



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION FILIERE : SCIENCES FINANCIERE ET COMPTABILITE Master :**

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master spécialité Audit et Contrôle de Gestion

LE THEME

***L'importance du contrôle de gestion
dans l'activité de distribution
Cas NAFTAL de TIZI OUZOU***

Réalisé par :

CHALLAL Youmas.
HARBANE Aghiles.

Encadré par :

Mme.ASSOUS Nassima

Devant le jury composé de :

<i>Mme MOUMOU Ouerdia</i>	<i>Présidente</i>	<i>MCB</i>	<i>UMMTO</i>
<i>Mme ASSOUS Nassima</i>	<i>Rapporteur</i>	<i>MCA</i>	<i>UMMTO</i>
<i>Mr ACHIR Mohamed</i>	<i>Examineur</i>	<i>MAA</i>	<i>UMMTO</i>

Année universitaire 2023/2024

Remerciements

Avant tout, Je souhaite exprimer notre profonde gratitude envers Dieu pour nous avoir donné la force nécessaire pour mener ce projet à son achèvement. On adresse également nos remerciements à notre famille pour avoir soutenu notre parcours avec dévouement et pour avoir constamment placé nos réussites au centre de leurs préoccupations.

Nous remercions également notre promoteur ASSOUS Nassima qui nous a encadrées, sans oublier d'avouer notre reconnaissance aussi à tous les enseignants du département.

Nos plus vifs remerciements vont à MR. Smail AZZI le chef de station où s'est déroulé une partie de notre stage et à tout le personnel de NAFTAL Qui nous ont généreusement aidé durant notre stage surtout Mr Hamid TAKOUCHE qui nous a assisté durant tout notre travail

Nos remerciements sont destinés aussi aux membres du jury Pour nous avoir fait l'honneur d'examiner notre travail, Sans oublier tous nos amis(es)

Nos remerciements vont également à tous ceux qui ont répondu aux questions sur des problèmes rencontrés.

Nos remerciements vont aussi à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à Ma chère mère et mon père
à qui je souhaite une très longue vie.

Mes frères : Iounes, Yanis.

Ma sœur : Sonia.

Mes amis : RABEH HARCHEN, LYES HAMIDI,
SAFIA HAMDAOUI, BELAID MISSOUM, TOUATI
YASMINE et tous mes autres amis avec qui j'ai partagé
de bons souvenirs, et à qui je souhaite de la réussite

A mon binôme YOUMAS à qui je souhaite la réussite.

HARBANE AGHILES

Dédicace

Je dédie ce travail,

A mes très chers parents Qui m'ont soutenu et encouragé dans toute ma vie, je voudrais vous remercier pour votre amour, votre générosité et votre compréhension... Votre soutien fut une lumière dans tout mon parcours. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Ce modeste travail est le fruit de tous les sacrifices que vous avez déployés pour mon éducation et ma formation.

A mes deux sœurs cyla et Hadile. Aussi cher grand père et chère grand-mère, mes cousines, à tous mes oncles et tantes aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragements.

À tous mes amis (es) au nom de l'amitié qui nous a réuni, et au nom de nos souvenirs inoubliables.

Sommaire

Remerciements	2
Dédicace	5
Introduction générale.....	9
Introduction générale.....	10
Chapitre 01 : Les fondements théoriques de l'importance du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.....	13
INTRODUCTION :	13
Section 01 : Genèse du contrôle de gestion et les altérations subit	14
1 L'environnement économique :	15
2 Environnement technologique :	16
3 Evolution des modes de production :	17
Section 02 : Fondements notionnels et utilité du contrôle de gestion	18
1 Définition du contrôle de gestion :	18
2 Les objectifs de contrôle de gestion :	20
2.1 La performance de l'entreprise :	21
2.2 L'amélioration permanente de l'organisation :	22
2.3 La prise en compte des risques :	22
3 Processus du contrôle de gestion :	23
3.1 La finalisation :	24
3.2 Le pilotage :	24
3.3 Post-évaluation :	25
4 Champ d'application du contrôle de gestion :	27
4.1 Contrôle de gestion et stratégie :	27
4.2 Le contrôle de gestion et finance :	28
4.3 Le contrôle de gestion et marketing :	28
5 Le rôle du contrôleur de gestion :	29
Conclusion.....	31
Chapitre 02 : Le rôle de contrôle de gestion dans l'activité de distribution.	32
Introduction	33
Section 01 : Les outils du contrôle de gestion :	33
1 La comptabilité générale :	33
Comme principale outil de contrôle de gestion,	33
2 La comptabilité analytique :	34
2.1 Le coût d'achat : est un coût qui regroupe les charges relatives à la fonction approvisionnement de l'entreprise.	35

2.2	Le résultat analytique :	36
3	La gestion budgétaire :	37
3.1	Budget :	37
3.2	Le processus de la gestion budgétaire :	39
3.3	Le rôle de la gestion budgétaire :	41
4	Le reporting :	42
4.1	Les types et objectifs du reporting :	42
5	Le tableau de bord :	43
5.1	Les types de tableau de bord et la méthodologie de leur construction :	46
Section 02 : Les mécanismes de l'activité de distribution.....		53
1	Définition de la distribution :	53
2	Les différents types de la distribution :	54
2.1	La distribution par catalogue spécialisés.....	54
2.2	La distribution multicanaux.....	54
2.3	La distribution par réunion.....	54
2.4	La distribution multi -niveaux.....	54
2.5	La distribution par concessionnaire	55
3	Les fonctions de la distribution :	55
3.1	La distribution physique :	55
3.2	Le stockage et la mise à disposition :	55
3.3	Les services associés.....	56
4	Les réseaux de distribution au milieu Business to Business :.....	56
4.1	Les critères généraux spécifiant un réseau de distribution :.....	57
5	Le suivi des produits chez les distributeurs :.....	57
5.1	Les visites de représentants	57
5.2	Le merchandising du producteur	58
6	Le circuit de distribution :	58
6.1	Canal de distribution :	58
6.2	Types des circuits de distributions :	58
Conclusion.....		61
Chapitre 03 : L'illustration des développements théorique à travers le cas NAFTAL.....		62
Introduction		63
Section 1 : présentation de NAFTAL et du district COM TIZI-OUZOU		63
1	Présentation de NAFTAL :	63
1.1	Historique :	63
1.2	Présentation du district :	64
Section 2 : L'utilité de l'élaboration de rapport de contrôle de gestion		71

1	Introduction :	71
2	Objectifs de la mission :	71
3	Résultats du contrôle :	71
3.1	Vérification de l'image de marque de la station :	71
3.2	Les stocks carburants :	72
3.3	Trésorerie :	72
3.4	Caisse régie (DRA) :	73
3.5	Vérification de l'existence des différents registres de suivi de la gestion de la station-service (GD) :	75
4	Aspect de gestion :	76
	Conclusion :	76
	Conclusion générale :	78
	Bibliographie :	81
	Liste des abréviations :	83
	Liste des figures :	84
	Liste des tableaux :	84
	Table des matières :	84

Introduction générale

Introduction générale

Un organisme social et économique autonome, aussi complexe qu'une firme, suscite fondamentalement une organisation des activités et une homogénéité de ses flux (financiers, physiques et informations) entre ses différentes fonctions, sans oublier les fameuses contraintes externes PASTEL (Politique, Économique, Socioculturelle, Technologique, Écologique, Légale). Tout cela pour produire des biens et services afin de générer du profit pour les parties prenantes et survivre dans un milieu où le dogme n'existe pas.

En se développant dans un monde où la concurrence est intense, l'entreprise doit se faire une raison et mettre une stratégie efficace, exploiter les ressources et sur tout minimiser ses coûts, à la moindre faute dans la répartition de plusieurs ressources, les conséquences seront coûteuses. Alors, c'est ainsi que le contrôle de gestion intervient dans la prise de décision.

Le contrôle de gestion est apparu aux environs du début du XXe siècle. Il a répondu à la nécessité pour les nouvelles grandes entreprises divisionnaires de maîtriser leur développement comme FORD. À l'issue de la mondialisation des deux décennies 70 jusqu'aux années 90, les fleurons de l'industrie États-Unienne en pris du volume et, à fortiori, de la compétitivité atroce des marchés, tant interne qu'externe. Le contrôle de gestion s'avéra essentiel pour les activités qui grandissent sans cesse de ces conglomérats.

C'est une discipline immergée dans un milieu hostile. Aussi, née de l'existence des grandes entreprises et de leurs besoins de déléguer des responsabilités. Au même temps, destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les grandes lignes des missions de contrôle de gestion ne sont pas définies unanimement, ça varie d'une entreprise à une autre, exécuter principalement sur le terrain dont le contrôleur de gestion doit s'assurer de l'avancement des projets, l'affectation du budget et dépense.

Et comme toute discipline, elle est pratiquée avec des outils : La comptabilité générale, la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le tableau de bord, le reporting.

Les entreprises de distribution ont pour mission de mettre à la disposition des consommateurs des biens fabriqués par des producteurs. Leur activité repose à la fois sur une distribution physique des produits.

Dans l'économie mondiale, l'énergie est universellement reconnue comme le pilier essentiel de toute activité de production et de consommation. Dans plusieurs pays comme les pays du moyen orient et du Nord africains, les produits pétroliers demeurent le principal moteur de la consommation énergétique, occupant ainsi une part substantielle du système national de consommation, comprenant l'industrie, le secteur résidentiel et les transports.

Problématique :

Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à une gestion optimale de la distribution au sein district commercial de NAFTAL.

De cette question découle plusieurs sous questions qui sont les suivantes :

- Que-est-ce le contrôle de gestion ? quelles sont ses outils ?
- Quel est le processus de contrôle de gestion ?
- Quels sont les indicateurs de contrôle de gestion qui permettent une distribution efficace ?

Objet de la recherche :

Nous sommes engagées dans ce travail de recherche pour expliciter le rôle pertinent de la fonction de contrôle de gestion comme piédestal de toutes décision.

La fonction de distribution ne fait pas exception. Pour essayer de montrer cette importance, nous allons analyser les aspects quantitatifs et qualitatifs extrait dans les fameux outils après les avoir interprétés.

Méthodologie de recherche :

Afin de pouvoir approfondir nos connaissances et comprendre les enjeux que posent comme conditions tant pratiques que scientifiques et afin de répondre à la problématique posée, notre démarche méthodologique s'appuie sur une double analyse, à savoir dans :

- une optique théorique appuyé essentiellement sur une large consultation d'ouvrages, d'articles et d'autres travaux académiques comme les thèses et les mémoires ayant traité des thèmes proches de notre objet d'étude

- une optique pratique, les expériences et les travaux réalisés dans ce domaine nous ont permis de comprendre ce volet qui émerge à une vitesse très importante dans le monde entier.

Structure de mémoire :

Pour obtenir des réponses bien structurées et objectives, nous allons diviser ce mémoire en trois principaux chapitres dont les deux premiers chapitres seront basés sur les fondements théoriques

-Le premier chapitre, portant sur « Les fondements théoriques de l'importance du contrôle de gestion au sein de l'entreprise », dont la première et la deuxième section traitent respectivement de la genèse du contrôle de gestion et de son utilité.

-Le deuxième chapitre, intitulé « le rôle de contrôle de gestion dans l'activité de distribution », fera objet d'étude s'étalant sur trois sections. D'abord, on traitera les outils de contrôle de gestion, puis on analysera les mécanismes de l'activité de distribution et en troisième lieu, le lien des outils de contrôle des gestions dans l'activité de distribution.

Et **Le troisième chapitre**, a pour objectif d'illustrer les développements théoriques à travers le cas de NAFTA de Tizi-Ouzou. Il est scindé en deux sections abordant dans un premier temps l'historique et les événements ayant marqué l'organisme d'accueil, et dans un second la nécessité de l'élaboration d'un rapport de contrôle de gestion pour un meilleur suivi de l'activité de l'entreprise.

**Chapitre 01 : Les fondements théoriques de l'importance
du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.**

INTRODUCTION :

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, il vise à gérer le comportement des différents services, en définissant des objectifs, en mettant en place des moyens et en comparant les résultats.

Le contrôle de gestion est un domaine en constante évolution, ses définitions varient selon les auteurs et les périodes au rythme de l'avancée des savoirs, des techniques et des pratiques. Notamment, il répond à plusieurs objectifs stratégiques et organisationnels. En tant que fonction de l'entreprise, L'usage courant consiste à appréhender le contrôle de gestion à traverses outils (comptabilité de gestion, budgets, tableaux de bord, etc.)

Ce chapitre va se concentrer sur l'historique des évolutions et améliorations au fur et à mesure des contraintes qui sont imposées par plusieurs facteurs environnementaux. Aussi, les aspects théoriques que représente cette fonction sur lesquelles se distinguait d'autre fonction au sein de l'entreprise.

Section 01 : Genèse du contrôle de gestion et les altérations subit

D'abord, l'écriture s'est manifestée à Sumer en Mésopotamie vers 3300 avant J.C. afin de soutenir la gestion des terres et des troupeaux. Pour contrôler les relations économiques, une comptabilité a été élaborée ; ainsi serait née la première représentation des nombres.

Si les prémices de la comptabilité de couts sont observables dans des manufacturiers textiles italienne au 15^e siècle et chez un imprimeur français au 18^e siècle, il est clair que les besoins de mesure et de contrôle des activités économique augmentent et se diffusent véritablement à grand échelle à la fin du 19^e siècle, avec la constitution de grandes unités industrielles de production.

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle trouvent leur origine dans la période d'industrialisation de la fin du 19^e et du début du 20^e siècle. Ces concepts émergent de l'évolution du monde technique et économique, marquée par les travaux de Taylor (1905) sur le contrôle de la productivité, les études de Gantt (1915) sur la structuration des charges, et les choix organisationnels de General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) en faveur de structures divisées. À cette époque, le contrôle de gestion se concentre essentiellement sur les activités de production, bien qu'il ne soit pas encore désigné sous ce nom.

La comptabilité, la gestion et le contrôle apparaissent inéluctable et primordial dès lors qu'une activité économique doit être maîtrisée. « Le contrôle de gestion qui

apparaît vers les années 1930 est un outil de gestion élaboré pour s'intégrer dans la problématique de maîtrise de la production. »

C'est compliquer de limites le paramètre des évolutions qui marquent le contexte économique et technologique des entreprises à partir du début du 20^e siècle et du développement massif de l'industrialisation. Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Bien sûr, le contrôle de gestion s'agitait dans l'environnement économique et technologique de l'époque pour qu'il nous arrive comme il est aujourd'hui bien sophistiqué et élaboré et le processus se base sur trois axes, sont comme suit :¹

1 L'environnement économique :

Pour bien comprendre les outils d'aide élaborés par le gestionnaire dans leurs prises de décision, il convient de caractériser les forces et les contraintes de l'environnement actuel des entreprises, dont principalement l'offre peu nombreuse des producteurs industriels au début 20^e siècle et localisée géographiquement dans seulement quelques pays occidentaux, proposant des produits peu diversifiés, qui satisfaisait le marché.

L'offre en quantité nettement inférieure aux besoins qui s'expriment, trouve sans problème des débouchés, de manière stable dans le temps et l'espace. Les entreprises y ont peu besoin de lutter entre elles et leur mode de gestion est relativement proche.

Le développement de plusieurs pays et marchés, la forte croissance conjoncturelle après la Seconde Guerre mondiale provoquent de profondes modifications dans l'offre de production :

- Des entreprises de plus en plus nombreuses, situées dans des zones géographiques très éloignées et très différentes, proposent des produits assez similaires.

- On aboutit aujourd'hui à une mondialisation des échanges, des marchés autour de trois pôles qui forment la triade : zone Europe, zone Amérique, zone Asie ;

¹ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI , « Contrôle de gestion », DCG11,5e édition, DUNOD, page 04-05.

- Cette extension du champ d'action des entreprises modifie profondément leur gestion car la concurrence s'intensifie et les gestionnaires ont besoin de nombreux paramètres pour différencier leurs produits.

Mais l'offre n'est pas le seul facteur à mettre en lumière, alors que la demande du début du siècle qui permet l'apparition des produits satisfaisantes et des besoins nouveaux, la demande accepte et absorbe sans difficulté les productions des entreprises.

Cette première demande en forte croissance est seulement quantitative, peu évolutive dans le temps et peu exigeante dans les caractéristiques des produits.

Après une période de production et de consommation de masse, avec des produits standard, la demande devient plus précise dans ses attentes, plus versatile dans sa fidélité aux entreprises et à leurs marques, avec des évolutions rapides et imprévisibles.

Les produits doivent être plus diversifiés et avec une dimension qualitative certaine.

Pour résumer, il est possible de montrer dans un tableau le passage d'une économie de « production » à une économie de « sélection » :

Tableau 1: le passage d'une économie de « production » à une économie de « sélection »

Economie de production	—————→	économie de sélection
- Offre inférieure à la demande ; Peu de concurrence		- demande inférieure à l'offre forte concurrence
- Demande homogène stable dans le temps et quantitative		- demande hétérogène instable avec des exigences de qualité.
- Marchés locaux		- marchés mondiale

Source : Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion », DCG11,5e édition, DUNOD, page 04.

2 Environnement technologique :

Avec les contraintes techniques du début du siècle, les entreprises disposaient de machines « rigides destinées à une seule opération, une seule fonction, un seul produit. À partir de 1960, grâce à la diffusion des technologies de l'électronique pouvant s'intégrer dans tous les métiers, à tous les niveaux de gestion, les rigidités techniques disparaissent.

Les machines et les postes de travail deviennent polyvalents, flexibles pouvant changer d'outils, de fonctions, de produits.

Cette souplesse dans la production permet de réduire une contrainte forte des entreprises et de proposer des produits plus diversifiés en petite quantité.

Mais les potentialités des technologies électroniques ne s'arrêtent pas au domaine de la production ; l'information et la communication sont particulièrement touchées par l'électronique, la télématique qui offrent des supports aux performances presque illimitées.

Les entreprises intègrent ces nouvelles technologies de l'information et de la communication tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation, modifiant ainsi sensiblement leur mode de gestion, leur processus décisionnel, leur structure de fonctionnement.

3 Evolution des modes de production :

De ces nombreuses évolutions du contexte tant économique que technologique des entreprises, il en découle une adaptation nécessaire des modes de production.

- Les entreprises ont d'abord mis en place une organisation taylorienne pour une production standardisée.
- Puis face à une demande de plus en plus segmentée, les entreprises ont élaboré une organisation avec une différenciation retardée des produits permettant une production diversifiée.
- Aujourd'hui, les entreprises doivent souvent modifier leur organisation et leurs combinaisons productives pour une production flexible.

Ainsi, l'environnement économique et technologique paraît aujourd'hui instable, en perpétuelle évolution dans le temps et dans l'espace.

Il ressort que les qualificatifs qui caractérisent le mieux l'état actuel de l'environnement de la gestion sont complexe, turbulent, incertain :

- Complexe car les interrelations, interdépendances entre toutes les variables, sont difficilement connues et maîtrisées par les gestionnaires ;

- Turbulent car les évolutions sont rapides, fréquentes, dispersées, nombreuses, peu prévisibles et induisent en permanence un état de connaissances très incertain.

Les besoins en information et la conception des systèmes d'information de l'entreprise dépendent fortement de ces degrés de turbulence et de complexité du contexte de gestion.

Section 02 : Fondements notionnels et utilité du contrôle de gestion

La gestion, en général, consiste à orienter une organisation en profitant de nombreuses techniques, instrument, démarche pour aider aux décisions.

Ça peut paraître abstrait mais le contrôle de gestion combine à la fois le cadre théorique et le cadre pratique, hybride dans ses applications entre les sciences exactes « dure » et les sciences humaine « molle », carrefour de plusieurs disciplines (économie, histoire, géographie, science politique, droit, sociologie, mathématique).

Il paraît difficile à le pratiquer, mais il permet aux dirigeants d'avoir l'assurance que leurs choix stratégiques et les actions courantes sont cohérents, partant de son apparition, plusieurs auteurs ont eu à donner leurs avis, en plus de ça, il sert à connaître l'environnement et les ressources internes afin de fournir des éléments à la stratégie et aux objectifs organisationnels.

1 Définition du contrôle de gestion :

Pour mieux éclaircir le contrôle de gestion, on doit en premier lieu expliquer la notion de contrôle.

Contrôler peut signifier en premier lieu « vérifier ». Cela nous renvoie aux origines même du mot « contrôle », né de la notion de « contre-rôle », du latin

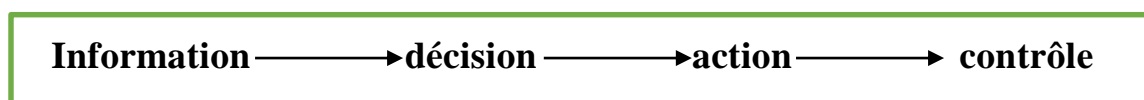
médiéval « contra rotulus ». Apparu à la cour d'Angleterre au 13^e siècle, ce double registre administratif faisait alors office de duplicata en permettant, par confrontation, de vérifier l'exactitude des informations portées sur un premier registre ou « rôle ».²

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence.

Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises.

Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme ; c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au « processus de la gestion » :

Figure 1 : : Les étapes de la maîtrise.



Source : : Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion », DCG11,5e édition, DUNOD, page 15.

Dans le siècle précédent, plusieurs auteurs ont proposé des définitions du contrôle de gestion. Au nombre de ces multiples définitions nous retiendrons majeurs, On cite parmi eux : R. N. Anthony, H. Bouquin et Khemakhem Abdellatif.

En se référant à R. N. Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les manager s'obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

En 1988, il redéfinit le contrôle de gestion en ces termes : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies »³. Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager

² Bernrad AUGÉ, Gérald NARO, « Mini manuel de Contrôle de gestion », DUNOD, page 04.

³ H ARNAUD, « Le contrôle de gestion en action », édition Liaisons 2001, page 08

chargé de les réaliser à travers les actions d'autres individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

Et d'après H. Bouquin le contrôle de gestion est « l'ensemble des dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »⁴.

Il joue un rôle de régulateur de comportement, les managements doivent avoir un dispositif ou processus qui permet une assurance sur le fait que les actions des individus dans l'organisation concordent avec la stratégie mise en place.

Mais Khemakhem Abdellatif a une autre définition de « 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 ». ⁵

Il insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

On peut en déduire de ces définitions que le contrôle de gestion a alors un triple rôle :

- Aider à la prise de décision ;
- Conduire les actions ;
- Evaluer les performances.

2 Les objectifs de contrôle de gestion :

Les objectifs du contrôle de gestion sont semblables pour toutes les entreprises et quelle que soit leurs secteurs et leur taille. D'une façon globale, le but principal du contrôle de gestion est d'amener l'entreprise vers l'objectif ultime de son organisation.

Son rôle consiste, surtout, à ce que les éléments qui constituent cette organisation apportent le meilleur concours à la réalisation de son objectif, et d'aider les opérationnels à atteindre l'ensemble des buts visés par l'entreprise « dans de bonnes conditions d'efficacité ».

⁴ H. BOUQUIN. Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « que sais-je ? » Paris 1994. P. 128.

⁵ H ARNAUD, op.cit, p. 9.

Alors à quoi sert le contrôle de gestion dans une organisation ? Si l'on s'appuie notamment sur les définitions étudiées précédemment et sur les diverses significations que l'on peut prêter au contrôle de gestion, il semble possible de classer ses objectifs et missions au sein de trois dimensions inséparables :

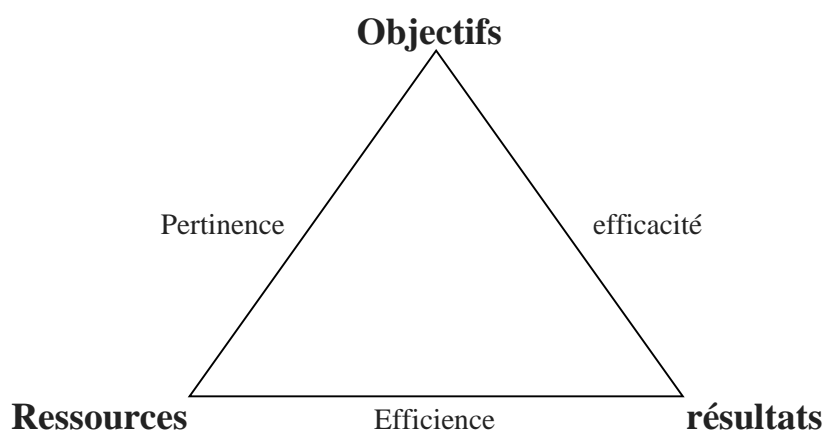
2.1 La performance de l'entreprise :

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit connaître en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance, mesure du degré de la réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité.

Le CG doit permettre en premier lieu de modaliser des relations de causalités complexes afin de favoriser, en seconde lieu, la prise de décisions et l'évaluation des performances qui est l'un des missions essentielles du CG et nous pouvons appréhender la performance à travers 3 critères fondamentaux :

- La pertinence (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs) ;
- L'efficacité (la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif) ;
- L'efficience (la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu).

Figure 2 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : Hélène Löning et al., « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3e édition DUNOD, Paris, 2008, P.06

Dans ce contexte, le CG s'inscrit dans un point de vue à court et moyen terme de l'entreprise pour guider ses activités à l'aide d'indicateurs pertinents et pour optimiser l'utilisation des ressources et des compétences. Son rôle consiste à allouer les ressources aux axes stratégiques actuels, améliorer la maîtrise des coûts, accroître la productivité en utilisant des outils de résolution de problèmes, et évaluer les performances en vue d'orientations stratégiques pour la gestion globale de l'entreprise.

2.2 L'amélioration permanente de l'organisation :

L'amélioration permanente est une démarche primordiale pour garantir la pérennité des systèmes de management et l'amélioration des performances de toute entreprise, et pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique la structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentable.⁶

Mais Il s'agit d'abord de définir des domaines de responsabilité en vue de la définition d'objectifs et de l'évaluation des performances. Le contrôle de gestion décompose alors l'entreprise en centres de responsabilité. Une délégation de responsabilité est ainsi accordée à des managers qui disposent alors d'une autonomie de décision dont l'étendue et les limites sont clairement définies.

Cela nécessite de la part du contrôleur de gestion une très bonne connaissance des différents métiers de l'entreprise, le contrôle de gestion vérifie la bonne adéquation entre les stratégies définies avec les performances réalisées.

2.3 La prise en compte des risques :

Réduire l'incertitude est devenu l'un des points forts du contrôle de gestion. Cette orientation suppose une intervention des systèmes de contrôle dans la définition des facteurs de risque qui doivent être pris en compte aux différents niveaux (risque stratégique, risque d'exploitation, risque financier).

⁶ Henri Bouquin et Yvon Pesqueux, « vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », paris, 1999, p : 93-105.

Tableau 2 : Prise en compte des différents niveaux de risque

Niveau d'analyse	Type de risque	Outil ou fonction
Niveau stratégique	-Risque de portefeuille -Risque de ruine -Risque de structure financière	-Diversification, choix d'investissement -Détection de la défaillance -Risque majeur -Diagnostic financier
Niveau du control	-Contrôle de gestion -Risque d'audit	Risque management traditionnel et Risque inhérent-contrôle interne
Niveau opérationnel	- Production (ordonnancement) - Stock (politique de stockage) - Ventes - Coûts - Bénéfices - Crédit client - Crédit fournisseur - Exportation, importation	- Risque commercial +risque sur les coûts =Risque d'exploitation - Risque d'exploitation +risque sur les décalages =Risque financier d'exploitation, Risque de couverture gestion de la trésorerie

Source : ALAIN BURLAUD, ROBERT TELLER « contrôle de gestion », édition Foucher, paris 2004, p : 48.

Le risque d'exploitation concerne la probabilité de couvrir les charges d'exploitation avec les recettes d'exploitation. La décision d'exploitation est généralement établie sur un ensemble de prévisions relatif aux variables essentielles : coûts, prix, quantités produites et vendues.

3 Processus du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est intégré dans un processus ou il implique tout le personnel comme acteurs et objets du contrôle pour assurer la responsabilité. Il exige la confiance raisonnable pour l'évaluation du risque et vérifier la réalisation des objectifs pour assurer la cohérence.

Selon (ARDOIN Jean Loup, MICHEL Daniel Jean SCHMIDT, 1985), le processus contrôle de gestion « est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effet, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore ».

Le contrôle de gestion « moderne » comme le désigne BOUIN.X& F.X. SIMON, 2004, « ne se contente plus d'assurer la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs. Il s'inscrit maintenant dans un processus d'amélioration continue ».

Pour Henri Bouquin, le contrôle de gestion mobilise un triple processus : la finalisation, le pilotage et la post-évaluation.

3.1 La finalisation :

Elle correspond à l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie qui lui permettra sur une longue période de tirer avantage des règles du jeu prévalant dans l'environnement et de leur évolution.

C'est au cours de cette phase qu'on aboutit à une définition d'objectifs et leur déclinaison, depuis les buts stratégiques jusqu'aux objectifs opérationnels, à tous les niveaux de l'organisation comme : les couples produit/marchés ; les investissements et désinvestissements ; l'organisation et la gestion des RH, l'adaptation de l'outil de production de cas échéant ; le financement. Dans les grandes entreprises elle s'inscrit dans le cadre d'une planification stratégique.

3.2 Le pilotage :

Le pilotage, du grec « Pédon » gouvernail-emprunte à la métaphore de la navigation pour traduire la conduite d'un système. Dans des situations de très grande incertitude, comme c'est le cas lorsque l'environnement socioéconomique, technologique et concurrentiel est en constante évolution ou que les produits subissent une innovation permanente, il est extrêmement difficile, voire quasiment impossible, de disposer de normes et de standards fiables, ainsi le contrôle de gestion permet ainsi aux différents pilotes, dirigeants managers, responsables opérationnels, de guider le système dont ils ont la responsabilité. Ils disposent alors d'outils de suivi et d'alerte tels que les tableaux de bord ou le contrôle budgétaire par écart.

Il s'inscrit généralement dans une logique de régulation ou il s'agit de comparer, régulièrement, les états observés du système à des objectifs, des prévisions, des standards ou normes de fonctionnement et d'apporter des mesures correctrices en cas de dérives.

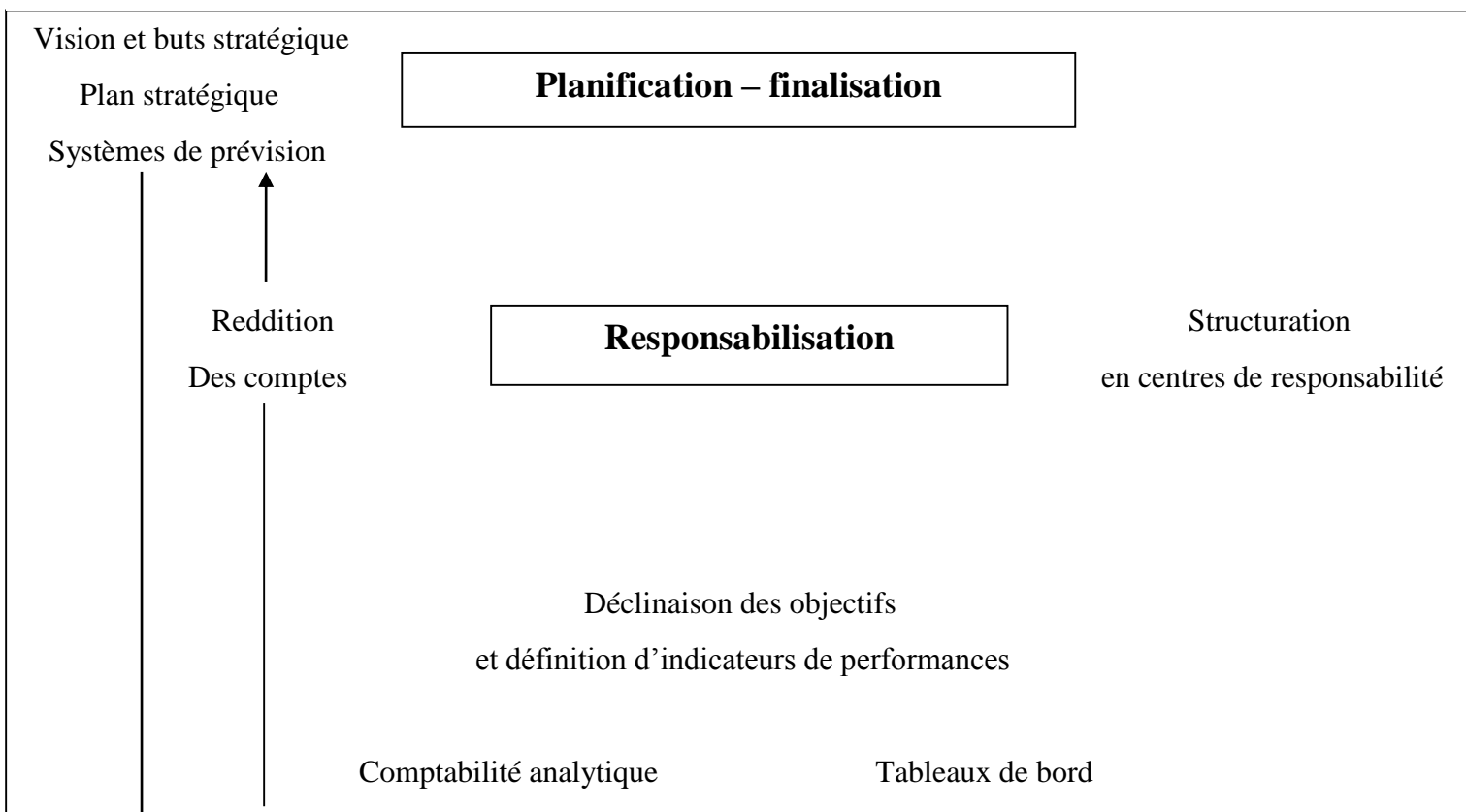
Le pilotage s'apparente davantage à un processus d'apprentissage, par lequel il s'agit, d'avancer à par essai-erreur, de tirer les leçons de l'expérience et de mémoriser les connaissances acquises. Dans un environnement de plus en plus évolutif et incertain, cela fait partie des nouveaux rôles dévolus aujourd'hui au contrôle de gestion que d'accompagner les managers et les aider dans cet apprentissage.

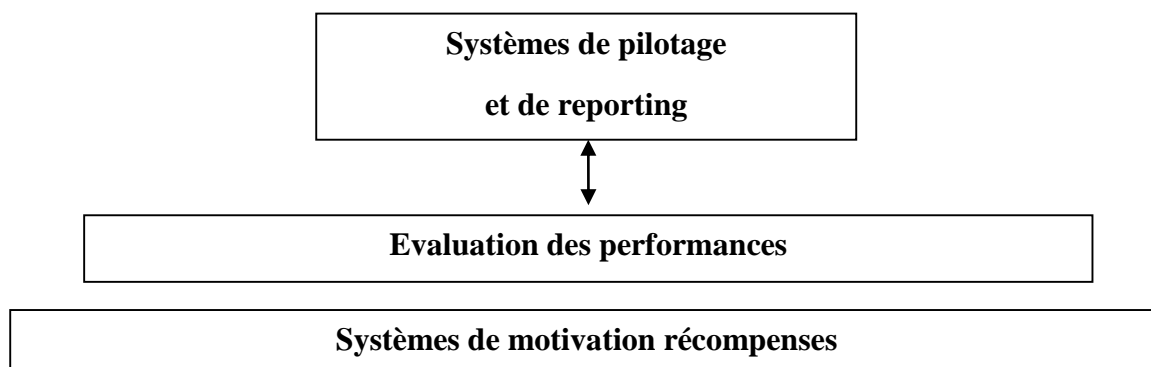
3.3 Post-évaluation :

La dernière étape consiste à traduire ce travail d'évaluation a posteriori des performances où il s'agit de comparer les résultats obtenus aux objectifs. Ainsi, selon les cas, au mois, au trimestre ou à l'année, les centres de responsabilité de l'entreprise font l'objet d'une évaluation régulière de leurs performances. Donc, dans cette phase les résultats obtenus par l'entité vont être comparés aux résultats souhaités par la direction pour mettre en évidence les écarts et en déterminer les causes, afin d'évaluer leur performance

Là encore, notons que dans un environnement dynamique, l'évaluation ne se limite pas à une mesure a posteriori de résultats, mais il s'agit au contraire de suivre en permanence l'évolution des facteurs clés de succès. C'est pour cela que le contrôle de gestion conjugue indicateurs de résultats et indicateurs de processus ou inducteurs de performance.

Figure 3 les processus qui forment le système de CG





Source : Bernrad AUGÉ, Gérald NARO, « Mini manuel de Contrôle de gestion », DUNOD, page 17

Mais le système de contrôle ne serait pas complet si l'on n'ajoutait pas à ces trois ensembles de processus, des éléments qui relèvent plus encore de la dimension managériale précédemment évoquée qui sont : les systèmes de responsabilisation et les systèmes de motivation-récompenses qui participent à la motivation des managers.⁷

❖ **Les systèmes de responsabilisation** : consistent tout d'abord à définir des centres de responsabilité. Ces derniers se verront alors définir des objectifs et allouer des ressources. Ils feront l'objet d'une évaluation régulière des performances. Il convient d'ajouter à cela, un aspect fondamental du contrôle de gestion : la reddition des comptes. En effet, régulièrement, en général chaque trimestre.

Les responsables de centres de profit, filiales, divisions, « business units », etc. sont tenus de faire remonter au contrôle de gestion central, souvent au siège de l'entreprise, divers états financiers.

❖ **Les systèmes de motivation récompenses** : Certes, ils ne sont pas de la responsabilité de la fonction contrôle de gestion, mais ils participent au contrôle des comportements et sans eux la boucle de contrôle ne serait pas complète.

On le voit bien à ce niveau de contrôle de gestion est un processus qui ne saurait se réduire la fonction qui le représente dans l'entreprise. Bien plus, même les contrôleurs de gestion sont les acteurs principaux du contrôle de gestion, ils partagent leur activité avec d'autres cadres de l'entreprise avec lesquels ils entretiennent des relations étroites : les dirigeants, les directeurs financiers, les comptables, les responsables des systèmes d'information, par exemple et, bien

⁷ Bernrad AUGÉ, Gérald NARO, « Mini manuel de Contrôle de gestion », DUNOD, page 15.

entendu pour tout ce qui concerne les systèmes de récompenses, les directeurs des ressources humaines.

4 Champ d'application du contrôle de gestion :

Désormais, compte tenu de son rôle de conseil et de veille au regard de la cohérence du système, la maîtrise de la performance nécessite une synergie entre les nombreuses fonctions dans l'entreprise telles que la direction générale, la direction commerciale, la direction financière et la direction des ressources humaines. Si on pose le raisonnement, il est utile de comprendre comment et pourquoi les autres disciplines s'articulent avec le contrôle de gestion quels que soient la taille et le secteur d'activité.

4.1 Contrôle de gestion et stratégie :

La stratégie est désignée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et l'externalisation sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. Concevoir une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion.

Le rôle du contrôle de gestion dans la stratégie est sensible à deux niveaux :⁸

- **Outil de pilotage** : il intervient au moment du diagnostic stratégique dans le recensement des forces et faiblesses de l'entreprise, notamment sur le plan de son système d'information. Il contribue ensuite à l'élaboration de plan d'action et à sa mise en œuvre, jouant son rôle d'outil d'aide à la décision, il intervient également lors du déroulement du plan stratégique. Il contribue à mettre en place les boucles de rétroaction nécessaire à la surveillance et à la réalisation du programme.

- **Outil de contrôle** : la comptabilité de gestion est impliquée dans le processus de décision stratégique au moment du choix des investissements ou du calcul du coût de revient sur longue période (coût cible, par exemple). Dès lors, le contrôle de gestion, en intégrant le calcul stratégique, devient à son tour un instrument de la prise de décision stratégique. Cet ensemble de contraintes explique pourquoi la connaissance des outils de la stratégie devient nécessaire dans le travail du contrôleur.

⁸ BOISSELIER P., op.cit., p 22.

4.2 Le contrôle de gestion et finance :

Il est difficile d'évaluer une entreprise sans prendre en considération son aspect financier. La fonction finance permet d'assurer aux décideurs qu'ils auront bien les fonds nécessaires à l'instant T pour financer telle ou telle activité. Les financiers cherchent des financements à moindre coûts et des investissements créateurs de valeur pour les actionnaires. Les exigences des actionnaires en matière de performance influencent le système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne, conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne de rentabilité...) tandis que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes. Enfin, l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plans stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise.⁹

4.3 Le contrôle de gestion et marketing :

Le contrôle de gestion est l'ensemble des institutions et des processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large.

Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion. Le prix quel que soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action.¹⁰

⁹ ALAIN B., LANGLOIS G., BRINGER M., BONNIER, C., Contrôle de gestion, édition Foucher, p 19.

¹⁰ ALAIN B., LANGLOIS G., BRINGER M., BONNIER, C., op.cit. p 21.22.

5 Le rôle du contrôleur de gestion :

La mise en œuvre du contrôle de gestion dépend de plusieurs catégories d'acteurs appartenant à divers niveaux de responsabilité et à diverses fonctions. On retrouve principalement les contrôleurs de gestion.

Le contrôleur de gestion est un professionnel, manager qui est appelé aussi le responsable de la planification, il fournit à sa direction le résultat de ses analyses économique et financière, nécessaire au pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise ou de la division à laquelle il est rattaché. Le contrôleur de gestion doit être un homme d'idées et d'actions et un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évaluer les méthodes et les outils de contrôle de gestion, et aider le responsable dans la gestion de l'activité et la prise de décision.

Le contrôleur de gestion est un professionnel de chiffre que l'on trouve au sein des entreprises Selon ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE K. ERVILER « Le contrôleur doit posséder de nombreuses compétences et avoir beaucoup de qualité »

- Il est gestionnaire, financier, analyste savoir manipuler les chiffres donc connaissances en comptabilité finance, la maîtrise de la gestion, savoir diagnostiquer la situation de l'entreprise, savoir ses atouts et faiblesses, capacité d'analyse et aider les managers dans le choix des décisions, notamment dans des situations de crise et d'incertitude stratégique, construction d'indicateurs, analyse causale
- Une culture d'entreprise et de l'environnement : qui lui permette de comprendre les comportements humains les valeurs de l'entreprise et les phénomènes issus de l'environnement externe et qui peuvent affecter la performance de l'entreprise
- Un communicant faciliter de relations, savoir communiquer, valeurs humaines, capacité de juger avec impartialité

Le contrôleur de gestion a pour but d'accompagner l'entreprise dans l'atteinte et la réalisation de ses objectifs.

En fait, dans cette approche, un responsable se définit par un « champ d'action » dans lequel son activité consiste à mettre en relation trois éléments :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les ressources mises à sa disposition ;
- Les résultats obtenus.

Et qui donnent naissance à trois critères d'évaluation pour le responsable :

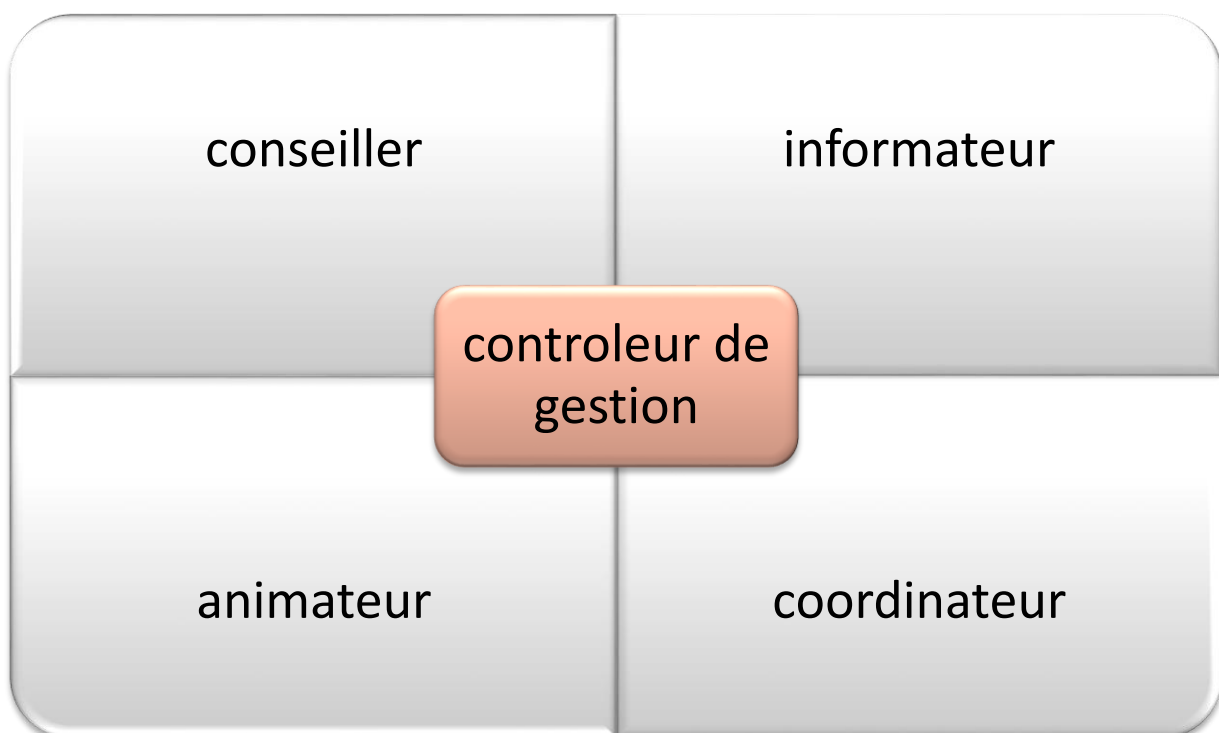
- La pertinence (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs) ;
- L'efficacité (la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif) ;
- L'efficience (la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu).

Il a la responsabilité de concevoir et de mettre en place le reporting qui sera utilisé à la fin de chaque période au sein de comité de direction, et de les analyser. Il doit être également une force de propositions, proposer des solutions sauf qu'il ne décide pas mais il aide les responsables à la prise de décision.

Toutes les entreprises sont supposées d'avoir des tableaux de bord donc le contrôleur doit les concevoir et les construire, après que ces tableaux de bord sont mis en place il revient au contrôleur de se rassurer que le tableau de bord soit à jour et de se rassurer que les alertes dans ses tableaux de bord soient suivis des actions concrètes et ces dernières sont pertinentes.

Il revient aussi au contrôleur de gestion d'identifier les indicateurs de performance pertinents pour le suivi des activités de ses différentes fonctions et de s'assurer de la pertinence et l'efficacité de ces indicateurs, enfin il organise aussi le processus budgétaire par le suivi et le contrôle budgétaire.

Figure 4 :mission du contrôleur



Conclusion

Ce chapitre nous a permis non seulement de comprendre la notion du contrôle de gestion, ses concepts clés, son évolution, ses missions...etc. mais il s'est définie comme étant outil de gestion, occupant une position de garde-fou du fait qu'il améliore les performances de l'entreprise, rassurer les responsables ainsi de les aider et de les motiver, pour atteindre les objectifs. Dans le cadre de ses missions, le contrôle de gestion répond à plusieurs objectifs stratégiques et opérationnels.

Il repose sur un processus (fixation d'objectifs, planification, budget, mise en œuvre, suivi des réalisations, analyse des résultats, prise d'actions correctives).

Le contrôle de gestion est une discipline des sciences de gestion mais aussi un métier avec des qualités spécifiques. En tant que métier, c'est un système de pilotage mettant en œuvre des mécanismes clés de gestion de la performance et un système incitatif en créant la convergence des buts dans l'entreprise.

En même temps, il fait l'objet d'un pont entre la direction générale, les cadres fonctionnels et opérationnels en s'appuyant sur une multitude d'instruments tels que la CA, GB, TB, etc.

C'est ce que on va traiter dans le chapitre suivant, quels sont vraiment ces instruments, quels vont avoir ?

**Chapitre 02 : Le rôle de contrôle de gestion dans
l'activité de distribution.**

Introduction

Afin de piloter et prendre des décisions à court et à long terme dans l'entreprise, les gestionnaires utilisent de nombreux outils d'aider à la décision. Les outils du contrôle de gestion sont construits par l'entreprise et utilisés par le contrôleur de gestion pour pouvoir être opérationnel. Ces outils permettent de suivre au quotidien l'activité de l'entreprise et sa performance.

Particulièrement, on va traiter les mécanismes de l'activité de la distribution, elle est la variable la plus complexe en milieu industriel et nécessite un suivi régulier parce que c'est une fonction indispensable de toutes formes d'entreprise.

Dans ce chapitre nous abordons les outils du contrôle de gestion au service de l'activité de distribution.

Section 01 : Les outils du contrôle de gestion :

Le pilotage c'est-à-dire la maîtrise de la conduite de l'entreprise afin qu'elle soit plus performante passe par un système d'information pertinent pour la prise de décision.

Les besoins liés au pilotage nécessitent des outils du contrôle de gestion adoptés c'est à dire des outils appréhendés comme des instruments d'aide à la prise de décision on peut citer les suivants : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, les tableaux de bord ainsi que le reporting.

1 La comptabilité générale :

Comme principale outil de contrôle de gestion, appelé aussi la comptabilité financière, et de par son caractère obligatoire, elle est la source d'information primaire pour le système d'information comptable et financier.

Adoptée à chaque secteur d'activité, elle présente des documents représentant le bilan, le tableau de comptes des résultats, la trésorerie.

Elle permet aussi de :

- De constater les produits et les charges que l'entreprise génère au cours d'un exercice et déterminer le résultat qui en découle qu'on appelle le reporting financier
- De dresser à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale, le bilan que l'on peut définir comme la description en valeur de la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné, et éventuellement d'en étudier l'évaluation

- La communication financière des dirigeants avec les actionnaires et les investisseurs potentiels de la performance réalisée par l'entreprise à l'aide de certains indicateurs issus de la comptabilité générale tel que le chiffre d'affaires, dividende, valeur ajoutée,
- Le calcul d'indicateurs financiers tel que : la rentabilité économique, la rentabilité financière, et les ratios pour l'analyse financière comme la liquidité, la solvabilité, et l'endettement, ...
- Elle constitue le socle de la comptabilité analytique.¹¹

En outre, la comptabilité générale aide les dirigeants de déceler les points faibles de leur entreprise, d'identifier les causes de leurs malaises et de prendre les mesures correctives afin de rétablir la situation. Donc elle sert d'aider les administrations de mieux contrôler.

La connaissance du résultat général de l'exercice telle que le permet de la comptabilité générale, est insuffisante en raison que l'entreprise ne fabrique divers produits et exerce plusieurs activités. Il est utile, dès lors mieux cerner l'origine du résultat en mesurant la contribution qui apporte chaque produit et chaque activité.

Pour cela il convient d'analyser les coûts des biens produits dans les différentes étapes de leur production, c'est l'objet de la comptabilité analytique, les consommations, ainsi que leur destination.

2 La comptabilité analytique :

C'est avec le développement industriel de l'occident au XIX^{ème} que s'est élaboré et diffusé une comptabilité industrielle ayant pour but de mesurer des coûts de production des produits fabriqués tels que les matières premières transformées ou les heures travaillées , vers 1915, avec la mise en place de L'OST (organisation scientifique du travail proposée par Taylor), la comptabilité s'affine avec une segmentation des activités, un calcul des normes , la mesure des écarts par rapport aux normes, le contrôle des résultats et des responsabilités .La comptabilité va devenir analytique d'exploitation afin de prévoir et de vérifier les réalisations de toutes les organisations et pas seulement industrielles.

La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux interne à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision, est le premier outil sur lequel s'appuie le contrôleur de gestion pour son efficacité de détermination et l'analyse des coûts des produits de l'entreprise. Fondée sur une organisation particulière, la comptabilité analytique permet de connaître, en

¹¹ A.Benrais « le contrôle de gestion dans les entreprises ».édition DUNOD, paris, 1987 page 182.

quantité et en valeur, les diverses consommations de moyens de production nécessaires aux activités d'une période et les contributions de chaque services ou produits à la bonne marche de l'organisation, Fournir une base d'évaluation pour certain postes du bilan ; fournir un résultat selon un découpage en section, en activité, en produits, en budget, Faire une prévision des charges et des produits ; Donner une base au contrôle de gestion, constater la réalisation des prévisions et expliquer les écart éventuels.¹²

La comptabilité analytique permet de calculer des coûts, on trouve :

2.1 Le coût d'achat : est un coût qui regroupe les charges relatives à la fonction approvisionnement de l'entreprise.¹³

Équation 1

Coût d'achat = prix d'achat + les charges directes et indirectes.

2.1.1 Charges directes :

Peuvent être directement rattachées à un centre de coûts, ce sont les charges qu'il est possible d'affecter immédiatement. Ces charges peuvent concerner le coût d'un produit ou d'une commande. Exemple : les matières et fourniture, la main-d'œuvre directe, l'annuité d'amortissement d'une machine qui ne sert à fabriquer qu'un seul produit¹⁴

2.1.2 Charges indirectes :

Ce sont les charges qu'il n'est pas possible d'affecter immédiatement. Exemple : la consommation d'électricité de l'entreprise, l'assurance des locaux, les charges d'administration générale.¹⁵

2.1.3 Coût de stockage :

L'ensemble des coûts générés par l'opération de stockage des produits et matières dans les conditions nécessaires¹⁶

2.1.4 Le coût de production¹⁷ :

Est un coût obtenu après des opérations de transformation d'un produit ou d'exécution d'un service :

¹² 9 GERARD MELYON et PHILIPPE RAIMBOURG, « comptabilité analytique », 3e édition bréal, 2004, P 28.

¹³ 0ALAZARD CLAUDE, SEPARI SABINE et al, « contrôle de gestion, manuel et application », 5e édition DUNAD, paris 2018, p 54.

¹⁴ 1 ANDREW GILLESPIE, «Contrôle de Gestion », édition dunod, Paris 2009, p 58

¹⁵ GERARD MELYON et PHILIPPE RAIMBOURG, « comptabilité analytique », 3e édition bréal, 2004, p 25

¹⁶ 3 SAHEL FATEH, « rôle du système intégré de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision », thèse doctorat en science de gestion à l'université m'hamedbougaraboumerdes, p 13.

¹⁷ MARC DUMÉNIL, « Le contrôle de gestion », Édition ereso, France 2014, p 48

- Coûts par stades de production : produits semi-finis, produits intermédiaires
- Coûts par types de production : - Coût de production par produit
 - Coût de production par commande
- Le coût de production d'un bien s'obtient en additionnant les éléments suivants : le coût d'achat des matières premières consommées pour la production de bien, les autres charges engagées par l'entreprise au cours des opérations de production, c'est à dire les charges directes de production (main d'œuvre directe...) et les charges indirectes (frais de centre de production), ils sont contrôlés par un contrôleur de gestion industriel.

Les coûts de production concernent tout ce qui permet¹⁸ :

- d'assurer la réalisation des produits et services dans les meilleures conditions de quantité, de qualité, de coût et de délai ;
- de planifier la production et optimiser le rendement des équipements en fonction de la demande.
- de concevoir les procédés et les méthodes de fabrication ;
- d'innover et développer de nouveaux produits.

Coût de production = coût d'achat des matières premières consommés
+Charges direct + Charges indirect.

2.1.5 Le coût de revient :

Le coût de revient correspond à l'ensemble des charges supportées par l'entreprise jusqu'à la livraison au client, frais de distribution inclus. Est calculé en intégrant toute les charges directe et indirecte afférente à l'objet de calcule. ¹⁹

Le coût de revient des ventes comprend : Le coût de production (ou de sortie) des ventes ; les charges directes de distribution qu'on peut affecter aux ventes de chaque catégorie de produits (force de vente, dépenses de publicité, promotion des ventes, etc.) ; les charges indirectes de distribution qui sont communes à l'ensemble des produits vendus (frais de stockage, de transport, de livraison, etc.) Qu'on impute aux coûts de revient au moyen d'unité d'œuvre. Coût de revient des produits vendus = coût de production des produits fabriqués vendus + Coût de distribution (charges directes et indirects de distribution).

2.2 Le résultat analytique :

L'objectif de Comptabilité Analytique est la détermination du résultat analytique (par produit, par activité...) et ce pour une meilleure rentabilité et un meilleur rendement.

Équation 2

¹⁸ LAURENT CAPPELLETTI PHILIPPE BARON et al «Contrôle de gestion », édition Dunod , paris 2014, p 147.

¹⁹ BERNARD J, « Mise en place d'une comptabilité analytique, guide méthodologique », 2006, P 151.

*Résultat analytique global = Prix de vente global – Coût de revient global.
Résultat analytique = chiffre d'affaires – coût de revient des produits vendus.*²⁰

3 La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est également un outil efficace du contrôle de gestion car elle consiste à l'élaboration du budget, à suivre et à contrôler le budget.

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programme chiffrés appelés « budgets », les décisions prise par la direction avec la participation des responsables conformément aux objectifs stratégiques. Il est également nécessaire d'y ajouter l'aspect du contrôle à posteriori des réalisations avec les prévisions, par la mise en évidences des écarts significatives afin de mettre en place des actions correctives. La gestion budgétaire consiste à établir des budgets afin de comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées dans le but d'apporter des actions correctives si nécessaire. IL s'agit d'un outil qui aide à contrôler et réaliser les projets. Un système de gestion budgétaire est constitué par les différents programmes d'action ou de budgets établis en termes de quantités, de valeurs et de délais

3.1 Budget :

Il est défini « comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables, dont Les principaux budgets sont déterminant dans la gestion budgétaire et d'autres sont résultants d'où la nécessité de les expliqués.

D'une part les budgets déterminants comprennent, le budget des ventes, budget de production, budget d'approvisionnement, ainsi que le budget du personnel. et d'autre part les budgets résultants, budget d'investissement, le budget de trésorerie, et le budget des frais administratifs, qui sont :

3.1.1 Le budget des ventes :

Le budget de vente consiste à évaluer les ventes futures en quantité et en valeur, sources de recettes nécessaires pour l'organisation

Il est la Phase déterminante du processus budgétaire, le budget des ventes induit les autres budgets déterminants. De ce fait, il constitue le budget directeur. Ce budget permet de déterminer le chiffre d'affaires qui dépend du prix, de la concurrence, du carnet de commande, de l'étude de marché, des ventes passées

²⁰ SMAIL KABBAJ, SAID YOUSSEF, « comptabilité analytique, calcul et maîtrise des couts », édition edisoft, p 18

3.1.2 Budget de production :

Son élaboration revient à rechercher l'optimisation de la capacité de production. Valorise le programme de fabrication. Il dépend de prévision de chiffre d'affaires et du niveau de stocks. Il prend en compte les capacités productives. Il s'agit de s'assurer d'une disponibilité en main d'œuvre suffisante pour faire face à la demande prévisionnelle. Le programme de production se fonde sur l'estimation : des capacités disponibles mensuellement des rendements, des salaires, du temps productif et des coûts de fabrication afin de valoriser le plan de charge, des transferts d'activité entre atelier, entreprise extérieure au groupe (sous-traitance).

La production et les ventes sont liée par la relation suivante :

Équation 3

$$\text{Production} = \text{Ventes prévues} + \text{Stock final prévu} - \text{Stock initial}$$

Équation 4

$$\text{Stock final} = \text{Stock initial} + \text{Production (entrée)} - \text{Ventes (sortie)}$$

Le budget de production peut être établi : par période, par usine, par service, par atelier, par poste de travail, par produit,

3.1.3 Budget des approvisionnements :

Ce budget concerne les quantités de matières achetées déterminées à partir de la nomenclature (matrice technique des consommations de matières) ou des standards de production en tenant compte du prix d'achat (tarifs fournisseurs) en fonction de l'évolution de l'inflation. L'établissement de ce budget dépend de la politique d'approvisionnement, de la spéculation, de la capacité de stockage, de la capacité de financement du stock. Il importe d'avoir un stock de sécurité pour éviter les ruptures. De même si en fin de période l'entreprise détient des encours, le stock d'encours sera conditionné par la durée de fabrication.

3.1.4 Budget du personnel :

Essentiel dans les entreprises employant beaucoup de main-d'œuvre de production (produit ou service). Le budget de personnel peut être subdivisé en fonction des catégories d'emploi... Par ailleurs, pour construire ce budget du personnel productif il convient tenir compte des facteurs de productivité, ainsi que du temps d'adaptation nécessaire en cas de renouvellement du produit. De même il doit intégrer l'absentéisme, les critères d'outillage défectueux, etc.

3.1.5 Budget des investissements :

Les investissements doivent être la plupart des temps programmés dans un plan à moyen terme. Mais en fonction des prévisions des recettes par produit, des aménagements seront évidemment décider chaque année.

3.1.6 Budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est un tableau financier qui reprend, mensuellement, tous les encaissements et décaissements prévisionnels de l'entreprise sur une période définie, souvent de 12 mois.

Il est composé de 3 parties : les encaissements (toutes les entrées d'argent) les décaissements (toutes les sorties d'argent) les soldes de trésorerie (début de mois, variations, fin de mois).

3.1.7 Le budget des frais administratifs

Ce budget regroupe les frais engagés par les services fonctionnels et d'état-major (direction générale et du secrétariat général, des services communications et relations publiques, des services administratifs. Des services juridiques et contentieux, des services comptables et financiers, du service de la gestion des ressources humaines...). Ces services fonctionnels consomment des charges, qualifiées de charges indirectes ou frais généraux que nous pouvons aussi dénommer frais discrétionnaires.

Les budgets déterminants et les budgets résultants permettent d'établir les documents de synthèse, le bilan et compte de résultat prévisionnel.

3.2 Le processus de la gestion budgétaire :

Le processus de la gestion budgétaire s'articule en trois étapes qui sont :

3.2.1 La prévision :

La prévision consiste à la mise en place d'un plan global du budget en se basent sur les données historiques de l'entreprises pour des mois ou voire des années à venir. L'objectif de la prévision est de donner au management la trajectoire la plus probable des résultats financiers de l'unité opérationnelle au cours de l'année et d'avoir un forum de discussion sur les conséquences financière d'une décision ou d'un évènement. Elle permet de réévaluer l'atterrissage le plus réaliste des résultats financiers, elle sert de base à la mise en place de plans d'actions en cas de retard par rapport au budget annuel éventuellement d'investissement supplémentaire si le budget est dépassé.²¹

3.2.2 La budgétisation :

Il est nécessaire de noter que le budget global de l'entreprise se constitue par les différents budgets afférents aux différentes fonctions. Et ces derniers peuvent être classés en deux groupes, les budgets fonctionnels ou opérationnels (Budget des ventes ; Budgets des achats ; Budget de production ; Budget administratif) ou financier (le budget de trésorerie)

²¹ Cappelletti L et al ;op. cit.,p. 103

La phase de budgétisation est plus ou moins longue selon la nature de la procédure budgétaire. Les pratiques de constitution des budgets diffèrent, en effet, selon les modes de gestion des entreprises. Sont distingués :

-les budgets imposés : la hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens.

-les budgets négociés : une procédure de navette est instituée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions sont prises sur des bases de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

Cette typologie ne présente que les cas extrêmes : tous les types intermédiaires peuvent exister, par exemple une situation où la négociation ne porte que sur les moyens, les objectifs étant imposés. La procédure budgétaire est longue, principalement dans le cas de budgets négociés.

Il est possible cependant d'énoncer certaines règles valables pour tous les types de gestion budgétaire :

-les budgets de l'année N doivent être établis en N-1 et impérativement approuvés avant le début de l'année N.

-un réajustement des budgets est souhaitable dès février de l'année N.²²

3.2.3 Le contrôle budgétaire :

Cette phase permet de confronter de façon périodique les réalisations avec les données prévues afin de constater les écarts qui doivent mener à des actions correctrices.

L'analyse des écarts s'effectue au niveau des responsables d'activité où l'on vérifie que les objectifs qui avaient été assignés ont été réalisés. Dans le cas contraire, le responsable doit être incité à mettre en œuvre des actions correctrices. Toutefois, il convient de s'interroger à partir de quand doit-on réagir, quel est le seuil d'alerte.

Équation 5

$$\text{Ecart} = \text{Prévisionnel} - \text{Constaté}$$

Les écarts peuvent être soit d'origine externe (augmentation du prix des matières premières, augmentation du SMIC, perturbation climatique...), soit d'origine interne (gaspillage, arrêt pour maintenance, arrêt pour panne, conflit social au sein de l'entreprise...). Toutefois si l'on observe des écarts négatifs importants, les prévisions doivent être revues, les objectifs réajustés...

²² Claude Alazard, Sabine Sépari, contrôle de gestion manuel & applications p 576

Le plus important est de comprendre les causes des écarts afin d'y remédier le plus rapidement. L'analyse des écarts constitue une source d'apprentissage qui permet d'apprendre et de progresser.²³

Le contrôle budgétaire est un processus qui vient après la budgétisation afin de faire des comparaisons permanentes entre les résultats réels et les prévisions chiffrés figurant aux budgets qui permettent :

- De détecter les causes des écarts ;
- De fournir des informations pertinentes aux différents niveaux hiérarchiques ;
- De mettre en œuvre des actions correctives éventuellement nécessaires.
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires et d'orienter leurs décisions.

Le suivi du budget fournit une information financière pertinente mais elle n'est utile que si elle est complétée par le suivi des plans d'actions. Cela fait apparaître les limites de cet outil.

3.3 Le rôle de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire joue plusieurs rôles parmi lesquelles nous allons citer les trois rôles essentiels qui sont :

- Celui d'un instrument de coordination et de communication : le processus budgétaire, bien mené, est l'occasion de s'assurer que les diverses fonctions ont l'intention d'agir en harmonie sinon en synergie, le suivi budgétaire permet de régler les dysfonctionnements éventuels ;

- Celui d'un outil essentiel de gestion prévisionnelle : il doit permettre de repérer à l'avance les difficultés, de choisir les programmes d'activité ainsi que les zones majeures d'incertitudes ;

- Celui d'un outil essentiel de délégation et de motivation, dans la mesure où le budget apparaît comme un contrat passé entre un responsable et la hiérarchie, portant sur des obligations de moyens et /ou de résultats qui interviendront dans la mesure de la performance du responsable. 1.3.5.4. Intérêts et limites de la gestion budgétaire La gestion budgétaire est d'une importance capitale dans le contrôle de gestion même s'ils existent quelques limites également à ne pas négliger :

a) Les intérêts

- La définition de ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- Une organisation permettant la prévision sous forme de budgets cohérents entre eux ;

²³ BERNARD Augé , Gérald NARO , mini manuel de contrôle de gestion , p48

- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et des faiblesses de l'entreprise ;
- Facilite l'amélioration de la réactivité de l'entreprise ;
- Responsabilise et engage les personnes responsables ;
- Nécessite la coordination des actions.

b) Les limites

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie sur les modèles anciens ;
- Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces ;
- En ce qui concerne la désignation des responsabilités le contrôle peut être mal vécu

4 Le reporting :

Le reporting est un outil de contrôle composé d'un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie, des performances du centre de responsabilité²⁴. Le reporting permet de fournir à la Hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion.²⁵

4.1 Les types et objectifs du reporting :

4.1.1 Les types de reporting :

- **Reporting financier** : Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels, mesures du chiffre d'affaires, ainsi que des ratios financiers clé²⁶. Par exemple, une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société-mère du groupe.

- **Reporting de gestion** : Remontées des principaux indicateurs de gestion des données essentielles des tableaux de bord.

- **Un reporting interne** : qui consiste en une remontée –souvent trimestrielle– d'informations sous la forme d'états financiers et commerciaux, auprès des services de contrôle de gestion.

- **Un reporting externe** : à des fins de communication financière, par lequel, sous la forme d'un rapport annuel (ou semestriel), les dirigeants de la société

²⁴ LAURENT CAPPELLETTI, PHILIPPE BARON et al « Contrôle de gestion », édition Dunod, Paris 2014, P 52

²⁵ BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, « L'essentiel Contrôle de gestion », 9e édition 2015/ 2016, P 126.

²⁶ GERARD NAULLEAU ET PIERRE-LAURENT, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 2 e édition, Paris, 2004, P144

rendent compte à leurs actionnaires, et d'une manière générale, à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

4.1.2 Les objectifs²⁷ :

- **Instrument de contrôle** : il contrôle des résultats financiers par rapport à des objectifs (en général, le budget), s'assure que les résultats financiers des unités opérationnelles sont conformes aux attentes. Il rend compte de l'activité de manière exhaustive et fournit des données brutes (chiffre d'affaire et marge par produit, par vendeur, etc.).

- **Instrument de dialogue** : Le reporting est le document de base d'évaluation de la performance financière sur lequel repose le dialogue entre la hiérarchie et l'unité opérationnelle Instrument d'aide à la décision : Il joue ensuite un rôle d'alerte et devient très souvent le point de départ d'analyses et de mises en perspective plus poussées pour comprendre une tendance ou un écart budgétaire.

5 Le tableau de bord :

Connaître les réalisations de l'entreprise reste une des préoccupations principales du contrôle de gestion. Avec ou sans gestion budgétaire, le pilotage et le contrôle du système « Entreprise » reposent sur des informations récentes de toute natures relatifs aux performances de l'entreprise.

Or, les systèmes d'information comptables ne répondent pas forcément aux exigences du contrôle de gestion. La comptabilité générale produit de nombreuses informations sur les réalisations mais les règles comptables présentent des insuffisances qui réduisent la portée des informations tel que la durée du traitement de l'information interdit des réactions rapides, aucun critère d'importance n'est pris en compte, la présentation des documents ne permet pas une localisation des responsabilités et des performances de chacun, l'information traitée reste essentiellement monétaire et relative aux flux externes

La comptabilité analytique permet de juger des performances et d'identifier les responsabilités puisqu'elle traite des flux internes mais elle présente le même défaut de lenteur dans la présentation des résultats du fait de sa forte imprégnation comptable. C'est pourquoi le contrôle de gestion éprouve le besoin d'un outil qui répond à ses besoins spécifiques, à savoir :

- Avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage,
- Obtenir ces données le plus rapidement possible, et en permanence.

Cet outil s'appelle le tableau de bord.²⁸

²⁷ LAURENT CAPPELLETTI PHILIPPE BARON et al « Contrôle de gestion », édition Dunod , paris 2014, P53.

²⁸ Claude Alazard , sabine sépari DECF épreuve n°07 CONTROLE DE GESTION MANUEL & APPLICATION 5ème édition p590 ,p 591

Pour Claude Alazard et Sabine Sépari un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.²⁹

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.³⁰

De cette définition on peut faire ressortir les objectifs ou le rôle du tableau de bord dans le contrôle de gestion,

On a en premier lieu, comme un système de coordination, permettant à des acteurs appartenant à différents niveaux hiérarchiques ou à différentes fonctions de l'entreprise d'échanger des informations et d'interagir.

En second lieu ils permettent de contrôler des actions, vérifier que tout s'est passé conformément aux standards, prévisions ou objectifs et dans une optique de reporting, rendre compte des performances des différents centres de responsabilité.

En troisième lieu constituent une aide à la décision : l'analyse des indicateurs permet en effet d'être alerté sur des dysfonctionnements, de prendre la mesure des risques, d'évaluer les effets des décisions qui ont été prises, etc.

Alazard et Sépart précisent encore que le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention des responsables sur les points clefs de sa gestion.

Techniquement, ils se présentent comme un document comprenant un ensemble d'indicateurs synthétiques, peu nombreux, traduisant les points clés de la gestion de l'unité à piloter.³¹

Comme la définition l'a illustré le TB est un ensemble d'indicateurs qui le compose et ils se présentent sous différentes formes qui sont :

- ❖ Des écarts : on calcule souvent des écarts entre prévu et réalisé. Objectifs et résultats, standards et réel, etc.
- ❖ Des données relatives sous forme de ratios et pourcentages : il s'agit de rapports entre deux grandeurs significatives. Par exemple, un ratio de productivité (nombre de cols de bouteilles/effectifs permanents). Un ratio de non-qualité (nombre de pièces défectueuses/nombre total de pièces fabriquées) ou encore, un taux d'absentéisme (Nombre de journées d'absence/effectifs x nombre de jours ouvrables), etc.

²⁹ Alazard C. Sépari S., DCGI1. Contrôle de gestion. Manuel et application, Dunod, Paris

³⁰ Claude Alazard, Sabine Sépari DECF épreuve n°07 CONTRÔLE DE GESTION MANUEL & APPLICATION 5^{ème} édition, p 591

³¹ BERNARD Augé, Gérald NARO, mini manuel de contrôle de gestion, p197, P198

- ❖ Les clignotants : Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.
- ❖ Des graphiques : ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme et de tendances. Leurs formes peuvent être sous forme de : Histogramme, Graphique en « camembert », etc.³²

Lorsque l'on conçoit un système de tableau de bord, il convient de s'assurer que chaque indicateur qu'il respecte différents principes. Le respect de ces principes permet alors d'apprécier la qualité de la mesure notamment,

- La pertinence : l'indicateur est-il utile et adapté au contexte décisionnel particulier de l'utilisateur du tableau de bord ou, en d'autres termes, permet-il d'éclairer la situation et de prendre les bonnes décisions ?

- La cohérence l'indicateur (et l'objectif auquel il fait référence), n'est-il pas en contradiction avec d'autres indicateurs (et objectifs) de l'entreprise ? L'attention des managers n'est-elle pas focalisée sur les objectifs locaux et à court terme ? Il convient notamment de veiller à la cohérence dans l'espace (local/global) et dans le temps (court terme/long terme). De même, les indicateurs opérationnels sont-ils cohérents avec la stratégie" Ne risquent-ils pas d'induire des comportements qui remettent en cause les stratégies ?

- La fiabilité : quel degré de confiance a-t-on dans l'information et dans la mesure produite ?

- La validité interne ou validité des construits et des mesures : l'indicateur mesure-t-il vraiment ce qu'il est censé mesurer ?

- La validité externe, la généralisation ou la comparabilité : peut-on généraliser les résultats obtenus et opérer des comparaisons sur un même indicateur entre établissements par exemple ?

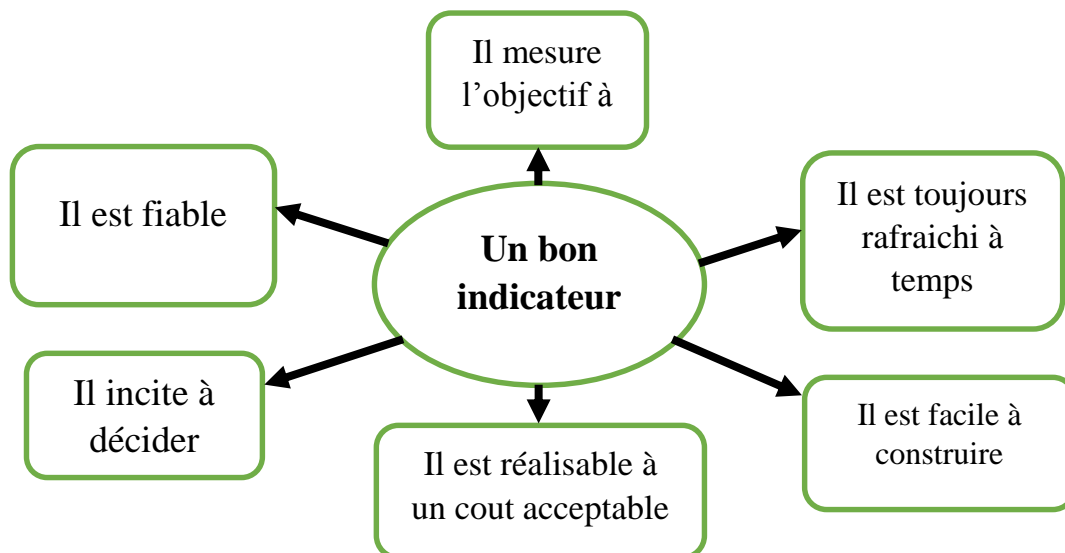
- La disponibilité : pourra-t-on disposer de l'information lors de l'édition du tableau de bord ? Dispose-t-on d'un système d'information et d'un personnel à même de renseigner les indicateurs du tableau de bord de manière adaptée à leur fréquence d'édition ?

- La sensibilité : une variation de la mesure est-elle significative ?³³

Figure 5: Les six facettes d'un bon indicateur.

³² <http://www.openmindt.com>, consulté le 23/12/2021 à 16 :12

³³ BERNARD Augé , Gérald NARO , mini manuel de contrôle de gestion , p200



Source : centre national de l'enseignement professionnel à distance, certificat d'économie et de droit « CED », cycle 2, série 4, p: 6,12

5.1 Les types de tableau de bord et la méthodologie de leur construction :

Ils existent en pratique trois types de tableau de bord en contrôle de gestion, on a en premier le tableau de bord de gestion, appelé aussi tableau de bord budgétaire a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité il a un objectif financier mais il permet également d'analyser les causes de ces écarts afin de mettre en place des actions correctives. Le tableau de bord budgétaire est établi de manière régulière c'est à-dire toutes les semaines ou tous les mois afin de faciliter une réactivité à toutes epreuve.il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

En suite on trouve le tableau de bord prospectif également appelé **Balanced Scorecards** est une approche de pilotage développée par David P.Norton et Robert S.Kaplan dans les années 1990 permettant d'avoir des indicateurs financiers, opérationnels, clients et sociaux dans le but de pallier les faiblesses du pilotages par les tableau de bord budgétaire et financiers, Le BSC à travers ses caractéristiques il mesure l'atteinte des objectifs stratégique de l'organisation en appréciant ces performances sur quatre axes qui sont : Axe Finance, Axe client, Axe processus internes, Axe apprentissages organisationnel et innovation .

- Axe Finance : cet axe répond à la question : que doit faire l'entreprise pour crée de la valeur durablement ? Il définit des indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisations actifs. Autrement dit-il s'occupe des obligations légales et surtout de la satisfaction des actionnaires.

- Axe client : cet axe répond à la question : que demandent les clients à l'entreprise et comment l'entreprise satisfait leurs besoins ? IL consiste à évaluer l'appréciation des clients ainsi que la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins des clients.

- Axe Processus Interne : répond à la question quelle processus devons-nous maîtriser afin de satisfaire les actionnaires et les clients ? Il mesure la performance de tous les processus contributifs.

- Axe Apprentissage organisationnel et innovation : il répond à la question ; pour réussir notre ambition comment développons-nous notre capacité à nous améliorer ? IL traite la dimension humaine en s'intéressant surtout à l'implication des salariés et des conditions de travail ainsi que le niveau de satisfaction des salariés et leur niveau de compétences.

Fi

Comment sommes-nous perçus par nos actionnaires



Et en final le tableau de bord opérationnel permet de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'action déployés. Il contient des indicateurs de pilotages et des indicateurs de performance

Afin d'atteindre son objectif il est établie manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. C'est également un outil de pilotages à court terme.

Pour concevoir des tableaux de bord, il convient avant tout de procéder avec méthode. Les indicateurs se doivent d'être pertinents, c'est-à-dire traduire des données utiles pour l'action, correspondant aux problématiques de gestion spécifiques au centre de responsabilité concerné. Lui permettant d'agir au bon endroit et au bon moment. Nous avons vu également que le caractère synthétique des tableaux de bord, traduit par un nombre limité et extrêmement sélectif d'indicateurs, constituait un principe fondamental de leur élaboration.

La méthode générale de construction des TB se devise en six étapes :

1) La première étape consiste à définir très précisément la mission du responsable du système à piloter, quels sont les objectifs assignés à son centre de responsabilité, la nature des besoins qu'il doit satisfaire au sein de l'organisation, auprès de clients externes ou internes Il s'agit de définir ces différents points, le plus clairement possible, avec le responsable concerné et sa hiérarchie

2) La deuxième étape permet d'identifier les principaux facteurs clés de succès de la mission et les points clés de la gestion du système à piloter. Il s'agit notamment de définir les variables essentielles sur lesquelles reposent le succès ou l'échec de la mission ainsi que les différentes variables que peut actionner le responsable en vue d'atteindre les objectifs fixés ou de corriger d'éventuelles dérives ou des dysfonctionnements.

3) La troisième étape va consister à traduire les facteurs clés de succès et les variables d'actions précédemment identifiés en indicateurs de performance. Il s'agit alors de passer du concept à la mesure Par exemple, si l'on part de l'hypothèse que la qualité correspond à un facteur clé de succès de la mission d'un atelier, il s'agira de traduire ce critère de performance en indicateur mesurable. On choisira, par exemple, des indicateurs tels que les taux de non-conformité ou le nombre de pièces rebutées divisé par le total des pièces fabriquées sur la période.

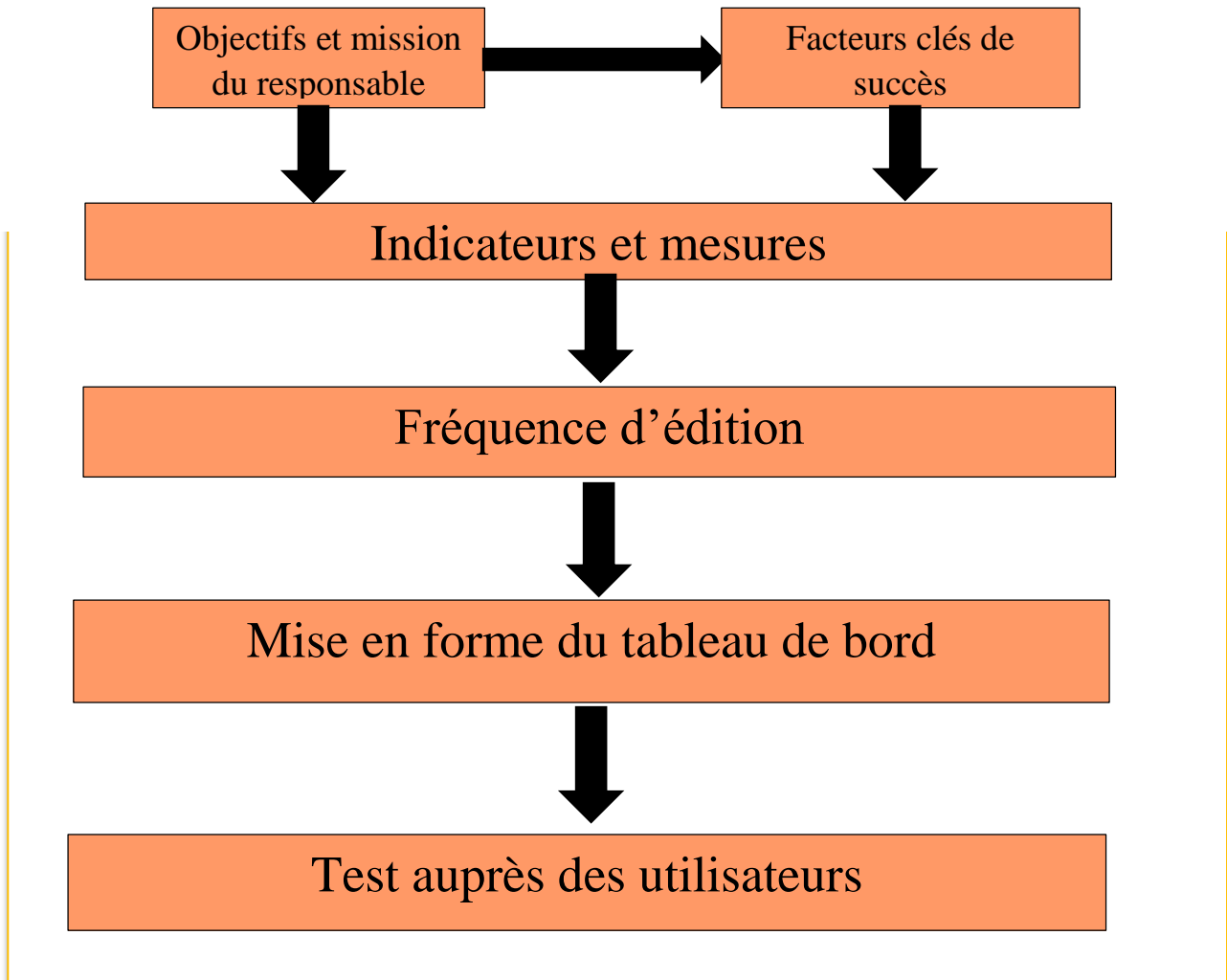
4) La quatrième étape va porter sur la définition de la fréquence d'édition des tableaux de bord. Il s'agira alors d'adopter une fréquence pertinente, permettant de suivre les données dans le temps, mais également de pouvoir corriger à temps des dysfonctionnements

5) La cinquième étape consiste à mettre en forme les tableaux de bord avec les utilisateurs concernés. C'est là qu'il va notamment falloir définir un mode de présentation des données : graphiques, données brutes, pourcentages, ratios, etc. Un tableau de bord doit être clair et synthétique, il doit permettre une analyse rapide de la situation et permettre aux acteurs d'interagir.

6) La dernière étape consistera à tester le fonctionnement du système auprès des utilisateurs. Cela pourra se faire dans les premiers mois qui suivent la conception des tableaux de bord, mais également, un audit régulier du système devrait permettre de l'améliorer de façon continue. Par exemple, au terme d'une année de fonctionnement, il sera intéressant de recueillir les avis des utilisateurs sont-ils satisfaits des tableaux de

bord, les utilisent-ils, certains indicateurs sont-ils devenus inutiles à l'usage, ou au contraire, plusieurs indicateurs font-ils défaut ? Telles sont les questions qui pourront être posées à l'utilisateur.

Figure 7: Les étapes de conception d'un tableau de bord



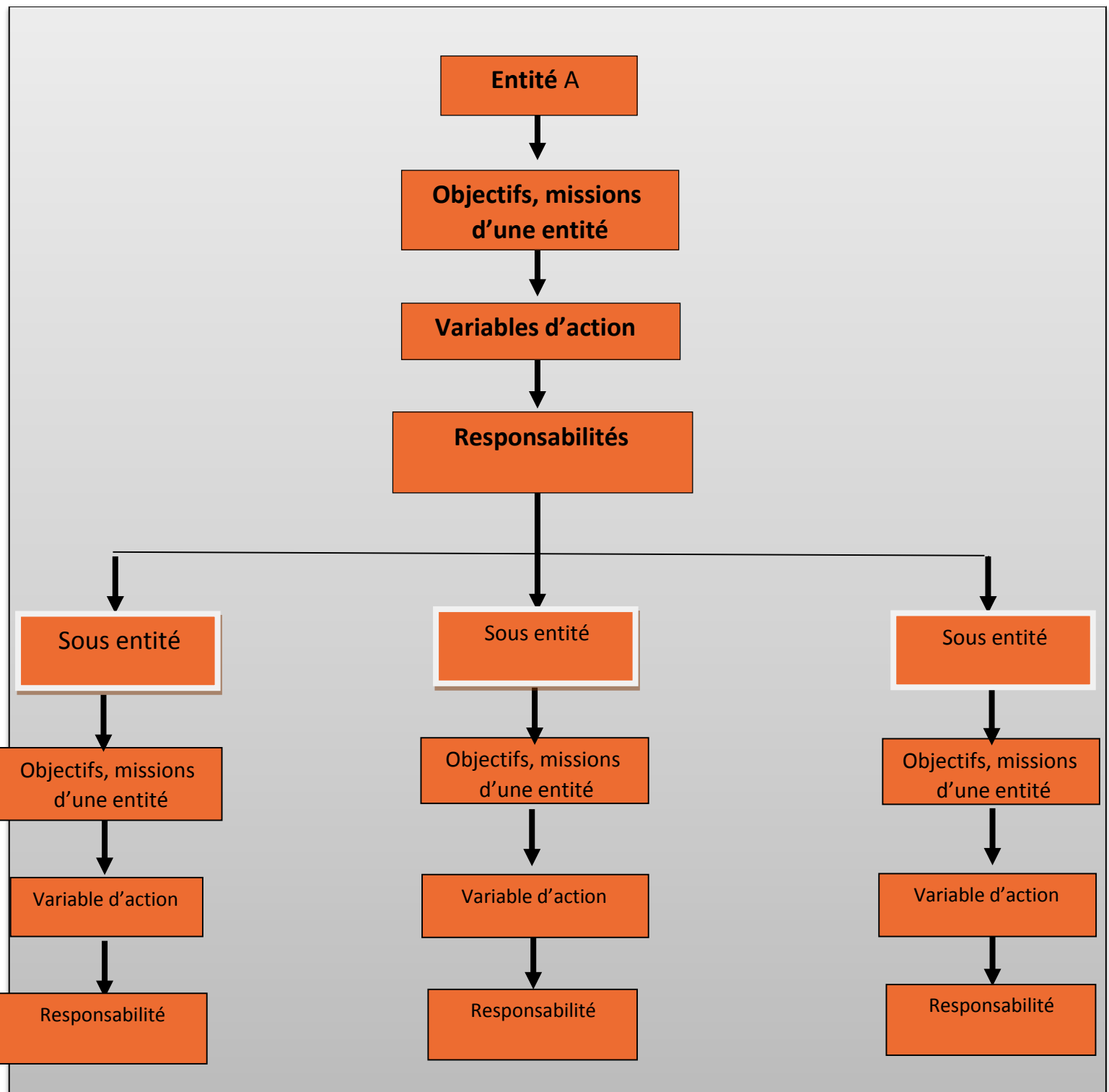
Source : BERNARD Augé, Gérald NARO, mini manuel de contrôle de gestion, p203

La méthode que nous venons d'étudier est utile au stade d'un centre de responsabilité. Cependant, dans une entreprise, les tableaux de bord s'articulent au sein d'un système global de mesure et de management des performances. Différents tableaux sont conçus à l'échelon de chaque niveau hiérarchique, au stade de chaque centre de responsabilité opérationnel ou fonctionnel, et des interdépendances existent. Il est alors opportun d'adopter une méthodologie qui prenne en compte ces interdépendances et qui assure la cohérence globale du système. La méthode OVAR a été conçue à cet effet.

La méthode OVAR a été élaborée par l'équipe pédagogique du département contrôle de gestion d'HEC Paris. Il s'agit d'une méthode qui s'inscrit dans la préoccupation de conjuguer pertinence et cohérence: pertinence, en ce sens que les indicateurs sont sélectionnés en fonction d'objectifs et de variables d'action, bien différenciés en fonction de la problématique spécifique du centre de responsabilité pour lequel on conçoit des tableaux de bord; cohérence, dans la mesure où la définition des objectifs opérationnels, des tableaux de bord et indicateurs, s'inscrit dans un redéploiement organisationnel qui vise à décliner les objectifs stratégiques définis au sommet de l'organisation, aux niveaux opérationnels des centres de responsabilités.

OVAR signifie Objectifs/Missions », « Variables d'Action », « Responsables ». La méthode consiste à partir du niveau hiérarchique le plus élevé, pour ensuite redéployer la méthode en « descendant » l'organigramme. On définit ainsi des objectifs et des missions en partant du niveau le plus élevé. À ce niveau, on précise les variables d'action qu'il convient de mobiliser pour atteindre ces objectifs. Ces objectifs et variables d'action seront traduits en indicateurs de performance. Enfin, pour chaque variable d'action, on identifie un ou plusieurs responsables. Ce qui permettra alors de répéter la méthode à l'échelon de chaque responsable.

Figure 8: le redéploiement « OVAR »



Source : BERNARD Augé, Gérald NARO, mini manuel de contrôle de gestion, p204

La méthode OVAR se présente ainsi comme une méthode de pilotage « stratégique-opérationnel », permettant de redéployer les objectifs stratégiques au niveau opérationnel.

Tableau 3: la matrice OVAR

Variable d'action	Objectifs				Responsabilités			
	Obj1	Obj2	Obj3	Obj..n	R1	R2	R3	Rn
VA1								
VA2								
VA3								
VAn								

Source : BERNARD Augé, Gérald NARO, mini manuel de contrôle de gestion, p205

Section 02 : Les mécanismes de l'activité de distribution

La politique de distribution est une des 4 composantes de marketing mix. Les entreprises lui prêtent à ce titre une attention toute particulière puisque le choix d'une formule de distribution n'est jamais neutre, elle permet d'acheminer les produits du lieu de fabrication jusqu'à celui de la vente. Elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à disposition des consommateurs.

Il ne suffit pas de distribuer un produit sur tous les fronts mais il faut choisir un mode de distribution conforme, en autres choses, au prix du produit, au segment visé ou encore des ventes escomptées.

Cette dynamique s'est accompagnée de la dépersonnalisation des échanges, de la vente par l'apparition des étiquettes de prix, des vitrines marchandises. On passe d'un face à face vendeur/acheteur à un face à face consommateur/produit.

1 Définition de la distribution : **Plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs et parmi lesquelles nous citons les suivantes :**

Selon Armand Dayan : « La distribution est la fonction qui met les biens et les services à la disposition de l'utilisateur, dans les conditions de lieu, de temps, de taille, etc. ... ». ³⁴

La définition de Claude Demeure : « La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permet d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur ». ³⁵

D'après Lendrevie J, Levy J et Lindon D : « Distribuer des produits, c'est les amener au bon endroit, en quantité suffisante, avec le choix requis, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation, le cas échéant à leur entretien ». ³⁶

2 Les différents types de la distribution :

2.1 **La distribution par catalogue spécialisés**

Les grandes sociétés de vente par catalogue diffusent une ou deux fois par an à leurs millions d'exemplaires de gros catalogues proposant une gamme très vaste d'articles. Les producteurs utilisent cette technique de vente lorsqu'ils souhaitent segmenter les cibles de clientèle et atteindre une rentabilité souvent intéressante en diffusant des catalogues spécialisés.

2.2 **La distribution multicanaux**

La distribution multicanale est une politique de distribution qui fait intervenir plusieurs canaux de distribution. C'est le cas par exemple des magasins physiques qui vendent également les produits en ligne, l'utilisation de plusieurs canaux de distribution permet de développer des synergies commerciales et logistiques entre les canaux. Toute fois permettre un développement efficace et harmonieux et éviter les conflits entre les canaux, l'entreprise doit s'interroger sur les fonctions de chaque canal.

2.3 **La distribution par réunion**

Ce type de distribution consiste à inviter les amis et les voisins pour la démonstration à domicile ou dans les hôtels et autres lieux publics ou de travail.

2.4 **La distribution multi -niveaux**

Elle s'agit d'une méthode de distribution qui permet à toute personne qui le souhaite de vendre une gamme de produits en s'approvisionnant directement auprès

³⁴ Armand Dayan., (1987), « Manuel de la distribution », Editions d'organisation, Paris, P25.

³⁵ Demeure C., (2008), « Aide-mémoire Marketing », 6ème édition, Dunod, Paris, P170.

³⁶ Lendrevie J., Levy J., Lindon D., (2003), « Mercator, Théorie et pratique du marketing, », 7ème édition, Editions Dalloz, P399.

d'un fabricant et en créant un réseau de distribution à différents niveaux par un système de parrainage successif.

2.5 La distribution par concessionnaire

C'est la vente à domicile dans sa forme la plus commune, mais avec des caractéristiques, nuances ou subtilités propres à chacune des quelques entreprises qui distribue, c'est la vente par exclusivité, surtout dans la distribution d'automobiles. C'est-à-dire de choisir un distributeur qui distribue uniquement les produits.

3 Les fonctions de la distribution :

La distribution est l'ensemble des opérations affectant la valeur d'usage du produit. En effet, elle doit combler les écarts du temps, de lieu, de valeur et de perception existant entre chercheur et producteur.

On distingue sept fonctions principales que l'on peut regrouper en deux types principaux : La distribution physique et le service associés.

3.1 La distribution physique :

3.1.1 La fonction de transport et d'éclatement de la production :

C'est les plus évidentes, car on ne peut pas raisonnablement envisager de mettre les usines à proximité immédiate de toute la clientèle ou de demander aux clients d'aller eux-mêmes chercher les produits dans les entreprises. C'est pour ça que la fonction de transport est importante, il doit être planifié en amont pour assurer l'acheminement du produit vers le consommateur. Parallèlement, il nécessite une organisation en fonction de la répartition des entrepôts et des clients, de leur nombre de dispersion géographique et du nombre de véhicules utilisés

3.1.2 Fonction d'agrégation de la demande :

C'est une fonction importante pour un distributeur vis-à-vis un producteur, Elle est assurée spécifiquement par un intermédiaire ou l'existence de ce dernier permet au producteur de ne traiter qu'avec un nombre restreint d'interlocuteur, comme c'est le cas, par exemple avec des grossistes ou des centrales d'achat. La contrepartie de cet avantage est que le producteur perd le contact direct avec ses clients finaux.

3.2 Le stockage et la mise à disposition :

Les réseaux de distribution permettent de rapprocher les produits aux clients au bon moment et en quantité suffisante pour satisfaire leurs besoins. Le stockage effectué à différents niveaux dans le circuit de distribution permet d'ajuster dans le temps l'offre et la demande et de rendre le produit instantanément disponible. Les intermédiaires jouent un rôle de régulation dans l'économie.

3.2.1 Fonction d'assortiment

Elle consiste à transformer les lots de production en assortiments de vente, c'est-à-dire en sélection, de produits proposés aux clients. Il s'agit de composer une offre adaptée à son marché, cet assortiment peut être déterminé par le producteur lorsqu'il contrôle son circuit de distribution. Il est plus souvent déterminé par le distributeur, qui sélectionne ses fournisseurs, et parmi les offres de ces derniers, les produits qui correspondent aux attentes de ses clients. Le merchandising a pour rôle de définir l'offre de produits sur le lieu de vente et de le mettre en valeur.

3.3 Les services associés

3.3.1 La fonction de financement :

La fonction de financement est assurée par les intermédiaires lorsqu'ils achètent aux producteurs, en prenant à leur charge les risques de commercialisation. Ils rémunèrent la production sans que les producteurs soient obligés d'attendre que le consommateur final ait acheté leurs produits. Mais le cas inverse est fréquent, ou ce sont les producteurs qui financent la distribution par le biais de délais de paiement supérieurs aux délais de vente.

3.3.2 Les services aux clients et le service après-vente :

Sont, par exemple, le conseil, la livraison, l'installation la reprise éventuelle des produits, l'entretien et les réparations faites parfois au titre d'une garantie.

3.3.3 La fonction de l'information et de la communication :

La distribution est un moyen de communication. Elle s'exerce tout d'abord vers les consommateurs ; cela se traduit par l'affichage des prix, le packaging, le merchandising, le conseil des vendeurs sur les points de ventes, les publicités et promotions sur les lieux de vente. L'information peut également être dirigée vers les producteurs lorsque les distributeurs les renseignent sur l'évolution du marché.

La communication se fait dans les deux sens :

- **D'amont en aval** : C'est la communication des distributeurs vers les clients. La distribution est un média de première importance : affichage de prix, information sur les caractéristiques des produits, publicité sur le lieu de vente (PLV), action de promotion des ventes dans les magasins, etc.

- **D'aval en amont** : Ce sont les remontées d'informations commerciales vers les fournisseurs : chiffre de vente, appréciation qualitative des distributeurs, réclamation des clients, etc.

4 Les réseaux de distribution au milieu Business to Business :

Le réseau de distribution est l'ensemble des voies et des méthodes de cheminement de l'offre vers les segments de clientèle préalablement déterminés.

Le réseau constitue donc les ponts qui relient l'entreprise au marché. Le choix d'un système de distribution adéquat représente une tâche essentielle et un véritable défi pour le responsable en marketing B to B, les possibilités sont nombreuses, les buts sont variés et il est souvent nécessaire d'utiliser plusieurs canaux et circuits de distribution simultanément, puisque la nature des clients et les catégories d'acheteurs sont multiples.³⁷

4.1 Les critères généraux spécifiant un réseau de distribution :

4.1.1 L'étendue

L'étendue du réseau de distribution définit le nombre de paliers d'intermédiaires, les circuits directs sont courts parce qu'ils comportent peu de niveaux, dans un réseau direct, les produits passent sans intermédiaire du fabricant au client. Dans un réseau indirect les produits sont distribués par un ou plusieurs intermédiaires, comme un concessionnaire du fabricant ou un distributeur industriel multi-marques.

4.1.2 L'ampleur

Les réseaux peuvent compter un ou plusieurs intermédiaires donnés et en lieu donné. S'il y'en a qu'un, la distribution est dite exclusive, s'il y'en a peu elle est dite sélective et s'il y'en a plusieurs, on parle de distribution intensive. Dans le marché B to B, ce sont les deux premiers types de réseaux qui dominent.

4.1.3 La multiplicité

Un réseau simple ne comporte qu'un seul mode de distribution, alors qu'un réseau mixte en compte plusieurs.³⁸

5 Le suivi des produits chez les distributeurs :

Il ne suffit pas en effet d'avoir obtenu le référencement d'un produit par les distributeurs, mais le producteur doit suivre son produit auprès de ces derniers.

5.1 Les visites de représentants

Du producteur à ses distributeurs, se fait d'une manière périodique et porte sur l'obtention des commandes de renouvellement des produits, de s'assurer que les distributeurs possèdent un assortiment et des stocks suffisants d'informer le distributeur sur les produits nouveaux lancés par le producteur...etc.

³⁷ BOUCHAD, J. PELLETIER WXC VBN, R. « marketing industriel » Québec, 1985, P38.

³⁸ VANDERCAMMEN Marc, PERNET Nelly JOSPIN, « la distribution », 3ème édition, Paris 2019, P420.

5.2 Le merchandising du producteur

Le producteur doit s'assurer par ses représentants que son produit soit disposé d'une manière claire et attrayante dans un linéaire bien situé et suffisamment vaste pour pouvoir présenter ses produits d'une manière visible, et doit aussi avoir un réassortiment régulier des produits afin d'éviter les ruptures de stock.

6 Le circuit de distribution :

Le circuit de distribution comme étant la séquence de tous les agents qui s'interposent entre le produit fini à sa sortie d'usine, il regroupe tous les canaux de distribution utilisés pour commercialiser le produit, et ce même produit en tant que tel ou intégré dans un ensemble complexe mis en œuvre pour acheminer le produit jusqu'à l'utilisateur final.

6.1 Canal de distribution :

Un canal de distribution est défini comme « l'ensemble des institutions qui supportent les flux physiques et les flux d'informations permettant l'achat des produits par l'acheteur final ».³⁹

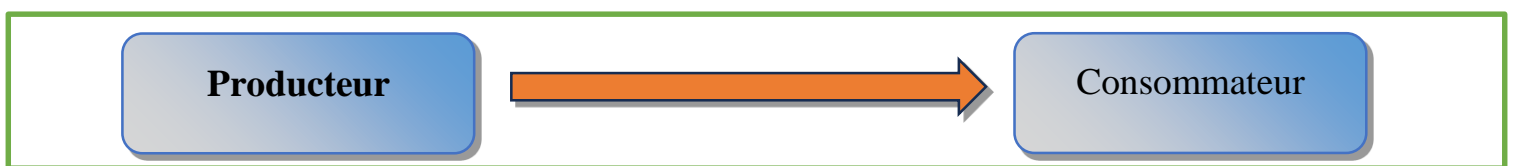
Comme il peut être défini ainsi « un canal de distribution représente le chemin parcouru par le produit, du producteur au consommateur ».⁴⁰

6.2 Types des circuits de distributions :

6.2.1 Les circuits ultracourts :

Dans les circuits ultracourts, le fabricant vend directement ses produits aux consommateurs. C'est la forme la plus ancienne de vente, puisqu'elle englobe la vente directe des produits alimentaires.

Figure 9: circuit ultra court



Source : JOLEL, S. « la logistique », 3^{ème} édition, Vuibert, Tournai, 2002

6.2.2 Les circuits courts

Les circuits courts, qui ne comportent qu'un intermédiaire entre le fabricant et le consommateur, sont de nature variée.

Figure 10: circuits courts



KOTLER, P., DUBOIS, B., MANCEAU, D » marketing management », 14^{ème} édition, France, 2012, P 474

⁴⁰ Cliquet, G., Fady A., Basset, « management de la distribution », 2^{ème} édition, Dunod, p 2008, P.97.

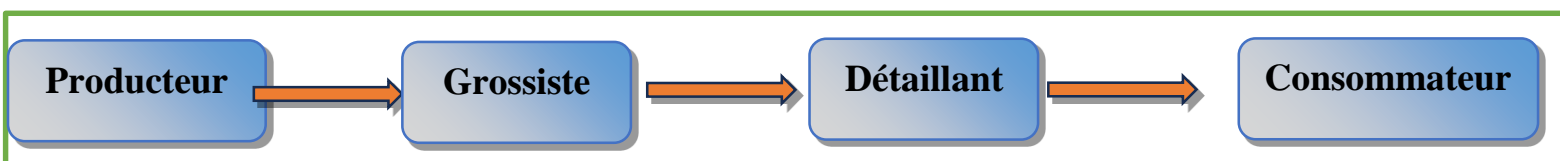


Source : JOLEL, S. « la logistique », 3^{ème} édition, Vuibert, Tournai, 2002

6.2.3 Les circuits longs

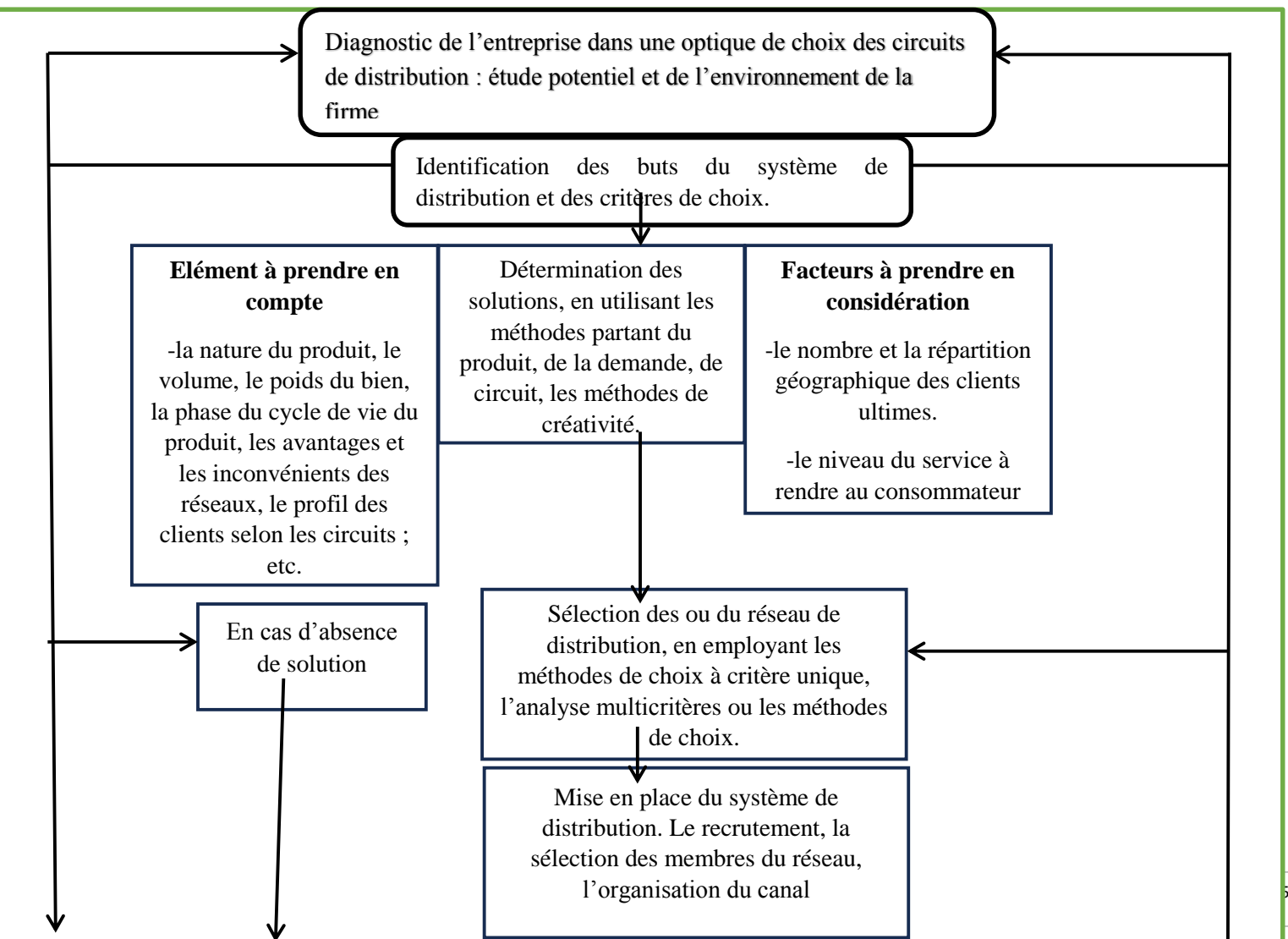
Il comprend plusieurs intermédiaires entre le producteur et le consommateur, ces intermédiaires peuvent être négociants, des grossistes ou des semi grossistes.

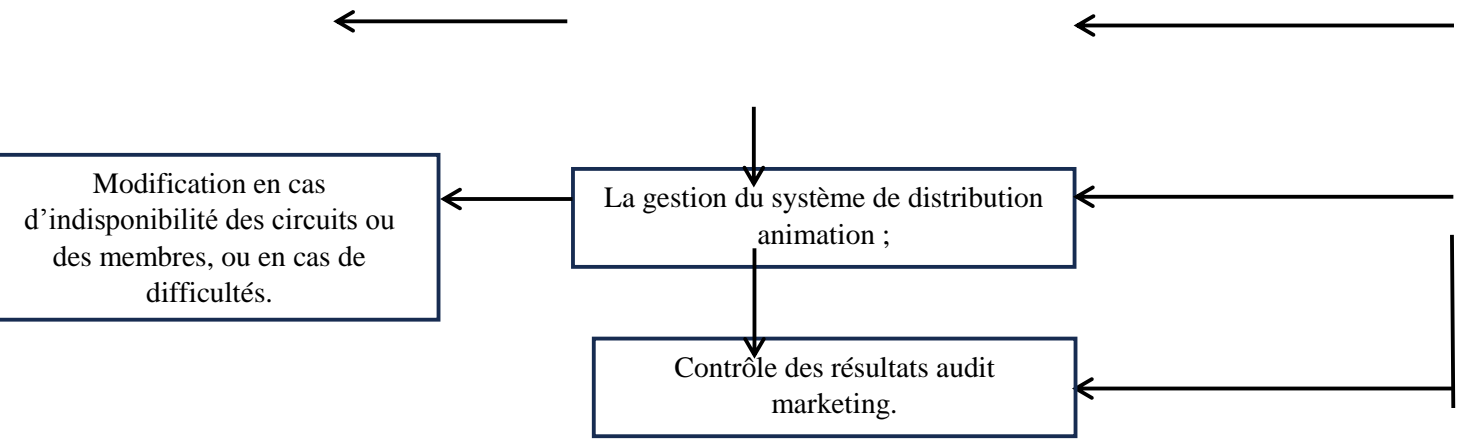
Figure 11: circuits longs



Source : JOLEL, S. « la logistique », 3^{ème} édition, Vuibert, Tournai, 2002

Figure 12: La procédure du choix d'un circuit de distribution :





Source : CERDIC, D. « la distribution », 4^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2005, P91.

Conclusion

Les outils de contrôle de gestion se sont diversifiés et couvrent tout à la fois la prévision du futur et l'analyse du passé. Parmi ces outils : la gestion budgétaire, le tableau de bord, le contrôle budgétaire...etc

De ce fait, ils permettent de mesurer l'efficacité des actions commerciales en fournissant des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par circuit de distribution, outre le suivi de ces derniers, le contrôle aide les responsables à améliorer leur performance.

À propos de la distribution, elle assure un rôle essentiel pour le producteur que pour le consommateur, elle a de multiples rôles qui se distinguent à travers les fonctions qu'elle accomplit.

Pour mettre en place un système de distribution et veiller à sa gestion, il faut prendre en compte les différentes contraintes qui s'y opposent, et cela avec les différents critères de choix que ce soit pour les circuits, que pour les intermédiaires.

**Chapitre 03 : L'illustration des développements
théorique à travers le cas NAFTAL.**

Introduction

Après avoir présenté les différents aspects liés au contrôle de gestion dans une entreprise, et pour incarner ce que nous avons exposé dans le cadre théorique on a recueillies des informations par le biais de stages pratiques au niveau de département d'audit de l'entreprise NAFTAL.

Ce stage nous permet de vérifier les connaissances théoriques abordées dans les deux chapitres précédents, au travers d'une étude de cas concernant NAFTAL de Tizi-Ouzou.

Ce chapitre est divisé en deux parties, la première est dédiée à la présentation de l'entreprise NAFTAL, et la deuxième au cas pratique dans une station-service et aux différentes étapes ou phases qu'un contrôleur de gestion suit au niveau de l'organisme

Section 1 : présentation de NAFTAL et du district COM TIZI-OUZOU

Dans l'objectif de répondre à notre préoccupation de recherche, une étude de cas sur le terrain est nécessaire et nécessite une bonne présentation de l'organisme d'accueil.

1 Présentation de NAFTAL :

1.1 Historique :

NAFTAL est une entreprise pétrolière algérienne, spécialisée dans la distribution des produits pétroliers. Elle est aussi spécialisée dans la conception, l'élaboration et la distribution de lubrifiants pour moteurs (deux-roues, automobiles et autres véhicules) ainsi que pour l'industrie.

C'est une entreprise filiale 100% SONATRACH, l'appellation NAFTAL est passée par plusieurs étapes et restructurations commençant par :

Le 6 avril 1981 par décret N° 80/101, il est créé une entreprise nationale dénommée Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP), entreprise socialiste à caractère économique.

Le 5 février 1983, par décret n°83-112, il est procédé à la modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers d'ERDP en NAFTAL.

Le 25 août 1987, par la promulgation du décret n°87-190 portant création, par transfert de l'activité raffinage de NAFTAL, de l'entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers sous le sigle NAFTEC. NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Le 18 avril 1998, elle change de statut avec la transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 40 000 000 000 DA, filiale à 100 % du holding SONATRACH valorisation des hydrocarbures (SVH).

En 2002, l'entreprise se structure et se divise en branches : la branche GPL, la branche CLP, la branche lubrifiants, pneumatiques et bitumes et la branche aviation et marine.

NAFTAL est spécialisée dans :

- La distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés, sur le marché national.
- L'enfutage et la distribution des GPL.
- La formulation des bitumes.
- Le stockage, la distribution et la commercialisation des carburants, lubrifiants, pneumatiques, bitumes, GPL/C, le gaz butane et les produits d'entretien véhicules.

La protection de l'environnement constitue un axe stratégique de la politique de développement de NAFTAL, à l'égard de la dangerosité des produits manipulés, stockés, transportés et commercialisés, cette dernière a investi dans la promotion du GPL/C, et a initié une large mobilisation pour la récupération des huiles usagées et des vapeurs.

1.2 Présentation du district :

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou, se situe dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, il couvre une importante zone d'influence regroupant la wilaya de Tizi-Ouzou, une partie de la wilaya de Boumerdes et l'agent commerciale de Bejaia.

Le district a comme mission, le stockage, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers. Comme il assure la bonne exploitation et la maintenance des infrastructures qui lui sont alliées, ainsi que le suivi et le contrôle des activités des antennes qui lui sont affiliées.

1.2.1 Présentation du réseau :

Le réseau des stations de service est rattaché hiérarchiquement au département commercial, a pour rôle de commercialiser les produits NAFTAL c'est le dernier maillon du relais de distribution des produits pétroliers.

Le réseau de T-O dispose de :

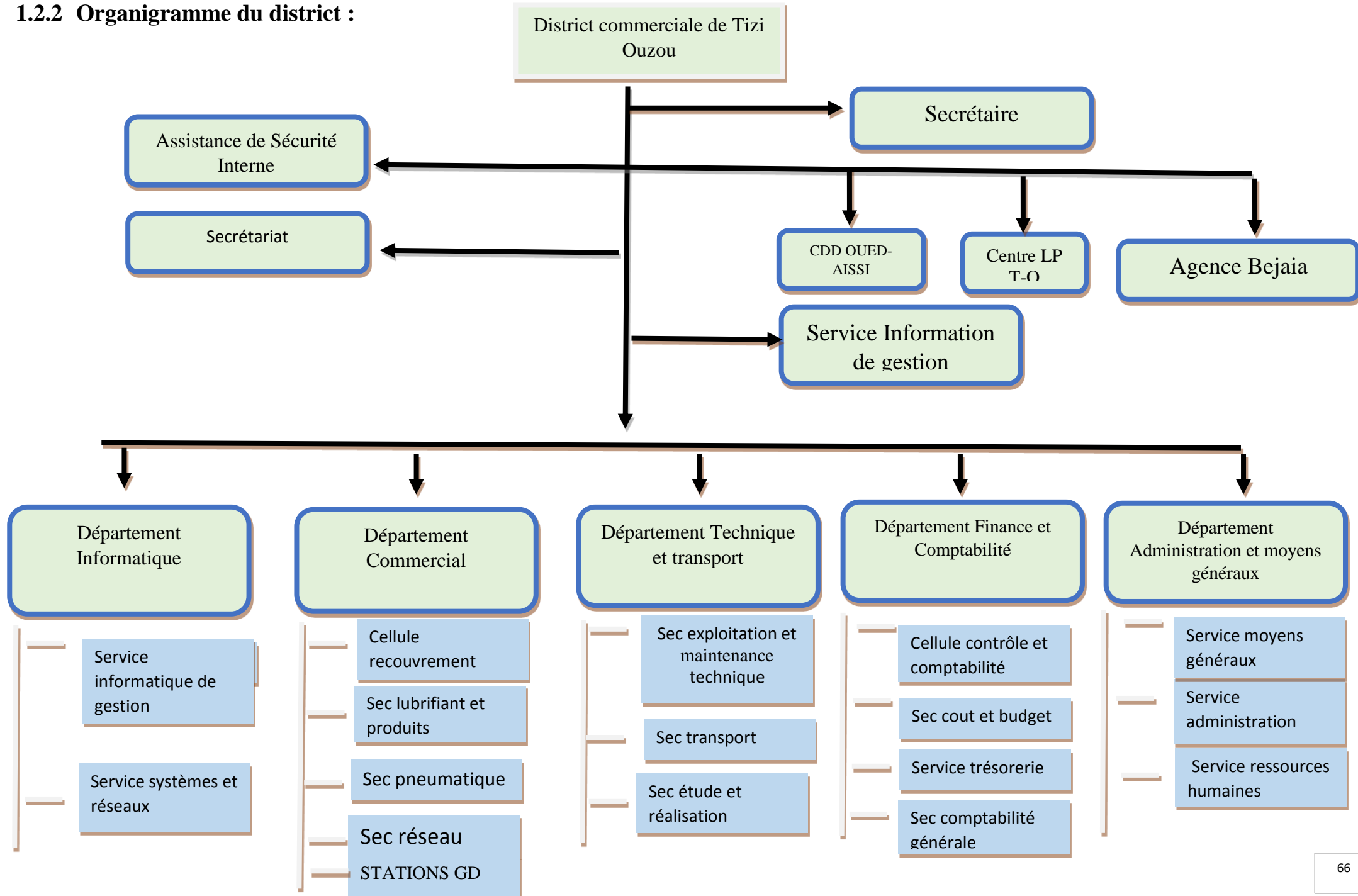
- 16 stations-services GD.
- 05 stations GL
- 07 stations RO.
- 68 points de ventes agréés PVA.

Tableau 4: capacité de stockage du centre de carburant de Oued-Aissi 115C

Produit	Capacités (M ³)
Sans plomb	9000

gasoil	21000
---------------	-------

1.2.2 Organigramme du district :



1.2.3 Organisation du district :

I. **Département transport :**

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

1. Service exploitation et maintenance

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative ;
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage ;
- L'application des plans de maintenance du réseau.

2. Service transport : chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant ;
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

II. **Département commercial :**

En terme simple, le département commercial veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- Les point de vente NAFTAL

1. Cellule recouvrement : C'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :

- Elle suit et contrôle le règlement des clients à terme ;
- Elle procède aussi au recouvrement des créances sur clients ;
- Elle établit les reçue d'encaissement et saisie éventuellement les clients retardataires ;

2. Service carburants : chargé de :

- La communication des carburants ;
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels ;
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.

3. Service lubrifiants et produits spéciaux : Il s'occupe de

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisation des lubrifiants de NAFTAL ;
- Suivie et analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits ;
- Elaboration des plans d'approvisionnement, de distribution et répond à la doléance des clients.

4. Service pneumatique : il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des ventes pneumatiques ;
- Elaboration des plans de ventes ;
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

5. Service réseau : chargé de :

- Gérer les réseaux des stations-services en l'occurrence les gestions libres(GL), les points de ventes agréés(PVA) ;
- Analyser la performance des stations en gestions direct(GD) ;
- Veiller aux respects des normes de gestion ;
- Veiller à la présentation e l'image de marca NAFTAL.

III. Département administration et moyens généraux :

Il a pour mission d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation.

Toutes fois ces taches sont reparties comme suit :

1. Service moyens généraux : il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures ;
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition

2. Service administration : chargé de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales ;
- Elaborer la paie mensuelle ;
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilités collective ;

3. Service ressources humaines : son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district ;
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite

IV. Département finance et comptabilité :

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables puis il est réduit au bilan en fin de chaque période comptable il coordonne toutes les activités de comptabilités, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

a) La présentation :

C'est le département sur lequel nous allons nous intéresser, il s'occupe principalement de la finance et donc de contrôle des flux financiers de l'entreprise, et élabore des écritures comptables pour ces flux pour les traduire dans le bilan de la fin de l'exercice comptable

b) Les services de ce département :

1. Cellule contrôle et juridique : il veille au :

- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice comptable de NAFTAL
- Protection du patrimoine et contrôle des TAC

2. Service comptabilité générale : il s'occupe de :

- La traduction des mouvements de stocke en écriture comptable
- La comptabilisation des charges salariales et déclaration fiscale
- Suivi du mouvement des stocks
- Procéder au rapprochement entre inventaires physique et comptable et traiter les écarts
- Contrôler les factures fournisseur avant imputation comptable et paiement
- Contrôler les arrêts des comptes et préparer les inventaires et bilan

3. Service trésorerie : il est chargé de :

- Vérifier les flux recettes et dépenses du district
- Traiter les dossiers de paiements
- Etablir la situation de rapprochement de comte de trésorerie
- Contrôles les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie
- Etablir des rapports d'activité

4. Service budgets et couts : son rôle est :

- Elaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcules des charges d'exploitations
- Calculer et traiter les situations financières du district
- Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique

Section 2 : L'utilité de l'élaboration de rapport de contrôle de gestion

Dans la première section on a vu la présentation du district commerciale de Oued-Aissi, dans la présente nous allons voir un cas réel dans une station-service et réaliser un rapport de contrôle de gestion.

Un rapport de contrôle de gestion est structuré de la manière suivante :

1 Introduction :

Une mission de contrôle de gestion a été effectuée, au niveau de la station-service GD le 3^{er} juillet 2024.

Cette mission a été réalisée par : l' auditeur assistant (chargée du contrôle de gestion)

2 Objectifs de la mission :

La mission a pour objectif de :

- La vérification de la gestion de la station.
- La vérification de l'image de marque de la station.

3 Résultats du contrôle :

Le contrôle a permis de relever ce qui suit :

3.1 Vérification de l'image de marque de la station :

En premier lieu, le contrôleur de gestion évalue l'image de marque en examinant sa perception par les personnes extérieures. Pour ce faire, il convient de :

- Vérifier la disponibilité des produits,
- S'assurer de la présence du personnel et du respect des tenues vestimentaires,
- Contrôler la propreté des installations,
- Vérifier la présence des dispositifs de lutte contre les incendies.

3.2 Les stocks carburants :

L'inventaire physique des stocks carburants, arrêté au 03.07.2024 a fait ressortir ce qui suit :

Tableau 5: stock carburants

Désignation	Stocks (litres)		Ecart	Prix unitaire	Ecart (DA)	OBS
	Comptable	Physiques				
Essence sans plomb	17954	18000	46	42,43	1951,78	EXCEDENT
Gasoil	29618	30000	382	26,49	10 119,18	EXCEDENT
GPL/c	3767	4000	233	5,54	1290,82	EXCEDENT
Total					13 361,97	

Un écart positif.

Les écarts positifs constatés entre les données comptable et l'inventaire physiques peuvent résulter de deux principales causes, **soit** des infiltrations au niveau des réservoirs où une défaillance au niveau des volucompteurs soit en donnant les chiffres erronés où un dérèglement système.

3.3 Trésorerie :

L'arrêté de la caisse recette le 02.07.2024 a fait ressortir ce qui suit :

Tableau 6: trésorerie

Libellés	Espèces	TAC	TPE	CIB	Mandats
Solde physique	811 615	21 098	255 223	81 670	1 245 000
Solde comptable	811 615	21 098	255 223	81 670	1 245 000
Ecart	0	0	0	0	0

Rien à signaler au niveau de la trésorerie, le comptable = le physique

3.4 Caisse régie (DRA) :

Le contrôle de la caisse DRA se présente comme suit :

Tableau 7: caisse régie

DRA allouée

100 0000 DA

Dépenses engagés du 01/07/2024 au 02/07/2024	19100
Soldes en caisse	80900
Ecart	0

Rien à signalé au niveau de la caisse régie

De ce qui précède, la reconstitution de la dotation est présentée comme suit :

Tableau 8: récapitulation inventaire physique

RUBRIQUES	VALEURS
Stock produits (CBR,LUB,PNM,AUTRES PRODUITS)	3 687 809,01
Consignation GPL	2 402 700
Fonds détenus (ECPECES+MANDATS+TAC+TICKET TPE+CIB)	2 414 605,2
Avoirs non négociés	24 918,75
Coulages carburant	00,00
Excédents carburant	13 361,97
Marges non versées	426 228,90
Total dotation calculée	8 117 166 ,03
Montant de la dotation initiale (CF DECISION)	8 117 121,03
Écart	- 45

Pour clarifier ce tableau, nous partons du principe qu'il ne devrait y avoir aucun écart entre la dotation initiale et le total de la dotation calculée. Autrement dit ;

Dotation initiale = dotation calculée

Remarque :

Tout écart entre ces deux éléments ne doit pas dépasser 50 DA

Et pour y parvenir on doit calculer d'abord la dotation calculée.

Équation 6

Dotation calculée = stocks produits + consignation GPL+ fonds détenus+ avoirs non négociés – coulages carburant+ excédents carburants – la marges non versées

La détermination des :

- Stocks produits se fait en se référant à la fiche de l'Etat des stocks arrêtés au 03/07/2024, en soustrayant le montant des bouteilles de gaz butane (13KG et 3KG) « consignation GPL » du montant total

Équation 7

Stock produits = montant total – consignation GPL

Stock produits= 6 090 509,01 - 2 402 700=3 687 809,01

- Fond détenus est la somme de :

Équation 8

Fonds détenus = ECPECES+MANDATS+TAC+TICKET+TPE+CIB

Fond détenus = 811 615 +21 098+255 223+81 670+1 245 000

- Excédent carburant est l'écart entre le comptable et le réel

Équation 9

Excédent carburant = $\sum (\text{physique} - \text{comptable}) * \text{prix unitaire}$
= $\sum \text{écart} * \text{prix unitaire}$

Excédent carburant= (46*42,43) +(382*26,49) +(233*5,54)

= 13 361,97

Donc : $3\,687\,809,01 + 2\,402\,700 + 2\,414\,605,2 + 24\,918,75 + 13\,361,97 - 426\,228,90 = 8\,117\,166,03$

La dotation initial- dotation calculée = $8\,117\,121,03 - 8\,117\,166,03 = -45$

Un écart de 45 DA a été constaté.

3.5 Vérification de l'existence des différents registres de suivi de la gestion de la station-service (GD) :

Dans une station-service, il existe trois principaux registres de suivi de la gestion :

- Le registre de réception du carburant : Ce document consigne le mois, la date, l'heure, le code du véhicule, le nom du chauffeur, le produit livré ainsi que la quantité (voir annexe 01).
- Le registre des versements, recettes, marges, excédents et suivi des règlements BLF : Ce registre enregistre le mois, la date du versement de la recette, le moyen de paiement (par CCP ou par banque), les références de règlement, ainsi que les références BLF (voir annexe 02).
- Le registre de suivi des écarts de carburant par brigade : Ce document note tous les écarts de carburant entre les différentes brigades (voir annexe 03).

En outre, d'autres registres légaux sont également tenus, notamment :

- Le registre des congés annuels, consignnant les sorties en congé du personnel.
- Le registre des accidents de travail.
- Le registre de mise en demeure.
- Le registre d'hygiène, sécurité et médecine du travail.
- Le registre du personnel.
- Le registre de vérification technique des installations et équipement

4 Aspect de gestion :

➤ Points positifs :

- Les feuilles de brigades sont signées conjointement entre les deux chefs d'équipes (équipe entrant et sortant) conformément à l'IDG N°034.503R2 du 16.07.2014
- Station dotée de :
Registre de gestion mis à jour (suivi des versements des recettes et paiements des BLF, suivi des réceptions et suivi des écart inter brigade).
- Système de gestion « NAFTAL GD » opérationnel et à jour
- Présence de tous les registres réglementaires cotés et paraphés par l'inspection du travail
- Les journées comptables sont éditées sans aucun retard
- Fiches de stocks 016 à jour
- Présence de moyens de lutte contre les incendies
- La station est dotée de deux coffres (un coffre principal et un tire lire) en bonne état

➤ Les points nécessitant des axes d'amélioration :

- Conteuse de billet défaillante
- Le prix de certains produits ne sont pas mentionnés sur les fiches 016
- Manque du personnel
- Défaillance d'un volucompteur
- Présence d'un membre du personnel son sa tenue de travail obligatoire

Recommandations :

- Réparer la conteuse de billet
- Afficher le prix de la totalité de produits
- Vérification de l'étanchéité des réservoirs
- Exiger que tout le personnel porte leurs tenues de travail appropriées
- Recruter du personnel

Conclusion :

Cette simulation d'un cas pratique au sein de NAFTAL a été une expérience enrichissante, mettant en lumière l'importance du contrôle de gestion dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, Nous avons rencontré des défis et des incertitudes tout au long de cette simulation, mais ces difficultés ont renforcé notre capacité à analyser, planifier et mettre en œuvre des actions de contrôle de gestion.

La mission de contrôle de gestion effectuée à la station-service GD a permis de vérifier la gestion de celle-ci ainsi que son image de marque et nous avons reçu les informations suivantes ; le tableau de bord est instrument qui permet à cette station-service, de faire face à l'environnement à travers l'aide qu'il offre à la prise de décision a tous les services et le personnel. Les résultats montrent des excédents dans les stocks de carburants pour toutes les catégories inventoriées.

Conclusion générale

Conclusion générale

Pour conclure, il convient de dire que le contrôle de gestion est essentiel pour assurer la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et permet de prendre des décisions., ce qui est crucial pour rester compétitif sur le marché. Notre travail de recherche est basé sur les outils du contrôle de gestion au sein de l'entreprise NAFTAI qui sont primordiales a fin de de prendre des décisions éclairées et d'optimiser les ressources.

Dans cette perspective, nous nous sommes appuyés sur une revue de la littérature où nous avons présenté le concept de contrôle de gestion, ainsi que le rôle et les outils du contrôle de gestion au sein de NAFTAI, et le contrôle de gestion comme pratique d'aide à la décision. En effet, pour confronter le cadre théorique avec la réalité du terrain, nous avons opté pour NAFTAI ou la station-service GD comme terrain de notre étude.

Pour bien garder sa place de leader sur le marché des entreprises de distribution pétrolière algériennes, l'entreprise NAFTAI a mise en place plusieurs objectifs stratégiques et organisationnels au sein de l'entreprise. Il remplit ses missions en s'appuyant sur plusieurs dispositifs, outils et système de gestion.

NAFTAI utilise divers outils pour soutenir ses activités notamment le contrôle budgétaire, pour traduire ses objectifs en termes de budget, et ce dernier est un outil très important pour l'entreprise, elle constitue un moyen de mesure, d'évaluation de la performance et de motivation pour le personnel de l'entreprise. Il fait l'objet d'un contrôle, où l'on compare les réalisations aux prévisions de l'entreprise. En cas d'écart, le directeur se réunit avec les chefs de stations pour prendre des mesures correctives et ajuster la trajectoire.

Nos résultats confirment nos hypothèses de recherche requises précédemment. Par conséquent, il en découle que :

- Le contrôle de gestion est essentiel à l'organisation des différentes opérations et mit l'information comme matière première à la prise de décision, comme dans le cas du suivie des réservoirs de GPL, essence et le diezel.
- Dans le cadre de notre stage, le contrôle de gestion n'est pas seulement des outils de contrôle mais aussi un outil qui vise l'état sanitaire et l'hygiène du personnel dans la station-service GD, et ça améliore la distribution ainsi la coordination et la performance globale.

Mais, ce n'est aussi simple qu'il paraît être. Ce qui pratique ce domaine se met à l'évidence aux restrictions :

- La mise en place d'un système de contrôle de gestion implique des coûts significatifs. Ces coûts englobent l'achat et l'installation de logiciels de gestion, la formation du personnel et l'embauche de consultants ou d'experts en contrôle de gestion.

- La complexité représente un autre défi majeur de la mise en œuvre du contrôle de gestion. La conception d'un système de contrôle de gestion efficace nécessite une compréhension approfondie des processus d'affaires de l'organisation.

Malgré tout ça, le service de contrôle de gestion au sein de cette entreprise est la pierre angulaire entre les services opérationnels et fonctionnels, un levier essentiel pour l'amélioration des performances de l'entreprise. Il offre une vision claire et objective de la performance, il permet de prendre des décisions éclairées et favorise une meilleure coordination entre les différents acteurs de l'entreprise. Nous espérons que cette étude contribuera à sensibiliser les responsables d'Algérie NAFTAL sur l'importance du contrôle de gestion et de ses outils, et qu'elle permettra d'initier des actions concrètes pour améliorer les performances de l'entreprise.

Comme tout travail de recherche, le nôtre présente plusieurs limites qui permettent d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche à l'avenir.

Bibliographie :

1) Ouvrage :

- Alazard, C., & Sépari, S. *Contrôle de gestion*. DCG11, 5e édition, DUNOD.
- Arnaud, H. *Le contrôle de gestion en action*. Édition Liaisons, 2001.
- Augé, B., & Naro, G. *Mini manuel de Contrôle de gestion*. DUNOD.
- Benrais, A. *Le contrôle de gestion dans les entreprises*. Édition DUNOD, Paris.
- Bernard, J. *Mise en place d'une comptabilité analytique, guide méthodologique*. 2006.
- Boisellier, P. *Op. cit.*
- Bouquin, H. *Les fondements du contrôle de gestion*. Presse universitaire de France « Que sais-je ? », Paris, 1994.
- Bouquin, H., & Pesqueux, Y. *Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline*. Paris, 1999.
- Bouchad, J., & Pelletier, R. *Marketing industriel*. Québec, 1985.
- Burlaud, A., & Teller, R. *Contrôle de gestion*. Édition Foucher, Paris, 2004.
- Cappelletti, L., & Baron, P., et al. *Contrôle de gestion*. Édition Dunod, Paris, 2014.
- Centre national de l'enseignement professionnel à distance. *Certificat d'économie et de droit « CED »*.
- Dayan, A. (1987). *Manuel de la distribution*. Éditions d'organisation, Paris.
- Demeure, C. (2008). *Aide-mémoire Marketing (6e éd.)*. Dunod, Paris.
- Dumenil, M. *Le contrôle de gestion*. Édition Ereso, France, 2014.
- Gillespie, A. *Contrôle de gestion*. Édition Dunod, Paris, 2009.
- Jolel, S. *La logistique (3e éd.)*. Vuibert, Tournai, 2002.
- Kabaj, S., & Youssef, S. *Comptabilité analytique, calcul et maîtrise des coûts*. Édition Edisoft.
- Lendrevie, J., Levy, J., & Lindon, D. (2003). *Mercator, Théorie et pratique du marketing (7e éd.)*. Éditions Dalloz.
- Lindon, D., & Jallat, F. *Le marketing : études, moyens d'action, stratégie*. Dunod, 5e édition, Paris, 2005.
- Löning, H., et al. *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques (3e éd.)*. DUNOD, Paris.

- Melyon, G., & Raimbourg, P. *Comptabilité analytique* (3e éd.). Bréal, 2004.
- Naulleau, G., & Pierre-Laurent. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (2e éd.). Paris, 2004.

1) Mémoire :

- SAIDOUN YAMINA, ZITOUN KATIA, « Le contrôle de gestion appliqué à la fonction de distribution d'une entreprise publique, Cas : SOCOTHYD – ISSERS. » 2019/2020.
- BOUZIANE ASMA, BELOUNIS HABIBA, « L'analyse de la politique de distribution au milieu industriel, Cas : SPA la laiterie Draa Ben Khedda, TASSILI. » 2021/2022.
- IKHLEF FADILA, KASDI NAWEL, « La politique de distribution des produits laitiers et dérivés au sein de l'entreprise TIFRA LAIT. » 2019/2020.
- BOUZIDIA KARIMA, ALIANE DYHIA, « La distribution en milieu industriel Cas NAFTAL Tizi-Ouzou. » 2018/2019.
- AZAICHE LISA - BOUTOUTA NADJET, « Essai d'analyser des pratiques du contrôle de gestion au sein des entreprises publiques économiques, cas : ENIEM. » 2021/2022.
- DOUTI-LARE MAKIGNOIN Z, KUNKYUURI EMMANUEL « Etude des pratiques de contrôle de gestion dans une entreprise publique : cas entreprise publique économique/électro-industries/SPA- AZAZGA. » 2018-2019.

2) Site web :

- <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-contrôle-de-gestion>.
- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/>.
- <https://www.manager-go.com/>.
- <https://bpifrance-creation.fr/>.

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
CG	Contrôle de gestion
GB	Gestion budgétaire
TB	Tableau de bord
GPL	Gas de petrol liquéfié
GD	Gestion direct
TPE	Terminal de paiement électronique
DRA	Dotation régie allouée
CBR	Carburant
LUB	Lubrifiant
PNM	Pneumatique
BLF	Bon de livraison facture
SPA	Société par action
IDG	Instruction de gestion
TBP	Tableau de bord prospectif
PVA	les points de ventes agréés
GL	gestions libres
SVH	SONATRACH valorisation des hydrocarbures
ERDP	Entreprise de raffinage et de distribution des produits pétrolier

Liste des figures

Figure 1 : : Les étapes de la maîtrise.....	19
Figure 2 : Le triangle du contrôle de gestion	21
Figure 3 les processus qui forment le système de CG	25
Figure 4 :mission du contrôleur du contrôleur de gestion	30
Figure 5: Les six facettes d'un bon indicateur.	45
Figure 6: Les quatre axes du TBP, Sources : d'après Kaplan et Norton 1999. .	47
Figure 7: Les étapes de conception d'un tableau de bord.....	50
Figure 8: le redéploiement « OVAR »	52
Figure 9: circuit ultra court.....	58
Figure 10: circuits courts.....	58
Figure 11: circuits longs	59
Figure 12: La procédure du choix d'un circuit de distribution :.....	59

Liste des tableaux

Tableau 1: le passage d'une économie de « production » à une économie de « sélection »	16
Tableau 2 : Prise en compte des différents niveaux de risque	23
Tableau 3: la matrice OVAR.....	53
Tableau 4: capacité de stockage du centre de carburant de Oued-Aissi 115C ...	64
Tableau 5: stock carburants.....	72
Tableau 6: trésorerie	72
Tableau 7: caisse régie	73
Tableau 8: récapitulation inventaire physique	73

Table des matières

<i>Remerciements</i>	2
<i>Préface</i>	5
Introduction générale.....	9
Introduction générale.....	10
Chapitre 01 : Les fondements théoriques de l'importance du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.....	13
INTRODUCTION :	13
Section 01 : Genèse du contrôle de gestion et les altérations subit	14

1	L'environnement économique :.....	15
2	Environnement technologique :.....	16
3	Evolution des modes de production :	17
	Section 02 : Fondements notionnels et utilité du contrôle de gestion	18
1	Définition du contrôle de gestion :.....	18
2	Les objectifs de contrôle de gestion :	20
2.1	La performance de l'entreprise :.....	21
2.2	L'amélioration permanente de l'organisation :.....	22
2.3	La prise en compte des risques :	22
3	Processus du contrôle de gestion :.....	23
3.1	La finalisation :.....	24
3.2	Le pilotage :	24
3.3	Post-évaluation :.....	25
4	Champ d'application du contrôle de gestion :.....	27
4.1	Contrôle de gestion et stratégie :.....	27
4.2	Le contrôle de gestion et finance :	28
4.3	Le contrôle de gestion et marketing :.....	28
5	Le rôle du contrôleur de gestion :.....	29
	Conclusion.....	31
	Chapitre 02 : Le rôle de contrôle de gestion dans l'activité de distribution.	32
	Introduction	33
	Section 01 : Les outils du contrôle de gestion :.....	33
1	La comptabilité générale :	33
	Comme principale outil de contrôle de gestion,	33
2	La comptabilité analytique :	34
2.1	Le coût d'achat : est un coût qui regroupe les charges relatives à la fonction approvisionnement de l'entreprise.	35
2.1.1	Charges directes :	35
2.1.2	Charges indirectes :	35
2.1.3	Coût de stockage :	35
2.1.4	Le coût de production :.....	35
2.1.5	Le coût de revient :.....	36
2.2	Le résultat analytique :.....	36
3	La gestion budgétaire :	37
3.1	Budget :.....	37
3.1.1	Le budget des ventes :.....	37
3.1.2	Budget de production :.....	38

3.1.3	Budget des approvisionnements :	38
3.1.4	Budget du personnel :	38
3.1.5	Budget des investissements :	38
3.1.6	Budget de trésorerie :	39
3.1.7	Le budget des frais administratifs	39
3.2	Le processus de la gestion budgétaire :	39
3.2.1	La prévision :	39
3.2.2	La budgétisation :	39
3.2.3	Le contrôle budgétaire :	40
3.3	Le rôle de la gestion budgétaire :	41
4	Le reporting :	42
4.1	Les types et objectifs du reporting :	42
4.1.1	Les types de reporting :	42
4.1.2	Les objectifs :	43
5	Le tableau de bord :	43
5.1	Les types de tableau de bord et la méthodologie de leur construction :	46
Section 02 : Les mécanismes de l'activité de distribution.....		53
1	Définition de la distribution : Plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs et parmi lesquelles nous citons les suivantes :	53
2	Les différents types de la distribution :	54
2.1	La distribution par catalogue spécialisés.....	54
2.2	La distribution multicanaux.....	54
2.3	La distribution par réunion.....	54
2.4	La distribution multi -niveaux.....	54
2.5	La distribution par concessionnaire	55
3	Les fonctions de la distribution :	55
3.1	La distribution physique :	55
3.1.1	La fonction de transport et d'éclatement de la production :	55
3.1.2	Fonction d'agrégation de la demande :	55
3.2	Le stockage et la mise à disposition :	55
3.2.1	Fonction d'assortiment.....	56
3.3	Les services associés.....	56
3.3.1	La fonction de financement :	56
3.3.2	Les services aux clients et le service après-vente :	56
3.3.3	La fonction de l'information et de la communication :	56
4	Les réseaux de distribution au milieu Business to Business :	56
4.1	Les critères généraux spécifiant un réseau de distribution :	57

4.1.1	L'étendue	57
4.1.2	L'ampleur	57
4.1.3	La multiplicité	57
5	Le suivi des produits chez les distributeurs :	57
5.1	Les visites de représentants	57
5.2	Le merchandising du producteur	58
6	Le circuit de distribution :	58
6.1	Canal de distribution :	58
6.2	Types des circuits de distributions :	58
6.2.1	Les circuits ultracourts :	58
6.2.2	Les circuits courts	58
6.2.3	Les circuits longs	59
	Conclusion.....	61
	Chapitre 03 : L'illustration des développements théorique à travers le cas NAFTAL.....	62
	Introduction	63
	Section 1 : présentation de NAFTAL et du district COM TIZI-OUZOU	63
1	Présentation de NAFTAL :	63
1.1	Historique :	63
1.2	Présentation du district :	64
1.2.1	Présentation du réseau :	64
1.2.2	Organigramme du district :	66
1.2.3	Organisation du district :	67
	Section 2 : L'utilité de l'élaboration de rapport de contrôle de gestion	71
1	Introduction :	71
2	Objectifs de la mission :	71
3	Résultats du contrôle :	71
3.1	Vérification de l'image de marque de la station :	71
3.2	Les stocks carburants :	72
3.3	Trésorerie :	72
3.4	Caisse régie (DRA) :	73
3.5	Vérification de l'existence des différents registres de suivi de la gestion de la station-service (GD) :75	
4	Aspect de gestion :	76
	Conclusion :	76
	Conclusion générale	78
	Bibliographie :	81
	Liste des abréviations :	83
	Liste des figures.....	84

Liste des tableaux 84
Table des matières 84
Annexes **Erreur ! Signet non défini.**