

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en
« Entrepreneuriat et Management de Projet »

**Le rôle de la comptabilité analytique
Dans l'amélioration de la performance financière de
l'entreprise
Étude de cas « NAFTAL »**

Elaboré par

AITAISSA Naima

Encadré par

Dr. ABID Nabila

Les membres de jurys

Président	Dr. Bouchetara Mehdi
Examineur	Dr. Kadi Omar

Année universitaire 2022-2023

Résumé

La comptabilité analytique est essentielle pour améliorer la performance financière d'une entreprise. En fournissant des informations détaillées sur les coûts, les revenus et les bénéfices, elle permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées, d'optimiser les ressources et de contrôler la performance financière.

Dans notre présent mémoire, nous étudions le rôle de la comptabilité analytique dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, l'objectif principal de cette recherche consiste à montrer l'importance de la comptabilité analytique qui est considérée comme un outil nécessaire et complémentaire et au développement économique durable de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons examiné les documents internes de la société nationale algérienne de commercialisation et de distribution des produits pétroliers NAFTAL SPA, en réalisant une étude de cas. Cette analyse approfondie des activités de l'entreprise nous a permis de mener à bien notre travail de recherche en utilisant une approche qualitative.

Nos résultats montrent que la comptabilité analytique offre aux gestionnaires de Naftal la possibilité de prendre des décisions informées en identifiant les activités de cette entreprise qui génèrent des bénéfices importants et celles qui ont des performances financières moins favorables. Cela aide à allouer efficacement les ressources et à optimiser les performances financières de l'entreprise.

Mots clés : Comptabilité analytique, Performance financière, Indicateurs de la performance, gestion, Naftal.

Abstract

The main objective of this study is to examine the role of cost accounting in improving business performance, as a necessary tool for good management, decision-making and sustainable economic development of the enterprise.

Our research methodology consists of analysing the various analytical results of NEFTAL's activities, which is an Algerian National company, specialized in distribution and marketing of petroleum products.

On the first hand, we observed the company's internal documents, then a case study was conducted, through a qualitative approach.

The results indicate that the implementation of cost accounting allows managers to make informed decisions by identifying areas of the company that generate high profits and those that are less commendable. This helps to allocate resources efficiently and optimize the financial performance of the company, it is considered an indispensable and complementary tool for effective management, it may also be useful for other companies in the financial sector, or for researchers who are also interested in performance analysis for the sustainable development of the company.

Key Words: Cost accounting, Financial Performance, Performance indicator,

Management, Naftal.

ملخص

تعتبر المحاسبة التحليلية أداة هامة في تحسين وتطوير أداء المالي المؤسسة التي تتمثل في تحليل النتائج المالية للمؤسسة من خلال توفير معلومات مفصلة عن التكاليف والإيرادات، الخسائر والأرباح والمؤشرات المالية الأخرى.

تتمثل منهجية البحث في تحليل النتائج التحليلية لمختلف الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك قمنا بمراجعة الوثائق الداخلية للمؤسسة وأجرينا دراسة حالة في الشركة الوطنية الجزائرية لتسويق وتوزيع منتجات بترولية (نفطال)، والتي سمحت لنا بإنجاز عملنا البحثي من خلال الاعتماد على نهج نوعي.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المحاسبة التحليلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة تعتبر المحاسبة التحليلية أداة مهمة لتوفير معلومات مفصلة ودقيقة حول التكاليف والنتائج المالية من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن المحاسبة التحليلية تعمل على تحديد التكاليف المختلفة المرتبطة بأنشطة المؤسسة، مثل التكاليف مباشرة وغير المباشرة، وتقدير تكلفة كل نشاط بشكل منفصل كما يمكن الاعتماد عليها كأداة فعالة لتحسين وتطوير الأداء المالي والتنمية المستدامة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة التحليلية، الأداء المالي، المؤشرات المالية، التسيير، نفطال

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu, le tout puissant de m'avoir accordé santé, force et courage afin l'atteinte mes objectifs, je le remercie d'avoir mis sur mon chemin des personnes bienveillantes à qui je tiens à offrir mes sincères remerciements.

A mes Parents, je vous remercie pour les sacrifices que vous avez consentis pour m'offrir une éducation de qualité et pour me permettre de poursuivre mes études jusqu'à ce jour. Votre confiance en moi et votre croyance en mes capacités ont été des sources d'inspiration et de motivation infinies.

A mon encadrent, Madame ABID NABILA merci de croire autant en moi, de me pousser chaque fois à me surpasser. Merci pour tous les conseils. Pour tous les moments où vous avez su m'encourager et me remonter le moral, merci.

Je tiens à remercier aussi ENSM koléa et tous ceux qui ont obtenu à ma candidature et à ma réussite. Mes professeurs, leurs encouragements, leurs conseils et leur soutien m'a permis d'atteindre ce résultat.

Je tiens aussi à remercier le tuteur Mr. MEBARKI SALIM de l'entreprise Naftal. Spa, ainsi que ses collègues Mr. CHARREDIB MOHAMED LAMINE, Mr. YAHIOUCHE ABDERAOUF et Mme. ANSEL ASSIA, Mme. MOUSSAOUI AMIRA. Qui m'ont beaucoup aidé tout au long de la durée du stage, merci.

Sans oublier mes chères amies Les EMP, ces deux ans ont été bien mouvementés, on a passé autant de moments joyeux ensemble que de moments difficiles, on a pu surmonter tout cela en restant unis, Je vous remercie du fond du cœur pour votre soutien inestimable. Votre contribution a été déterminante dans la réalisation de mon mémoire de fin d'étude. J'espère que nous pourrons garder le contact à l'avenir et que nos chemins se croiseront à nouveau.

Table des matières

Résumé.....	I
Abstract.....	II
ملخص	III
REMERCIEMENTS.....	IV
Table des matières	V
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
Introduction.....	I
1.1 Problématique :.....	2
1.2 Méthodes :.....	3
1.3 Intérêt de la recherche :	3
1.4 Annonce du plan :.....	3
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	5
1.5 Section 1 : Revue de la littérature	6
Section 2 : Cadre conceptuel.....	11
1.6 L'origine de la comptabilité analytique	11
1.6.1 Le concept de la comptabilité analytique	11
1.6.2 La définition de la comptabilité analytique.....	12
1.6.3 L'importance de la comptabilité analytique dans l'entreprise.....	12
1.6.4 Les caractéristiques de la comptabilité analytique.....	13
1.6.5 Les objectifs de la comptabilité analytique.....	14
1.6.6 Les avantages de la comptabilité analytique	15
1.7 La performance de l'entreprise.....	16
1.7.1 La performance complexe et multidimensionnelle	16
1.7.2 Concept et définition de la performance	17
1.7.3 Les types de performance	19
1.7.4 Les indicateurs de performance	21
1.7.5 Les caractéristiques d'un bon indicateur de mesure de performance	22
1.8 La comptabilité analytique comme un outil de l'amélioration de la performance financier de l'entreprise.....	24
1.8.1 La relation entre la comptabilité analytique et la performance financière de l'entreprise	24
1.8.2 L'importance de la comptabilité analytique dans la gestion de la performance financière de l'entreprise	25
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET LA PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....	27
Section 1 : Cadre Méthodologique	28
1.9 La Méthodologie de recherche	28
1.10 Choix de thème :	28

1.11	Choix de l'entreprise.....	28
1.12	La méthode de recherche.....	29
1.13	Outils de collecte de données :	29
1.13.1	Recherche documentaire :	29
1.13.2	Recherché observation :	29
1.13.3	Les entretiens :	29
1.14	La construction d'un guide d'entretien	31
1.15	Le traitement des données	31
1.15.1	Analyse de contenu.....	31
Section 2 : Présentation de l'entreprise NAFTAL.....		32
1.16	L'historique de l'entreprise NAFTAL.....	32
1.17	Les missions et les objectifs de l'entreprise NAFTAL.....	33
1.18	Les capacités de l'entreprise NAFTAL	34
1.19	Les produits et les activités de l'entreprise NAFTAL	35
1.19.1	La Direction générale est composée de	37
1.20	Description du système de comptabilité analytique WINCANAL :.....	39
CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		43
Section 1 : Interprétation des résultats		44
1.21	Analyse des résultats analytiques des activités de NAFTAL (2018-2019-2020-2021) :	44
1.21.1	Cout de revient et résultat analytique de l'activité logistique carburant terre en 2018 : 48	
1.21.2	Cout de revient et résultat analytique pour l'activité logistique carburant terre pour l'année 2020 :	51
1.21.3	Cout de revient et résultat analytique de l'activité logistique carburant terre pour l'année 2021	52
Section 2 : Discussion des résultats		54
CONCLUSION		61
BIBLIOGRAPHIE.....		64
Bibliographie		65
ANNEXES		68

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Comparaison de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique.....	13
Tableau 2: Les résultats analytiques des neufs (9) activités de l'entreprise Naftal (2018-2019-2020-2021)	44
Tableau 3: Les coûts et résultats analytique de l'activité logistique carburant terre (2018-2019-2020-2021)	47
Tableau 4 : Les résultats analytiques de l'activité logistique carburant terre de l'entreprise NAFTAL pour l'année 2018	49
Tableau 5: Les résultats analytiques de l'activité logistique carburant terre de l'entreprise NAFTAL pour l'année 2019.	50
Tableau 6: Les résultats analytiques de l'activité logistique carburant terre de l'entreprise NAFTAL pour l'année 2020.	51
Tableau 7: Les résultats analytiques de l'activité logistique carburant terre de l'entreprise NAFTAL pour l'année 2021.	52
Tableau 8: les réponses et les commentaires de chef département de DFC	54

LISTE DES FIGURES

Figure 1: la performance économique et financière	18
Figure 2: la performance globale.	19
Figure 3: Les outils de contrôle de gestion au service de la performance financière	23
Figure 4: L'organigramme de l'entreprise NAFTAL	36
Figure 5: La structure organisationnelle de la direction centrale des finances	38
Figure 6: L'organigramme de la Direction Cout et Budget.....	39
Figure 7: les charges directes et les charges indirect de l'année 2019	50
Figure 8: Les charges directes et les charges indirectes de l'année 2020.....	51
Figure 9: Les charges directes et les charges indirectes de l'année 2021.....	53

Liste d'abréviation

ABC : Activité Basée sur les Coûts.

ABB : Activités Basées sur les Caractéristiques du Produit.

AGEX : Audit Gestion Expertise Comptable.

BTM : Bitume.

BAG : Bouteille À Gaz.

COM : Commercial.

CBR : Carburant terre.

CUMP : cout unitaire.

CGCA : Comptabilité Analytique Comptabilité Générale.

DGS : Directeurs Généraux des Services.

E.NRL : Essence Normal.

E.S. PLOMB : Essence. Sans. Plomb.

E. SUPER : Essence Super.

ERP : système Entreprise Resource Planning.

ERDP : Enterprise de Raffinage et de Distribution de Pétrole.

LUB : Lubrifiant.

OST : Organisation Scientifique de Travail.

RIS : La Rémunération Infrastructure de Stockage.

STPE : société des transports des produits énergétiques.

SNTF : Société National.

SPA : Société Par Action.

SCF : Système Comptable Financière.

UVA : Unité de Valeur Ajouté

Introduction

L'Algérie, en tant que pays en développement, a connu une croissance significative de son secteur économique au cours des dernières décennies. Dans ce contexte, les entreprises algériennes ont été confrontées à des défis majeurs pour améliorer leur performance et leur compétitivité sur le marché. C'est dans cette optique que la comptabilité analytique joue un rôle crucial en offrant aux entreprises une vision précise et détaillée de leur structure de coûts, de leur rentabilité et de leur efficacité opérationnelle.

La comptabilité analytique est un outil de gestion qui permet de mesurer et d'analyser les coûts et les marges de l'entreprise. Elle peut aider à améliorer la performance financière de l'entreprise en identifiant les coûts excessifs et en optimisant les processus pour réduire les coûts. La comptabilité analytique peut également aider à évaluer la rentabilité des différents produits ou services offerts par l'entreprise, ce qui peut aider à prendre des décisions stratégiques pour améliorer la performance financière globale de l'entreprise. En somme, la comptabilité analytique est un outil important pour mesurer et améliorer la performance financière de l'entreprise. (Affes & Maâlej, 2023)

L'objectif du thème est de savoir comment la comptabilité analytique peut aider les entreprises à mieux comprendre leur situation financière en fournissant des informations détaillées sur les coûts et les résultats de ses activités, ils cherchent donc à améliorer leur performance financière pour rester compétitives à travers la mise en place d'un système de la comptabilité analytique.

Après plus de deux mois de stage pratique à l'entreprise NAFTAL. SPA, société nationale de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers. L'entreprise est classée parmi les premières à tenir une comptabilité analytique en Algérie (d'après le chef département de service DFC). La comptabilité analytique offre un ensemble d'outils et de techniques permettant de mesurer et d'analyser les coûts, les marges, les profits et d'autres informations financières et opérationnelles au niveau détaillé ce qui lui a permis de déterminer les coûts de revient à l'aide d'un système bien tenu avec des données comptables et des codes, ce qui donne un résultat plus précis, en utilisant un programme développé appelé le système WINCANAL. Ce dernier permet la bonne gestion et la répartition des tâches dans des centres d'analyse.

1.1 Problématique :

La comptabilité analytique est un outil essentiel utilisé par les entreprises pour évaluer et améliorer leur performance financière. Elle permet d'analyser et de comprendre les coûts, les profits et les marges de chaque activité ou produit de l'entreprise. Elle permet de mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de la nature à éclairer les prises de décision. Et en nous basant sur plusieurs études notamment (Elktiri & Jaouhari, 2022), (Elktiri, Ouabbou, & Jaouhari, 2023) (Zamouri, 2022), nous avons pu formuler notre problématique comme suit :

- **Dans quelle mesure l'implémentation de la comptabilité analytique de gestion eu sein de NAFTAL a-t-elle contribué à l'amélioration de la performance financière et à la prise de décision éclairées ?**

Cette problématique nous conduit à poser les questions secondaires suivantes :

- Quelle est l'importance de la comptabilité analytique et son rôle au niveau de l'entreprise NAFTAL ?
- Quels sont les indicateurs de la performance utilisés par l'entreprise ?

1.2 Méthodes :

Afin de répondre à notre problématique, notre étude s'appuie sur une étude qualitative

(Wanlin, 2022), visant à analyser et interpréter les coûts de revient et les résultats des activités de l'entreprise avec des données recueillies auprès de l'organisme d'accueil, la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers NAFTAL SPA.

1.3 Intérêt de la recherche :

Tout d'abord, la comptabilité analytique permet aux entrepreneurs et aux gestionnaires de projet de comprendre en détail les coûts et les revenus associés à leurs activités. En ayant une vision claire des dépenses engagées et des sources de revenus, l'intérêt de la recherche sur le thème "Le rôle de la comptabilité analytique dans l'amélioration de la performance de l'entreprise" réside dans la volonté de comprendre en quoi la comptabilité analytique peut avoir un impact significatif sur les résultats et la performance financière d'une entreprise.

1.4 Annonce du plan :

Afin de bien mener notre travail et répondre à la problématique, nous allons structurer notre plan de travail en trois chapitres :

Chapitre 1 : il est intitulé « cadre théorique » divisé en deux sections, la première contient la revue de littérature, la deuxième porte sur le cadre conceptuel, il exposera un aperçu général de la comptabilité analytique et la performance de l'entreprise, pour cela nous mettons l'accent sur les concepts et la définition ainsi que les objectifs et les caractéristiques des deux variables.

Chapitre II : il a pour titre « cadre méthodologique et contexte organisationnel » il s'intéresse à la méthodologie de recherche et la présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL.SPA.

Chapitre III s'intitule résultats et discussions, se décompose en deux sections, la première expose le cas pratique qui était focalisé sur l'interprétation des couts de revient des résultats analytique de les activités de l'entreprise, la second section, discussion, est relative à la partie pratique de notre mémoire, elle nous permettra de lier nos connaissances théoriques avec nos acquis pratiques et résultats de notre stage effectué au sein de la direction centrale des finances, département coût et budget.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Ce chapitre consisté à deux parties la première section de la revue de littérature sera consacrée aux travaux et recherches effectuées par des chercheurs et doctorants sur notre sujet et la deuxième section c'est le cadre conceptuel dans cette partie ont été expliqués certains concepts liés au sujet de l'étude.

1.5 Section 1 : Revue de la littérature

La comptabilité analytique est un outil de gestion essentiel qui permet aux entreprises de collecter, d'analyser et d'interpréter les données financières pour évaluer leur performance financière et prendre des décisions éclairées.

Dans cette revue de littérature, nous explorons le rôle de la comptabilité analytique dans la performance financière des entreprises en mettant en évidence les principales recherches et les contributions clés dans ce domaine.

(ELktiri, Ouabbou, & Jaouhari, 2023) ont mené une étude qui présente une synthèse de travaux antérieurs sur l'impact des outils de contrôle de gestion sur la performance financière des banques classiques au Maroc, l'objectif vise à étudier l'impact des outils de contrôle de gestion sur la performance financière des banques traditionnelles au Maroc. À travers cela, les auteurs constatent que le choix des outils de contrôle de gestion à incorporer dans le modèle conceptuel théorique a obéi à une double considération. La première étant liée à la fréquence de Comptabilité de gestion Méthode ABC, Contrôle budgétaire, Coût variable Tableau de bord, la Performance financière traitement de l'outil dans les travaux antérieurs, la seconde étant relative à la pertinence de la relation entre l'outil de contrôle et un indicateur de performance financière.

(Bennani & Nafzaoui, 2023) Ont examiné les avantages et des défis de l'intégration de la comptabilité analytique dans les systèmes ERP pour les entreprises. À travers une étude de cas portant sur une PME industrielle, ils sont constatés que cette intégration peut améliorer significativement la gestion financière de l'entreprise, en optimisant notamment la gestion des centres des coûts et des profits, ainsi que l'analyse des coûts de production. Grâce à ces améliorations, les entreprises peuvent prendre des décisions plus éclairées pour améliorer leur performance financière, cela peut également présenter des défis pour les entreprises, tels que la gestion complexe des données et la nécessité d'une formation plus poussée pour les utilisateurs. Les entreprises doivent suivre les meilleures pratiques pour réussir cette intégration, telles que la planification minutieuse de la mise en œuvre, la collaboration étroite avec les fournisseurs

de solutions ERP et de comptabilité analytique, l'éducation des utilisateurs finaux, et la surveillance continue de la qualité des données.

Selon (Admaneali & khenfrikheider, 2022) qui traite l'utilisation de la comptabilité analytique comme outil pour soutenir la création de micro-entreprise en Algérie, utilisent une approche d'étude de cas pour favoriser l'utilisation de la comptabilité analytique. Les auteurs analysent les différentes étapes de la production et les répartissent en activités en fonction d'un critère clé, à savoir le produit commercialisable. Ils utilisent ensuite la comptabilité analytique pour calculer la rentabilité de chaque activité et identifier le potentiel de création de valeur du projet. Le document comprend également une revue de la littérature portant sur des recherches antérieures sur le sujet, cet article montre que la comptabilité analytique étudier les charges d'exploitation versé cadré la décision stratégique et opérationnelle de l'entrepreneur, on développe des critères rationnels et objectifs d'évaluation des éléments constitutifs de ces choix.

Selon (Zamouri, 2022) a examiné l'importance de la comptabilité analytique en tant qu'outil de gestion et de prise les bonnes décisions dans l'entreprise est son impact sur la performance et le développement économique de l'entreprise. Les résultats de cette étude montrent l'importance de la comptabilité analytique de gestion qui s'intéresse à l'analyse des performances pour le développement de l'entreprise et c'est delà qu'apparaît son rôle d'outil d'informations internes et d'aide à la prise de bonnes décisions, qui est utilisées par les gestionnaires pour déterminer les responsabilités par centre de profit et d'évaluer les rendements par activité, voire même par produit.

Il n'est pas à démontrer l'importance de l'information comptable, en tant que composante principale dans le système d'information global de l'entreprise. La comptabilité analytique devient donc, un outil d'aide à la prise de décisions sur le plan interne et externe pour l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, de sa compétitivité, de son développement continu et donc de sa survie.

D'après (Mahamat & Chabane, 2022) les entreprises utilisent de plus en plus des méthodes de comptabilité de gestion développées (ABC, ABM...) aptes à satisfaire à leurs attentes croissantes de gestion opérationnelle des coûts, pilotage des activités et des portefeuilles, leurs études est pour but d'apprécie, grâce à une méthode qualitative avec un échantillon de 16 entreprise, l'évolution de leurs pratiques de la comptabilité de gestion. Les questions reposent sur les théories comptables. Les pratiques en Algérie n'ont pas assez évolué car seulement deux (2) sur (16) entreprises utilisent une méthode développée, la méthode ABC. La comptabilité de

gestion est d'un soutien inestimable pour les entreprises désormais contraintes à faire face à un environnement en mutation croissante et à chercher une performance multidimensionnelle.

L'auteur (Rherib, ELamili, & Ellioua, 2021), dans l'article explique les différents outils du pilotage de la performance de l'entreprise telle que la comptabilité analytique, et le tableau de bord des performances comme modèle du pilotage, à travers une étude de recherche scientifique, Le résultat de cet article en montrer les difficultés liées à la mesure de la performance globale. Ce concept flou et ambigu considéré par la majorité des chercheurs comme la réunion de plusieurs performances à savoir la performance économique, sociale et environnementale d'une entreprise.

L'étude de (Benchikh & ELzanati, 2020) montre que l'amélioration de la performance et la rationalisation des ressources, autant que objectifs à atteindre pour toute organisation qui cherche à se moderniser et s'adapter aux nouveaux défis de l'environnement (mondialisation, nouvelles technologies ...), et aux attentes du citoyen qui est devenu une priorité. Dans ce cadre, différents outils et méthodes de contrôle de gestion ont été adoptée par les responsables des organisations publiques dans le but de renforcer la logique de l'efficacité, de l'efficience et de la performance.

Cette étude a pour but de savoir la relation entre le contrôle de gestion et performance du secteur public. Plusieurs pays donnent une importance capitale à la performance des organisations publiques à travers l'intégration des outils et méthodes de gestion moderne dans le processus de la gestion publique. Il s'agit donc de réaliser des services à moindre coût avec une meilleure qualité afin de satisfaire les attentes acharnées des citoyens, dorénavant devenus des clients.

Par ailleurs, l'article présenté par (EL Khomeiny & Benalia, 2020) est issu des documents physiques et comptables d'une société de production d'envergure nationale en Algérie. La société EPROD et une entreprise spécialisée dans la fabrication de peinture décorative. L'objectif de l'étude c'est de montrer l'importance des deux systèmes, comptabilité générale et comptabilité analytique, au niveau de l'entreprise et que la première constitue la principale source des informations relatives aux charges et aux coûts, pour alimenter la deuxième et lui permettre de procéder aux affectations nécessaires par destination.

Les résultats montrent que la comptabilité analytique apparaît comme un outil de valorisation des charges, des coûts et d'autres éléments du bilan de l'entreprise, et aussi un précieux outil d'aide à la prise de décision de gestion grâce aux informations qu'elle fournit. A travers le cas

pratique de cet article, ils sont traités la tenue de La comptabilité analytique et son fonctionnement, depuis la comptabilisation des charges jusqu'à la formation des coûts.

Selon (Sérigné, 2018) Durant la première décennie des années 2000, des études portant sur les pratiques de gestion des entreprises sénégalaises, ont tenté de mesurer le niveau de diffusion des outils de contrôle de gestion. Cependant, aucune d'elles ne s'est intéressée à la diffusion des nouvelles méthodes de calcul de coûts. Cet article présente une enquête par questionnaire auprès de 62 moyennes et grandes entreprises a pour but d'étudier le rythme de diffusion et les raisons qui amènent les managers à rejeter les nouvelles méthodes de calcul de coûts.

Les résultats de l'enquête montrent que la méthode des coûts complets est la plus utilisée par les entreprises, soit seule ou en parallèle avec d'autres méthodes. Le taux d'adoption de la méthode des coûts partiels est supérieur à celui des méthodes dites nouvelles de la comptabilité de gestion (ABC, coût cible, Unité de Valeur Ajoutée (UVA) et coût par activité). Les managers des entreprises sénégalaises évoquent des motifs managériaux et organisationnels pour justifier le rejet des nouvelles méthodes de calcul de coûts.

(Stéphane, 2017) À travers une étude de cas, a montré que cette approche dépasse largement les frontières de l'entreprise en incluant les fournisseurs en un montant de la chaîne d'approvisionnement.

Par conséquent, l'approche classique ABC (Activités Basées sur les Coûts) semble moins pertinente, car le modèle repose plutôt sur une logique de type ABB (Activités Basées sur les Caractéristiques du Produit). Cela implique que les activités et les ressources mobilisées pour produire un produit doivent être déduites de ses caractéristiques, car elles ne sont pas décrites avec précision dans les systèmes d'information comptable traditionnels. Les résultats ont montré que Pour y parvenir, il est nécessaire de se fonder sur des moyennes reconnues par les experts du secteur du bois. À l'avenir, si la comptabilité carbone se généralise, un besoin croissant d'audit se fera sentir avec la nécessité d'un consensus sur les valeurs à retenir et les méthodologies à suivre.

L'article de (Elhamma, 2013) a pour objectif de fournir un nouvel éclairage sur la relation entre l'adoption de la comptabilité par activités (CPA) et la performance des entreprises, en se basant sur une enquête menée auprès de 62 entreprises au Maroc, les principaux résultats relatifs à une étude empirique portant sur la performance de la CPA dans les entreprises au Maroc. Cette étude peut être considérée comme pionnière dans ce pays. Dans ce travail, l'auteur a montré

que la méthode CPA contribue plus que les méthodes classiques à l'amélioration de la performance des entreprises.

(Turc & Guenon, 2009), Des études ont examiné les avancées de ces initiatives en étudiant la propagation des dispositifs d'évaluation et de gestion des performances au sein du secteur local des services publics des établissements français de coopération intercommunale.

Les résultats de l'étude montrent que les dispositifs de pilotage de la performance et les pratiques comparatives conduite auprès des Directeurs généraux des Services(DGS) et responsables des services opérationnels des 175 communautés urbaines et d'agglomérations françaises. Elle permet de décrire les systèmes de mesure et de pilotage développés, ainsi que la perception et l'usage de ces dispositifs, à travers cette étude, un questionnaire a été administré par Internet aux Directeurs Généraux des Services(DGS), ainsi qu'aux responsables des grands services opérationnels (transports et collecte des déchets) des 175 communautés d'agglomération et communautés urbaines françaises.

Le résultat de cette recherche a révélé que la comptabilité analytique, les logiciels de suivi budgétaire et la gestion par centres de responsabilité sont efficaces au niveau des directions générales, où ces outils contribuent à coordonner, contrôler, et améliorer la gestion des services. En revanche, l'application de ces outils au niveau opérationnel est accompagnée d'une perte d'efficacité. Seule la gestion courante est appuyée dans le cas des responsables opérationnels par la mise en œuvre des tableaux de bord et de la comptabilité analytique.

Les études démontrent que la comptabilité analytique permet d'étudier les charges d'exploitation, et que le choix de la méthode de comptabilité analytique dépend de l'objectif recherché par l'entreprise.

C'est grâce à la comptabilité analytique que les performances internes d'une entreprise peuvent être mesurées et mises en œuvre. Plusieurs recherches ont soulevé la question de la relation entre la mise en place d'un système de contrôle de gestion et la performance financière de l'entreprise.

La comptabilité analytique de gestion s'intéresse également à l'analyse des performances pour le développement de l'entreprise. Ainsi qu'est un outil d'aide à la prise de décision sur le plan interne et externe pour l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

C'est pour cela que nous avons opté par volonté de mener une étude de terrain au sein de l'entreprise Naftal pour comprendre l'application de la comptabilité analytique dans le travail réel de l'entreprise. L'adoption de la comptabilité analytique par Naftal est une priorité évidente, ce qui nous permettra d'obtenir des résultats précieux et concrets de cette étude de terrain. La réalisation de la recherche sur le terrain chez Naftal nous offrira une opportunité d'approfondir notre compréhension des pratiques de comptabilité analytique mises en œuvre afin d'améliorer les performances de l'entreprise. Nous aurons ainsi la possibilité d'effectuer une analyse approfondie et une évaluation des résultats obtenus grâce à cette approche analytique, ce qui nous permettra de mieux appréhender l'impact de la comptabilité analytique sur l'amélioration des performances financières de l'entreprise.

Section 2 : Cadre conceptuel

1.6 L'origine de la comptabilité analytique

Les origines de la comptabilité générale peuvent remonter au moyen âge, la comptabilité analytique de gestion est d'apparition récente, elle date des années 1820- 1830. Aux états unis, la comptabilité industrielle a été conçue comme un outil de gestion et de pilotage des entreprises dans le cadre de l'OST lancée par F. Taylor Appelée au départ comptabilité industrielle ou comptabilité de coût, elle est devenue la comptabilité de gestion.

L'idée de comptabilité de gestion s'est développée au cours des dernières années, avec l'extension de nouvelles méthodes de calcul des coûts, telles que la méthode ABC et la méthode coût objectif. Il n'est pas à démontrer le rôle de l'information comptable dans l'entreprise. Bien que la comptabilité générale constitue un outil de gestion efficace, mais ses informations sont destinées à l'extérieur de l'entreprise et de ce fait, elle ne peut renseigner les décideurs sur les conditions internes de l'entreprise, en vue de prendre des décisions efficaces et efficientes. C'est là qu'intervient le rôle important de la comptabilité analytique, en tant qu'outil de gestion orienté vers l'intérieur et l'avenir de l'entreprise et de ce fait, peut être considéré comme outil nécessaire et complémentaire, à la bonne gestion et d'aide à la prise de décision et au développement économique durable de l'entreprise. (Zamouri, 2022)

1.6.1 Le concept de la comptabilité analytique

La comptabilité est le processus d'enregistrement quotidien des transactions financières d'une entreprise dans des comptes organisés.

La comptabilité nous permet de tenir au courant de nos transactions financières, en peut générer des rapports financiers précis qui aident à mesurer les performances de l'entreprise. Avec une comptabilité bien gérée, notre entreprise peut surveiller de près les capacités financières et cela sera également utile à des fins fiscales.

1.6.2 La définition de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique, également connue sous le nom de comptabilité des coûts, est un système de comptabilité qui fournit des informations détaillées sur les coûts des produits, services ou activités d'une entreprise. Elle permet d'analyser les coûts et les dépenses de manière plus approfondie que la comptabilité financière traditionnelle, afin d'identifier les coûts qui peuvent être réduits ou éliminés pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de l'entreprise. (Sahel, 2015).

La comptabilité analytique est une branche de la comptabilité qui se concentre sur l'analyse des coûts et des performances d'une entreprise. Elle vise à fournir des informations détaillées sur les couts de production, les revenus générés, ainsi que sur les différentes activités et processus internes de l'entreprise.

Autre définition comme celle de (paul-Jaques, 2023) la comptabilité analytique permet de suivre ce qui s'est passé à l'intérieure de l'entreprise, de déterminer et d'analyser le coût de revient de chaque bien ou chaque service qu'elle produit et qu'elle vend afin d'en fixer le prix de vente de manière rationnelle, d'expliquer comment le résultat comptable s'est formé et de raisonner en terme physique et non seulement en termes monétaires.

D'après ces multiples définitions en découvrant que La comptabilité est un outil nécessaire de gestion et à la prise de décision managériale, elle s'adapte et répond aux besoins des dirigeants et s'élabore de manière différentes en fonction de chaque organisation.

1.6.3 L'importance de la comptabilité analytique dans l'entreprise

La comptabilité analytique est importante pour plusieurs raisons :

- ❖ Il s'agit d'un système de comptabilité qui fournit des informations détaillées sur les coûts des produits, services ou activités d'une entreprise.
- ❖ Elle permet d'analyser les coûts et les dépenses de manière plus approfondie que la comptabilité financière traditionnelle.

- ❖ Identifier les coûts qui peuvent être réduits ou éliminés pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de l'entreprise. (Sahel, 2015).
- ❖ Elle permet de connaître les coûts des diverses fonctions assurées par l'entreprise, de déterminer la valeur de certains éléments du bilan comme les stocks.
- ❖ Elle peut servir à justifier des prix de vente lorsque cette justification est requise (devis, marchés publics, etc...), il peut aussi permet un contrôle a posteriori par analyse des écarts entre réalisations et escompté. (Ramaharomanana, 2014).

1.6.4 Les caractéristiques de la comptabilité analytique

Comme tout système d'information, la Comptabilité analytique présente un certain nombre de caractéristiques qui sont précisées dans le Tableau qui montre l'importance de la comptabilité analytique en tant qu'outil de gestion interne destinée à tous les responsables de l'entreprise et aussi comme outil de gestion complémentaire à la comptabilité générale.

Tableau 1: Comparaison de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique

Les éléments de comparaison	La comptabilité générale	La comptabilité analytique
Au niveau de la loi	Obligatoire	Facultative ¹
Vision de l'entreprise	Globale	Détaillée ²
Horizon	Passé	Présent et future
Nature des flux	Externe	Interne
Document de base	Externe	Externe et interne ³
Classement des charges	Par nature	Par destination ⁴
Objectifs	Financiers	Economiques
Règle	Imposé/ rigide et normatives	Simple et évolutives
Périodicité	Annuelle	Semestrielle ou trimestrielle Ou mensuelle
Utilisateurs	Tiers et la direction	Tous les responsables
Nature des informations	Précises et certifiés	Rapides et pertinentes

¹ La comptabilité analytiques est facultative non codifiée et destinée à l'interne pour la direction générale, les Responsables des différentes fonctions et les contrôleurs de gestion. De ce fait, elle doit être organisée suivant des critères, des méthodes, des procédures et des besoins propres à l'entreprise.

² La comptabilité générale est obligatoire pour déterminer l'assiette fiscale. Ainsi, il s'agit d'une comptabilité légale organisée et formalisée, qui s'adresse aux investisseurs ainsi qu'aux tiers (tels que l'État, les banques, les fournisseurs, etc.).

³ En comptabilité analytique, la fréquence de production des documents internes + externes et de calcul des résultats est souvent mensuelle.

⁴ En comptabilité analytique, les charges sont reclassées et ventilées par destination : il ne s'agit plus de savoir si une charge correspond à une facture payée à un tiers, mais de déterminer quelle part de cette charge peut être attribuée à un produit ou à une activité, à un sous-ensemble de l'entreprise (usine, atelier, machine, poste de travail).

Résultat	Annuelle	Détaillés
----------	----------	-----------

Source : (Zamouri, 2022)

Les caractéristiques de la comptabilité analytique présentées dans le tableau ci-dessus précisent l'importance de la comptabilité analytique (CA) et sa contribution au développement économique durable de l'entreprise quel que soit sa taille et son activité.

1.6.5 Les objectifs de la comptabilité analytique

Les objectifs de la comptabilité analytique sont

✓ L'analyse des performances de l'entreprise

La comptabilité analytique a tout d'abord pour objectif d'analyse l'information du résultat global, de dégager la contribution des différentes activités à ce résultat. Elle va permettre d'explicitier le résultat global comme étant une somme algébrique de résultat par activités, donc il est important pour le gestionnaire de connaître parfaitement les procédures comptables utilisées pour dégager les résultats par produits, s'il veut éviter les erreurs d'interprétations et les mauvaises décisions.

✓ L'évaluation des stocks

Dans une entreprise industrielle, le stock final de matière première doit être évalué au coût d'achat, c'est-à-dire incluant, en plus du prix d'achat, les frais d'approvisionnement. De la même façon, le stock final de produits finis doit être évalué au coût de production, incluant en plus du coût des matières utilisées, les frais de fabrication. L'un des objectifs de la comptabilité analytique est de proposer des méthodes permettant de calculer ces coûts et d'évaluer les stocks.

✓ La production d'informations nécessaire au contrôle de gestion

La comptabilité analytique va également jouer une place centrale dans le processus de gestion de l'entreprise, au niveau de la phase « contrôle » de ce processus.

Gérer une entité économique, c'est utiliser au mieux les ressources rares⁵ disponibles afin d'atteindre les objectifs de cette entité.

⁵ Les ressources rares peuvent être fournies comme des ressources ou des compétences qui sont limitées ou difficiles à trouver sur le marché, mais qui peuvent donner à une entreprise un avantage concurrentiel si elles sont bien exploitées. (Ramaharomanana, 2014).

Pour atteindre ces objectifs, il faut prendre des décisions, et veiller à ce que la mise en œuvre de ces décisions donne les résultats escomptés, ce que nous pouvons présenter par cette séquence :

Objectifs —> décisions —> actions —> résultats

L'une des objectifs de la comptabilité analytique est de fournir dans le cadre de ce système les informations comptables nécessaire au contrôle budgétaire, donc en peut considérer la comptabilité analytique comme l'un des instruments du contrôle de gestion.

✓ **L'aide à la prise des décisions de gestion**

La comptabilité analytique fournit des informations sur lesquels peuvent s'appuyer les cadres dirigeants et les raisonnements permettant des décisions engageant l'avenir de l'entreprise.

D'une manière générale, les données analytiques sont indispensables à la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle. C'est en grande partie la connaissance des coûts passés qui permet de prévoir les coûts futurs, en fonctions des hypothèses de niveau d'activité retenus, et donc d'établir les budgets qui explicitent les programmes d'action prévus. La gestion budgétaire permet de simuler cette action, d'étudier plusieurs scénarios possibles et de prendre les décisions en fonction des résultats estimés (Didier, 2011).

1.6.6 Les avantages de la comptabilité analytique

Les avantages de la comptabilité analytique sont nombreux. Elle permet notamment de mieux comprendre la structure des coûts de l'entreprise, de déterminer les coûts de production des différents produits ou services, et de mesurer la rentabilité de chaque activité de l'entreprise.

➤ **Elle est rapide et efficaces**

La comptabilité analytique exige moins de précision et de rigueur que la comptabilité générale. Elle privilégie les outils de prise de décision rapides quitte à avoir des résultats approximatifs. Par exemple il est plus important de connaître rapidement à partir de quel chiffre d'affaires approximatif l'entreprise est rentable plutôt qu'attendre des semaines pour avoir le résultat précis.

➤ **Elle s'adapte et répond aux besoins de chaque dirigeant**

La comptabilité analytique n'obéit pas à des règles de forme précises. Elle est souple et évolutive et peut être personnalisée en fonction des attentes du dirigeant, de la structure de

l'entreprise, du nombre de produits fabriqués, des modes et processus de production...chaque entreprise dispose d'une comptabilité analytique spécifique adapté à sa structure, à son organisation, à son mode de production et de distribution. (BESBES, 2016)

La comptabilité analytique présente plusieurs avantages pour les entreprises notamment :

- ❖ Elle permet de mieux comprendre les coûts de production et de distribution des produits ou services, ce qui facilite la prise de décision en matière de fixation des prix et d'optimisation des coûts
- ❖ Elle permet d'identifier les activités qui génèrent le plus de coûts et celles qui sont les plus rentables, ce qui aide à orienter les efforts vers les activités les plus rentables.
- ❖ Elle facilite l'analyse des écarts entre les coûts réels et les coûts prévus, ce qui permet d'ajuster la stratégie en conséquence.
- ❖ En somme, la comptabilité analytique est un outil précieux pour aider les entreprises à améliorer leur performance financière en identifiant les sources de coûts et en optimisant leur utilisation (Elktiri & Jaouhari, 2022).

1.7 La performance de l'entreprise

La performance est une notion relative aux objectifs que l'on se fixe, aux résultats que l'on obtient, et aux actions mises en œuvre pour produire ces résultats, grâce à des moyens donnés. (ELhammioui, 2020)

1.7.1 La performance complexe et multidimensionnelle

De nos jours, les organisations doivent réviser leurs plans d'action et leurs orientations à l'aide de politiques concurrentielles, les organisations sont appelées à rechercher une performance globale qui intègre la dimension environnementale ainsi que la dimension économique et sociale. La performance de l'entreprise est le fait que celle-ci sous la conduite des dirigeants, atteigne les objectifs, qu'ils lui sont fixés.

L'entreprise est dite performante quand elle assure sa pérennité, car elle sait s'adapter ou influencer les états de l'environnement. La performance est un terme constant et universel, relatif au pilotage d'une entreprise, une entreprise est dite performante quand elle a la capacité

de mixer l'efficacité, c'est-à-dire la réalisation des objectifs fixés ainsi que la recherche à minimiser l'emploi des moyens d'où l'efficience.

Une entreprise performante peut se traduire comme une entreprise pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable, et qui est de plus défiée ses concurrents en matière de qualité et de rapidité de service, réussit à fidéliser ses clients, remplit son portefeuille de commandes grâce à une veille permanente et une projection continue dans le futur. (Metwalli & Dinar, 2023).

1.7.2 Concept et définition de la performance

Depuis le début de l'ère industrielle, la performance est devenue un concept omniprésent dans la société. Elle est l'objectif principal des chefs d'entreprise. Ce concept a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs. Chacun a essayé de le définir selon son vécu et son expérience, mais les définitions des uns ont été rejetées par celles des autres. Les recherches concernant la performance n'ont donc pas abouti à une définition unanime et (Rherib, ELamili, & Ellioua, 2021).

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations.

Etymologiquement, le mot vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIII^{ème} siècle. Et en anglais du verbe to performé qui est apparu au XV^{ème} siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.

Le concept de performance constitue un thème central dans le domaine des sciences de gestion. Il suscite aujourd'hui d'énormes passions et de vives polémiques dans le champ de la pensée managériale, et de nombreux outils et instruments se proposent de la mesurer.

Cette notion mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques préalablement définis et les résultats effectivement atteints. Elle pose un grand problème, puisqu'il n'y a pas une définition standard. (ELktiri, Ouabbou, & Jaouhari, 2023)

D'après (Metwalli & Dinar, 2023) le concept de performance est fréquemment mal établi en matière de définition et de mesure malgré son évolution au fil des temps. Si on a la certitude qu'au niveau de l'entreprise, on a longtemps considéré la performance comme un degré d'accomplissement des objectifs à réaliser.

Ce concept de performance a longtemps été considéré comme un degré d'accomplissement des objectifs à réaliser, ce concept a du point de vue historique été mesuré exclusivement grâce à des indicatrices financières telles que le chiffre d'affaires ou l'investissement, et non financiers comme les ressources humaines : le but était d'accorder une image à l'entreprise qui pourrait être la référence de la richesse des actionnaires.

1.2.3. L'évolution de la signification de la performance

Pour certains, la performance est liée aux réalisations financières et pour d'autres, elle se concentre sur d'autres déterminants tels que la satisfaction client ou la satisfaction des employés. Mais une chose est sûre, l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, basée sur l'aspect financier est abandonnée au profit d'une vision multidimensionnelle plus large. Désormais, la notion de performance globale s'impose car l'entreprise ne peut être dissociée de son environnement social et environnemental, qui représente tous les deux, des leviers susceptibles de créer de la valeur). La performance devient donc une notion contingente qui évolue au gré des espérances des parties prenantes :

Figure 1: la performance économique et financière



Source : (EL Amraoui & Hinti, 2022)

La performance économique et la performance financière sont deux composantes de la performance d'une entreprise. La performance économique se réfère à l'efficacité et à la productivité de l'entreprise, tandis que la performance financière se concentre sur les résultats financiers de l'entreprise. Les deux sont importantes pour mesurer la performance globale d'une entreprise.

Figure 2: la performance globale.



Réduction des dommages environnementaux

Source : (EL Amraoui & Hinti, 2022)

1.7.3 Les types de performance

L'évolution de la signification de la performance : pour mieux comprendre. Quatre périodes sont à distinguer, d'abord une période qui définit la performance selon la capacité d'entreprise à créer de la valeur pour les actionnaires (performance économique et financière), puis sa capacité à créer de la valeur pour les clients (performance commerciale), pour les employés (performance organisationnelle) et enfin pour l'ensemble des parties prenantes (Performance globale). (EL Amraoui & Hinti, 2022).

❖ La performance économique

Selon La dimension économique de la performance reste le principal enjeu des organisations qui s'intéressent à l'optimisation des ressources économiques. Généralement, elle porte sur des informations financières et comptables en appliquant des techniques financières. (Elktiri & Jaouhari, 2022).

D'après (Ambec & Lanoie, 2009) La mesure de l'efficacité d'une entreprise dans l'utilisation de ses ressources pour générer des profits est connue sous le nom de performance économique. Le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement et d'autres mesures peuvent être utilisés pour mesurer cela.

❖ La performance globale

La performance globale est une approche multidimensionnelle de la performance d'une entreprise qui prend en compte non seulement les résultats financiers, mais aussi les aspects sociaux et environnementaux. Elle considère que l'entreprise ne peut être dissociée de son

environnement social et environnemental, qui représente tous les deux des leviers susceptibles de créer de la valeur. La performance globale vise à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté locale et l'environnement. (EL Amraoui & Hinti, 2022).

❖ **La performance environnementale**

Peut être définie comme la mesure de l'impact environnemental d'une entreprise dans ses activités commerciales. Elle peut être mesurée à travers différents indicateurs tels que les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau, et la production de déchets.

❖ **La performance sociale**

L'approche sociale de la performance porte sur la fonction sociale de l'entreprise ou sur le paradigme de responsabilité sociale. Cette dimension constitue l'une des bases de la performance économique et financière. (ELktiri, Ouabbou, & Jaouhari, 2023).

❖ **La performance commerciale**

Le volet commercial à son tour présente un axe de base de la compétitivité de l'entreprise. L'atteinte des objectifs commerciaux et la création d'un avantage concurrentiel est le but principal de telles entités. Ses indicateurs de mesure ne portent pas seulement sur la position concurrentielle, la qualité et le chiffre d'affaires, mais également elle prend en compte la capacité d'innovation et l'évolution du nombre de clients et la part de marché.

❖ **La performance financière**

Elle porte l'attention généralement sur le résultat réalisé, autrement, la valeur créée par l'entreprise elle-même et à la vision des actionnaires.

Autrement dit la performance financière est l'un des outils utilisés pour mesurer le succès d'une entreprise en termes de rendement financier. Il est souvent considéré comme un tableau de référence que les investisseurs utilisent pour effectuer des enquêtes préliminaires ou évaluer le statut d'un investissement. Chaque pays décide de ses propres normes comptables et modèles d'information financière, mais il existe un certain nombre d'indicateurs de performance financière communs qui sont utilisés pour évaluer la rentabilité d'une entreprise (Ibenrissoul & KHallaf, 2020) D'après (ELktiri, Ouabbou, & Jaouhari, 2023) La performance financière d'une

entreprise est un élément essentiel de sa santé financière. Elle évalue la capacité de l'entreprise à générer des profits et à maximiser la valeur pour ses investisseurs.

1.7.4 Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance et un outil de contrôle de gestion permettent de mesurer le niveau de performance atteint et l'efficacité de toute ou partie de processus ou d'une activité de l'entreprise (Amimer, Saou, & Abbache, 2017), l'évaluateur utilise l'indicateur comme outil de mesure pour déterminer des résultats quantifiés, des proportions ou des ratios ainsi que la qualité des réalisations. Ainsi que les impacts des actions menées :

❖ Les indicateurs de contexte

Avant l'intervention politique, ils décrivent l'état des lieux. Ils peuvent être tirés de notes de conjoncture or d'avant-projets de plans pour expliquer, décrire et justifier l'action publique prévue. Pour donner un caractère formel à l'action programmée, les indicateurs de contexte alimentent généralement les exposés des motifs qui accompagnent les projets de textes, de notes or d'instructions.

1.7.4.1 Les indicateurs de ressources

Donnent une mesure quantitative sur les fonds à consacrer pour la couverture des consommations projetées, des personnes mobilisées, des moyens techniques, matériels et logistiques à mettre en place.

1.7.4.2 Les indicateurs de réalisations

Donnent une mesure chiffrée des actions effectuées suivant les projets approuvés et qui donnent un caractère concret de réalisation qui permettra d'entreprendre les actions conséquentes de lancement de la nouvelle activité projetée.

1.7.4.3 Les indicateurs de résultats

Ils diffèrent de ceux qui évaluent les réalisations. Ils se réfèrent généralement aux données résultant de l'analyse des réalisations enregistrées en relation avec les objectifs assignés. Ainsi, ces indicateurs indiquent soit un écart négatif, soit une évolution ou encore un état nouveau créé par l'action.

1.7.4.4 Les indicateurs d'impact

Dont la mesure relative aux effets à court, moyen et long terme générés par l'action entreprise. Il est donc question d'apprécier les conséquences à la fois sur le domaine directement concerné

et sur les domaines avec lesquels il est en relation d'interface. Les indicateurs d'impact peuvent être quantitatifs et qualitatifs (Hemissi, 2023).

1.7.5 Les caractéristiques d'un bon indicateur de mesure de performance

Un bon indicateur de performance possède plusieurs caractéristiques essentielles, telle que la pertinence, l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet de l'entreprise.

- ✓ La faisabilité ou disponibilité des données cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.
- ✓ Et La convivialité Il représente les possibilités opérationnelles, visuelles et cognitives pour une utilisation correcte et confortable de l'indicateur. Tellement simple, clair et bien expliqué. (Amimer, Saou, & Abbache, 2017).

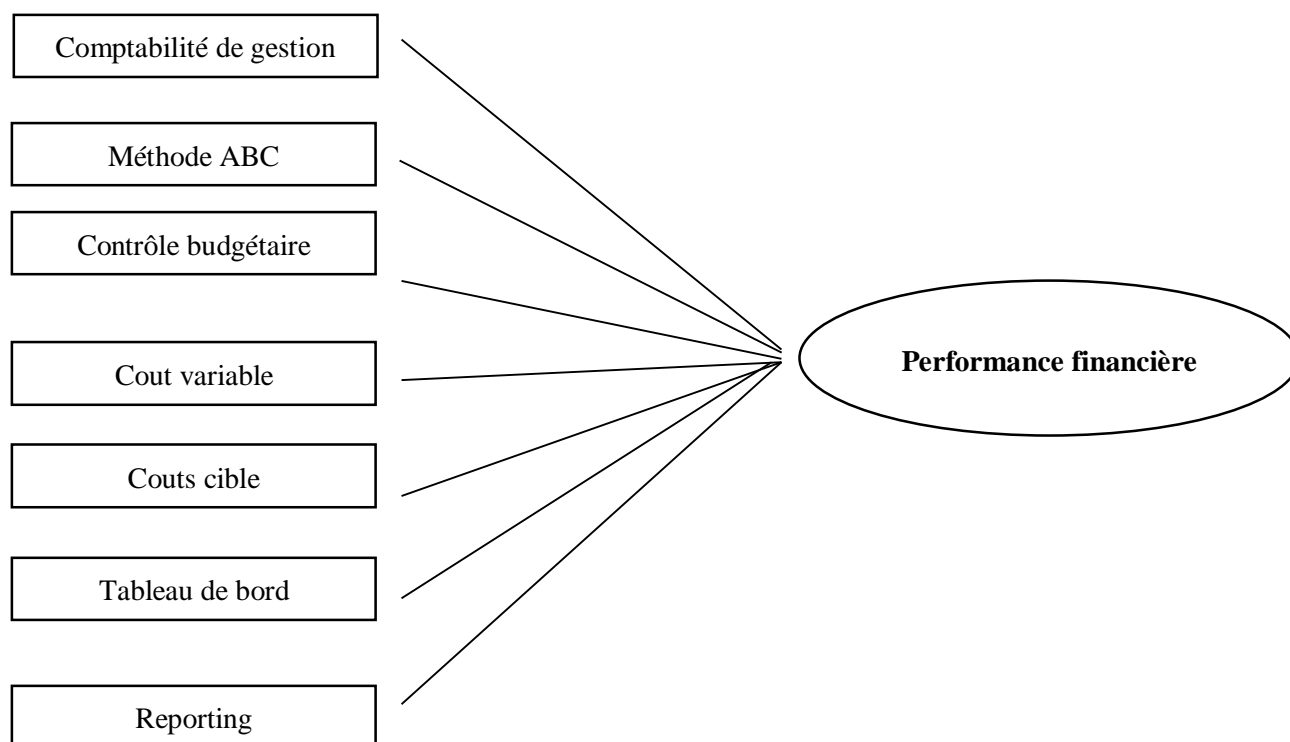
1.2.4. Les outils du contrôle de gestion au service de la performance financière

L'utilisation d'outils de contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance financière d'une entreprise. Ces outils permettent de collecter, d'analyser et d'interpréter des données financières pertinentes pour prendre des décisions éclairées. Voici quelques outils couramment utilisés :

- 1- **Comptabilité de gestion** La comptabilité de gestion ou la comptabilité analytique est un outil qui prend ses racines de la comptabilité générale. C'est un mode d'analyse détaillé des données financières ayant comme objectifs d'expliquer les résultats financiers.
- 2- **Contrôle budgétaire** la gestion budgétaire des ventes est l'outil de contrôle de gestion permettant le suivi des performances commerciales, ce qui implique la croissance du chiffre d'affaires, de la marge commerciale, du résultat global dans la recherche d'une performance financière.
- 3- **Le Coût cible ou le Target Costing** est inventé en 1965 chez Toyota. Il se développa dans les années 70 au Japon mais ne se diffusa dans le reste du monde et surtout dans les entreprises américaines qu'au cours des années 1990. En effet, Il n'existe pas une définition claire de La méthode des coûts cibles (Target costing).

- 4- **Tableau de bord** Il exprime un outil de pilotage pour tous les services au sein de l'organisation. Par sa mise en place, il contribue au pilotage des objectifs et le calcul des écarts afin d'intervenir par des actions correctives.
- 5- **La méthode ABC** connue sous le nom de méthode du coût par d'activité, est un outil de contrôle de gestion largement utilisé pour améliorer la performance financière d'une entreprise. Cette méthode vise à attribuer les coûts aux activités spécifiques de l'entreprise afin de mieux comprendre leur contribution à la création de valeur.
- 6- **Reporting de gestion** Le reporting a pour but d'évaluer la performance par une connaissance parfaite de l'entreprise et de son activité et même de son environnement. Il est considéré comme un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées, plutôt qu'un support pour l'action. C'est un outil central pour rendre compte de ce que l'on fait, ou ce que l'on a fait à l'intérieur de l'entreprise et également à l'attention des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Figure 3: Les outils de contrôle de gestion au service de la performance financière



Source : (ELktiri, Ouabbou, & Jaouhari, 2023)

1.8 La comptabilité analytique comme un outil de l'amélioration de la performance financier de l'entreprise

La comptabilité analytique joue un rôle important dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Elle permet de mieux comprendre les coûts et les marges de chaque produit ou service, ce qui peut aider à prendre des décisions plus éclairées en matière de tarification, de production et d'investissement. Elle permet également d'identifier les activités non rentables et de réduire les coûts inutiles, ce qui peut contribuer à améliorer l'efficacité globale de l'entreprise. Plusieurs études ont montré que la comptabilité analytique, et précisément la comptabilité par activité, peut avoir un impact positif sur la performance opérationnelle et financière des entreprises. (Zamouri, 2022)

La gestion des performances financières d'une entreprise peut être facilitée par la comptabilité analytique, qui permet de suivre et d'examiner les flux internes de l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision (ELktiri, Ouabbou, & Jaouhari, 2023)

En retient que La gestion des performances financières d'une entreprise est un aspect essentiel de la gestion globale et de la prise de décision éclairée. Pour faciliter ce processus, la comptabilité analytique fournit des informations détaillées sur les flux internes de l'entreprise.

1.8.1 La relation entre la comptabilité analytique et la performance financière de l'entreprise

La comptabilité analytique délimite les responsabilités par activité et par centre d'activité, ce qui peut aider à mieux gérer l'entreprise. Elle peut servir à d'autres domaines de la gestion de l'entreprise tels que la performance financière, le choix d'investissement le plus rentable et la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Ainsi, la performance financière de l'entreprise est un indicateur clé de sa santé financière. Elle peut être mesurée à l'aide de différents ratios financiers tels que le ratio de rentabilité, le ratio d'endettement, le ratio de liquidité, etc. Plusieurs études ont montré que la comptabilité analytique, et précisément la comptabilité par activité, peut avoir un impact positif sur la performance financière et le développement économique durable de l'entreprise. En effet, la comptabilité analytique permet de mieux comprendre les coûts et les marges de chaque produit ou service, ce qui peut aider à prendre des décisions plus éclairées en matière de tarification, de production et d'investissement. Elle peut également aider à identifier les activités non rentables et à réduire les coûts inutiles, ce qui peut contribuer à améliorer la rentabilité globale de l'entreprise. (Zamouri, 2022)

D'après (ELktiri, Ouabbou, & Jaouhari, 2023) la comptabilité analytique est considérée comme un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision. Elle permet notamment d'obtenir des données sur les coûts des différentes phases de conception d'un produit, ainsi que sur la contribution à l'élaboration des prévisions en termes de produits et charges pour analyser les écarts en calculant les coûts préétablis. Dans une autre approche, elle facilite la maîtrise et l'amélioration de la performance financière à travers le calcul et l'analyse des coûts. Ainsi, il existe une relation entre la comptabilité analytique et la performance financière de l'entreprise, car cette dernière peut être améliorée grâce aux informations précises fournies par la comptabilité analytique.

La comptabilité analytique peut aider à améliorer la performance de l'entreprise en fournissant des informations détaillées sur les coûts et les résultats de chaque activité ou produit. Cela permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées sur la façon d'allouer les ressources et d'optimiser l'efficacité opérationnelle. En utilisant ces informations, l'entreprise peut identifier les domaines qui nécessitent une amélioration et mettre en place des stratégies pour augmenter la rentabilité et la compétitivité. (EL Khomeiny & Benalia, 2020)

1.8.2 L'importance de la comptabilité analytique dans la gestion de la performance financière de l'entreprise

- ❖ La comptabilité analytique est un outil de gestion qui permet de mesurer et d'analyser les coûts et les marges de l'entreprise.
- ❖ Elle peut aider à améliorer la performance financière de l'entreprise en identifiant les coûts excessifs et en optimisant les processus pour réduire les coûts.
- ❖ La comptabilité analytique peut aider à évaluer la rentabilité des différents produits ou services offerts par l'entreprise, ce qui peut aider à prendre des décisions stratégiques pour améliorer la performance financière de l'entreprise.
- ❖ La comptabilité analytique est un outil important pour mesurer et améliorer la performance financière de l'entreprise. (EL Amraoui & Hinti, 2022)

Autrement dit c'est que :

- ❖ La comptabilité analytique joue un rôle important dans la gestion de la performance financière de l'entreprise.

- ❖ Elle permet d'identifier les activités non rentables et de réduire les coûts inutiles, ce qui peut contribuer à améliorer la rentabilité financière de l'entreprise.
- ❖ La comptabilité analytique peut aider à évaluer la performance financière des différents centres de coûts et à allouer les ressources en conséquence. (Zamouri, 2022)

En arrivant donc à dire que La comptabilité analytique est très importante dans la gestion de la performance financière de l'entreprise car elle fournit des informations détaillées sur les coûts et les résultats de chaque activité ou produit de l'entreprise. Cela permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées sur la façon d'allouer les ressources et d'optimiser l'efficacité opérationnelle. En utilisant ces informations, l'entreprise peut identifier les domaines qui nécessitent une amélioration et mettre en place des stratégies pour augmenter la rentabilité et la compétitivité. (EL Khomeiny & Benalia, 2020)

Ce chapitre comprend deux sections, la première étant une revue de littérature qui s'appuie sur 12 articles pertinents portant sur des sujets tels que la performance financière et la comptabilité analytique, ainsi la prise de décision avec notre étude. Dans la seconde section du cadre conceptuel qui nous présente les concepts les plus importants. Le but de ce chapitre est de bien comprendre les notions de notre sujet qui nous allons aborder dans notre pratique.

**CHAPITRE 2 : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET LA
PRÉSENTATION DE
L'ORGANISATION**

Après avoir présenté les fondements théoriques sur lesquels s'articule la présente recherche, il serait pertinent de traiter la méthodologie qui encadre notre réflexion et nous guide de notre travail. Dans ce sens nous y avons consacré ce chapitre qui est divisé en deux sections, la première section concerne la présentation de notre approche méthodologique, les outils de collecte de données pour atteindre l'objectif de notre recherche, et la deuxième partie nous allons présenter l'organisme d'accueil et ses différents services, ainsi que la présentation des différentes étapes de logiciel utilisées dans la comptabilité analytique.

Section 1 : Cadre Méthodologique

L'objectif de cette section est de présenter la démarche méthodologie adoptée dans cette recherche. C'est donc une sorte de pont entre la théorie et la pratique

1.9 La Méthodologie de recherche

Il s'agit d'une stratégie générale de recherche qui délimite la manière dont la recherche doit être entreprise, elle comprend un système de croyances et d'hypothèses philosophique qui façonnent la compréhension des questions de recherche et éventuellement le choix des méthodes de recherche. (Melnikovas, 2018)

1.10 Choix de thème :

La comptabilité analytique joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance financière d'une entreprise en fournissant des informations détaillées, en aidant à la prise de décisions éclairées, en optimisant les coûts, en allouant efficacement les ressources, en évaluant la rentabilité et en facilitant le contrôle de gestion.

1.11 Choix de l'entreprise

Afin de répondre à notre problématique de recherche posée. Nous avons choisi d'effectuer notre stage au sein de la direction générale de NAFTAL et plus exacte au service Direction Finance et Comptabilité en tant que plus grande entreprise spécialisée dans la production, la commercialisation et le transport de pétrole en Algérie. Étant donné l'importance de l'industrie pétrolière pour l'économie algérienne, il est intéressant d'analyser comment NAFTAL utilise la comptabilité analytique dans l'amélioration de la performance financière pour garantir sa pérennité. De plus, étant donné que NAFTAL est une entreprise d'État, cela soulève des questions sur la gouvernance et la transparence dans l'utilisation de ces comptabilités analytiques dans l'amélioration de la performance financière.

1.12 La méthode de recherche

Dans le but de collecter et traiter les données pour notre étude nous avons adopté une méthodologie de nature qualitative.

D'après (Liamputtong, 2013), la méthode qualitative de recherche vise à explorer et à comprendre les perceptions, les expériences et les comportements des individus ou des groupes par le biais de données non numériques telles que des entretiens, des observations et des documents. Cette approche permet une analyse approfondie et détaillée des phénomènes étudiés, en considérant leur contexte et leur complexité. La méthode qualitative permet également de mettre en évidence des aspects qui ne sont pas quantifiables et de considérer la subjectivité des participants dans l'étude.

1.13 Outils de collecte de données :

1.13.1 Recherche documentaire :

Nous avons effectué une recherche approfondie à travers la collecte des informations sur le sujet de plusieurs manières des ouvrages, des articles, des thèses afin de découvrir les concepts clés tels que la comptabilité analytique, la performance financière, la prise de décision, et nous avons examiné les documents internes de l'entreprise pour obtenir une description et une présentation plus détaillées de l'entreprise.

Pour obtenir les informations nécessaires et obtenir des résultats fiables et crédibles. Et évaluer les performances financières pour comprendre le rôle de la comptabilité analytique dans l'amélioration.

Nous avons choisi un mode de collecte de données : des documents internes de l'entreprise et mener un entretien directes (face à face) au niveau de la direction générale de NAFTAL.

1.13.2 Recherché observation :

L'observation a été un autre moyen qui nous a accompagnés tout au long de notre stage au sein dans l'entreprise, nous permettant de recueillir un large nombre d'informations. Nous avons constamment fait des allers retours entre l'observation et les entretiens pour enrichir notre compréhension globale. Nous avons également observé le logiciel utilisé pour la comptabilité analytique qui s'intitule WINCANAL qui installé au niveau de l'ensemble unités comptable à travers le territoire national.

1.13.3 Les entretiens :

Nous choisissons de mener une recherche qualitative sous forme d'entretiens qui est un outil pour recueillir des données et des informations de manière ordonnée que nous utilisons et aideraient à essayer de répondre aux questions et la plus importante est permettent de de

répondre aux problématique de recherche. Les entretiens se composent d'une série de questions (ouvertes et fermées). Les méthodes de collecte qualitatives (entretiens individuels et observations) sont les seules méthodes valables pour comprendre les idées, croyances, pratiques et comportements.

« L'entretien est souvent décrit et présenté comme un art puisqu'il semble intimement lié aux habiletés de l'intervieweur. Il appartient à ce dernier de faciliter la mise en parole, de faire en sorte que l'interviewé puisse aller le plus loin possible dans l'exploration de ses expériences et dans l'explication de ses perspectives ce qui, d'ailleurs, demeurent les objectifs premiers d'un entretien de type qualitatif. » (Nadège & Florence, 2012).

Une autre définition "Les entretiens sont une technique de collecte de données qualitatives qui consiste en une conversation structurée entre un chercheur et un participant ou un groupe de participants. Les entretiens permettent d'obtenir des informations détaillées sur les croyances, les attitudes, les expériences, les comportements et les opinions des participants par rapport à un sujet donné. Ils sont souvent utilisés pour compléter ou approfondir les données quantitatives collectées par d'autres moyens de recherche tels que les questionnaires." (Hamel & Igalens, 2008).

Nous utilisons dans nos recherches les entretiens directifs.

1.13.3.1 Entretiens directifs :

Ce type appelé aussi "entrevue normalisée", a une structure bien définie et plutôt stricte par rapport aux autres types.

Cette rigueur scientifique permet de garantir que tous les individus interrogés sur le plan de l'entretien, le seront dans les mêmes circonstances. Les résultats seront donc facilement comparables.

- L'ordre des questions, la formulation des questions et la durée de l'entretien il vous faut respecter ces trois conditions.
- Les questions de l'entretien directif sont réponses fermées avec "oui" ou "non" ou bien des QCM

Les entretiens directifs se rapprochent du questionnaire, sauf que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé)

Les entretiens directifs permettent aussi de réaliser une analyse statistique des réponses

obtenues également ce type d'entretiens utilisé dans la recherche quantitative. (Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, 2023) (Scribbr, 2023)

1.14 La construction d'un guide d'entretien

Pour faire nos études nous avons créé un guide d'entretien par deux méthodes qualitatives et la méthode directive

Un guide d'entretien est une feuille de route pour d'aboutir à la bonne cible

Ce guide d'entretien est un document qui collecte toutes les questions qui ont une relation avec notre sujet que nous aborderons lors d'une entrevue.

Le guide d'entretien nous a aidé à comprendre et reconnaître plusieurs choses (le système d'information / les outils utilisés pour prendre la décision / le processus de cette décision) et aussi nous permet de détecter les problèmes de ces outils et les défauts pour proposer des solutions et des recommandations.

Lors d'entretien menés pour répondre à nos questions, le participant a exprimé leur réticence à divulguer leur grade. Par conséquent, nous avons opté pour d'entretien anonyme afin de préserver leur confidentialité.

1.15 Le traitement des données

1.15.1 Analyse de contenu

Dans notre étude nous avons choisi d'utiliser l'analyse contenue puisqu'elle est le plus pertinent et elle permet de faciliter la communication entre l'enquêteur et le répondant et ces derniers répondent de la manière la plus objective possible.

« L'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des (discours) extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité. L'analyse de contenu s'organise autour de trois phases chronologiques : la pré analyse, l'exploitation du matériel ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation » (Dr.Death, 2022)

Section 2 : Présentation de l'entreprise NAFTAL

Cette section met en lumière les aspects clés de l'entreprise, en commençant par un historique qui retrace les origines et l'évolution de l'entreprise au fil du temps. Ensuite, nous examinons les émissions et les objectifs de l'entreprise, en mettant en évidence ses engagements en matière de durabilité et ses objectifs stratégiques. Nous explorons également les capacités de l'entreprise, en nous concentrant sur ses ressources, ses compétences distinctives et ses avantages concurrentiels.

En outre, nous présentons l'organigramme de l'entreprise, en mettant en évidence les différentes directions et les responsabilités qui leur sont attribuées. Cela permettra de mieux comprendre la structure hiérarchique de l'entreprise et la répartition des tâches et des décisions au sein de l'organisation. Enfin, nous aborderons la présentation du système de la comptabilité analytique WINCANAL.

1.16 L'historique de l'entreprise NAFTAL

La société mère Sonatrach a été créée en 1963 par le décret n° 491-63 du 31 décembre 1963, et sa principale mission était d'assurer le transport et la commercialisation des carburants et de leurs dérivés. Ensuite, son champ d'action a été élargi par le décret n° 296-66 du 22 septembre 1966 pour inclure les domaines de la recherche, de la production et de la transformation des hydrocarbures. En avril 1981, l'entreprise de raffinage et de distribution de pétrole (ERDP) a été créée par Sonatrach en vertu de l'ordonnance n° 101/81 du 6 avril 1981, et elle est devenue opérationnelle à partir du 1er janvier 1982. Elle a été chargée de la production de produits pétroliers raffinés et de leur commercialisation et distribution.

Le 5 février 1983, le décret n° 112-83 a renommé l'ERDP en Naftal.

En l'année 1984, 48 unités de distribution multi produit (carburants, huiles et caoutchouc) ainsi que 4 unités de maintenance ont été créées, ainsi que la collecte et l'organisation du passage dans 4 unités portuaires.

Le 27 août 1987, les activités de raffinage et de distribution ont été séparées par décret numéro 189-87, où l'activité de raffinage est passée à une nouvelle filiale appelée NAFTEC. Quant à NAFTAL, elle est devenue responsable de la distribution de produits pétroliers et de ses dérivés. Le 18 avril 1998, NAFTAL est devenue une société par actions avec un capital social de 6,65 milliards de dinars et une filiale à 100% de la holding Sonatrach.

Le 21 décembre 1999, l'entreprise STPE a été créée conjointement entre NAFTAL et SNTF une société responsable du transport de produits énergétiques. Le 29 juillet 2002, le capital social de la société a été porté à 15,65 milliards de dinars conformément à la décision de l'AGEX. En 2011, la société BAG (bouteille à gaz) a été intégrée à NAFTAL, dont l'activité est la fabrication et la commercialisation de conteneurs de gaz de pétrole liquéfié, de carburant GPL et d'extincteurs. Le 13 juillet 2017, le capital social de la société a été porté de 15,65 milliards de dinars à 40 milliards de dinars conformément à la décision de l'AGEX.

Le 12 juillet 2021, le capital social de la société a été porté de 40 milliards de dinars à 160 milliards de dinars conformément à la décision de l'AGEX.

1.17 Les missions et les objectifs de l'entreprise NAFTAL

La principale mission de Naftal est la commercialisation des produits pétroliers et de ses dérivés sur le marché national, ainsi que d'autres activités secondaires. Les tâches visant à atteindre cet objectif sont les suivantes :

- Organiser et développer la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et de leurs dérivés.
- Stocker et transporter tous les produits pétroliers et leurs dérivés sur le territoire national.
- Développer des structures de stockage et de distribution pour assurer la couverture des besoins du marché national.
- Respecter les normes de sécurité et de protection de l'environnement.
- Réaliser des études de marché sur l'utilisation et la consommation des produits pétroliers.
- Encourager l'utilisation rationnelle des ressources énergétiques tout en assurant la maintenance de toutes les installations de l'entreprise.
- Suivre et surveiller la mise en œuvre des plans visant à répondre aux besoins du marché national en matière de produits pétroliers.
- Concevoir des systèmes d'intégration d'informations et veiller à leur développement.
- Respecter les obligations internationales et nationales en matière d'environnement, de gestion des déchets industriels et de réduction de la pollution, de réhabilitation des

véhicules polluants, de développement et de promotion des énergies propres et renouvelables.

1.18 Les capacités de l'entreprise NAFTAL

Pour mener à bien ses activités, Naftal doit fournir les moyens et les ressources matérielles et humaines nécessaires à la distribution de produits pétroliers, afin d'atteindre les objectifs prévus par les plans et les programmes. Les capacités les plus importantes dont dispose l'entreprise Naftal sont les suivantes :

- ✓ La main-d'œuvre : plus de 32 000 employés répartis sur tout le territoire national, dont 3 000 cadres. La main-d'œuvre est également renforcée par des travailleurs saisonniers, en raison de la demande croissante de carburants liquides et de la hausse de la demande en carburants pendant l'été.
- ✓ Le parc automobile : composé de 3 600 véhicules, comprenant des tracteurs, des camions citernes, des camions plats, des remorques, des conteneurs de carburant, des chariots élévateurs, etc.
- ✓ Le réseau de pipelines : long de 2 720 kilomètres, reliant les raffineries de pétrole et les centres de stockage primaires (Entrepôts).
- ✓ Les unités de maintenance et de réparation : il existe trois unités de maintenance et de réparation pour différents types de véhicules et d'équipements, situées dans les régions de Constantine, Alger et Oran.
- ✓ Les centres de formation : Naftal dispose également de trois centres de formation (Constantine, Alger et Oran) pour mettre en œuvre des programmes de formation à court, moyen et long terme.
- ✓ Les capacités de stockage et de distribution disponibles pour l'entreprise se composent de :
 - Stockage de carburants (terrestre, aérien et maritime) : 1,5 million de mètres cubes.
 - Capacités de remplissage des carburants liquides : 1,2 million de tonnes par an.
 - Capacités de conversion de bitume : 400 000 tonnes par an.
 - 47 centres de stockage de carburants terrestres.

- 42 centres et entrepôts aériens.
- 06 centres maritimes.
- 04 navires et 03 autres sont en cours d'acquisition.
- ✓ Chiffre d'affaires pour l'année 2021 : Naftal a réalisé un chiffre d'affaires hors taxe estimé à 500 milliards de dinars.
- ✓ 9- Volume des ventes pour l'année 2021 :
 - Carburant terrestre : 16 millions de tonnes
 - Carburant aérien et maritime : 840 mille tonnes

1.19 Les produits et les activités de l'entreprise NAFTAL

Pour exercer ses activités, Naftal est composée de trois branches, à savoir : la branche carburants CBR, la branche GPL et la branche Commercialisation COM. Ces branches produisent et distribuent les produits de l'entreprise à travers neuf activités principales, à savoir

Activité logistique de carburant terrestre.

Activité aérienne.

Activité maritime.

Activité de distribution de carburant terrestre.

Activité d'huiles.

Activité de pneumatiques.

Activité de bitume.

Activité de réseau de stations-service.

Activité de réseau de stations-service.

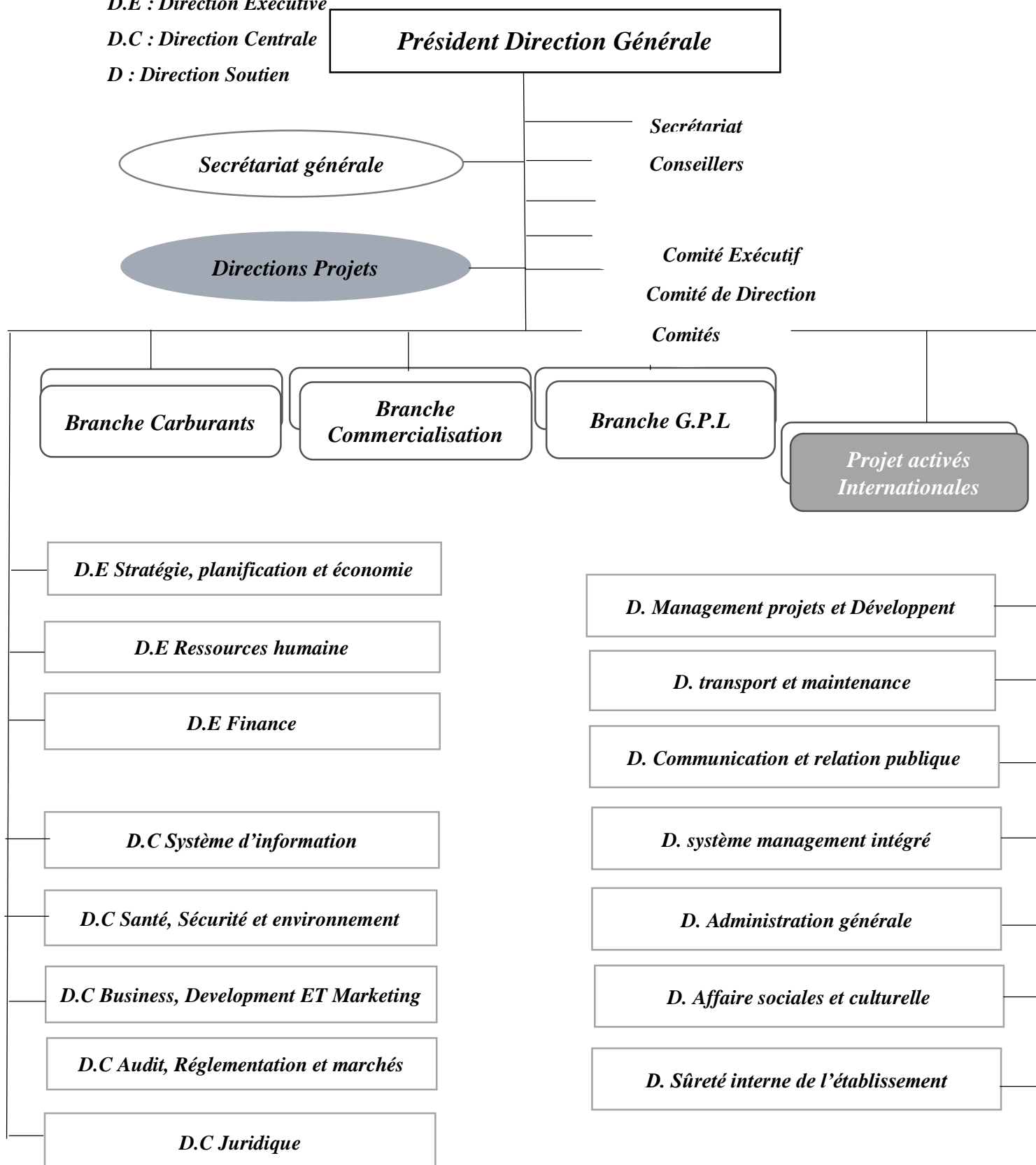
L'activité de gaz du pétrole liquéfié.

Figure 4: L'organigramme de l'entreprise NAFTAL

D.E : Direction Exécutive

D.C : Direction Centrale

D : Direction Soutien



Source : extrait des sources de l'entreprise

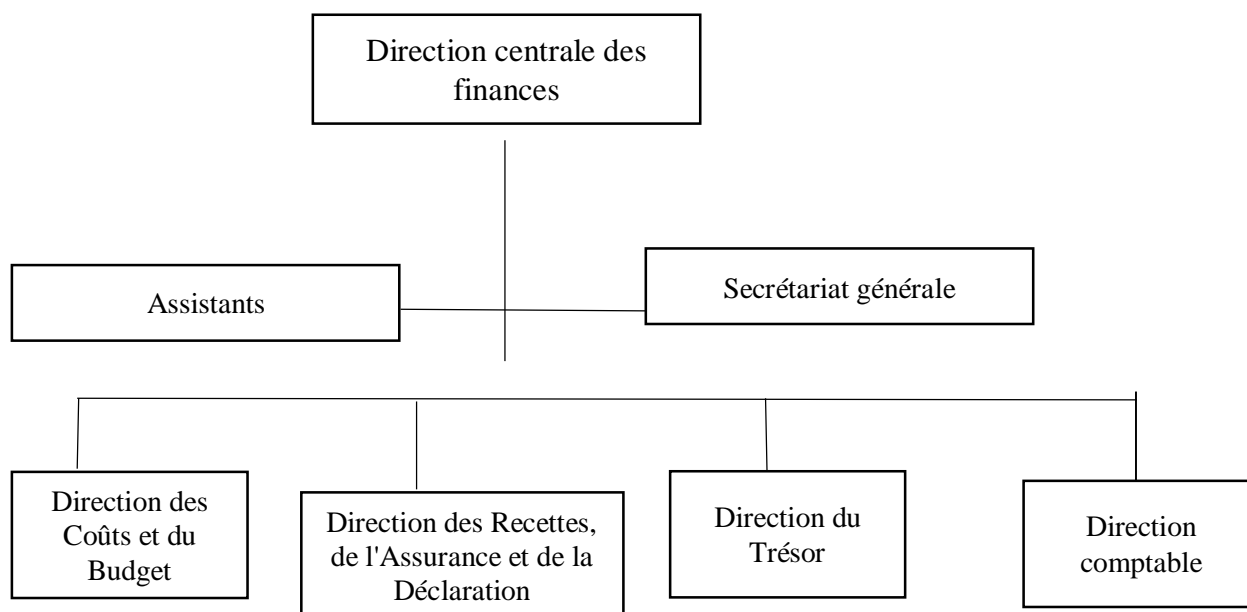
1.19.1 La Direction générale est composée de

- **Le président et le directeur général** : qui est principale responsable de la gestion de l'entreprise.
- **Les comités exécutifs et administratifs** : composés des directeurs centraux et des directeurs d'agence, déterminent les grands programmes stratégiques, et lié à l'organisation et au développement de l'entreprise, et est dirigé par le président, le directeur général.
- **Les consultants** : travaillent pour aider le président et le directeur général à prendre des décisions stratégiques, chacun en conséquence ses fonctions et sa spécialisation.
- **Les Commissions** : il s'agit de compétences au sein de l'institution nommées par le président-directeur général à titre temporaire, chargées de tâches au niveau de la direction générale, représenté dans l'étude, la mise en œuvre et le suivi de projets à dimension stratégique pour l'entreprise.
- ❖ **Les Structures fonctionnelles** : 17 directions centrales précitées sont organisées sous la forme de la structure organisationnelle, et chacune d'elles fixe stratégies, planification et organisation, et conduite d'études dans ses domaines de spécialisation.
- ❖ **Les structures opérationnelles** : sont constituées des 3 branches précitées, dont émanent le différent centre et unités opérationnelles et les activités de l'entreprise
- **Branche carburant** : travaille à l'approvisionnement et au contrôle du stock de carburant et à sa qualité, ainsi qu'à la satisfaction des besoins du marché. Ainsi que l'activité marine, et une unité régionale de maintenance (l'unité orient implantée à Constantine).
- **Branche commerciale** : commercialisation des produits pétroliers et de leurs dérivés prestation de services divers , l'ensemble du réseau de points de vente, contrôle, suivi et développement de l'ensemble du réseau de distribution, y compris les relations commerciales avec un groupe de clientes carburants groupe consommateurs cette branche comprend 12 districts de distribution et 10 agences commerciales réparties sur tout le territoire national, en plus d'une unité régionale, de maintenance (l'unité centrale située dans la capitale.)

- **Branche gaz de pétrole** : pour toutes ces branches assure l'achat, l'approvisionnement et le transport, ainsi que le remplissage des bouteilles de gaz de pétrole pour tous et la production de carburant cirghaz (compt, 2022), puisqu'elle est constituée de 19 provinces réparties sur le territoire national, en plus d'une unité régionale de maintenance (Unité de l'ouest située à Oran).

Figure 5: La structure organisationnelle de la direction centrale des finances

Notre étude de terrain se situait au niveau de la direction des coûts et du budget de la direction centrale des finances, nous avons donc décidé la répartition de cette branche d'étude la structure organisationnelle de cette direction parmi toutes les autres directions centrales.



Source : extrait des sources de l'entreprise

1.19.1.1 Mission fondamentales de la direction Centrale des Finances :

La direction centrale des finances assure la préparation et la gestion optimales des politiques financières de l'entreprise, par l'examen, le suivi et la contrôle périodique de ses fonctions affiliées, ainsi que la réalisation et le suivi des programmes d'investissement et d'exploitation pour les différentes directions et autres branches. Il est composé de quatre (4) sous-directions, à savoir :

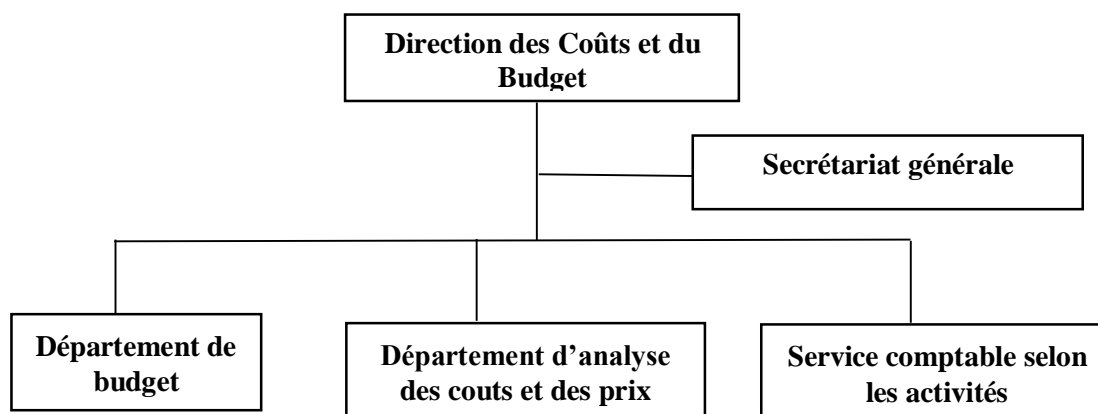
- ✓ La direction comptable : supervise la tenue de la comptabilité financière conformément au système de comptabilité financière (SCF), en recueillant la comptabilité de toutes les

unités après les avoir revues, car elle organise des réunions périodiques de revue tous les six (6) mois, et elle prépare également rapports financières à la fin de chaque cycle.

- ✓ La direction de trésorier : est chargé de la gestion trésorerie de l'entreprise et le suivi des comptes bancaires, ainsi que la bonne application des politiques financière.
- ✓ La Direction fiscal assurance et reporting : cette direction et chargée de l'établissement et du suivi des déclarations fiscales et de la souscription assurance des biens de l'entreprise, et assure également un reporting de niveau a la direction centrale des finances.
- ✓ La direction des couts et du budget : qui fait l'objet de notre étude appliqué, est responsable de la comptabilité de gestion, puisqu'elle élabore les politiques stratégiques de réduction des couts et méthodes de détermination de ceux-ci l'entreprise d'une comptabilité de gestion pour l'ensemble des unités après avoir examiné, il organise également des réunions périodiques d'examen tous les (6) mois. Cette direction prépare les rapports de comptabilité de gestion à la fin de chaque session.

Figure 6: L'organigramme de la Direction Cout et Budget

Pour atteindre ses objectifs, la direction des couts et budget est constituée selon (3) structures suivants :



Source : extrait des sources de l'entreprise.

1.20 Description du système de comptabilité analytique WINCANAL :

Le système de langage de la comptabilité analytique amélioré selon le langage DELPHI 5 et selon le système WINDOWS est composé de 3 parties :

Partie 1 : collectes

- ✓ Insertion du système de comptabilité analytique (source d'information en comptabilité)
- ✓ Apport et complément du dossier d'inscription de comptabilité générale (source validé)
- ✓ Collecte des informations des tableaux de gestion pour :
- ✓ Calcul des clés de distribution des couts indirects, assistante et les deux opérations pour insérer aux éléments du cout
- ✓ Gestion des indicateurs des couts pour les postes de NAFTAL.

Partie 2 : traitement

- ✓ Répartition et système de répartition des charges indirects des couts
- ✓ Valorisation des stocks CUMP.

Partie 3 : stocks output

- ✓ Carnet d'attribution et balance de révision de la comptabilité analytique
- ✓ Analyse et enregistrement des montants dans les informations de comptabilité
- ✓ Trouver les couts dans les différents niveaux de postes selon le calcul analytique
- ✓ Tableau des résultats et résultat de comptabilité analytique (budget analytique)
- ✓ Approvisionnement intérieur et extérieur des unités de comptabilité
- ✓ Transformation
- ✓ Stockage
- ✓ Prix du cout
- ✓ La résultante analytique par les centres de responsabilité selon les postes et les résultats.

- **Méthode d'utilisation et contenu :**

Le programme WINCANAL est un programme vital indispensable, et pour l'obtention d'une gestion moderne il est indispensable de disposer la condition de la maitrise totale sur les couts

et les prix des couts qui apportent une aide aux personnels a compté les différentes marges et les degrés d'activité ainsi qu'à son orientation à la réduction des couts d'exploitation d'un côté et vers des produits rentables ou à un degré élevé d'accroissement d'un autre côté. Ce programme de comptabilité analytique est caractérisé par les pointes suivantes :

- La méthode de calcul appliquée est celle du cout complet réel :

Les informations obtenu pour chaque activité sont soumises à l'analyse et l'exploitation de la part des preneurs de décision pour fermer les comptes des travaux de fin d'années aussi, le programme de comptabilité analytique a pour but d'obtenir des réponses au cours du développement immédiat, environnement concurrent, et aussi la rédaction de comptabilité de gestion et cela avec :

- Points de vue et technique de calcul moderne proposé des solutions pour la méthode des couts partiels.

LES BUTS :

- ✓ Aide à rédiger les couts et les prix du cout
- ✓ Le savoir des degrés de gain et la prise des décisions depuis : les centres des couts, les produits et les activités.

Et depuis cela on remarque de type de calcul analytique :

- ❖ Utilisé : Représente un support de comptabilité analytique qui est utilisé pour l'insertion des couts directs sur le système CGCA comptabilité générale et comptabilité analytique.

Les calculs du système représentant le support des calculs généraux et différents travers le système

- ❖ Liaison et orientation de la comptabilité générale à la comptabilité analytique :

Système de comptabilité analytique lié à la comptabilité générale

- ❖ Système de codage utilisé : Le système de comptabilité peut être changé, et s'adapter avec tout établissement mais il doit être soumis aux principes de codage.

- **Mesures et utilisation du programme :**

Le système de la comptabilité analytique complémentaire du système de la comptabilité générale CGCA. Duquel on extrait les informations à travers des fichiers d'écriture de la comptabilité générale. Le système WINCANAL est orienté vers les tâches et la direction.

Et il contient les clefs et les mesures suivantes :

- ❖ Tableau de comptes des résultats de chaque centre de responsabilité groupés.
- ❖ Le journal, comptes d'utilisation et comptes du système
- ❖ Contrôle des écritures de la comptabilité analytique à l'aide d'une propriété automatique.
- ❖ Contrôle de la comptabilité entre les différents agrégats de gestion.
- ❖ Contrôle des quantités réelles et comptables.
- ❖ Collecte périodique des informations selon :
- ❖ Le journal de la comptabilité analytique.
- ❖ Balance des comptes analytiques.
- ❖ Les coûts selon les tâches et les productions.
- ❖ Le tableau des résultats groupés.
- ❖ L'identification de charges directes et indirectes, fixes et variables, pour chaque centre de responsabilité
- ❖ L'enregistrement des informations.

Nous avons présenté dans ce chapitre deux sections, pour la 1^{ère} section nous avons présenté le cadre méthodologique de notre étude, dans laquelle nous avons utilisé la méthode qualitative, et la méthode d'analyse de contenu pour traiter les données. Dans la 2^{ème} section nous avons présenté l'organisme d'accueil qui est NAFTAL exactement dans la Direction Finance et Comptabilité DFC où nous avons présenté les informations détaillées de NAFTAL ainsi que l'organigramme de chacune et les principales missions de la DFC. Pour bien comprendre le contexte organisationnel, ou nous avons mis en œuvre notre étude.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

À ce stade, au début nous allons faire une étude de cas pour connaître et comprendre le rôle de la comptabilité analytique nous allons focaliser sur les résultats qualitatifs de nos entretiens directifs puis faire l'analyse de contenu des résultats obtenus. Dans le souci de connaître l'importance de la comptabilité analytique et son rôle dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

Section 1 : Interprétation des résultats

Dans cette section, nous présentons et interprétons les résultats des activités de l'entreprise Naftal pour la période de 2018 jusqu'à 2021. En nous basant sur une analyse descriptive des résultats analytiques obtenus à l'aide d'un système de la comptabilité analytique WINCANAL, de l'entreprise NAFTAL, dans le but de savoir son rôle dans la performance financière entre plusieurs activités. Par la suite, en se fondant sur les données relatives aux coûts de revient et aux résultats analytiques de l'activité logistique carburant terre au cours des quatre dernières années, à savoir 2018, 2019, 2020 et 2021.

1.21 Analyse des résultats analytiques des activités de NAFTAL (2018-2019-2020-2021) :

Le tableau que nous allons examiner présente les résultats analytiques des neuf activités de l'entreprise Naftal.

Tableau 2: Les résultats analytiques des neufs (9) activités de l'entreprise Naftal (2018-2019-2020-2021)

Années \ Exercices	2018	2019	Evolution%	2020	2021	Evolution%
Centre de distribution et						
déstockage	2589	6696	159%	5403	5345	-1%
Lubrifiant	2043	3455	69%	2937	4105	40%
Pneumatique	123	67	-46%	29	230	681%
Réseaux	-4892	-5851	-20%	-7807	-6800	13%
BITUMES	1863	3027	62%	4831	1548	-68%
GPL	-7681	-7345	4%	-8301	-11832	-43%
Carburant terre	4696	6126	17%	6347	3481	-45%
Aviation	18650	17681	-5%	1644	2479	51%
Marine	1838	2693	47%	2312	3856	67%
Résultat analytique	19754	26549	34%	7397	2413	-67%

Source : élaboré par nous-même à l'aide d'Excel à partir des données internes de l'entreprise Naftal.

D'après les informations que l'entreprise nous a fournies, voici l'interprétation des résultats analytiques :

En 2018, le résultat analytique était de 19 754 million da. En 2019, le résultat analytique a augmenté pour atteindre 26 549 million da, ce qui représente une évolution de 34% par rapport à 2018, expliquée par les éléments suivants :

- Renforcement du bénéfice des activités LUB, BTM, et Marine respectivement, 1.4 milliards da, 1.2 milliards da et 855 million da, soit 69%, 62% et 47%
- Accroissement du bénéfice de l'activité CDD de l'ordre de 4.1 milliards da, soit 159%, cette augmentation est due à la révision à la hausse de la quote-part de la marge de gros pour l'activité distribution, à savoir 40% au lieu 25%.
- Régression du bénéfice des activités CBR terre, Aviation et PNM, soit respectivement de l'ordre de 17%, 5% et 46%.
- Accentuation du déficit de l'activité Réseaux de l'ordre de 20% :

Grace à l'augmentation de cout de revient de l'ordre de 9% pour un montant de 1.6 milliards da.

- Diminution du déficit de l'activité GPL de l'ordre de 4%.
- L'augmentation de résultat analytique de produit sirghaz (GPLc) de l'ordre de 148%, soit un montant de 794 million da.

En résumé, l'amélioration des bénéfices des activités LUB, BTM et Marine est attribuable à la capacité de la comptabilité analytique à analyser les coûts et les revenus associés à chaque activité.

En identifiant les activités qui ont enregistré une augmentation significative de bénéfices (69 %, 62 % et 47 %).

La comptabilité analytique permet de décomposer les coûts et les revenus par activité spécifique,

Par conséquent, le résultat analytique a connu une baisse de -67%, soit 2.4 milliards da contre 7.4 milliards da en 2020, détaillée par activité comme suit :

Baisse du bénéfice des activités Bitumes, CBR, respectivement de 3 milliards da, 2.9 milliards da, soit 68%, 45%.

L'activité Bitume a connu une baisse de 3 milliards da, expliqué principalement par la régression de la marge de l'ordre de 22% (effet prix d'achat). Et l'augmentation des charges notamment les frais de cabotage.

1.1. Les coûts et les résultats analytiques de l'activité carburant terre (2018-2019-2020-2021) :

Le tableau que nous allons examiner présente les coûts et les résultats analytiques de l'activité carburant terre de l'entreprise Naftal pour les années 2018, 2019, 2020 et 2021. Cette activité est l'un des piliers de l'entreprise, étant donné que Naftal est impliquée dans la distribution de carburants pour les véhicules terrestres. En analysant les données de ce tableau, nous pourrions obtenir un aperçu de la performance financière de l'activité carburant terre au fil des quatre ans et comprendre l'évolution des coûts associés ainsi que les résultats financiers obtenus par Naftal dans ce domaine spécifique.

Tableau 3: Les coûts et résultats analytique de l'activité logistique carburant terre (2018-2019-2020-2021)

Elements	2018	2019	écart	%	2020	2021	écart	%
Marge de gros	32127	26406	-5721	-18%	22372	24044	1672	7%
Rémunér. Infr. De stockage(RIS)	525	291	-234	-45%	7394	7728	334	5%
Exedent et Colage EXP	0	4601	4601	0	-102	-736	-634	623%
Marge globale	32652	31298	-1353	-4%	29664	31036	1372	5%
Frais Ravitaillement	15489	12632	-2857	-18%	11730	14933	3203	27%
F. Stockage et Distockage	2242	2135	-107	-5%	1931	2123	193	10%
Cout Fiscal "tap"	3528	2865	-663	-19%	2582	3452	869	34%
Charges Communes CDS	1658	1967	310	19%	1837	1828	-10	-1%
Charges Directes(1)	22917	19599	-3317	-14%	18080	22336	4256	24%
Charges IND District	2110	2329	218	10%	2166	2165	-1	0%
Charges IND Branche	1102	1704	602	55%	1542	1416	-126	-8%
Charges IND Siège D.G	1302	1541	239	18%	1529	1639	110	7%
Charges Indirectes(2)	4514	5573	1059	23%	5236	5219	-17	0%
Cout de Revient (1+2)	27431	25173	-2258	-8%	23316	27555	4239	18%
Résultat Analytique	5221	6126	905	17%	6348	3481	-2867	-45%

Source : élaboré par nous-même à l'aide d'Excel à partir des données internes de l'entreprise Naftal.

En 2018 et 2019 ; la marge de gros de l'activité Logistique Carburants terre a diminué de 18% en raison des nouveaux taux de répartition appliqués aux frais principaux.

Toutefois, la Rémunération Infrastructure de Stockage (RIS) a permis de compenser cette diminution pour atteindre un taux de 4%.

La diminution du cout de revient de 2.3 milliards da est due principalement à la prise en charge des frais de cabotage par Sonatrach ce qui a engendré une augmentation du résultat analytique de 17%.

En 2019 et 2020 ; La reprise partielle de l'activité en raison du recul des effets de la pandémie COVID 19 a permis d'augmenter sa marge de gros de 7%.

Toutefois, les charges directes ont augmenté de 24% par rapport à 2020, notamment les frais de ravitaillement et le coût fiscal, induisant ainsi l'évolution du coût de revient de 18% (4 milliards da) et par conséquent la diminution du résultat analytique de 45%.

Nous constatons ainsi que le résultat analytique de cette activité sans la (RIS) sera largement déficitaire.

En 2021 ; L'activité carburant a connu une baisse de 45%, à cause de l'augmentation des frais de ravitaillement de l'ordre de 27% pour un montant de 3 milliards da.

Accentuation du déficit de l'activité GPL de l'ordre de 43%, atteignant -11.8 milliards da contre 8.3 milliards da en 2020.par apport à la prise en charge des frais de cabotage.

La comptabilisation en 2021 des frais de cabotage (6 milliards da) au niveau des activités CBR et GPL, a diminué considérablement leur résultat analytique.

Il est observé que le résultat analytique de cette activité serait déficitaire si la Rémunération Infrastructure de Stockage (RIS) était absente. Cette observation souligne l'importance cruciale de la RIS dans la contribution positive à la performance financière de l'activité. En effet, la RIS permet de compenser les coûts et les charges liés à l'infrastructure de stockage, ce qui contribue à améliorer le résultat analytique de l'activité et sa rentabilité globale. Sans cette rémunération spécifique, l'activité serait confrontée à d'importants déficits, ce qui souligne l'importance de prendre en compte la RIS pour assurer la viabilité financière de l'activité en question.

1.21.1 Coût de revient et résultat analytique de l'activité logistique carburant terre en 2018 :

L'activité logistique carburant terre revêt une importance capitale pour l'entreprises NAFTAL qui dépendent de la disponibilité et de la distribution efficace du carburant. En 2018, une analyse approfondie du coût de revient et du résultat analytique de cette activité permet de mieux appréhender les défis financiers et les opportunités qui ont marqué cette année cruciale.

Tableau 4 : Les résultats analytiques de l'activité logistique carburant terre de l'entreprise NAFTAL pour l'année 2018

éléments	Es. normal	E.super	Es. S. plomb	Gaz oil	TOTAL
Chiffre d'affaire	24311	29460	31903	137448	223122
Achat consommé	21542	26651	26761	115640	190593
75% marge gros	2769	2808	5142	21809	32529
excédent et coulage EXP	-36	41	19	-427	-402
Marge nette	2733	2849	5162	21382	32127
charge direct	2273,7	1683,5	2327,2	16632,3	22916,7
charge indirect	428	452	441	3193	4514
total charge	2702	2136	2768	19825	27431
Résultat analytique	32	713	2394	1557	4696

Source : extrait de document interne l'entreprise Naftal.

L'ensemble des produits carburants ont généré un résultat bénéficiaire, en effet le transfert de 75% de la marge de gros a résorbé l'ensemble des coûts d'exploitation inhérents à cette activité.

A travers ces résultats on distingue que le produit le plus performant en termes de volume de vente semble être l'essence sans plomb, avec un total de 2 394 unités vendues. Cela indique que l'essence sans plomb est le produit le plus demandé ou le plus populaire parmi les options disponibles, enregistrant un niveau élevé de vente par rapport aux autres produits mentionnés.

1.1.1. Coût de revient et résultat analytique de l'activité logistique carburant terre en 2019 :

Le tableau présenté ci-dessous met en évidence les coûts de revient et les résultats analytiques de l'activité logistique du carburant terre pour l'année 2019. Il fournit une vue détaillée des dépenses liées à la logistique et des performances financières associées à cette activité spécifique de l'entreprise Naftal.

Tableau 5: Les résultats analytiques de l'activité logistique carburant terre de l'entreprise NAFTAL pour l'année 2019.

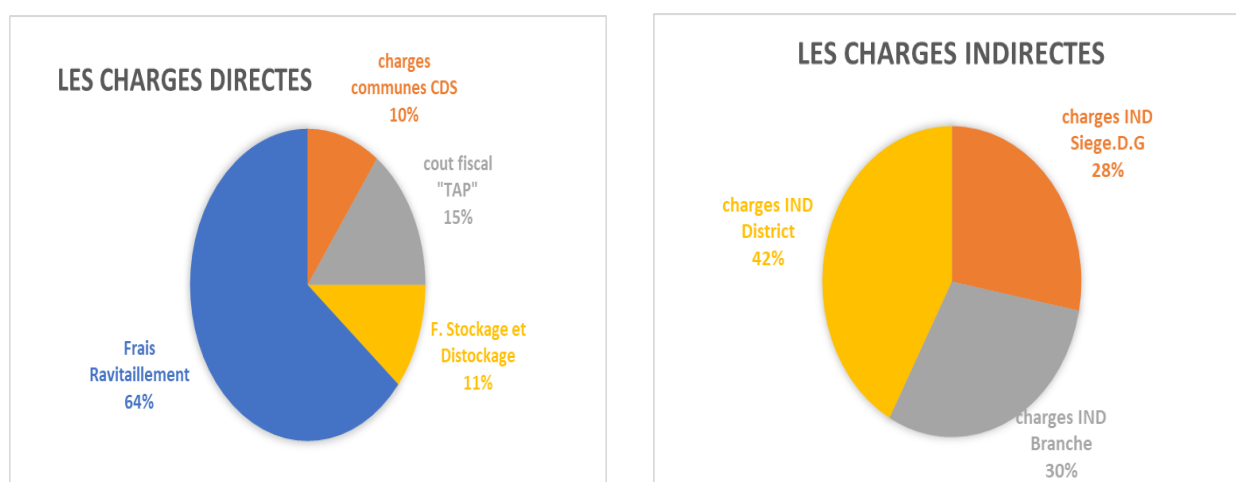
éléments	Es. normal	E.super	Es. S. plomb	Gaz oil	TOTAL
Marge globale	2480	2578	5567	20673	31298
Charges directes	2311	1512	1514	14263	19599
charges indirectes	533	543	596	3901	5573
cout de revient	2844	2055	2110	18163	25173
Résultat analytique	-364	523	3457	2510	6126

Source : réalisée par nous-même à l'aide d'Excel 2013.

Les produits Essence Super, Sans Plomb et le Gasoil ont généré des résultats bénéficiaires en raison de la comptabilisation de la RIS et la suppression des frais de cabotage, notamment pour le Gaz oil.

Le produit Essence Normal quant à lui a enregistré un résultat déficitaire de 364 milliards da, du principalement au frais de ravitaillement liés à la remonté de ce produit depuis la raffinerai de la wilaya de ADRAR vers le mord.

Figure 7: les charges directes et les charges indirect de l'année 2019



Source : extrait de document interne de l'entreprise Naftal.

A la lecture des graphiques en supra, les frais de ravitaillement constituent 64% des charges directs et les charges sièges Districts représentent 42% des charges indirectes.

1.21.2 Cout de revient et résultat analytique pour l'activité logistique carburant terre pour l'année 2020 :

Tableau 6: Les résultats analytiques de l'activité logistique carburant terre de l'entreprise NAFTAL pour l'année 2020.

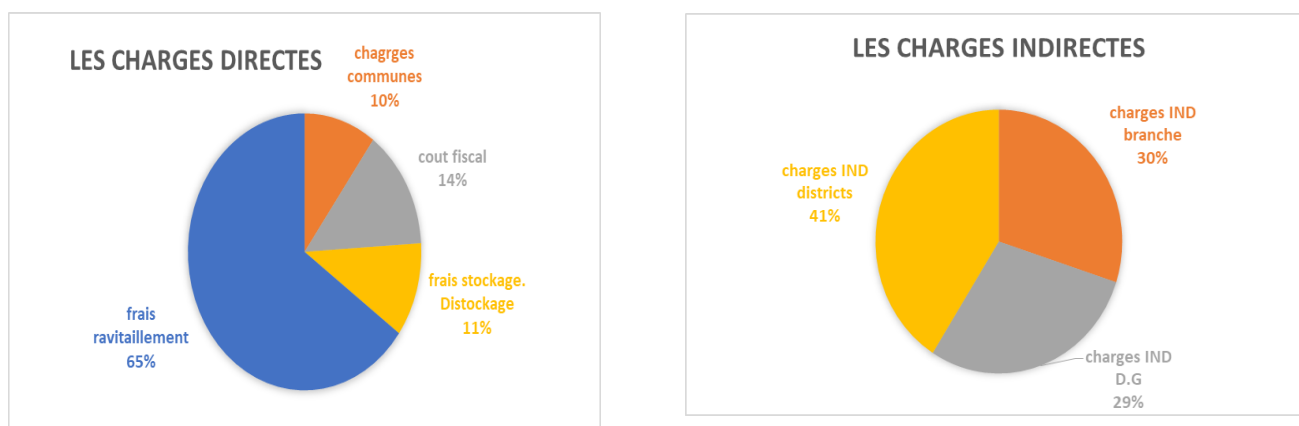
éléments	Es. normal	E.super	Es. S. plomb	Gaz oil	TOTAL
Marge nette	2398	2470	4709	20087	29664
charge direct	2100	1376	1411	13193	18080
charge indirect	492	474	581	3689	5236
total charge	2592	1850	1992	16881	23316
Résultat analytique	-195	620	2716	3206	6348

Source : extrait de l'entreprise Naftal réalisée par nous-même à l'aide d'Excel

Les produits carburants ont enregistré des résultats bénéficiaires, couvrant largement leur coût de revient, à l'exception de l'Essence Normale qui a enregistré un résultat analytique déficitaire, en raison du cout très élevé de la remonté du produit depuis la raffinerie de la wilaya de ADRAR jusqu'au nord du pays, d'où la part importante des frais de ravitaillement (63% du total des charges directes).

Pour mieux comprendre, Les résultats analytiques indiquent que les produits carburants ont enregistré des résultats bénéficiaires, couvrant largement leurs coûts de revient, à l'exception de l'Essence Normale qui a enregistré un résultat analytique déficitaire. Cette situation met en évidence l'importance de la comptabilité analytique pour identifier les facteurs qui influencent la rentabilité des différents produits.

Figure 8: Les charges directes et les charges indirectes de l'année 2020



Source : extrait de l'entreprise Naftal.

Pour les charges indirectes, celles des sièges Districts représentent 41%, le reste est réparti entre les quotes-parts des charges de la branche et de la direction générale.

1.21.3 Cout de revient et résultat analytique de l'activité logistique carburant terre pour l'année 2021

Le tableau présenté ci-dessous offre une analyse approfondie des coûts de revient et des résultats analytiques de l'activité logistique du carburant terre pour l'année 2021 au sein de l'entreprise Naftal. Il met en évidence les dépenses associées à la logistique du carburant, ainsi que les performances financières découlant de cette activité spécifique.

Tableau 7: Les résultats analytiques de l'activité logistique carburant terre de l'entreprise NAFTAL pour l'année 2021.

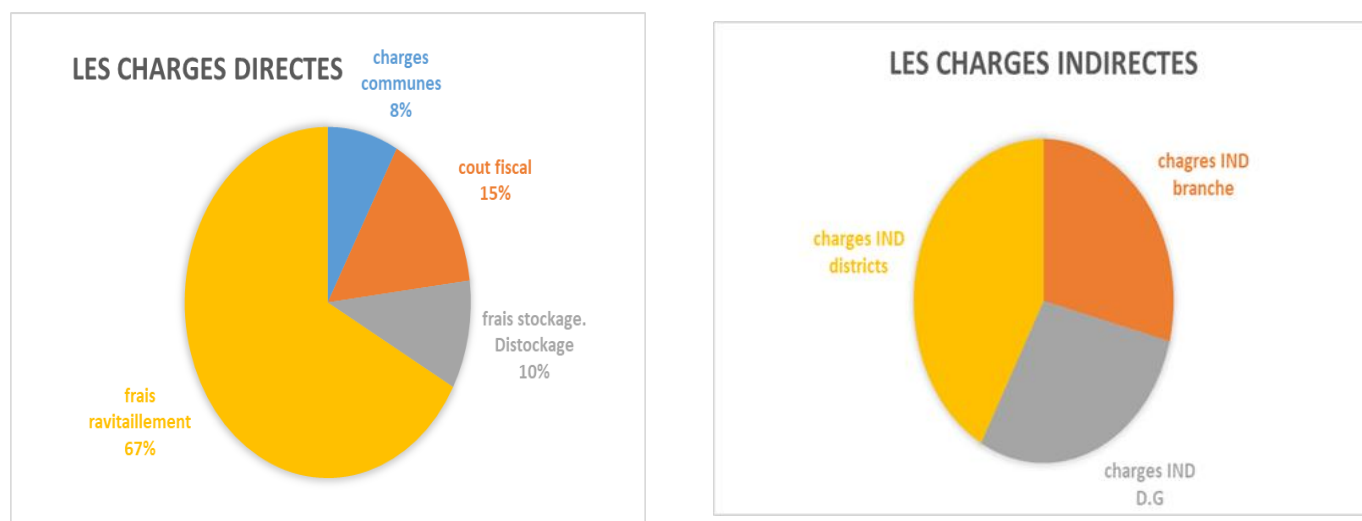
éléments	Es. normal	E.super	Es. S. plomb	Gaz oil	TOTAL
Marge nette	1270	1117	7983	20665	31036
charge direct	1272	799	3991	16274	22336
charge indirect	245	201	1052	3720	5219
total charge	1517	1001	5043	19994	27555
Résultat analytique	-247	117	2940	671	3481

Source : réalisé par nous même à l'aide d'Excel 2013.

L'essence Sans Plomb demeure le produit générant le meilleur résultat analytique (84% du résultat global), l'abandon des deux (2) autres Essences à partir du 1 juillet a permis de consolider ce constat.

Ce constat est renforcé par l'abandon des deux autres types d'essences à partir du 1er juillet. Cette décision stratégique a permis de rendre la position de l'essence sans plomb en tant que principal moteur de rentabilité de l'activité logistique carburant terre. En concentrant les efforts sur la distribution de ce produit louable, l'entreprise a pu optimiser ses ressources et maximiser ses résultats financiers.

Cette information met en lumière l'importance d'analyser les résultats analytiques spécifiques à chaque produit. En identifiant les produits qui contribuent le plus positivement à la rentabilité globale, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées pour allouer efficacement leurs ressources et améliorer leur performance financière.

Figure 9: Les charges directes et les charges indirectes de l'année 2021

Source : extrait de l'entreprise Naftal. Élaboré par moi-même à l'aide d'Excel.

Les frais de ravitaillement constituent 67% des charges directes, en raison notamment de la comptabilisation des frais de cabotage pour cet exercice. Les charges de Siège Districts représentent 42% des charges indirectes.

Section 2 : Discussion des résultats

Dans cette section, les résultats de l'analyse des opinions de répondant sont présentés dans le tableau suivant. Ce tableau est défini en se basant sur les concepts et les thèmes issus des entretiens directifs.

Tableau 8: les réponses et les commentaires de chef département de DFC

Les Questions	Les réponses	Commentaires
L'entreprise pratique-t-elle une comptabilité analytique ?	Oui	
Existe-t-il le poste de contrôleur de gestion analytique dans votre entreprise ?	Oui	
La pratique de la Comptabilité Analytique a-t-elle déjà rencontrée des difficultés au sein de l'entreprise ?	Oui	
Selon vous, la comptabilité analytique est-elle essentielle pour améliorer la performance financière de l'entreprise ?	Oui	
la comptabilité analytique peut-elle aider à identifier les activités ou les produits les plus rentables au sein de l'entreprise ?	Oui	
Esque il y a des outils utilisés en comptabilité analytique pour évaluer la performance financière ?	Oui	WINCANAL
Le logiciel WINCANAL contribue-t-elle à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise ?	Oui	

la comptabilité analytique peut-elle aider à la prise de décisions stratégiques pour améliorer la performance financière ?	Oui	
la comptabilité analytique peut-elle contribuer à la réduction des coûts et à l'optimisation des ressources ?	Oui	<p>La comptabilité analytique peut contribuer à la réduction des coûts et à l'optimisation des ressources dans une entreprise de plusieurs manières :</p> <p>Identification des coûts par activité : La comptabilité analytique permet d'analyser les coûts par activité ou processus spécifique de l'entreprise. Cela permet d'identifier les activités qui génèrent des coûts élevés et de prendre des mesures pour les réduire ou les optimiser.</p>
Y-a-t-il des compétences et des qualifications requises pour mettre en place et gérer efficacement un système de comptabilité analytique visant à améliorer la performance financière ?	Oui	<p>Compétences clés pour la comptabilité analytique : connaissance approfondie, compétences techniques et analyse de données. Objectifs : décisions éclairées, optimisation des ressources et réduction des coûts. Impact : amélioration de la performance financière de l'entreprise.</p>

Source : élaborer par nous même

Le tableau fournit des réponses qui mettent en évidence l'importance de la comptabilité analytique pour améliorer la performance financière de l'entreprise. Il est indiqué que l'entreprise pratique effectivement la comptabilité analytique et qu'elle dispose d'un poste de

contrôleur de gestion analytique, ce qui démontre l'engagement de l'entreprise envers cette approche.

Les réponses suggèrent également que la comptabilité analytique a connu des difficultés par le passé, ce qui souligne l'importance de mettre en place des systèmes et des processus efficaces pour surmonter ces obstacles et assurer le bon fonctionnement de la comptabilité analytique.

La comptabilité analytique est considérée comme essentielle pour améliorer la performance financière de l'entreprise. Elle permet d'identifier les activités ou les produits les plus rentables, ce qui permet à l'entreprise de se concentrer sur ces aspects et d'optimiser ses performances.

Dans le contexte de l'évaluation de la performance financière, le logiciel WINCANAL est mentionné comme un outil utilisé en comptabilité analytique. Cela suggère que l'entreprise utilise des outils technologiques spécialisés pour évaluer et analyser les performances financières, ce qui peut faciliter la prise de décisions éclairées.

En ce qui concerne les compétences et qualifications requises, le tableau confirme que des compétences clés sont nécessaires pour mettre en place et gérer efficacement un système de comptabilité analytique. Une connaissance approfondie de la comptabilité analytique, des compétences techniques en systèmes d'information comptable et la capacité à analyser et interpréter les données financières sont indispensables. Ces compétences permettent de prendre des décisions éclairées, d'optimiser les ressources et de réduire les coûts, ce qui a un impact direct sur l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

En résumé, les réponses du tableau soulignent l'importance de la comptabilité analytique pour améliorer la performance financière de l'entreprise. Elles indiquent également que des outils technologiques tels que le logiciel WINCANAL peuvent être utilisés dans le cadre de la comptabilité analytique. Enfin, elles confirment que des compétences clés sont nécessaires pour mettre en place et gérer efficacement un système de comptabilité analytique.

Nos résultats sont en concordance avec les résultats de la revue de littérature, qui soulignent l'importance de la comptabilité analytique de gestion dans le développement des entreprises. Selon (Zamouri, 2022), cette discipline se concentre sur l'analyse des performances et joue un rôle crucial en tant qu'outil d'informations internes et d'aide à la prise de décisions éclairées. Les gestionnaires l'utilisent pour déterminer les responsabilités par centre de profit et évaluer les rendements par activité, voire par produit.

D'après (Admaneali & khenfrikheider, 2022) qui étudie l'utilisation de la comptabilité analytique comme soutien à la création de micro entreprises en Algérie, la comptabilité analytique examine les charges d'exploitation afin d'éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles des entrepreneurs, Des critères rationnels et objectifs sont ainsi développés pour évaluer les éléments constitutifs de ces choix.

L'entreprise Naftal, à mise en place un système de la comptabilité analytique créé par le directeur de département exécutif et finance, un logiciel installé au niveau de l'ensemble unité comptable à travers le territoire nationale (le logiciel Wincanal), comme un outil de gestion et de calcul des couts et de revient de chaque activités et produits de l'entreprise, destiné à suivre et à examiner les flux internes de l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.

Ainsi que de contribuer à l'élaboration des usagées en termes des produits et charges pour analyser les écarts en calculant les coûts préétablis, elle facilite la maîtrise et l'amélioration de la performance financière à travers la présentation des résultats analytique, le calcul et l'analyse des coûts, fournie par plusieurs systèmes d'information de l'entreprise, donc la fiabilité et la durée de traitement des données analytique attaché directement par ces systèmes.

L'analyse des couts et des reviens et les résultats de notre étude de cas, à travers l'observation et l'obtention des données de l'entreprise pour les années 2018-2019-2020-2021, nous a mené a constaté que dans la période 2018-2019. Les résultats analytiques pour les neuf activités, ont affiché un bénéfice, grâce au renforcement des activités suivantes : LUB, BTM, Marine respectivement, 1.4 milliards da, 1.2 milliards da et 855 millions da.

La diminution du cout de revient de l'activité logistique carburant terre est 2.3 milliards da due principalement à la prise en charges des frais de cabotage par Sonatrach ce qui a engendré une augmentation du résultat analytique.

D'autre part la période de 2020-2021, en n'a constaté une diminution du résultat analytique de 45%, et que le résultat de cette activité sans la rémunération. Infrastructure de stockage(RIS) sera largement déficitaire.

Les détails fournis sur la diminution du coût de revient de l'activité logistique carburant terre et les résultats analytiques obtenus mettent en évidence les avantages de la gestion financière basés sur des données précises et détaillées fournies par la comptabilité analytique. Ainsi, en utilisant la comptabilité analytique de manière efficace.

Ces résultats soulignent l'importance de la gestion financière basée sur des données précises et détaillées fournies par la comptabilité analytique. En comprenant les coûts de revient et les résultats analytiques de chaque produit, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées pour améliorer leur performance et leur rentabilité.

La comptabilité analytique est un outil essentiel pour l'entreprise Naftal car elle permet une meilleure compréhension des coûts associés à chaque activité. En évaluant les coûts par activité, l'entreprise peut identifier les domaines qui obtiendront une optimisation des dépenses, une réduction des coûts ou une réallocation des ressources. Cela permet d'optimiser l'efficacité opérationnelle et de maximiser les profits.

Ce qui montre enfin que La comptabilité analytique est un moyen puissant d'évaluer et (Launois, 1995) (Turc & Guenon, 2009) (Ambec & Lanoie, 2009) (Didier, 2011) (Elhamma, 2013) (Ramaharomanana, 2014) (Sahel, 2015) (BESBES, 2016) (Amimer, Saou, & Abbache, 2017) (Stéphane, 2017) (Sérigné, 2018) (ELhammioui, 2020) (EL Khomeiny & Benalia, 2020) (Benchikh & ELzanati, 2020) d'améliorer la performance financière de l'entreprise Naftal, et qui pourriez vouloir évaluer les coûts par activité, ainsi que l'analyser la rentabilité des différents activités et produits.

La discussion sur les résultats fournis par le tableau met en évidence plusieurs points clés concernant l'importance de la comptabilité analytique pour améliorer la performance financière de l'entreprise.

Tout d'abord, il est souligné que l'entreprise pratique effectivement la comptabilité analytique et qu'elle accorde une importance suffisante à cette approche pour avoir un poste dédié de contrôleur de gestion analytique. Cela démontre l'engagement de l'entreprise envers la comptabilité analytique et son désir de tirer profit de ses avantages potentiels.

Cependant, il est également mentionné que la comptabilité analytique a connu des difficultés par le passé. Cela souligne l'importance de mettre en place des systèmes et des processus efficaces pour surmonter ces obstacles et assurer le bon fonctionnement de la comptabilité analytique. Il est crucial de mettre en œuvre des mécanismes appropriés pour collecter, analyser et interpréter les données financières afin d'obtenir des informations précises et pertinentes.

La comptabilité analytique est considérée comme essentielle pour améliorer la performance financière de l'entreprise, car elle permet d'identifier les activités ou les produits les plus

rentables. En se concentrant sur ces aspects, l'entreprise peut optimiser ses performances et maximiser ses bénéfices.

L'utilisation d'outils technologiques spécialisés tels que le logiciel WINCANAL dans le cadre de la comptabilité analytique est également mentionnée. Ces outils facilitent l'évaluation et l'analyse des performances financières, ce qui peut contribuer à des prises de décisions éclairées et à une gestion plus efficace des ressources. En ce qui concerne les compétences et qualifications requises, il est confirmé que des compétences clés sont indispensables pour mettre en place et gérer efficacement un système de comptabilité analytique. Une connaissance approfondie de la comptabilité analytique, des compétences techniques en systèmes d'information comptable et la capacité à analyser et interpréter les données financières sont essentielles. Ces compétences permettent aux professionnels de prendre des décisions éclairées, d'optimiser l'utilisation des ressources et de réduire les coûts, ce qui a un impact direct sur l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, les résultats du tableau soulignent l'importance de la comptabilité analytique pour améliorer la performance financière de l'entreprise. Ils mettent en évidence l'utilisation d'outils technologiques spécialisés et la nécessité de compétences clés pour mettre en place et gérer efficacement un système de comptabilité analytique. Ces éléments sont cruciaux pour optimiser les performances financières de l'entreprise et prendre des décisions éclairées basées sur une analyse approfondie des données financières.

Les résultats présentés dans l'étude mettent en évidence l'importance de la comptabilité analytique de gestion dans le développement des entreprises, ce qui est cohérent avec les résultats de la revue de littérature. Selon (Zamouri, 2022), la comptabilité analytique se concentre sur l'analyse des performances et joue un rôle crucial en tant qu'outil d'informations internes et d'aide à la prise de décisions éclairées. Il est souligné que les gestionnaires utilisent cette approche pour déterminer les responsabilités par centre de profit et évaluer les rendements par activité ou produit.

Une autre étude menée (Admaneali & khenfrikheider, 2022) examine l'utilisation de la comptabilité analytique comme soutien à la création de micro-entreprises en Algérie. Il est mentionné que la comptabilité analytique examine les charges d'exploitation afin d'éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles des entrepreneurs. Cela permet de développer des critères rationnels et objectifs pour évaluer les éléments constitutifs de ces choix.

Dans le cas de l'entreprise Naftal, il est indiqué qu'elle a mis en place un système de comptabilité analytique utilisant le logiciel Wincanal. Ce système est utilisé pour gérer et calculer les coûts et les revenus de chaque activité et produit de l'entreprise. Il fournit les informations nécessaires à la prise de décision, ainsi que des analyses de coûts et des résultats analytiques.

Les résultats de l'étude de cas pour les années 2018-2019-2020-2021 montrent une augmentation du bénéfice pour certaines activités, telles que LUB, BTM et Marine. Cependant, il est noté que l'activité logistique carburant terre a enregistré une diminution du coût de revient de 2,3 milliards da, principalement en raison de la prise en charge des frais de cabotage par Sonatrach. Cela a entraîné une augmentation du résultat analytique.

Pour la période 2020-2021, une diminution de 45% du résultat analytique a été observée, et il est prévu que l'activité logistique carburant terre sera largement déficitaire sans la rémunération de l'Infrastructure de stockage (RIS).

Ces résultats soulignent l'importance de la gestion financière basée sur des données précises et détaillées fournies par la comptabilité analytique. En comprenant les coûts de revient et les résultats analytiques de chaque produit ou activité, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées pour améliorer leur performance et leur rentabilité.

Dans le cas spécifique de Naftal, la comptabilité analytique joue un rôle essentiel en permettant une meilleure compréhension des coûts associés à chaque activité. L'entreprise peut ainsi identifier les domaines nécessitant une optimisation des dépenses, une réduction des coûts ou une réallocation des ressources. Cela conduit à une amélioration de l'efficacité opérationnelle et à une maximisation des profits.

En conclusion, les résultats de l'étude de cas démontrent que la comptabilité analytique est un outil puissant pour évaluer et améliorer la performance financière de l'entreprise Naftal. Elle permet d'évaluer les coûts par activité et d'analyser la rentabilité des différentes activités et produits, ce qui facilite la prise de décisions éclairées.

CONCLUSION

La comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour éclairer les prises de décisions en soulignant les éléments clés des coûts et des résultats. La comptabilité analytique peut aider à améliorer la performance financière de l'entreprise en fournissant des informations précises sur les coûts et les bénéfices associés à chaque activité de l'entreprise. En utilisant ces informations, les gestionnaires peuvent prendre des décisions plus éclairées sur la façon d'allouer les ressources et d'optimiser les processus, ce qui peut contribuer à améliorer l'efficacité opérationnelle et à réduire les coûts inutiles. De plus, la comptabilité analytique peut aider à identifier les produits ou services qui sont rentables et ceux qui ne le sont pas, ce qui peut aider à orienter les efforts de l'entreprise vers des activités plus rentables. En fin de compte, une utilisation efficace de la comptabilité analytique peut contribuer à améliorer la performance financière de l'entreprise en aidant à maximiser les bénéfices tout en minimisant les coûts.

Les résultats de l'étude mettent en évidence l'importance de la comptabilité analytique dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise Naftal. L'utilisation de cette approche permet d'identifier les activités et les produits les plus rentables, ce qui permet à l'entreprise de se concentrer sur ces aspects et d'optimiser ses performances. Les résultats confirment que l'entreprise pratique effectivement la comptabilité analytique et dispose d'un poste de contrôleur de gestion analytique, démontrant ainsi son engagement envers cette approche. L'utilisation d'outils technologiques spécialisés, tels que le logiciel WINCANAL, facilite l'évaluation et l'analyse des performances financières, permettant ainsi la prise de décisions éclairées. Par ailleurs, les compétences clés en matière de comptabilité analytique, de systèmes d'information comptable et d'analyse financière sont essentielles pour mettre en place et gérer efficacement un système de comptabilité analytique. En intégrant cette approche dans leurs processus de gestion, les entreprises peuvent prendre des décisions plus éclairées, optimiser les ressources et réduire les coûts, ce qui contribue à l'amélioration globale de leur performance financière.

L'objectif de la présente étude consiste à préciser l'importance de la comptabilité analytique en tant qu'outil de gestion et de prise de bonnes décisions dans l'entreprise, ainsi que son impact sur l'amélioration de performance financière et le développement durable de l'entreprise.

Afin de répondre à notre objectif de recherche une étude quantitative a été menée, une étude de cas en tenant compte des informations et données chiffrées transmises par le service de la comptabilité analytique de l'entreprise NAFTAL, le résultat de cette étude indique que La comptabilité analytique est un moyen puissant d'évaluer et d'améliorer la performance

financière d'une entreprise. Cela pourrait inclure l'évaluation des coûts par activité et l'analyse de la rentabilité des différents produits ou services de l'entreprise NAFTAL.

Cependant, la comptabilité analytique ne prend pas en compte tous les aspects des activités de l'entreprise, tel que la qualité des produits, les services fournis et la satisfaction des clients.

En fin de compte, cette étude permettra de proposer des futures recherches pratiques pour l'adoption et l'utilisation efficace de la comptabilité analytique, mettre en place un système de comptabilité analytique robuste, c'est d'assurer d'avoir un système de comptabilité analytique bien défini et adapté aux besoins spécifiques des entreprises, afin d'améliorer la performance financière, opérationnelle et globale d'une entreprise. L'intérêt de cette recherche réside donc dans sa contribution à l'amélioration de la gestion et des résultats des entreprises, en mettant en évidence le rôle clé de la comptabilité analytique dans ce processus.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- Admaneali, & khenfrikheider. (2022). contribution de la comptabilité analytique dans les choix stratégiques de la micro entreprise industrielle crée dans le cadre du dispositif ANSEJ -étude de cas-. 651-667.
- Affes, H., & Maâlej, R. (2023). La complémentarité entre l'innovation et la performance organisationnelles: étude quantitative sur des entreprises tunisiennes. *Revue internationale des sciences de gestion*, 6(1).
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2009, avril). performance environnementale et économique de l'entreprise. *économie et prévision*, pp. 71-94.
- Amimer, A., Saou, O., & Abbache, K. (2017). L'appréciation de la performance de l'entreprise a travers l'analyse financière.
- Benchikh, A., & ELzanati, D. (2020). Le contrôle de gestion et la performance du secteur public: quelle interdépendance ? *revue internationale des sciences de gestion*, 03(03), pp. 643-657.
- Bennani, H., & Nafzaoui, M. (2023, mai). Intégration de la comptabilité analytique dans l'ERP: avantage et défi pour les entreprises. *revue française d'économie et de gestion*, 4(5).
- BESBES, I. (2016). *LA CORDE AUX COÛTS !* paris.
- compt.* (2022). paris: afnor.
- Didier, L. (2011). *L'essentiel de la comptabilité analytique*. Eyrolles.
- Dr.Death. (2022). Étude de contenu d'une série médicale télévisée. *Revue Afaq Cinemaia - Université Oran1* -.
- EL Amraoui, H., & Hinti, S. (2022). LA performance de l'entreprise: historique d'un concept(1950-2020). *revue française d'économie et de gestion*, 3(5), pp. 341-354.
- EL Khomeiny, T., & Benalia, A. (2020, 12 28). la tenue d'une comptabilité analytique au sein d'une entreprise économique. *revue des sciences commerciales*, 19(02), pp. 78-98.
- Elhamma, A. (2013, 05). performance de la comptabilité analytique. *dans la revue des sciences de gestion*, pp. 227-232.
- ELhammioui, L. (2020, janvier). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue internationale des sciences de gestion*, 3(6), pp. 1-15.
- Elktiri, L., & Jaouhari, L. (2022). contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière à travers les méthodes de calcul des coûts: cas des banques marocaines. *Internationale of accounting, finance auditing, management and économie*, 3(6-2), 196-218.
- ELktiri, L., Ouabbou, A., & Jaouhari, L. (2023, 01). Impact des outils de contrôle de gestion sur la performance financière au sein des banque: Revue de littérature. *Alternatives managériales et économique*, 05(01), 64-78.

- ELZANATI, D., & BENCHIKH, A. (s.d.). le controle de gestion et la performance du secteur public: quelle interdépendance? 3(3), 643-657. Maroc.
- Hamel, J., & Igalens, J. (2008). Méthodes de recherche es sciences sociale .
- Hemissi, O. (2023). guide référentiel de la réforme budgétaire des établissements et administrations.
- Ibenrissoul, N., & KHallaf, Z. (2020). Le Rolling Forecast comme pratique budgétaire innovante au service de la performance financière de l'entreprise. *Revue du controle de la comptabilité et de l'audit*, 04(01), p. 792.
- Launois, R. (1995). typologie des couts en comptabilité analytique. *Atelier de la transparence "comparaison des coûts des thérapeutiques dans le dossier de la transparence"*(06).
- Liamputtong, P. (2013). *Research methods in health : Foundations for evidence-based practice*. Oxford University Press.
- Mahamat, Z., & Chabane, B. (2022). L'évaluation de la comptabilité de gestion faces aux besoins croissants et aux mutation de l'environnement des entreprise. 12(22), pp. 104-123.
- Melnikovas, A. (2018, décembre). Towards an explicit research méthodologie: adapting résearch onion model for futures studies. *journal of futures studies*, 2(23), pp. 29-44.
- Metwalli, O., & Dinar, B. (2023). Les interactions entre système d'information et performance de l'entreprise . *journal of performance management*, 02, 1-19.
- Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports. (2023). Récupéré sur <https://eduscol.education.fr/>
- Nadège, B., & Florence, L. (2012). L'entretien de type qualitatif. *Réflexions de jean poupart sur cette méthode*.
- paul-Jaques, L. (2023). *comprendre et interpréter un bilan comptable* (éd. 2e). paris.
- Ramaharomanana, A. (2014, 12). Amélioration de la comptabilité analytique d'une entreprise de fabrication cas de la société france alu. p. 16.
- Rherib, N., ELamili, O., & Ellioua, H. (2021, 2 22). le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le balanced scorecard: une revue de littérature. *revue internationale de chercheur*, 2(1), pp. 185-205.
- Sahel, F. (2015). la comptabilité de gestion: systeme de contrôle et d'exécution de la stratégie.
- Scribbr. (2023). Récupéré sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-directif/>
- Sérigné, D. (2018, janvier). le manager africain face aux nouvelles méthodes de calcul de coût. *revue congolaise de gestion*(25), pp. 97-131.
- Stéphane, T. (2017, 01). mise en place d'une comptabilité carbone à l'échelle des produits: le cas d'une PME de la filière bois. *recherches en sciences de gestion*(118), 65-96.

- Turc, E., & Guenon, M. (2009). gestion intercommunale des services publics locaux: indicateurs de performance, outils de pilotage et émergence des comparaisons intercommunales. *gestion et management public*.
- Wanlin, P. (2022). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens . *une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. université de Luxembourg* .
- Zamouri, L. (2022). LA comptabilité analytique, étant qu'outil de gestion et de développement économique de l'entreprise. *revue de contrôle de la comptabilité de l'audit, 06(04)*, pp. 170-185.

ANNEXES

Résultat Analytique des neuf (09) Activités

UM: Millions DA

EXERCICE	CDD	LUB	PNM	RSX	BTM	GPL	CBR	AVT	MRN	RESULTAT ANALYTIQUE	DIFF D'INCORP	RESULTAT COMPT. GLE
Rappel 2018	2 589	2 043	123	- 4 892	1 863	- 7 681	4 696	18 650	1 838	19 229	5 897	25 126
2019	6 696	3 455	67	- 5 851	3 027	- 7 345	6 126	17 681	2 693	26 549	7 013	33 562
2020	5 403	2 937	29	- 7 807	4 831	- 8 301	6 348	1 644	2 312	7 397	4 975	12 372
EVOLUTION	- 1 293	- 518	- 38	- 1 956	1 804	- 956	221	-16 037	- 381	- 19 152	- 2 038	- 21 190
%	-19%	-15%	-56%	33%	60%	13%	4%	-91%	-14%	-72%	-29%	-63%

Résultat Analytique des neuf (09) Activités

UM: Millions DA

EXERCICE	CDD	LUB	PNM	RSX	BTM	GPL	CBR	AVT	MRN	RESULTAT ANALYTIQUE	DIFF D'INCORP	RESULTAT COMPT. GLE
Rappel 2019	6 696	3 455	67	- 5 851	3 027	- 7 345	6 126	17 681	2 693	26 549	7 013	33 562
2020	5 403	2 937	29	- 7 807	4 831	- 8 301	6 348	1 644	2 312	7 397	4 975	12 372
2021	5 345	4 105	230	- 6 800	1 548	- 11 832	3 481	2 479	3 856	2 413	4 902	7 315
EVOLUTION	- 58	1 168	201	1 007	- 3 283	- 3 531	- 2 867	835	1 544	- 4 983	- 73	- 5 057
%	-1%	40%	681%	13%	-68%	-43%	-45%	51%	67%	-67%	-1%	-41%

Coûts de Revient et Résultat Analytique par Produit 2018

UM: Millions DA

ÉLÉMENTS	E.NLE	E.SUPER	E.S.PLOMB	GAS OIL	TOTAL
CHIFFRE D'AFFAIRE	24 311	29 460	31 903	137 448	223 122
ACHAT CONSOMME	21 542	26 651	26 761	115 640	190 593
75% MARGE GROS	2 769	2 808	5 142	21 809	32 529
EXCEDENT & COULAGE EXP	- 36	41	19	- 427	- 402
MARGE NETTE	2 733	2 849	5 162	21 382	32 127
CHARGE DIRECTE (1)	2 273.7	1 683.5	2 327.2	16 632.3	22 916.7
CHARGE INDIRECTE (2)	428	452	441	3 193	4 514
TOTAL CHARGE (1+2)	2 702	2 136	2 768	19 825	27 431
RÉSULTAT ANALYTIQUE	32	713	2 394	1 557	4 696
QUANTITÉ VENDUE (UM:HL)	14 629 754.90	16 190 817.17	18 374 231.58	110 201 207.33	159 396 010.99

UM: DA/HL

ÉLÉMENTS	E.NLE	E.SUPER	E.S.PLOMB	GAS OIL	TOTAL
CHIFFRE D'AFFAIRE	1 661.75	1 819.52	1 736.31	1 247.25	1 399.80
ACHAT CONSOMME	1 472.46	1 646.06	1 456.44	1 049.35	1 195.72
75% MARGE GROS	189.29	173.46	279.87	197.90	204.08
EXCEDENT & COULAGE EXP	- 2.45	2.50	1.06	- 3.87	- 2.52
MARGE NETTE	186.84	175.96	280.93	194.03	201.55
CHARGE DIRECTE (1)	155.42	103.98	126.66	150.93	143.77
CHARGE INDIRECTE (2)	29.26	27.92	23.99	28.98	28.32
TOTAL CHARGE (1+2)	184.68	131.90	150.65	179.90	172.09
RÉSULTAT UNITAIRE ANALYTIQUE	2.16	44.06	130.28	14.13	29.46

Coûts de Revient et Résultat Analytique par Produit 2019

UM: Millions DA

ELEMENTS	E.NLE	E.SUPER	E.S.PLOMB	GAS OIL	TOTAL
MARGE DE GROS	2 094	2 212	4 641	17 459	26 406
REMBOURS. COÛT DE PASSAGE	26	29	36	200	291
RÉMUNÉR. INFRASTR.STOCKAGE (RIS)	360	337	890	3 015	4 601
MARGE GLOBALE	2 480	2 578	5 567	20 673	31 298
FRAIS RAVITAILLEMENT	1 625	805	639	9 563	12 632
F.STOCKAGE ET DESTOCKAGE	190	161	283	1 501	2 135
COÛT FISCAL "TAP"	303	374	436	1 753	2 865
CHARGES COMMUNES CDS	194	172	156	1 446	1 967
CHARGES DIRECTES (1)	2 311	1 512	1 514	14 263	19 599
CHARGES IND DISTRICT	234	224	214	1 656	2 329
CHARGES IND BRANCHE	157	168	201	1 178	1 704
CHARGES IND SIEGE D.G	142	151	181	1 067	1 541
CHARGES INDIRECTES (2)	533	543	596	3 901	5 573
COÛT DE REVIENT (1+2)	2 844	2 055	2 110	18 163	25 173
RÉSULTAT ANALYTIQUE	- 364	523	3 457	2 510	6 126

Coûts de Revient et Résultat Analytique par Produit Exercice 2020

UM: Millions DA

ÉLÉMENTS	E.NLE	E.SUPER	E.S.PLOMB	GAS OIL	TOTAL
60% MARGE GROS	1 798	1 785	3 780	15 008	22 372
REM. INFR. DE STOCKAGE (RIS)	644	697	915	5 138	7 394
EXCEDENT & COULAGE EXP	- 44	- 12	14	- 59	- 102
MARGE NETTE	2 398	2 470	4 709	20 087	29 664
FRAIS RAVITAILLEMENT	1 482	727	650	8 872	11 730
F.STOCKAGE ET DESTOCKAGE	174	168	214	1 374	1 931
COUT.PRES.LMRAISON	-	-	-	-	-
COUT FISCAL "TAP"	266	328	395	1 593	2 582
CHARGES COMMUNES CDS	179	153	152	1 353	1 837
CHARGE DIRECTE (1)	2 100	1 376	1 411	13 193	18 080
CHARGES IND DISTRICT	212	190	212	1 551	2 166
CHARGES IND BRANCHE	140	142	185	1 073	1 542
CHARGES IND SEGE	139	141	184	1 064	1 529
CHARGE INDIRECTE (2)	492	474	581	3 689	5 236
TOTAL CHARGE (1+2)	2 592	1 850	1 992	16 881	23 316
RÉSULTAT ANALYTIQUE	- 195	620	2 716	3 206	6 348

Coûts de Revient et Résultat Analytique par Produit Exercice 2021

UM: Millions DA

ÉLÉMENTS	E.NLE	E.SUPER	E.S.PLOMB	GAS OIL	TOTAL
60% MARGE GROS	928	808	6 406	15 901	24 044
REM. INFR. DE STOCKAGE (RIS)	331	315	1 654	5 427	7 728
EXCEDENT & COULAGE EXP	11 -	6 -	78 -	663 -	736
MARGE NETTE	1 270	1 117	7 983	20 665	31 036
FRAIS RAVITAILLEMENT	886	457	2 333	11 257	14 933
F.STOCKAGE ET DESTOCKAGE	114	81	415	1 514	2 123
COUT.PRES.LIVRAISON	-	-	-	-	-
COUT FISCAL "TAP"	176	196	931	2 149	3 452
CHARGES COMMUNES CDS	96	65	312	1 354	1 828
CHARGE DIRECTE (1)	1 272	799	3 991	16 274	22 336
CHARGES IND DISTRICT	106	82	408	1 569	2 165
CHARGES IND BRANCHE	65	55	299	997	1 416
CHARGES IND SIEGE	75	64	346	1 154	1 639
CHARGE INDIRECTE (2)	245	201	1 052	3 720	5 219
TOTAL CHARGE (1+2)	1 517	1 001	5 043	19 994	27 555
RÉSULTAT ANALYTIQUE	- 247	117	2 940	671	3 481