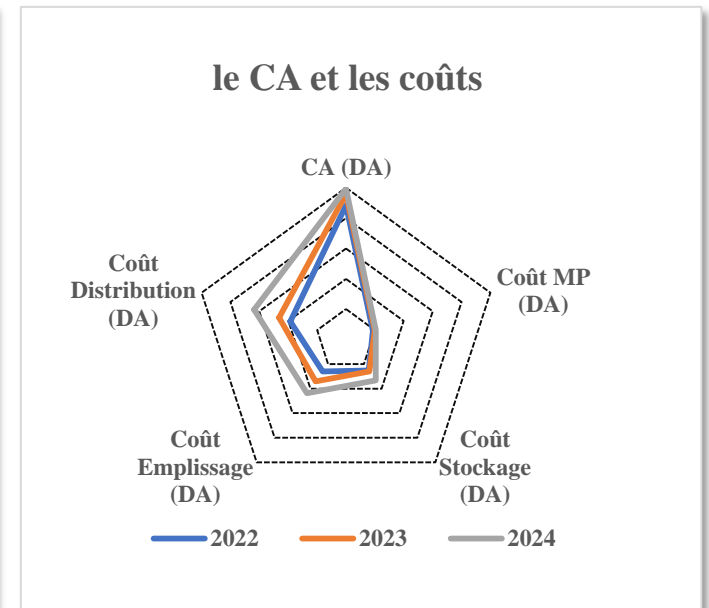
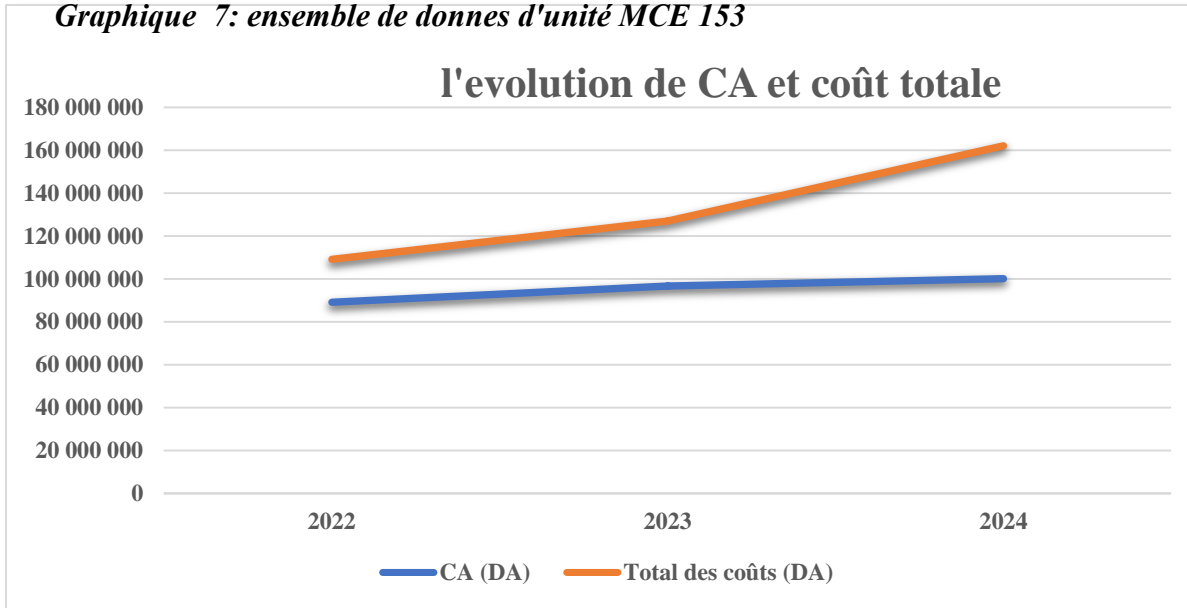
## Chapitre 03

Tableau 12: Indicateurs économiques du MCE 153

ANNEE	PRODUIT	CA (DA)	Coût MP	Coût Stockage	Coût Emplissage	Coût Distribution	Total des coûts (DA)	RATIO
2022	B06	106 109	14 279	16 839	22 394	32 616	86 127	81,17%
	B03	166 023	19 082	191 713	32 472	49 901	293 168	176,58%
	B13	88 494 052	18 584 261	25 363 358	26 040 640	38 555 267	108 543 526	122,66%
	AUTRE	355 568	214 330	-	-	-	214 330	60,28%
	TOTAL	89 121 752	18 831 952	25 571 910	26 095 505	38 637 783	109 137 151	122,46%
2023	B06	124 992	16 776	16 069	30 624	35 842	99 311	79,45%
	B03	231 717	21 695	192 063	45 346	58 382	317 486	137,01%
	B13	96 074 024	19 964 582	26 101 038	33 990 240	46 391 825	126 447 685	131,61%
	AUTRE	320 070	196 151	-	-	-	196 151	61,28%
	TOTAL	96 750 803	20 199 204	26 309 170	34 066 210	46 486 049	127 060 633	131,33%
2024	B06	135 642	18 180	19 579	35 262	39 578	112 599	83,01%
	B03	244 052	22 343	175 192	57 047	74 830	329 412	134,98%
	B13	99 367 801	20 600 852	33 435 684	43 750 187	63 632 814	161 419 537	162,45%
	AUTRE	355 030	190 356	-	-	-	190 356	53,62%
	TOTAL	100 102 525	20 831 731	33 630 455	43 842 496	63 747 222	162 051 904	161,89%

# Chapitre 03

Graphique 7: ensemble de donnes d'unité MCE 153



## Chapitre 03

### Commentaire :

- **B13** : Produit central (98 % du CA), mais ratio très élevé (162 %), causé par les coûts de distribution et coûts de stockage (frais de transport, surstockage, frais de bouteille).
- **B06** : CA en progression (+28 %), rentabilité fragile (83 %), causé par les coûts de distribution et coûts de stockage (frais de transport, surstockage, problème technique de bouteille).
- **B03** : Déficitaire, demande saisonnière, ratio élevé (135 %), causé par les coûts de stockage (surstockage).

**Tableau 13: Synthèse – Diagnostic du MCE 153**

Produit	Points positifs	Ratio des coûts (2024)	Points négatifs	Recommandations
<b>B13</b>	Produit stratégique, part majeure du CA	162 % (non rentable)	Coûts de distribution élevés	Optimisation des tournées, Externalisation de distribution
<b>B06</b>	Croissance du CA sur deux ans (+28 %)	83 % (limite)	Charges d'emplissage et stockage, problèmes techniques	Maintenance de bouteille Ajustement des stocks
<b>B03</b>	Potentiel sur le marché loisir et saisonnier	135 % (déficitaire)	Demande saisonnière, Charges stockage élevés	Production selon la saison Négociation les prix d'achat de bouteilles

### 2.3.2.3 Analyse de l'unité DR152 – Dépôt régional de Tigzirt

Le DR152 (zones côtières), commercialise uniquement des produits conditionnés (B03, B06, B13, P11). Approvisionné par CE 151 et MCE 153.

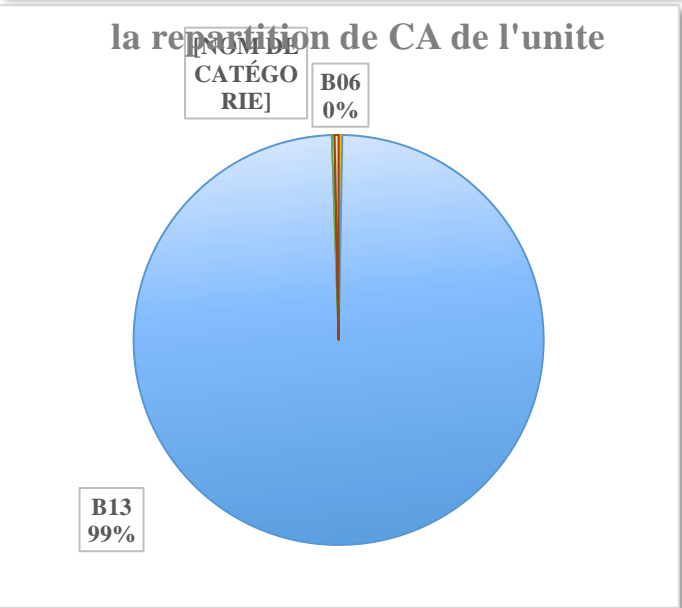
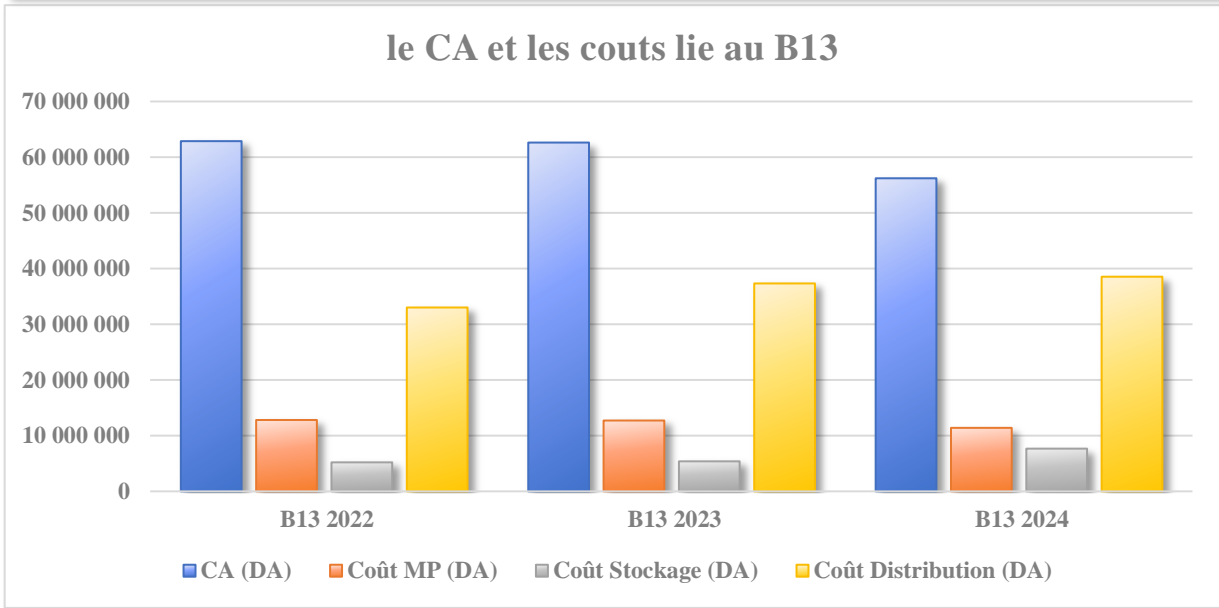
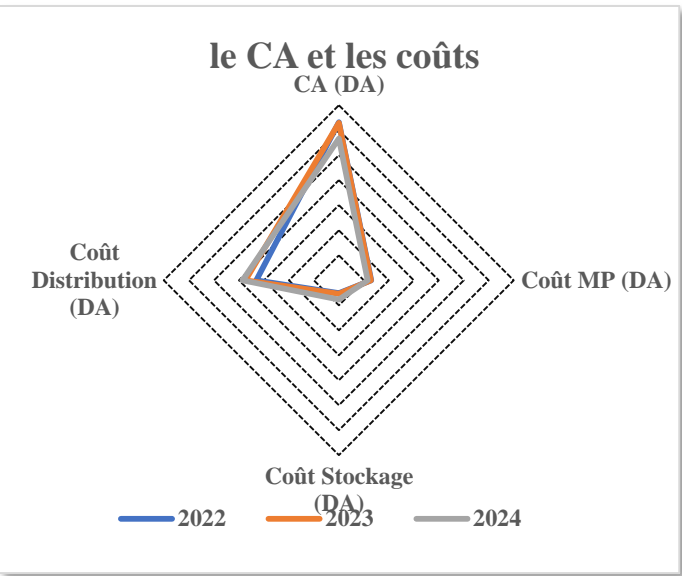
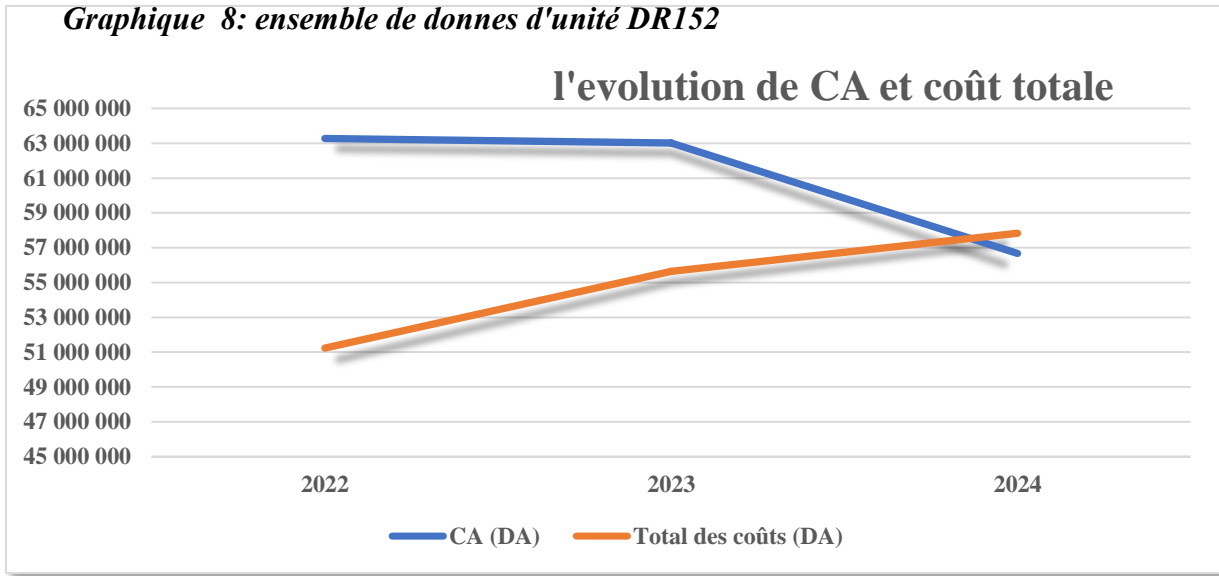
## Chapitre 03

Tableau 14: Indicateurs économiques DR152

ANNEE	PRODUIT	CA (DA)	Coût MP (DA)	Coût Stockage (DA)	Coût Distribution (DA)	Total des coûts (DA)	RATIO
2022	B06	119 866	15 497	7 057	28 127	50 682	42,28%
	B03	49 130	5 505	3 202	14 055	22 762	46,33%
	B13	62 873 271	12 812 941	5 207 739	33 008 772	51 029 452	81,16%
	P11	51 626	10 201	4 492	10 561	25 255	48,92%
	Autre	172 397	103 918	-	-	103 918	60,28%
	<b>Total</b>	<b>63 266 290</b>	<b>12 948 062</b>	<b>5 222 491</b>	<b>33 061 515</b>	<b>51 232 068</b>	<b>80,98%</b>
2023	B06	87 424	11 302	4 513	18 258	34 073	38,97%
	B03	51 970	4 710	2 985	15 769	23 464	45,15%
	B13	62 618 967	12 718 619	5 390 411	37 326 698	55 435 728	88,53%
	P11	71 964	9 985	3 864	12 666	26 515	36,84%
	Autre	188 363	112 816	-	-	112 816	59,89%
	<b>Total</b>	<b>63 018 688</b>	<b>12 857 432</b>	<b>5 401 773</b>	<b>37 373 391</b>	<b>55 632 596</b>	<b>88,28%</b>
2024	B06	110 444	14 278	8 122	20 615	43 015	38,95%
	B03	52 993	4 687	5 113	19 902	29 702	56,05%
	B13	56 207 376	11 401 724	7 669 410	38 536 481	57 607 615	102,49%
	P11	120 872	16 242	9 591	21 509	47 342	39,17%
	Autre	177 196	94 343	-	-	94 343	53,24%
	<b>Total</b>	<b>56 668 881</b>	<b>11 531 274</b>	<b>7 692 236</b>	<b>38 598 507</b>	<b>57 822 017</b>	<b>102,03%</b>

# Chapitre 03

Graphique 8: ensemble de données d'unité DR152



## Chapitre 03

### Commentaire :

- **B13** : CA en recul, ratio >100 % en 2024, causé par les coûts de distribution et coûts de stockage (frais de transport, surstockage, frais de bouteille).
- **B06** : Ratio stable (39 %).
- **B03** : Produit de loisir et saisonnier, avec ratio un peu élevé (56 %).
- **P11** : Croissance et rentabilité forte (ratio 39 %)

**Tableau 15: Synthèse– Diagnostic DR152**

Produit	Points positifs	Ratio des coûts (2024)	Points négatifs	Recommandations
<b>B13</b>	Produit stratégique, part importante du CA	102,49 % (non rentable)	Rentabilité dégradée, coûts de distribution élevés	Optimisation des tournées, Externalisation de distribution
<b>B06</b>	Ratio maîtrisé, coûts logistiques contenus	38,95 % (stable)	Demande instable, stockage à faible rotation	Négociation les prix d'achat de bouteilles
<b>B03</b>	Potentiel loisir, bonne maîtrise des coûts	56,05 % (en hausse)	Produit saisonnier, faible contribution au CA	Repositionnement saisonnier, Négociation les prix d'achat de bouteilles
<b>P11</b>	Forte croissance, excellente rentabilité	39,17 % (en baisse)	Faible poids dans le CA global	Stratégie ciblé B2B

### 2.3.2.4 Analyse de l'unité DR154 – Dépôt régional d'Ouadhias

Implanté en zone montagneuse, le DR154 dessert des zones rurales, avec une spécialisation sur le butane et une distribution de propane P11

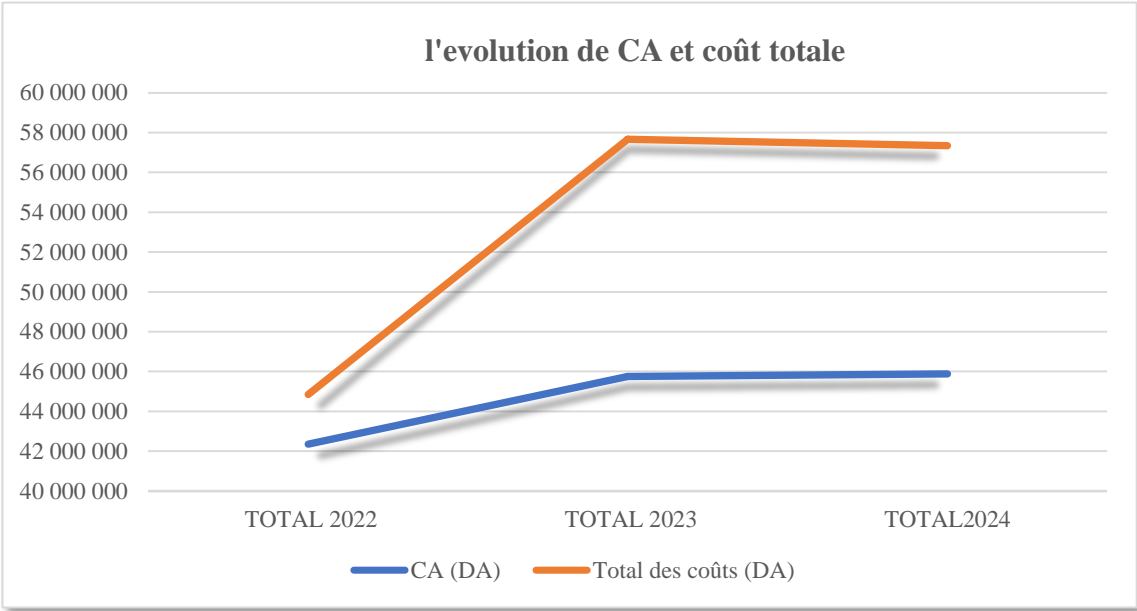
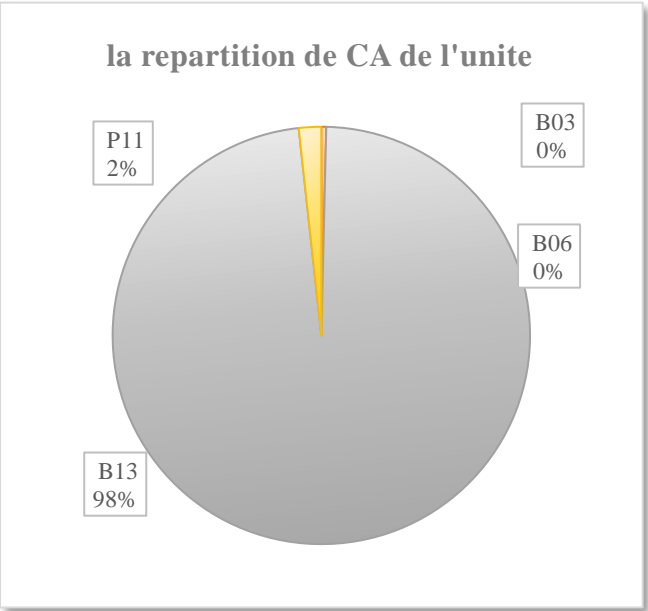
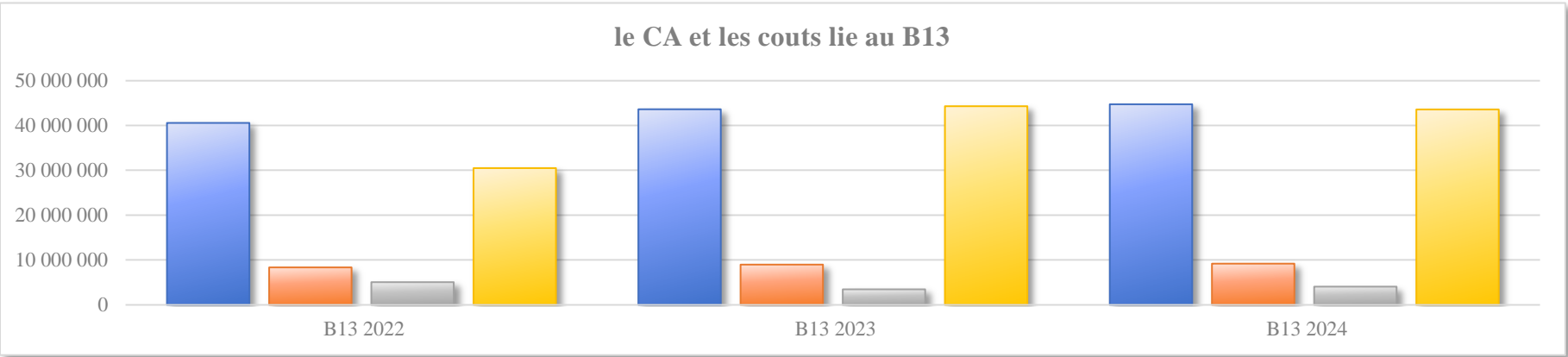
## Chapitre 03

*Tableau 16: Indicateurs économiques DR154*

ANNEE	PRODUIT	CA (DA)	Coût MP (DA)	Coût Stockage (DA)	Coût Distribution (DA)	Total des coûts (DA)	RATIO
2022	B06	13 090	1 773	1 129	7 668	10 570	80,75%
	B03	103 795	12 791	5 071	37 872	55 734	53,70%
	B13	40 588 056	8 356 012	5 065 798	30 507 458	43 929 268	108,23%
	P11	1 263 513	249 673	68 442	302 422	620 537	49,11%
	AUTRE	381 601	226 454	-	-	226 454	59,34%
	TOTAL	42 350 056	8 846 703	5 140 440	30 855 420	44 842 563	105,89%
2023	B06	7 728	1 063	347	5 499	6 909	89,40%
	B03	162 467	16 152	3 849	65 801	85 802	52,81%
	B13	43 636 038	8 980 959	3 464 056	44 314 047	56 759 062	130,07%
	P11	1 423 228	198 295	31 486	251 235	481 016	33,80%
	AUTRE	525 187	333 215	-	-	333 215	63,45%
	TOTAL	45 754 648	9 529 684	3 499 738	44 636 582	57 666 004	126,03%
2024	B06	-	-	-	-	-	0,00%
	B03	172 733	16 653	6 579	66 189	89 421	51,77%
	B13	44 750 844	9 195 821	4 063 880	43 595 053	56 854 754	127,05%
	P11	792 668	106 513	28 583	172 323	307 419	38,78%
	AUTRE	157 410	83 404	-	-	83 404	52,99%
	TOTAL	45 873 655	9 402 391	4 099 042	43 833 565	57 334 998	124,98%

# Chapitre 03

Graphique 9: ensemble de donnes d'unité DR154



## Chapitre 03

### Commentaire :

- **B06** : Cessation de la production ;
- **B03** : Croissance de CA avec un ratio maîtrisé (52 %) ;
- **B13** : CA stable mais ratio très dégradé (127 %) causé par les coûts de distribution et coûts de stockage (frais de transport, surstockage, frais de bouteille).
- **P11** : Bonne rentabilité, mais le CA en baisse (44 %).

**Tableau 17: Synthèse-Diagnostic DR154**

Produit	Points positifs	Ratio des coûts (2024)	Points négatifs	Recommandations
<b>B06</b>	Cessation de la production			
<b>B03</b>	Croissance continue, ratio stable	51,77 %	Contribution limitée au CA, distribution coûteuse	Externalisation de distribution Repositionnement saisonnier
<b>B13</b>	Forte demande locale	127,05 % (non rentable)	Rentabilité négative, distribution coûteuse	Optimisation des tournées, Externalisation de distribution
<b>P11</b>	Rentabilité forte	38,78 %	Baisse significative de la demande	Cibler les zones industrielles

### 2.3.2.5 Analyse de l'unité DR155 – Dépôt régional d'Aïn El Hammam

Ce dépôt rural distribue exclusivement du butane. Il couvre une région montagneuse d'Aïn El Hammam.

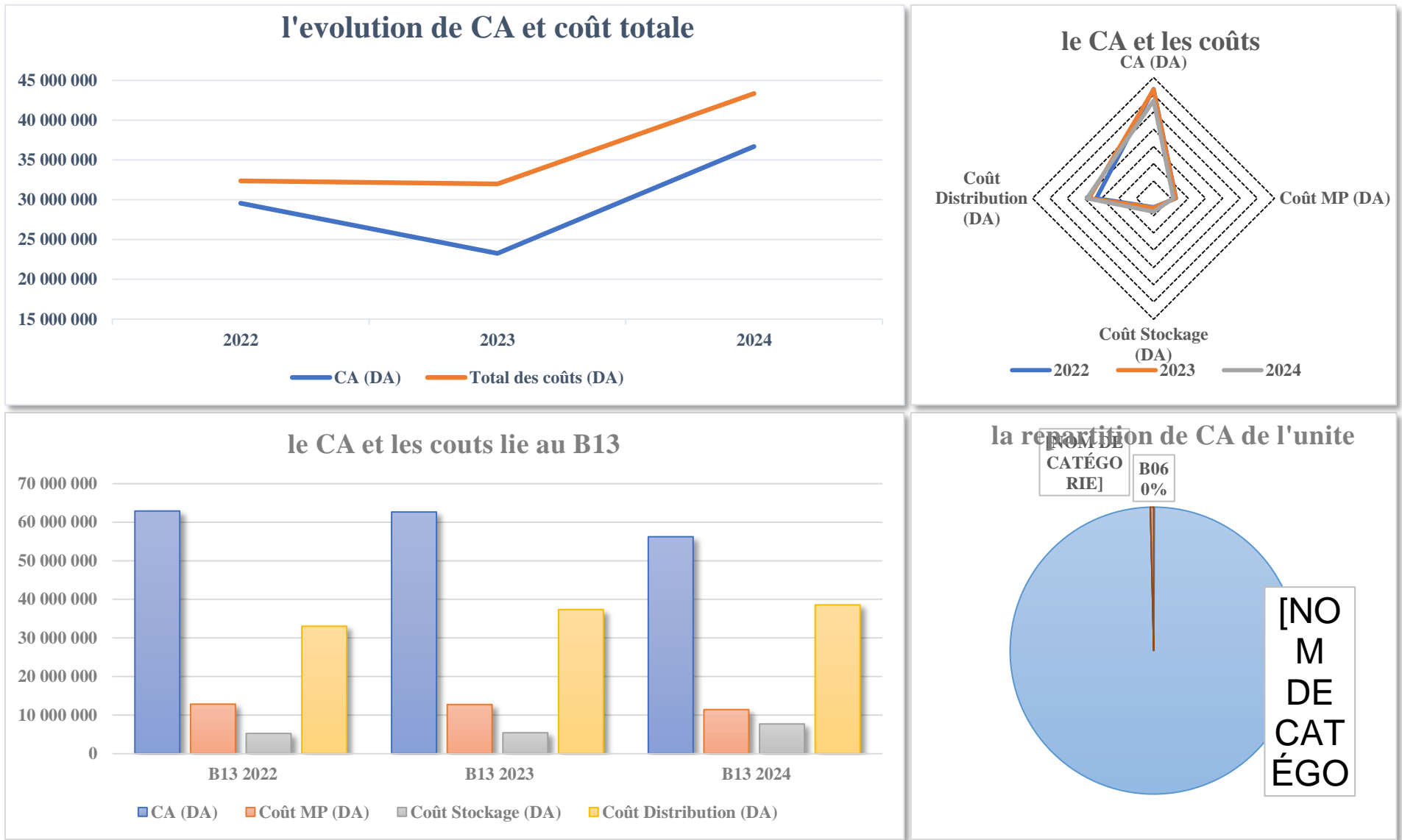
## Chapitre 03

Tableau 18: Indicateurs économiques DR155

ANNEE	PRODUIT	CA (DA)	Coût MP (DA)	Coût Stockage (DA)	Coût Distribution (DA)	Total des coûts (DA)	RATIO
2022	B06	12 643	1 635	1 276	3 375	6 286	49,72%
	B03	26 996	3 107	2 679	7 591	13 377	49,55%
	B13	29 395 436	5 894 432	5 635 118	20 746 992	32 276 543	109,80%
	AUTRE	136 482	81 835	-	-	81 835	59,96%
	<b>Total</b>	<b>29 571 557</b>	<b>5 981 009</b>	<b>5 639 074</b>	<b>20 757 958</b>	<b>32 378 041</b>	<b>109,49%</b>
2023	B06	12 165	1 572	1 281	3 852	6 705	55,12%
	B03	28 598	2 659	2 403	8 492	13 554	47,39%
	B13	23 106 874	4 594 370	5 041 476	22 268 913	31 904 759	138,07%
	AUTRE	113 351	67 646	-	-	67 646	59,68%
	<b>Total</b>	<b>23 260 988</b>	<b>4 666 247</b>	<b>5 045 160</b>	<b>22 281 257</b>	<b>31 992 664</b>	<b>137,54%</b>
2024	B06	9 422	1 218	840	2 222	4 280	45,43%
	B03	28 725	2 590	2 045	6 749	11 384	39,63%
	B13	36 522 925	7 408 387	6 240 127	29 615 973	43 264 487	118,46%
	AUTRE	135 966	67 977	-	-	67 977	50,00%
	<b>Total</b>	<b>36 697 038</b>	<b>7 480 172</b>	<b>6 243 012</b>	<b>29 624 944</b>	<b>43 348 128</b>	<b>118,12%</b>

# Chapitre 03

Graphique 10: ensemble de données d'unité DR155



## Chapitre 03

### Commentaire :

- **B06** : Faible CA avec rentabilité maîtrisée (45 %) ;
- **B03** : Le CA en légère hausse et rentabilité en amélioration (39 %) ;
- **B13** : Produit dominant en CA, mais le ratio >118 %, très déficitaire, causé par les coûts de distribution et coûts de stockage (frais de transport, surstockage, frais de bouteille).

**Tableau 19: Synthèse – Diagnostic DR155**

Produit	Points positifs	Ratio des coûts (2024)	Points négatifs	Recommandations
<b>B06</b>	Ratio maîtrisé	45,43 % (en baisse après un pic en 2023)	Demande, faible, coût de stockage élevé	Négociation les prix d'achat de bouteilles
<b>B03</b>	Rentabilité en amélioration, stabilité de la demande	39,63 % (en baisse constante)	Coût de stockage élevé	Développer l'offre saisonnière, négocier les prix d'achat de bouteilles
<b>B13</b>	Forte demande locale	<b>118,46 % (non rentable)</b>	Rentabilité négative, charges distribution	Externalisation de distribution

## Chapitre 03

### 2.3.2.6 Synthèse globale de l'analyse par unité

- Le GPL carburant reste rentable mais nécessite une optimisation logistique
- Le B13 est non rentable dans toutes les unités, principalement à cause des coûts de distribution.
- Le B06 est structurellement déficitaire.
- Le B03 est un produit saisonnier, à rentabilité limitée mais maîtrisable.
- Le P11 présente un potentiel de croissance élevé, notamment en B2B.
- Le P35 reste rentable au CE, mais le processus d'emplissage doit être modernisé.
- Le coût de distribution est le coût major.

**Tableau 20: Tableau comparatif des unités, points forts/ faibles**

Unité	Spécificité	Points forts	Points faibles	Recommandations prioritaires
<b>CE 151</b> <b>Centre</b> <b>Enfûtage</b>	– Cœur du réseau, tous produits y compris GPL/C	Large portefeuille, bonne maîtrise du GPL et P11	<b>Coûts élevés pour B13, B06, B03</b>	Externaliser la distribution GPL/B13, limiter les volumes non rentables
<b>MCE 153</b> <b>Fréha</b>	– Conditionne uniquement du butane	Ratio correct pour B06, montée du CA B13	<b>Ratio &gt;100% pour B13, saisonnalité forte</b>	Externaliser la distribution Ajuster les stocks
<b>DR152 – Tigzirt</b>	Zone côtière forte densité en saison estivale	Rentabilité de P11, CA global stable	<b>B13 non rentable (&gt;100%), charges élevées</b>	Externaliser la distribution Cibler B03 comme produit loisir
<b>DR154</b> <b>Ouadhias</b>	– Distribution zone montagneuse et froide	Demande stable, bons ratios pour P11/B03	<b>Pertes structurelles B13, disparition B06</b>	Externaliser la distribution Relancer le segment P11 B2B
<b>DR155 – Ain El</b>	Distribution zone	CA B13 en croissance,	<b>Coûts trop élevés B13,</b>	Restructurer distribution Arrête de B06

## Chapitre 03

---

<b>Hamman</b>	montagneuse et froide	B03 rentable	demande faible B06	
---------------	-----------------------	--------------	--------------------	--

## Chapitre 03

### 2.3.3 Analyse approfondie sur le coût major

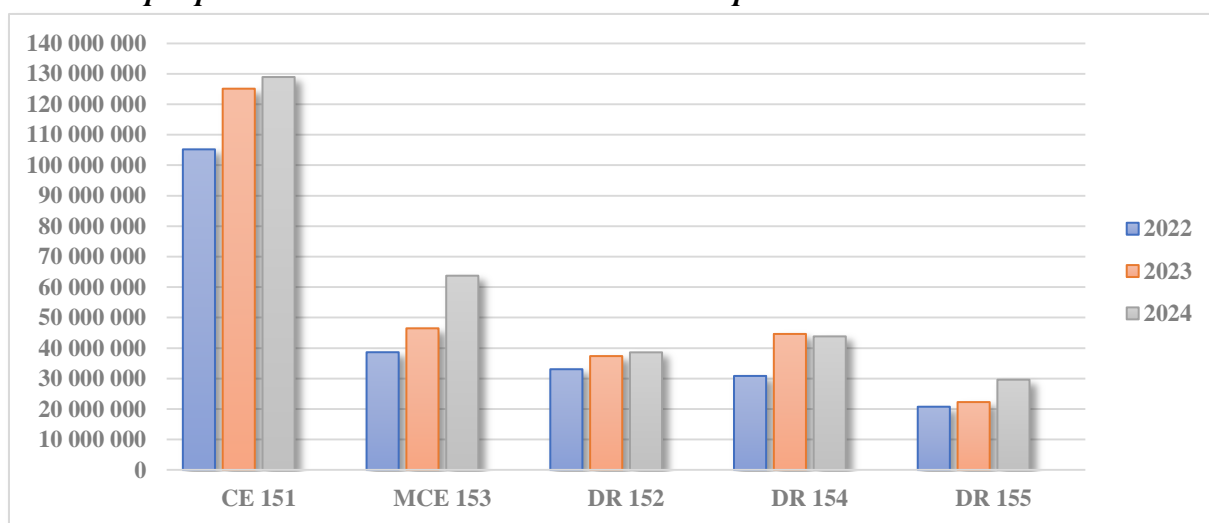
L'analyse du coût de distribution s'impose comme une étape inévitable dans l'évaluation de la performance économique du district GPL de Tizi-Ouzou. En tant que poste de charge le plus inflationniste sur la période 2022–2024, il conditionne fortement la rentabilité des produits, notamment les bouteilles de butane.

#### 2.3.3.1 Évolution du coût de distribution par unité (2022–2024)

Tableau 21: l'évolution des charges de distribution

Unité	2022 (DA)	2023 (DA)	2024 (DA)	Évolution (%)
CE 151	105 204 589	125 109 940	128 941 279	+22,6 %
MCE 153	38 637 783	46 486 049	63 747 222	+65,0 %
DR 152	33 061 515	37 373 391	38 598 507	+16,7 %
DR 154	30 855 420	44 636 582	43 833 565	+42,0 %
DR 155	20 757 958	22 281 257	29 624 944	+42,7 %

Graphique 11: évolution de coût de distribution pendant les exercices 2022-2024



#### Commentaire :

- **MCE 153** : hausse la plus forte du coût de distribution (+65,0 %) ;
- **CE 151** : progression maîtrisée des charges (+22,6 %) ;
- **DR 154 et DR 155** : fortes hausses (+42,0 % et +42,7 %) ;
- **DR 152** : hausse modérée (+16,7 %), traduisant une certaine stabilité.

## Chapitre 03

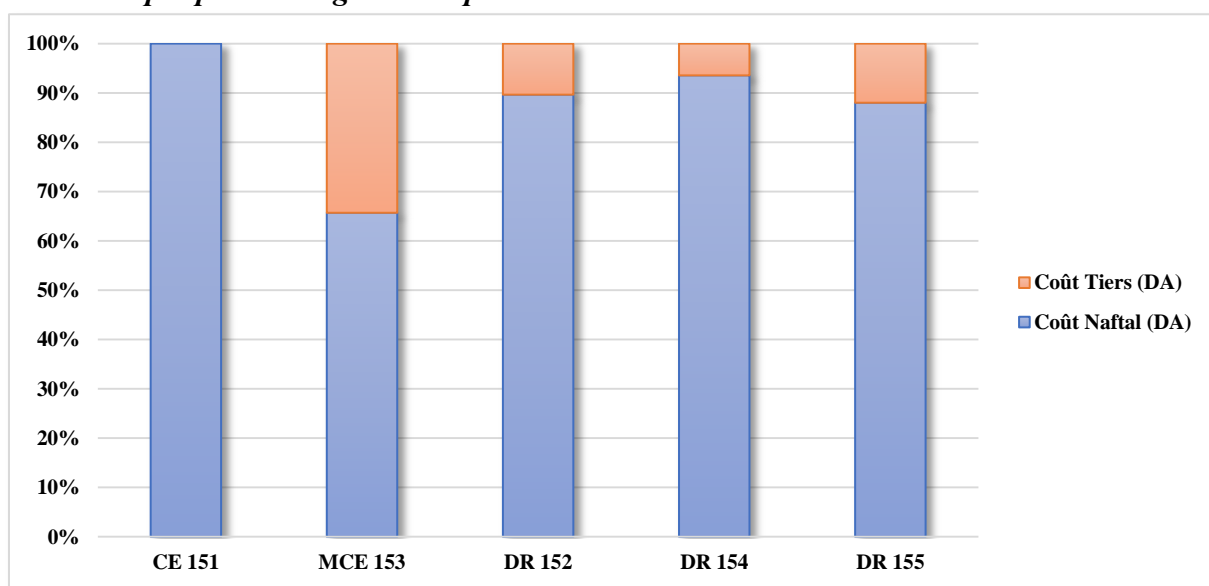
### 2.3.3.2 Degré de dépendance aux circuits distribution exercice (2024)

Pour comprendre l'origine de ces hausses on va analyser la répartition des charges entre les moyens logistiques internes (Naftal) et les prestataires externes (tiers).

Tableau 22: la dépendance aux circuits interne et externe

Unité	Coût Naftal (DA)	Coût Tiers (DA)	Total (DA)	Naftal	Tiers	Canal dominant
CE 151	128 941 279	—	128 941 279	100 %	0 %	Naftal exclusif
MCE 153	41 883 676	21 863 546	63 747 222	66 %	34 %	Répartition équilibrée
DR 152	34 605 210	3 993 297	38 598 507	90 %	10 %	Forte dépendance
DR 154	41 009 585	2 823 980	43 833 565	94 %	6 %	Forte dépendance
DR 155	26 073 934	3 551 010	29 624 944	88 %	12 %	Forte dépendance

Graphique 12: degrés de dépendance aux circuits distribution



Toutes les unités dépendent fortement, de la logistique Naftal. Ce manque de diversification augmente la rigidité opérationnelle et expose à des coûts fixes élevés.

## Chapitre 03

### 2.3.3.3 La source de détérioration de coût de distribution

L'envolée des frais de distribution trouve son origine dans plusieurs facteurs structurels, Coûts fixes élevés des moyens internes (véhicules vieillissants, carburant, assurance, entretien, salaires chauffeurs).

*Tableau 23: répartition des frais de transport par les moyens internes*

Année	Carburant (DA)	Lubrifiants (DA)	Pneumatiques (DA)	Autres frais codifiés (DA)	Total (DA)
<b>2023</b>	16 456 985,64	2 299 003,71	<b>3 143 585,51</b>	1 490 507,68	<b>23 390 082,54</b>
<b>2024</b>	17 987 749,96	2 363 903,03	<b>6 241 007,57</b>	4 693 810,18	<b>31 286 470,74</b>
<b>Évolution (%)</b>	<b>+9,30 %</b>	<b>+2,82 %</b>	<b>+98,53 %</b>	<b>+214,91 %</b>	<b>+33,75 %</b>

Aussi, l'absence d'optimisation des tournées, notamment dans les zones éloignées et recours aux circuits courts par les propres moyen interne, plus que les circuits directs avec les moyens tiers, qui offrent des coûts plus flexibles, notamment via les auto-ravitailleurs (coûts fixes). Tous ces éléments ont effectué la rentabilité des produits, notamment pour le B13 dont les marges sont déjà fragiles.

### 2.3.3.4 Comparaison entre les circuits de distribution– Cas du MCE Fréha

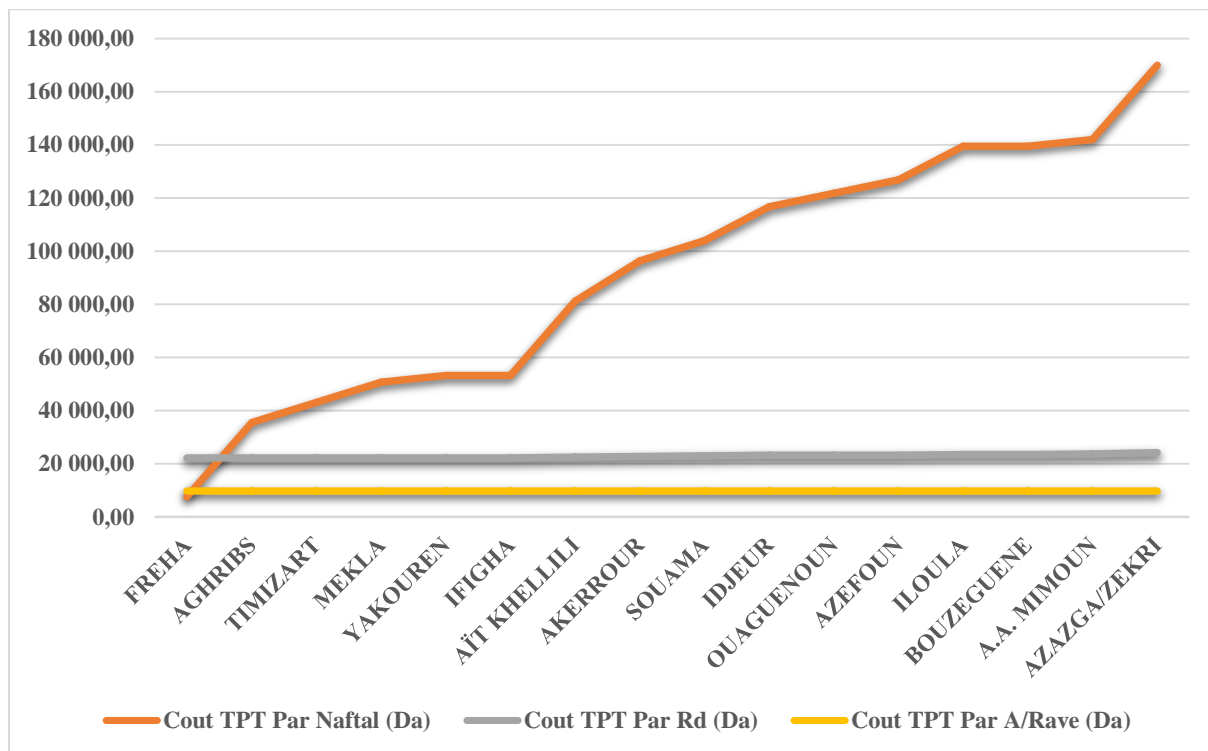
Une comparaison des coûts par mode de distribution dans l'unité MCE 153 (produit B13) illustre clairement l'impact économique du choix de circuit

*Tableau 24: les coûts de distribution par mode dans l'unité MCE 153*

Commune	Distance (km)	Coût Naftal (DA)	Coût RD (DA)	Coût A/RAVE (DA)
<b>FREHA</b>	3	7 610	22 230	9 750
<b>AGHRIBS</b>	14	35 516	22 230	9 750
<b>MEKLA</b>	20	50 738	22 230	9 750
<b>AZEFOUN</b>	50	126 844	23 265	9 750
<b>AZAZGA / ZEKRI</b>	67	169 971	24 165	9 750

## Chapitre 03

Graphique 13: Coûts de transport par commune (Unité Fréha – produit B13)



### Commentaire :

Les coûts Naftal augmentent de façon exponentielle avec la distance, à l'inverse, les circuits tiers (RD ou auto-ravitaillement) maintiennent des coûts fixe. Ce qui favorise le recours aux moyens externes de distribution.

### 2.4 Etape de correction (Recommandations)

L'analyse des écarts de performance enregistrés sur la période 2022–2024 a permis de mettre en évidence des déséquilibres structurels dans la répartition des charges, la rentabilité par produit, ainsi que dans l'organisation logistique. Dans une logique de contrôle de gestion, cette étape vise à formuler des actions correctrices concrètes et ciblées, susceptibles de restaurer une trajectoire de performance durable.

#### 2.4.1 Réorganisation du portefeuille produit

Plusieurs produits affichent une rentabilité structurellement négative, produits B06 et B03 présentent une rentabilité fortement dégradée, combinant faible volume de vente et coûts élevés. Il est recommandé de :

- Réévaluer le maintien de ces produits dans l'offre du district ;
- Étudier la possibilité de limiter leur distribution à certaines périodes ou zones géographiques.

#### 2.4.2 Réduction des coûts

Le coût de distribution, qui représente jusqu'à 46,4 % du chiffre d'affaires, constitue le principal facteur de dégradation de la rentabilité. Cette inflation résulte de l'utilisation intensive des moyens internes (flotte propre, chauffeurs, maintenance). Donc, il est recommandé de :

- Réorganiser les tournées logistiques, en priorisant la mutualisation des trajets à faible densité ;
- L'externalisation dans les zones géographiquement éloignées ou peu rentables.

#### 2.4.3 Optimisation des centres d'emplissage

Le coût d'emplissage a progressé de 2,34 % à 13,3 % du chiffre d'affaires, Cette dérive s'explique par la persistance de processus manuels, notamment pour le B06, ainsi que par des charges fixes élevées. Il est recommandé d'Investi dans l'automatisation des postes de remplissage à faible rendement.

#### 2.4.4 Amélioration de la gestion des stocks et des emballages

Le coût de stockage, en hausse, révèle des dysfonctionnements dans la planification, notamment des phénomènes de surstock pour les produits saisonniers ou à faible rotation. Il est recommandé de :

- Mettre en œuvre une planification prévisionnelle affinée, tenant compte des historiques de consommation et des données climatiques ;
- Renégocier les contrats d'achat d'emballages pour toutes les bouteilles.

### **2.4.5 Valorisation des produits à fort potentiel**

Les produits P11 et P35 présentent une rentabilité nette positive avec un coût maîtrisé. Ils apparaissent comme des leviers de développement industriel et logistique pour le district. Il est recommandé de :

- Renforcer la politique commerciale autour de ces produits (contrats avec les industriels, actions de promotion) ;
- Prioriser leur distribution dans les zones les plus rentables pour augmenter leur part dans le portefeuille.

### **Conclusion du chapitre**

L'application structurée du processus de contrôle de gestion, de la prévision à la mesure, en passant par l'analyse, la correction, a permis de dresser un diagnostic clair et argumenté de la performance économique du district GPL de Tizi-Ouzou.

La comparaison des objectifs prévisionnels aux résultats réalisés a mis en évidence des écarts significatifs. Ces écarts ne sont pas uniquement conjoncturels, l'analyse macroéconomique révèle une dérive progressive des principaux postes de coût, en particulier la distribution et l'emplissage, qui fragilise la rentabilité globale et la lecture microéconomique confirme que certains produits affichent une rentabilité structurellement déficitaire, pesant sur l'équilibre financier du district.

Face à ces constats, des recommandations ont été formulées : réorganisation logistique, recentrage de l'offre produit (si possible), renforcement de la prévision.

La mise en œuvre rigoureuse de ces actions, dans un cadre de suivi régulier, constitue une condition essentielle pour restaurer la performance.

Cette analyse confirme ainsi la valeur ajoutée du contrôle de gestion comme outil stratégique d'aide à la décision et de maîtrise des équilibres économiques.



# **Conclusion**

---

## **Conclusion générale**

Ce mémoire met en lumière le rôle fondamental du contrôle de gestion dans l'optimisation de la fonction de distribution au sein de Naftal, avec un focus particulier sur le district GPL de Tizi-Ouzou. À travers une analyse approfondie des outils, des indicateurs de performance et des pratiques de gestion, nous avons identifié les leviers stratégiques capables d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de la distribution des produits pétroliers.

Les résultats obtenus démontrent que l'intégration d'outils tels que les tableaux de bord et les indicateurs clés de performance (KPI) dans le contrôle de gestion favorise un suivi précis des performances financières et logistiques. Cette approche permet également d'anticiper les fluctuations de la demande et d'adapter les stratégies en conséquence. L'analyse des coûts de distribution met en évidence des opportunités d'optimisation maximale, notamment en matière de gestion des stocks et de rationalisation des circuits de transport.

Toutefois, certains défis persistent, comme la montée en puissance du gaz de ville et la variabilité saisonnière de la demande. Les produits stratégiques tels que le B13 et le B06 nécessitent une attention accrue pour maximiser leur rentabilité. La mise en place de recommandations ciblées, telles que l'établissement de partenariats avec des transporteurs externes et l'amélioration des processus de stockage, pourrait renforcer la position concurrentielle de Naftal.

En définitive, ce travail souligne l'importance d'une approche proactive et intégrée du contrôle de gestion dans l'optimisation de la distribution. En s'appuyant sur des données précises et des analyses rigoureuses, Naftal pourra non seulement accroître sa performance économique, mais aussi garantir une satisfaction client optimale et une compétitivité durable sur le marché des hydrocarbures. Les perspectives pour le district GPL de Tizi-Ouzou restent prometteuses, à condition de maintenir une dynamique d'innovation et d'adaptabilité face aux évolutions du secteur.

L'étude de cas menée nous a permis de valider les deux hypothèses citées dans l'introduction, ainsi les résultats obtenus montrent que le contrôle de gestion appliqué (prévision, suivi, analyse, correction), a permis d'identifier des écarts significatifs de rentabilité entre les différentes unités, à détecter les sources de surcoûts comme les coûts de transport, et au suivi de l'évolution des marges. Ces constats illustrent clairement que les

## **Conclusion**

---

indicateurs mobilisés ont servi de leviers de pilotage économique, confirmant ainsi l'hypothèse H1.

De plus, l'analyse des circuits de distribution a mis en évidence une dépendance excessive aux moyens internes, ce qui engendre une hausse des coûts de distribution. Grâce à la mise en œuvre d'outils de contrôle (tableaux de bord, reporting, analyse des écarts), une réorientation vers des circuits plus efficaces a été recommandée, ces résultats confirment ainsi l'hypothèse H2.

Les résultats obtenus apportent une réponse claire à la problématique posée. Ils montrent que le contrôle de gestion constitue un véritable levier stratégique de pilotage, capable d'améliorer la rentabilité économique et l'efficacité de la fonction distribution.

## **Bibliographie :**

1. Alazard Claude et Ségau Sabine, *Contrôle de gestion : manuel et applications*, Paris, Dunod, 2012.
2. Anthony Robert N., *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Boston, Harvard Business School Press, 1965.
3. Anthony Robert N. et Govindarajan Vijay, *Management Control Systems*, 12e éd., Boston, McGraw-Hill, 2007, p. 334.
4. Arnould Hervé, *Le Contrôle de gestion en action*, Paris, Éditions Liaisons, 2001, p. 9.
5. Balm Gerald J., *Benchmarking : Practitioner's Guide*, New York, Qualité Ressources, 1990.
6. Benslimane Yasmine, *L'utilisation du contrôle de gestion comme outil d'aide à la décision dans les entreprises publiques économiques*, Université d'Alger 3, 2023, p. 52.
7. Benchaoui Khalid, *Contrôle de gestion – support de cours*, Université Hassan II, Maroc, 2015, p. 23.
8. Béatrice Alain et Gandguillot François, *Comptabilité de gestion*, Paris, Dunod, 2011, pp. 123–124.
9. Bescos Pierre-Louis et Touron Pierre, "Le contrôle de gestion dans les PME", *Revue Française de Comptabilité*, n°284, 1996.
10. Boudiaf Samir, *L'impact du contrôle de gestion sur la performance logistique dans les entreprises publiques*, Université Frères Mentouri de Constantine 1, 2020, p. 41.
11. Bouquin Henri, *Le contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008.
12. Burblaud Alain et Simon Christian, *Contrôle de gestion : une approche par les processus*, Paris, Vuibert, 2004.
13. Chapel Jean-Claude, *Le reporting de gestion : outil de pilotage et de dialogue*, Paris, L'Harmattan, 2001, p. 95.
14. Christopher Martin, *Logistique et Supply Chain Management*, Paris, Pearson Éducation, 2011.
15. Chrouze Alain, *Distribution : concepts, méthodes, stratégies*, Paris, Vuibert, 1992, p. 51.
16. Dubois Pierre-Louis et Jolibert Alain, *Marketing – Stratégie et mise en œuvre*, Paris, Economica, 2000, p. 89.
17. Dussart Jean-Pierre, *Distribution : Stratégies et management*, Paris, Vuibert, 2000, p. 87.
18. El Hijazi Moubarak, *Le contrôle de gestion dans la grande distribution*, Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc, 2024, p. 141.
19. Hamdani Meriem, *L'apport du contrôle de gestion dans la maîtrise des coûts logistiques : étude de cas au sein d'une entreprise publique*, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019, p. 22.

20. Hofstede Geert, *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, New York, McGraw-Hill, 1991.
21. Horngren Charles T. et Foster George, *Introduction au management comptable*, Paris, Pearson Éducation, 2012, p. 189.
22. Kaddour Amina, *Le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de la fonction distribution*, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen, 2021, p. 33.
23. Kapferer Jean-Noël, *Les marques : stratégie et gestion*, Paris, Dunod, 2012, p. 273.
24. Kaplan Robert S. et Norton David P., *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
25. Khemiri Samir, *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan, 2010, p. 54.
26. Kotler Philip et Dubois Bernard, *Marketing Management*, Paris, Pearson Éducation, 2007, p. 765.
27. Kotler Philip et Keller Kevin Lane, *Management Marketing*, Paris, Pearson Éducation, 2012, p. 556.
28. Lendrevie Jacques, Lévy Julien et Lindon Denis, *Mercator – Théorie et pratique du marketing*, 11<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod, 2015, p. 324.
29. Lorino Pierre, *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, La Découverte, 2003, p. 221.
30. Saulpic Olivier et Zarlowski Philippe, *Management et contrôle de gestion*, Paris, Vuibert, 2013, p. 232.
31. Simons Robert, *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.
32. Zouaoui Farah, *Le rôle du contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance logistique : étude de cas dans le secteur énergétique*, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, 2022, p. 34.
33. Sources internes NAFTAL, *Données internes du district GPL de Tizi-Ouzou*, rapports d'activité et tableaux de bord, années 2022–2024.

## Table des matières

### Introduction

## Chapitre 01 : Les fondements du contrôle de gestion..... 5

### 1 Section 01 : Définition et objectifs du contrôle de gestion ..... 5

#### 1.1 Contrôle de gestion, définition ..... 5

1.1.1 La définition théorique du contrôle de gestion ..... 5

1.1.2 Définition de la performance ..... 6

1.1.3 Définition des trois dimensions fondamentales ..... 7

#### 1.2 L'objectif de contrôle de gestion ..... 8

1.2.1 Objectif de planification stratégique et opérationnelle ..... 8

1.2.2 Objectif de pilotage de la performance..... 8

1.2.3 Objectif d'aide à la prise de décision..... 9

1.2.4 Objectif de maîtrise et d'optimisation des coûts..... 9

1.2.5 Objectif d'évaluation des résultats et des performances..... 9

#### 1.3 Le contrôleur de gestion..... 10

1.3.1 Les missions du contrôleur de gestion..... 10

1.3.2 Le rôle du contrôleur de gestion ..... 10

1.3.3 Compétences attendues du contrôleur de gestion ..... 11

### 2 Section 02 : L'ancrage organisationnel du contrôle de gestion ..... 12

#### 2.1 Les niveaux de contrôle de gestion..... 12

2.1.1 Le contrôle stratégique ..... 12

2.1.2 Le contrôle de gestion..... 12

2.1.3 Le contrôle opérationnel ..... 13

#### 2.2 Les déterminants organisationnels de la mise en œuvre CDG ..... 15

2.2.1 La taille de l'entreprise ..... 15

2.2.2 Le niveau technologique..... 15

2.2.3 La culture d'entreprise..... 16

#### 2.3 Le rattachement du contrôle de gestion au sein de l'entreprise..... 16

2.3.1 Rattachement à la Direction Générale (DG)..... 16

2.3.2 Rattachement à la Direction Administrative et Financière (DAF) ..... 16

2.3.3 Rattachement à la Direction des Ressources Humaines (DRH) ..... 17

### 3 Section 03 : Les outils de contrôle de gestion ..... 18

#### 3.1 Les outils de planification et d'allocation des ressources..... 18

3.1.1 Le budget ..... 18

3.1.2 Le plan d'investissement ..... 20

3.1.3 Le plan de trésorerie ..... 21

3.1.4	La prévision des ressources humaines .....	22
<b>3.2</b>	<b>Les instruments de pilotage de la performance .....</b>	<b>22</b>
3.2.1	Le tableau de bord .....	23
3.2.2	Les ratios de gestion .....	24
3.2.3	Le reporting .....	25
<b>3.3</b>	<b>Les outils d'analyse et d'aide à la décision .....</b>	<b>26</b>
3.3.1	La comptabilité .....	26
3.3.2	Les systèmes d'information intégrés (ERP) .....	27
3.3.3	Le benchmarking stratégique.....	28
<b>Chapitre 02 : l'intégration du contrôle de gestion dans la fonction</b>		
<b>distribution.....</b>		<b>29</b>
<b>1</b>	<b>Section 01 : la fonction distribution .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1</b>	<b>La définition et enjeux de la fonction distribution .....</b>	<b>29</b>
1.1.1	La définition de distribution .....	29
1.1.2	Les enjeux de la fonction distribution .....	30
<b>1.2</b>	<b>Les circuits de distribution .....</b>	<b>31</b>
1.2.1	Le circuit direct.....	31
1.2.2	Le circuit court.....	32
1.2.3	Le circuit long.....	32
1.2.4	Le choix du circuit.....	33
<b>1.3</b>	<b>Importance du contrôle de gestion pour la fonction distribution .....</b>	<b>34</b>
1.3.1	Suivre les coûts logistiques.....	35
1.3.2	Évaluer la performance des canaux .....	35
1.3.3	Favoriser la coordination entre les acteurs internes et externes.....	35
<b>2</b>	<b>Section 02 : les indicateurs de performance économique.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1</b>	<b>Les indicateurs financiers de la performance .....</b>	<b>37</b>
2.1.1	L'indicateur de performance : chiffre d'affaires.....	37
2.1.2	L'indicateur de performance : marge bénéficiaire.....	38
<b>2.2</b>	<b>Les indicateurs logistiques et opérationnels.....</b>	<b>38</b>
2.2.1	Le coût de transport .....	38
2.2.2	Le coût de stockage .....	39
2.2.3	Le coût des matières premières.....	39
2.2.4	Le coût d'emballage et de conditionnement.....	39
<b>3</b>	<b>Section 03 : Le processus de contrôle de gestion appliqué à la</b>	
<b>distribution.....</b>		<b>40</b>
<b>3.1</b>	<b>Suivi des résultats par les indicateurs.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2</b>	<b>Compréhension des écarts et explication des résultats .....</b>	<b>41</b>

<b>3.3 Proposition des actions correctives .....</b>	<b>42</b>
<b>Chapitre 03 : le cas pratique – Étude du district GPL de Tizi-Ouzou .....</b>	<b>44</b>
<b>1 Section 01 : Présentation du lieu de stage district GPL T.O .....</b>	<b>46</b>
<b>1.1 Présentation de la structure mère : NAFTAL .....</b>	<b>46</b>
1.1.1 Origine et évolution de Naftal SPA .....	46
1.1.2 Missions, objectifs et domaines d’activité .....	46
1.1.3 Organisation structurelle de NAFTAL et ses branches .....	48
1.1.4 La branche GPL : rôles, missions et réseau national .....	48
1.1.5 La structure de l’entreprise .....	49
<b>1.2 Présentation du district GPL Tizi-Ouzou .....</b>	<b>52</b>
1.2.1 Historique et création du district .....	52
1.2.2 Missions principales du district .....	52
1.2.3 Positionnement territorial et rôle stratégique .....	53
1.2.4 Schéma général de fonctionnement du district .....	53
1.2.5 L’organisation administratif et opérationnelle .....	55
1.2.6 Produits et couverture de marché .....	60
<b>1.3 Présentation du département distribution .....</b>	<b>61</b>
1.3.1 Service Transport .....	62
1.3.2 Service d’Exploitation .....	62
1.3.3 Service Vente .....	63
<b>2 Section 2 : Analyse des performances économiques .....</b>	<b>64</b>
<b>2.1 Etape de Prévision – Exercice 2024 .....</b>	<b>64</b>
<b>2.2 Etape de Mesure : résultats réalisés et écarts mensuels .....</b>	<b>64</b>
2.2.1 Présentation des écarts mensuels de l’exercice 2024 .....	65
2.2.2 Présentation de la marge / exercice 2024 .....	66
<b>2.3 Etape d’Analyse .....</b>	<b>68</b>
2.3.1 Analyse macroéconomique de district .....	68
2.3.2 Analyse microéconomique – Vision par unité .....	70
2.3.3 Analyse approfondie sur le coût major .....	88
<b>2.4 Etape de correction (Recommandations) .....</b>	<b>92</b>
2.4.1 Réorganisation du portefeuille produit .....	92
2.4.2 Réduction des coûts .....	92
2.4.3 Optimisation des centres d’emplissage .....	92
2.4.4 Amélioration de la gestion des stocks et des emballages .....	92
2.4.5 Valorisation des produits à fort potentiel .....	93
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>95</b>



# Annexe

## REALISATION PRODUCTION 2024

### BUTANE

2024	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
B13	4915,000	4343,000	4275,000	3205,000	2816,000	1891,000	1922,000	1668,000	2267,000	2677,000	3089,000	5598,000
B03	8,000	7,000	8,000	5,000	5,000	4,000	3,000	4,000	6,000	4,000	6,000	9,000
B06	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

### PROPANE

P35	98	84	93	88	76	72	64	60	67	71	70	92
P11	16	12	14	12	13	12	12	13	10	13	17	27

## REALISATION VENTES 2024

2024	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
B13	4731	4547	4199	3252	2702	2020	1746	1801	2200	2595	3142	5578
B03	8,19	6	6,5	5,43	4,9	4,18	3,77	3,61	4,64	5,63	5,57	7,75
B06	2,38	1,96	2,23	1,55	1,59	1,67	1,94	1,29	1,5	1,71	1,3	2
	4741,57	4554,96	4207,73	3258,98	2708,49	2025,85	1746	1801	2206,14	2602,34	3148,87	5587,75
P35	99	83	93	90	75	70	64	58	69	70	77	89,39
P11	13	14	13	12	13	12	12	10	12	14	20	23,1
PVRAC	252	240	204	162	110	47	38	23	100	145	172	337
GPLC	2759	2554	2733	2810	2792	2865	3081	3267	2855	2827	2605	2678

objectifs 2024  
1-1 RAVITAILLEMENT VRAC 2024

U=TM

		JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL	
MOYENS PROPRES	BUTANE	C.E	1 661	507	452	2 555	2 087	1 401	1 242	1 315	1 260	1 690	576	1 638	16 384
		M.C.E.	1 774	1 692	1 682	979	862	647	643	644	649	647	1 338	1 659	13 216
		TOTAL	3 435	2 199	2 134	3 534	2 949	2 048	1 885	1 959	1 909	2 337	1 914	3 297	29 600
MOYENS TIERS	BUTANE	C.E	2 800	2 800	2 800		0	0	0	0	0	2 800	2 800	14 000	
		M.C.E.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		TOTAL	2 800	2 800	2 800	0	0	0	0	0	0	0	2 800	2 800	14 000
BUTANE			6 235	4 999	4 934	3 534	2 949	2 048	1 885	1 959	1 909	2 337	4 714	6 097	43 600
PROPANE			3 404	3 170	3 403	3 439	3 523	3 782	3 931	4 075	3 841	3 513	3 532	3 607	43 220
TOTAL GPL			9 639	8 169	8 337	6 973	6 472	5 830	5 816	6 034	5 750	5 850	8 246	9 704	86 820

NAFTAL SPA

BRANCHE

DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE

PERIODE COMPTABLE 2023 / 01:13

EDITE LE 24/04/2025 10:28:13

715 DISTRICT GPL T.O

**COUTS ET RESULTAT (UM:VRAC DA/TM, COND DA/UNITE)**

CRG: 720 / 3153 MCE FREHA

RUB	ELEMENTS	BUTANE	PROPANE	GPLIC	B06	B03	B13	PROMO	P11	P35	AUTRE	TOTAL
01	CHIFFRE D'AFFAIRE ✓	0.00	0.00	0.00	124 992.51	231 717.97	96 074 024.89	0.00	0.00	0.00	0.00	96 750 806.25
02	PREST/TRANSPORT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
03	ACHAT CONSOMME ✓	0.00	0.00	0.00	15 776.96	21 695.94	19 964 562.80	0.00	0.00	0.00	0.00	20 199 207.01
04	MARGE TIERS	0.00	0.00	0.00	106 215.55	210 022.03	76 109 442.09	0.00	0.00	0.00	0.00	76 551 599.24
05	MARGE GD	0.00	0.00	0.00	32 810.40	102 539.38	18 984 059.53	0.00	0.00	0.00	0.00	19 119 359.31
06	MARGES BRUTE	0.00	0.00	0.00	141 025.95	312 561.41	95 093 451.62	0.00	0.00	0.00	0.00	95 670 958.55
07	COULAGE ET EXCEDENT	0.00	0.00	0.00	1 260.42	2 066.82	1 398 260.62	0.00	0.00	0.00	0.00	1 402 607.86
08	MARGE NETTE	0.00	0.00	0.00	142 286.37	314 648.23	96 492 712.24	0.00	0.00	0.00	0.00	97 073 566.41
10	FRAIS D'APPROV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11	FRAIS RAVITAILLEMENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	523 137.03	0.00	0.00	0.00	0.00	523 137.03
12	FRAIS STOCKAGE X	0.00	0.00	0.00	16 069.47	192 063.08	26 101 036.39	0.00	0.00	0.00	0.00	26 309 170.94
13	QUOTE-PART CABOTAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14	SORTIE VRAC	0.00	0.00	0.00	79 533.53	117 769.48	88 275 810.46	0.00	0.00	0.00	0.00	88 473 113.58
15	FRAIS EMBLISSAGE ✓	0.00	0.00	0.00	30 624.10	45 346.66	33 930 240.64	0.00	0.00	0.00	0.00	34 066 211.40
16	FRAIS DISTRIBUTION ✓	0.00	0.00	0.00	35 842.43	58 382.24	46 391 825.19	0.00	0.00	0.00	0.00	46 486 049.86
17	CHARGES IND DISTRICT	0.00	0.00	0.00	30 254.06	44 945.92	33 468 581.60	0.00	0.00	0.00	0.00	33 543 781.58
18	CHARGES IND BRANCHE	0.00	0.00	0.00	9 852.23	14 636.63	10 698 037.17	0.00	0.00	0.00	0.00	10 923 576.03
19	CHARGES IND SIEGE	0.00	0.00	0.00	13 397.27	19 903.20	14 670 739.50	0.00	0.00	0.00	0.00	14 854 039.97
20	TOTAL CHARGES	0.00	0.00	0.00	215 573.19	493 047.21	294 412 410.50	0.00	0.00	0.00	0.00	255 179 030.39
21	RESULTAT ANALYTIQUE	0.00	0.00	0.00	-73 286.81	-178 398.98	-157 977 697.76	0.00	0.00	0.00	0.00	-123 919.57
23	QUANTITE VENDUE (UM)	0.00	0.00	0.00	1 460.00	4 338.00	745 443.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9 712.53
25	MARGES BRUTE	0.00	0.00	0.00	96.59	72.05	127.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
26	COULAGE ET EXCEDENT	0.00	0.00	0.00	0.86	0.48	1.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
27	MARGE NETTE	0.00	0.00	0.00	97.46	72.53	129.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29	FRAIS D'APPROV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
30	FRAIS RAVITAILLEMENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
31	FRAIS STOCKAGE	0.00	0.00	0.00	11.01	44.27	35.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
32	QUOTE-PART CABOTAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
33	COUT SORTIE VRAC	0.00	0.00	0.00	54.48	27.15	118.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
34	FRAIS DISTRIBUTION	0.00	0.00	0.00	29.98	10.45	45.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
35	FRAIS EMBLISSAGE	0.00	0.00	0.00	24.55	13.46	62.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
36	CHARGE IND DISTRICT	0.00	0.00	0.00	20.72	10.36	44.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
37	CHARGE IND BRANCHE	0.00	0.00	0.00	6.75	3.37	14.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
38	CHARGE IND SIEGE	0.00	0.00	0.00	9.16	4.59	19.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
39	TOTAL CHARGE	0.00	0.00	0.00	147.65	113.66	341.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
40	RESULTAT ANALYTIQUE	0.00	0.00	0.00	-50.20	-41.12	-211.92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

NAFTAL SPA

BRANCHE

DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE

PERIODE COMPTABLE 2023 / 01.13

EDITE LE 24/04/2025 10.28.13

715 DISTRICT GPL T.O

COUTS ET RESULTAT (UM:VRAC DA/TM, COND DA/UNITE)

CRG: 719 / 3151 CE OUED AISSI TIZI OUZOU

Table with columns: RUB, ELEMENTS, BUTANE, PROPANE, GPL/C, B06, B03, B13, PROMO, P11, P35, AUTRE, TOTAL. Rows include CHEFFRE D'AFFAIRE, PREST/TRANSPORT, ACHAT CONSOMME, MARGE TIERS, MARGE GD, MARGES BRUTE, COULAGE ET EXCEDENT, MARGE NETTE, FRAIS D'APROV, FRAIS RAVITAILLEMENT, FRAIS STOCKAGE, QUOTE-PART CABOTAGE, SORTIE VRAC, FRAIS EMBLISSAGE, FRAIS DISTRIBUTION, CHARGES IND DISTRICT, CHARGES IND BRANCHE, CHARGES IND SIEGE, TOTAL CHARGES, RESULTAT ANALYTIQUE, QUANTITE VENDUE (UM), MARGES BRUTE, COULAGE ET EXCEDENT, MARGE NETTE, FRAIS D'APROV, FRAIS RAVITAILLEMENT, FRAIS STOCKAGE, QUOTE-PART CABOTAGE, COUT SORTIE VRAC, FRAIS EMBLISSAGE, FRAIS DISTRIBUTION, CHARGE IND DISTRICT, CHARGE IND BRANCHE, CHARGE IND SIEGE, TOTAL CHARGE, RESULTAT ANALYTIQUE.

NAFTAL SPA

BRANCHE

DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE

PERIODE COMPTABLE 2024 / 01.13

EDITE LE 24/04/2025 10.28.34

715 DISTRICT GPL T.O

COUTS ET RESULTAT (UM:VRAC DA/TM, COND DA/UNITE)

CRG: 719 / 3151 CE OUED AISSI TIZI OUZOU

Table with columns: RUB, ELEMENTS, BUTANE, PROPANE, GPL/C, B06, B03, B13, PROMO, P11, P35, AUTRE, TOTAL. Rows include CHEFFRE D'AFFAIRE, PREST/TRANSPORT, ACHAT CONSOMME, MARGE TIERS, MARGE GD, MARGES BRUTE, COULAGE ET EXCEDENT, MARGE NETTE, FRAIS D'APROV, FRAIS RAVITAILLEMENT, FRAIS STOCKAGE, QUOTE-PART CABOTAGE, SORTIE VRAC, FRAIS EMBLISSAGE, FRAIS DISTRIBUTION, CHARGES IND DISTRICT, CHARGES IND BRANCHE, CHARGES IND SIEGE, TOTAL CHARGES, RESULTAT ANALYTIQUE, QUANTITE VENDUE (UM), MARGES BRUTE, COULAGE ET EXCEDENT, MARGE NETTE, FRAIS D'APROV, FRAIS RAVITAILLEMENT, FRAIS STOCKAGE, QUOTE-PART CABOTAGE, COUT SORTIE VRAC, FRAIS EMBLISSAGE, FRAIS DISTRIBUTION, CHARGE IND DISTRICT, CHARGE IND BRANCHE, CHARGE IND SIEGE, TOTAL CHARGE, RESULTAT ANALYTIQUE.

NAFTAL SPA

BRANCHE

DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE

PERIODE COMPTABLE 2024 / 01:13

EDITE LE 24/04/2025 10.28.35

715 DISTRICT GPL T.O

COUTS ET RESULTAT (UM:VRAC DA/TM, COND DA/UNITE)

CRG: 781 / 3152 DR TIGZIRT

Table with columns: RUB, ELEMENTS, BUTANE, PROPANE, GPL/C, B06, B03, B13, PROMO, P11, P35, AUTRE, TOTAL. Rows include items like CHIFFRE D'AFFAIRE, PREST/TRANSPORT, ACHAT CONSOMME, MARGE TIERS, etc.

NAFTAL SPA

BRANCHE

DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE

PERIODE COMPTABLE 2024 / 01:13

EDITE LE 24/04/2025 10.28.36

715 DISTRICT GPL T.O

COUTS ET RESULTAT (UM:VRAC DA/TM, COND DA/UNITE)

CRG: 783 / 3155 DR AIN EL HAMMAM

Table with columns: RUB, ELEMENTS, BUTANE, PROPANE, GPL/C, B06, B03, B13, PROMO, P11, P35, AUTRE, TOTAL. Rows include items like CHIFFRE D'AFFAIRE, PREST/TRANSPORT, ACHAT CONSOMME, MARGE TIERS, etc.

NAFTAL SPA

BRANCHE

DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE

PERIODE COMPTABLE 2023 / 01:13

EDITE LE 24/04/2025 10:28:15

715 DISTRICT GPL T.O

COUTS ET RESULTAT (UM:VRAC DA/TM, COND DA/UNITE)

CRG: 783 / 3155 DR AIN EL HAMMAM

RUB	ELEMENTS	BUTANE	PROPANE	GPLIC	B06	B03	B13	PROMO	P11	P35	AUTRE	TOTAL
01	CHIFFRE D'AFFAIRE	0.00	0.00	0.00	12 165.54	28 598.57	23 106 874.68	0.00	0.00	0.00	113 351.36	23 260 990.15
02	PRESTI/TRANSPORT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
03	ACHAT CONSOMME	0.00	0.00	0.00	1 572.84	2 659.95	4 594 370.40	0.00	0.00	0.00	67 646.79	4 666 249.98
04	MARGE TIERS	0.00	0.00	0.00	10 592.70	25 938.62	18 512 504.28	0.00	0.00	0.00	45 704.57	18 594 740.17
05	MARGE GD	0.00	0.00	0.00	882.00	5 270.25	8 434 781.25	0.00	0.00	0.00	0.00	8 440 933.50
06	MARGES BRUTE	0.00	0.00	0.00	11 474.70	31 208.87	26 947 285.53	0.00	0.00	0.00	45 704.57	27 035 673.67
07	COULAGE ET EXCEDENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
08	MARGE NETTE	0.00	0.00	0.00	11 474.70	31 208.87	26 947 285.53	0.00	0.00	0.00	45 704.57	27 035 673.67
10	FRAIS D'APROV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11	FRAIS RAVITAILLEMENT	0.00	0.00	0.00	34 479.35	67 856.33	64 279 568.00	0.00	0.00	0.00	0.00	64 381 907.67
12	FRAIS STOCKAGE	0.00	0.00	0.00	1 281.92	2 403.60	5 041 476.54	0.00	0.00	0.00	0.00	5 045 162.05
13	QUOTE-PART CABOTAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14	SORTIE VRAC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
15	FRAIS EMBLISSAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
16	FRAIS DISTRIBUTION	0.00	0.00	0.00	3 852.65	8 402.79	22 268 913.16	0.00	0.00	0.00	0.00	22 281 259.19
17	CHARGES IND DISTRICT	0.00	0.00	0.00	2 574.26	4 828.74	10 118 346.89	0.00	0.00	0.00	0.00	10 125 747.89
18	CHARGES IND BRANCHE	0.00	0.00	0.00	858.31	1 571.83	3 295 537.72	0.00	0.00	0.00	0.00	3 297 447.86
19	CHARGES IND SIEGE	0.00	0.00	0.00	1 139.55	2 137.40	4 480 661.45	0.00	0.00	0.00	0.00	4 483 938.80
20	TOTAL CHARGES	0.00	0.00	0.00	44 166.43	87 287.68	109 484 004.36	0.00	0.00	0.00	0.00	109 615 458.46
21	RESULTAT ANALYTIQUE	0.00	0.00	0.00	-32 691.73	-56 078.81	-82 536 718.83	0.00	0.00	0.00	45 704.57	-82 519 784.79
23	QUANTITE VENDUE (UM)	0.00	0.00	0.00	112.00	420.00	203 181.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2 643.29
25	MARGES BRUTE	0.00	0.00	0.00	102.45	74.31	132.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
26	COULAGE ET EXCEDENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
27	MARGE NETTE	0.00	0.00	0.00	102.45	74.31	132.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29	FRAIS D'APROV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
30	FRAIS RAVITAILLEMENT	0.00	0.00	0.00	307.85	161.96	316.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
31	FRAIS STOCKAGE	0.00	0.00	0.00	11.45	5.72	24.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
32	QUOTE-PART CABOTAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
33	COUT SORTIE VRAC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
34	FRAIS EMBLISSAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
35	FRAIS DISTRIBUTION	0.00	0.00	0.00	34.40	20.22	109.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
36	CHARGE IND DISTRICT	0.00	0.00	0.00	22.98	11.49	49.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
37	CHARGE IND BRANCHE	0.00	0.00	0.00	7.48	3.74	16.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
38	CHARGE IND SIEGE	0.00	0.00	0.00	10.18	5.09	22.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
39	TOTAL CHARGE	0.00	0.00	0.00	394.34	207.83	538.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
40	RESULTAT ANALYTIQUE	0.00	0.00	0.00	-291.89	-133.52	-406.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

NAFTAL SPA

BRANCHE

DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE

PERIODE COMPTABLE 2024 / 01:13

EDITE LE 24/04/2025 10:28:36

715 DISTRICT GPL T.O

COUTS ET RESULTAT (UM:VRAC DA/TM, COND DA/UNITE)

CRG: 782 / 3154 DR OUAHDIAS

RUB	ELEMENTS	BUTANE	PROPANE	GPLIC	B06	B03	B13	PROMO	P11	P35	AUTRE	TOTAL
01	CHIFFRE D'AFFAIRE	0.00	0.00	0.00	0.00	172 733.04	44 750 844.32	0.00	792 668.16	0.00	157 410.18	45 873 655.70
02	PRESTI/TRANSPORT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
03	ACHAT CONSOMME	0.00	0.00	0.00	0.00	16 053.60	9 195 821.60	0.00	106 513.92	0.00	83 404.80	9 402 393.92
04	MARGE TIERS	0.00	0.00	0.00	0.00	15 079.44	35 555 022.72	0.00	686 154.24	0.00	74 005.38	36 471 263.78
05	MARGE GD	0.00	0.00	0.00	0.00	53 194.39	18 025 561.32	0.00	0.00	0.00	0.00	18 078 755.71
06	MARGES BRUTE	0.00	0.00	0.00	0.00	209 273.83	53 580 584.04	0.00	686 154.24	0.00	74 005.38	54 550 017.49
07	COULAGE ET EXCEDENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
08	MARGE NETTE	0.00	0.00	0.00	0.00	209 273.83	53 580 584.04	0.00	686 154.24	0.00	74 005.38	54 550 017.49
10	FRAIS D'APROV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11	FRAIS RAVITAILLEMENT	0.00	0.00	0.00	0.00	534 965.37	128 459 600.61	0.00	888 899.96	0.00	0.00	129 883 465.73
12	FRAIS STOCKAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	6 579.73	4 063 880.60	0.00	28 583.59	0.00	0.00	4 099 043.92
13	QUOTE-PART CABOTAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14	SORTIE VRAC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
15	FRAIS EMBLISSAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
16	FRAIS DISTRIBUTION	0.00	0.00	0.00	0.00	66 189.04	43 595 053.64	0.00	172 323.97	0.00	0.00	43 833 566.66
17	CHARGES IND DISTRICT	0.00	0.00	0.00	0.00	31 118.04	19 210 561.71	0.00	138 182.67	0.00	0.00	19 376 862.43
18	CHARGES IND BRANCHE	0.00	0.00	0.00	0.00	10 109.88	6 241 282.73	0.00	43 919.24	0.00	0.00	8 295 311.86
19	CHARGES IND SIEGE	0.00	0.00	0.00	0.00	15 837.15	8 542 291.17	0.00	60 111.19	0.00	0.00	8 616 239.51
20	TOTAL CHARGES	0.00	0.00	0.00	0.00	662 799.22	210 112 670.37	0.00	1 329 020.52	0.00	0.00	212 104 490.10
21	RESULTAT ANALYTIQUE	0.00	0.00	0.00	0.00	-453 525.39	-156 532 086.33	0.00	-642 866.28	0.00	74 005.38	-157 554 472.61
23	QUANTITE VENDUE (UM)	0.00	0.00	0.00	0.00	2 917.00	415 568.00	0.00	3 456.00	0.00	0.00	5 449.15
25	MARGES BRUTE	0.00	0.00	0.00	0.00	71.74	128.93	0.00	198.54	0.00	0.00	0.00
26	COULAGE ET EXCEDENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
27	MARGE NETTE	0.00	0.00	0.00	0.00	71.74	128.93	0.00	198.54	0.00	0.00	0.00
29	FRAIS D'APROV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
30	FRAIS RAVITAILLEMENT	0.00	0.00	0.00	0.00	183.40	309.12	0.00	257.20	0.00	0.00	0.00
31	FRAIS STOCKAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	2.26	9.78	0.00	8.27	0.00	0.00	0.00
32	QUOTE-PART CABOTAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
33	COUT SORTIE VRAC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
34	FRAIS EMBLISSAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
35	FRAIS DISTRIBUTION	0.00	0.00	0.00	0.00	22.66	104.90	0.00	49.86	0.00	0.00	0.00
36	CHARGE IND DISTRICT	0.00	0.00	0.00	0.00	13.67	46.23	0.00	39.12	0.00	0.00	0.00
37	CHARGE IND BRANCHE	0.00	0.00	0.00	0.00	3.47	15.02	0.00	12.71	0.00	0.00	0.00
38	CHARGE IND SIEGE	0.00	0.00	0.00	0.00	4.74	20.56	0.00	17.39	0.00	0.00	0.00
39	TOTAL CHARGE	0.00	0.00	0.00	0.00	227.22	505.80	0.00	384.55	0.00	0.00	0.00
40	RESULTAT ANALYTIQUE	0.00	0.00	0.00	0.00	-155.48	-376.67	0.00	-186.01	0.00	0.00	0.00

715 DISTRICT GPL T.O

**COUTS ET RESULTAT (UM:VRAC DA/TM, COND DA/UNITE)**

CRG: 782 / 3154 DR OUAHDIAS

RUB	ELEMENTS	BUTANE	PROPANE	GPLIC	B06	B03	B13	PROMO	P11	P35	AUTRE	TOTAL
01	CHIFFRE D'AFFAIRE	0.00	0.00	0.00	7 726.83	162 467.00	43 636 038.67	0.00	1 423 228.39	0.00	525 187.04	45 754 649.93
02	PREST/TRANSPORT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
03	ACHAT CONSOMME	0.00	0.00	0.00	1 063.98	16 152.45	8 980 959.40	0.00	198 295.88	0.00	333 215.52	9 529 687.23
04	MARGE TIERS	0.00	0.00	0.00	6 664.85	146 314.55	34 655 079.27	0.00	1 224 932.51	0.00	191 971.52	36 224 962.70
06	MARGE GD	0.00	0.00	0.00	5 380.20	54 235.33	17 978 005.22	0.00	0.00	0.00	0.00	18 037 620.75
08	MARGES BRUTE	0.00	0.00	0.00	12 045.05	200 549.88	52 633 084.49	0.00	1 224 932.51	0.00	191 971.52	54 262 583.45
07	COULAGE ET EXCEDENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
08	MARGE NETTE	0.00	0.00	0.00	12 045.05	200 549.88	52 633 084.49	0.00	1 224 932.51	0.00	191 971.52	54 262 583.45
10	FRAIS D'APROV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11	FRAIS RAVITAILEMENT	0.00	0.00	0.00	40 405.45	508 681.40	118 532 960.43	0.00	1 593 586.21	0.00	0.00	120 673 633.49
12	FRAIS STOCKAGE	0.00	0.00	0.00	347.02	3 849.23	3 464 056.05	0.00	31 486.98	0.00	0.00	3 499 739.27
13	QUOTE-PART CABOTAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14	SORTIE VRAC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
15	FRAIS EMBLISSAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
16	FRAIS DISTRIBUTION	0.00	0.00	0.00	5 499.17	65 801.86	44 314 047.57	0.00	261 235.87	0.00	0.00	44 636 584.47
17	CHARGES IND DISTRICT	0.00	0.00	0.00	2 533.48	28 102.13	17 259 958.88	0.00	229 877.49	0.00	0.00	17 520 471.77
18	CHARGES IND BRANCHE	0.00	0.00	0.00	825.03	9 511.45	5 020 102.23	0.00	74 859.56	0.00	0.00	5 705 538.27
19	CHARGES IND SIEGE	0.00	0.00	0.00	1 121.89	12 444.34	7 643 148.86	0.00	101 795.60	0.00	0.00	7 758 510.69
20	TOTAL CHARGES	0.00	0.00	0.00	50 732.03	626 030.41	196 834 873.82	0.00	2 282 841.71	0.00	0.00	199 794 477.97
21	RESULTAT ANALYTIQUE	0.00	0.00	0.00	-38 686.98	-425 480.53	-144 201 789.33	0.00	-1 057 909.20	0.00	191 971.52	-145 531 894.52
23	QUANTITE VENDUE (UM)	0.00	0.00	0.00	130.00	2 884.00	408 765.00	0.00	6 434.00	0.00	0.00	5 394.15
25	MARGES BRUTE	0.00	0.00	0.00	92.65	69.54	128.76	0.00	190.38	0.00	0.00	0.00
26	COULAGE ET EXCEDENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
27	MARGE NETTE	0.00	0.00	0.00	92.65	69.54	128.76	0.00	190.38	0.00	0.00	0.00
29	FRAIS D'APROV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
30	FRAIS RAVITAILEMENT	0.00	0.00	0.00	310.81	175.69	289.98	0.00	247.59	0.00	0.00	0.00
31	FRAIS STOCKAGE	0.00	0.00	0.00	2.67	1.33	8.47	0.00	4.89	0.00	0.00	0.00
32	QUOTE-PART CABOTAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
33	COUT SORTIE VRAC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
34	FRAIS EMBLISSAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
35	FRAIS DISTRIBUTION	0.00	0.00	0.00	42.30	22.82	108.41	0.00	39.05	0.00	0.00	0.00
36	CHARGE IND DISTRICT	0.00	0.00	0.00	19.49	9.74	42.22	0.00	35.73	0.00	0.00	0.00
37	CHARGE IND BRANCHE	0.00	0.00	0.00	6.35	3.17	13.75	0.00	11.63	0.00	0.00	0.00
38	CHARGE IND SIEGE	0.00	0.00	0.00	8.63	4.31	18.70	0.00	15.82	0.00	0.00	0.00
39	TOTAL CHARGE	0.00	0.00	0.00	390.25	217.07	485.54	0.00	354.81	0.00	0.00	0.00
40	RESULTAT ANALYTIQUE	0.00	0.00	0.00	-297.59	-147.53	-352.77	0.00	-164.42	0.00	0.00	0.00

EQ BGPL MB 01 V1  
 Date d'application : 26/02/2014  
 Page 7 sur 200  
**MANUEL D'ORGANISATION**  
 Branche GPL

**Missions du District G.P.L « Tizi Ouzou » Type « B »**

- Assurer la production et la distribution des produits GPL dans la région géographique du District.
- Développer la production et la vente des produits GPL, conformément à la politique de l'entreprise.
- Définir et formuler les politiques à suivre et les stratégies à appliquer pour atteindre les objectifs assignés au District.
- Assurer l'exploitation, la maintenance, la surveillance et le contrôle de la canalisation et de ses équipements et installations des canalisations GPL.
- Veiller au strict respect des règles et consignes de sécurité industrielle et protection de l'environnement régissant l'activité transport par canalisations des produits GPL et à l'application des instructions de gestion y afférentes.
- Assurer la réalisation des objectifs de la maintenance des installations fixes et du matériel roulant du District conformément aux procédures et réglementation en vigueur
- Mettre à la disposition du District des ressources humaines appropriées en qualité et veiller au développement continu de ses connaissances.
- Formuler des plans à court, moyen et long terme pour les différentes activités de la District, élaborer, proposer et faire approuver les budgets correspondants à ces plans.
- Définir les moyens humains et matériels nécessaires pour atteindre les objectifs de production et de stockage à court et moyen terme des unités relevant du District.
- Suivre les performances des moyens de transport au niveau de l'ensemble des Centres relevant du District.
- Contrôler l'exécution des plans et des budgets; analyse les écarts; s'informer de leurs causes et prendre les dispositions nécessaires pour y remédier ou, le cas échéant, les modifier.
- Assurer le développement de la production du District et l'amélioration continue de la productivité des moyens existants dans le cadre des objectifs globaux de l'entreprise et de la Branche.
- Définir une stratégie marketing des produits GPL.
- Veiller à la stricte application de la prévention en matière de sécurité pour l'ensemble du District depuis l'approvisionnement en GPL jusqu'à son utilisation par le consommateur.
- Assurer les arbitrages nécessaires entre les impératifs de sécurité et les impératifs de production.
- Veiller à l'image de marque de l'entreprise en Général et de la Branche GPL en particulier.

**Organigramme du District G.P.L. « Tizi Ouzou » type « B »**

