

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de MASTER en Sciences Financières et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

Thème

**Les indicateurs de performance et techniques d'élaboration des
tableaux de bord financiers**

Cas de l'entreprise SONATRACH (RTC) BEJAIA

Préparé par :

- M^{elle} NIGRO Chaima
- M^{elle} DJOUHRI Manel

Encadré par :

M. AMIMER Amar

Date de soutenance :

Jury :

Président : M. AZZI R

Examineur : M. BENSMAIL

Rapporteur : M. AMIMER Amar

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

Nous tenons à remercier en premier lieu notre DIEU de nous avoir donné le courage, volonté, patience et santé pour pouvoir réaliser ce modeste travail et nous espérons récolter des fruits.

Les plus profonds remerciements sont adressés à nos parents qui nous ont soutenus durant nos études.

Nos sincères considérations et reconnaissances à notre encadreur Mr AMIMER.A de nous avoir orienté et de nous avoir permis de bénéficier de son aide consistante.

Nous remercions aussi tous les enseignants du département des Sciences Financières et Comptabilité et des Sciences de Gestion qui ont su nous motiver et nous transmettre leur savoir au fur et à mesure des années.

Nous tenons à remercier aussi Mme ALLALOUA, Mr AFLALAYE et Mr BENMEDAKHENE pour leur accueil, leurs précieux éclaircissements, leurs soutiens moraux et leurs encouragements durant toute la période de notre stage.

Dédicaces

Avec un bon cœur plein d'amour, prospérité et de fierté, je dédie ce modeste travail :

- *A ma lumière de vie très chers parents qui m'ont toujours soutenu durant mes études.
Que DIEU les protèges.*
- *A mon cher frère et chère sœur pour leurs encouragements.*
- *A mes chers tantes et oncles, chers cousins et cousines.*
- *A mes chers meilleurs amis.*
- *Et a toute la famille NIGRO de près et de loin.*
- *Et bien sûr à mon binôme : « MANEL » de m'avoir supporté, et de fournir les efforts nécessaires afin de réaliser ce modeste travail.*

CHAIMA

A l'aide du bon dieu tout puissant, j'ai pu arriver à réaliser ce modeste travail que je dédie :

- *A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur soutien, leur tendresse et leurs prières tout au long de mes études.*
- *A mon cher frère pour son encouragement permanent et son soutien moral.*
- *A ma chère sœur pour son appui et son encouragement.*
- *A tous mes amies sans exception.*
- *A ma très chère sœur binôme « CHAIMA », Un immense plaisir de partager notre vie ainsi que nos études ensemble.*

MANEL

Et enfin on remercie tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce travail.

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant.	RNE : Résultat Nette d'Exploitation.
AI : Actif Immobilisée.	RO : Résultat Opérationnel.
BFR : Besoin de Fond de Roulement.	ROAI : Résultat Ordinaire Avant Impôt.
C.A : Chiffre d'Affaires.	ROCE : Return on Capital Employed.
CM³ : Contra Mètre Cube.	RSG : Ratio de Solvabilité Général.
CP : Capitaux Propre.	RSR : Ratio de Solvabilité Réduite.
DA : Dinars Algérien.	RSI : Ratio de Solvabilité Immédiate.
DA/TEP : Dinard sur Tonne Equivalent Pétrole.	RTC : Région Transport Centre.
DCT : Dettes à Court Terme.	RT : Résultat.
DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme.	SONATRACH : Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures.
DRGB : Direction Régional de Bejaia.	TCR : Tableau de Compte des Résultats.
EBE : Excédent Brut d'Exploitation.	TDMT : Taux de Disponibilité de Machines Tournants.
FRN : Fond de Roulement Net.	TDBS : Taux de Disponibilité de Bacs de Stockage.
G.N : Gaz Naturel.	TEP : Tonnes Equivalent Pétrole.
GPL : Gaz Pétrole Liquéfié.	TM : Tonne Métrique.
HSE : Hygiène Sécurité Environnement.	TM Nord : Transport Maritime Nord.
KP : Capitaux Permanents.	TN : Trésorerie Nette.
KPI : Key Performance Indicator.	TR : Trésorerie.
M/DA : Million de Dinard.	TRC : Transport par canalisation.
P.B : Pétrole Brut.	VA : Valeur Ajoutée.
PE : Production de l'Exercice.	VD : Valeurs Disponibles.
REB : Ratio de Rentabilité Economique Brut.	VE : Valeurs d'Exploitation.
RECI : Ratio de Rentabilité Economique Investi.	VI : Valeurs Immobilisées.
REN : Ratio de Rentabilité Economique Nette.	VR : Valeurs Réalisables.
RF : Résultat financier.	

Liste des tableaux

Chapitre II :

Tableau 1: Aperçu sur la performance des quantités transportées.....	14
Tableau 2: Evolution des réalisations de programme de transport.....	14
Tableau 3: Aperçu sur la performance d'investissement.....	16
Tableau 4 : Evolution d'effectif	17
Tableau 5: Détaille de la performance sur TDMT	18
Tableau 6: Aperçu sur TDMT.....	19
Tableau 7: Détaille de la performance sur TDBS	20
Tableau 8: Aperçu de la performance sur le taux de fréquence.....	21
Tableau 9: Détail de la performance sur le taux de fréquence.....	21
Tableau 10: Le tableau de bord des programmes engagés des indicateurs physiques	22
Tableau 11: Performances de chiffre d'affaires.....	23
Tableau 12: Réalisation des charges d'exploitation.....	24
Tableau 13: Réalisation des dépenses d'exploitation	25
Tableau 14: Réalisation de plan de décaissement.....	27
Tableau 15: Aperçu sur la performance des coûts opératoires unitaire de transport	28
Tableau 16: Aperçu sur la performance de résultat	28
Tableau 17: Le tableau de bord des programmes engagés des indicateurs financiers.....	29
Tableau 18: Bilan de grande masse de l'Actif.....	30
Tableau 19: Bilan de grande masse de passif	31
Tableau 20: Interprétation des indicateurs d'équilibre financier	32
Tableau 21: Indicateurs d'équilibre financier	33
Tableau 22: TCR.....	33
Tableau 23: Normes des ratios de rentabilité économique	36
Tableau 24: Normes des ratios de solvabilité	37
Tableau 25: Exécution de tableau de bord financier.....	38

Liste des figures

Chapitre I :

Figure 1 : Les quatre axes du tableau de bord prospectif 5

Chapitre II :

Figure 2: Carte du réseau de transport RTC 11

Figure 3 : Présentation du service budget..... 12

Figure 4: Evolution mensuelle des réalisations de programme de transport..... 14

Figure 5: Evolution mensuelle des réalisations du plan d'investissement..... 16

Figure 6: Représentation graphique de la structure de l'actif du bilan de grande masse..... 31

Figure 7: Représentation graphique de la structure de passif du bilan de grande masse 32

Sommaire

Remerciements.....	i
Dédicaces.....	ii
Liste des abréviations.....	iii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures.....	v
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les indicateurs de performance et tableau de bord financier	3
Section 01 : La performance de l'entreprise	3
Section 02 : Les indicateurs de performance	5
Section 03 : Le tableau de bord financier.....	7
Chapitre II : Mise en pratique d'un tableau de bord financier au sein de la RTC.....	9
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH.....	9
Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la RTC.....	13
Conclusion générale.....	41
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans un monde où les marchés évoluent sans cesse, les entreprises doivent s'adapter à une compétitivité croissante et à des clients toujours plus exigeants. Cette dynamique les pousse à rechercher constamment l'équilibre entre performance et rentabilité. Pour relever ce défi, il est essentiel d'élargir les approches managériales traditionnelles, en intégrant notamment le contrôle de gestion. Ce dernier joue un rôle crucial en mesurant en temps réel la performance de l'entreprise et en s'assurant de l'utilisation optimale de ses ressources, contribuant ainsi à l'amélioration continue et à l'atteinte des objectifs stratégiques.

La performance est une notion omniprésente qui s'applique à de nombreux domaines, tant professionnels que personnels. Selon L'ORINO Philippe, « la performance dans une entreprise est tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût »¹.

La mesure de l'évaluation et le pilotage de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années. A cet effet, les dirigeants peuvent faire appel à des outils de contrôle de gestion, tel que : les outils prévisionnels, comptabilité générale et analytique, le contrôle budgétaire, tableau de bord et le reporting.

Dans le cadre de notre mémoire nous sommes intéressés à l'un de ces outils qui est le tableau de bord, d'après (A. FERNANDEZ, 2005) : « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage procréatif d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision ».²

Le but de notre étude est d'essayer d'apporter une réponse à la question principale suivante : **Comment évaluer la performance de l'entreprise SONATRACH (RTC) à l'aide un tableau de bord financier ?**

Afin de répondre à la question principale, il serait nécessaire de poser d'autres questions secondaires :

Q 1 : Comment mesurer la performance de l'entreprise et quelles sont les indicateurs nécessaires pour obtenir cette mesure ?

¹ L'ORINI.P « méthode et pratique de la performance », édition d'organisation, paris, 1998, P 87.

² FERNANDEZ. A « L'essentiel du tableau de bord, gestion de projets », 5^{ème} édition, Paris, 2005, P 70.

Q 2 : Quel est le degré de performance de l'entreprise SONATRACH (RTC) ?

Q 3 : Quelle est l'utilité du tableau de bord au sein de l'entreprise SONATRACH (RTC) et comment intervient-il dans la prise de décision ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons essayé de proposer les hypothèses que nous allons confirmer ou infirmer par la suite, à savoir :

H 1 : Toutes entreprise aspire à optimiser constamment ses performances. Ainsi, SONATRACH (RTC) s'efforce activement de maximiser ses rendements afin d'acquérir une position éminente et garantir sa durabilité dans un environnement compétitif. Pour ce faire, elle utilise les indicateurs adéquats qui lui offrent un contrôle permanente.

H 2 : La performance financière est un concept multidimensionnel. Elle est mesurée par l'entreprise SONATRACH (RTC) grâce à plusieurs ratios financiers : de rentabilité, d'équilibre financier, de solvabilité et de résultat.

H 3 : Le tableau de bord permet d'avoir une vue rapide sur les points clés de l'entreprise, ainsi que surveiller ces données de manière automatisée. A cet effet le tableau de bord permet déprécier statiquement les risques par la prise de telle ou telle décision.

Dans le but de répondre à notre problématique nous avons suivi une démarche méthodologique, qui fait recours à deux techniques de recherche de base :

- Une recherche bibliographique et documentaire : comprend la consultation d'articles, thèses, mémoires, ouvrages ainsi que d'autres documents ayant une relation directe ou indirecte avec notre travail afin de mieux comprendre notre sujet.
- Une étude pratique : il s'agit d'un travail de terrain en effectuant un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise SONATRACH (RTC) Bejaia qui nous a permis essentiellement d'acquérir des connaissances sur notre objet d'étude.

Nous avons opté pour un plan de travail qui se compose de deux chapitres. Le premier est consacré à la théorie où nous avons donné un aperçu général sur la performance, les indicateurs de performance ainsi que le tableau de bord financier. Le deuxième porte sur un cas pratique au sein de l'entreprise SONATRACH (RTC) afin de nous permettre d'analyser la performance de cette entreprise.

Chapitre I : Les indicateurs de performance et le tableau de bord financier

Chapitre I

Les indicateurs de performance et le tableau de bord financier

Introduction

Dans ce premier chapitre, nous présentons dans la première section la performance de l'entreprise, dans la deuxième section les indicateurs de performance, et enfin dans la dernière section le tableau de bord financier.

Section 1 : La performance de l'entreprise

A travers cette section, nous éclairons la notion de la performance et expliquons la mesure et le pilotage de la performance financière.

1 Généralités sur la performance

1.1 La définition de la performance

Selon BOURGUIGNON. A : Dans son ouvrage « peut-on définir la performance » Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » ³. En effet, Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de BOURGUIGNON car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus à savoir (l'action, le résultat et le succès). Ainsi, la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »⁴.

1.2 Les types de la performance

1.2.1 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle détermine la capacité de l'organisation à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

1.2.2 La performance sociale

On peut définir la performance sociale comme une capacité d'une organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines et à mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail des salariés.

³Bourguignon. (1995), « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, P 62.

⁴ Idem.

1.2.3 La performance commerciale

La performance commerciale peut-être définie comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services conformes aux attentes des consommateurs.

1.2.4 La performance financière

La performance financière d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses produits tout en gérant efficacement ses charges.

2 Mesure et pilotage de la performance financière

La mesure de la performance financière est une obligation pour les entreprises, qui doivent produire des documents de synthèse à la fin de chaque exercice comptable, tels que le bilan et le compte de résultat.

2.1 La mesure de la performance

Selon H. Bouquin (1986), « La mesure des performances est l'évaluation ex post des résultats obtenus, tandis que les spécialistes américains du contrôle de gestion l'entendent dans un sens plus large, englobant la notion de suivi courant des réalisations, par des outils tels que le contrôle budgétaire ou les tableaux de bord »⁵. Deux principales approches d'analyse de la performance peuvent être distinguées :

2.1.1 L'approche dynamique

L'approche dynamique s'intéresse à l'évolution de la performance dans le temps. Elle permet d'analyser les tendances et d'anticiper les ajustements nécessaires pour assurer une amélioration continue.

2.1.2 L'approche statique

L'approche statique de la performance financière se base sur une évaluation des résultats obtenus par une entreprise à un instant donné, en utilisant des indicateurs financiers.

2.2 Pilotage de la performance

Le pilotage de la performance permet aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en s'appuyant sur l'analyse des écarts et les indicateurs clés de performance (KPI). En utilisant

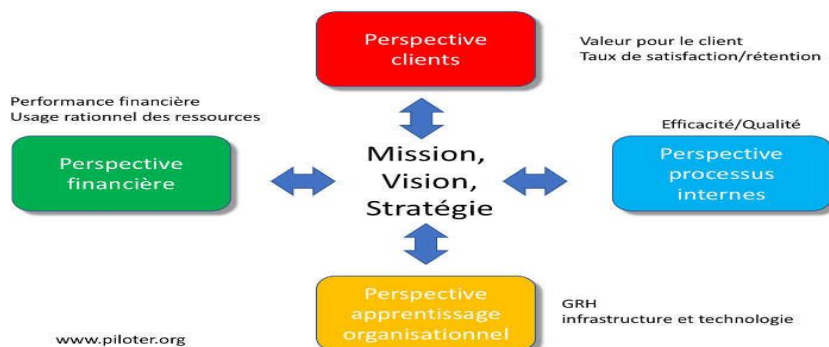
⁵H. Bouquin (1986), « Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise », Presses Universitaires de France - PUF, Page 173.

des outils comme les tableaux de bord ou le Balanced Scorecard (BSC), appelée aussi le « tableau de bord prospectif », dans l'entreprise c'est « Un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, à fixer des objectifs et à suivre des résultats. Il permet aussi de mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun »⁶.

Le tableau de bord prospectif (TBP) vise à mesurer les activités d'une entreprise selon quatre axes : client, processus, apprentissage et finances⁷.

- **Perspective Client** : Elle évalue la satisfaction et la fidélité perçue par les clients, Elle répond à la question : « Comment les clients nous perçoivent-ils ? ».
- **Perspective processus internes** : Elle analyse la performance des processus internes qui créent de la valeur, Elle répond à : « Dans quels processus devons-nous exceller ? ».
- **Perspective Apprentissage organisationnel** : Elle se concentre sur l'innovation et la capacité d'adaptation, elle répond à : « Comment maintenir notre capacité à changer et progresser ? »
- **Perspective financière** : Elle mesure la rentabilité et l'utilisation des ressources, elle répond à la question : « Comment les actionnaires perçoivent-ils la performance financière de l'entreprise ? ».

Figure 1 : Les quatre axes du tableau de bord prospectif



Source : <https://www.piloter.org/balanced-scorecard/index.htm>.

Section 2 : Les indicateurs de performance

Une fois que nous avons expliqué la notion de performance dans la section précédente, nous allons donc étudier dans cette section les indicateurs de performance.

⁶AROUS (K) & GAMMOUDI (L) (2012), « La mesure de la performance », le poids de la stratégie des compétences dans la vision stratégique des entreprises, Colloque Ecole de Commerce ISTE, Paris, P 08.

⁷<https://www.piloter.org/balanced-scorecard/index.htm> consulté le 06/05/2025.

1 Généralités sur les indicateurs

1.1 Définition d'un indicateur

Un indicateur de performance (ou KPI en anglais, pour key performance indicator) est une mesure quantitative qui permet de suivre la progression d'une équipe ou d'une organisation au regard des objectifs commerciaux clés.

Selon (FERNANDEZ.A, 2013) « Un indicateur doit être intelligent, donc il doit être SMART »⁸.

S : Spécifique ou significatif, bien décrit, compréhensible par les opérateurs ;

M : Mesurable, quantifiable en quantité ou en qualité ;

A : Atteignable ou acceptables par le ou les utilisateurs ;

R : Raisonnable ou responsable, ce dernier doit être identifié ;

T : Temporel, l'indicateur doit être fixé dans le temps.

1.2 Les types des indicateurs

Quatre (4) types d'indicateurs peuvent être identifiées, à savoir :

1.2.1 Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers sont des outils de pilotage très importants pour l'entreprise pour vérifier la viabilité d'un projet et évaluer sa santé financière.

1.2.2 Les indicateurs de pilotage

Selon SELMER (1998), « les indicateurs de pilotage sont des concentrés d'informations particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde... »⁹.

1.2.3 Les indicateurs d'éclairage

Selon SELMER (1998), « Les indicateurs d'éclairage expliquent pourquoi la performance est atteinte ou non, mais sur lesquels le responsable n'a pas de contrôle et sur lesquels il ne pourra avoir aucune influence... »¹⁰.

⁸ FERNANDEZ. Alain, « L'essentiel du tableau de bord », Ed. EYROLLES, le Site <http://www.organiser.org/>, consulter le 14/02/25.

⁹ SELMER. C, (1998) « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », Edition Dunod, Paris, P 40.

¹⁰ Idem.

1.2.4 Les indicateurs de résultat

Les indicateurs de résultat mesurent les résultats des actions et de les rapprocher au objectifs fixés et ils permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou non.

2 Un bon indicateur de mesure de performance

« Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints. Il faut au préalable s'assurer que les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, afin de limiter les erreurs de construction et les interprétations divergentes. Pour cela, il est indispensable de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif)...»¹¹.

Section 3 : Le tableau de bord financier

Au cours de cette section, nous allons présenter la définition du tableau de bord financier, les étapes d'élaboration d'un tableau de bord financier et enfin les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord financier.

1 Généralités sur le tableau de bord financier

1.1 Définition d'un tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un outil de mesure de la performance qui permet de visualiser divers indicateurs sous forme des chiffres, des tableaux et des graphiques. Il permet à l'entreprise de progresser en permanence dans ses processus. Autrement dit : « Le tableau de bord financier est un instrument qui a pour objectifs d'évaluer la performance financière d'une entreprise a un moment précis ou sur une période donnée ». ¹²

1.2 Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord financier

L'élaboration du tableau de bord financier se décompose en trois grandes étapes. ¹³

¹¹GALDEMAR V, GILLES L, (2012). Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? CREDOC, P 13.

¹²<https://WWW.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier> consulté le 05/04/2025.

¹³ Idem.

1.2.1 La détermination des objectifs

Le tableau de bord financier s'appuie sur les grands objectifs fixés par l'entrepreneur. C'est pourquoi, avant de pouvoir le construire, il est nécessaire de dégager les objectifs financiers de l'entreprise.

1.2.2 Les choix des bons indicateurs financiers

Pour élaborer un plan financier efficace, il est essentiel de bien choisir les indicateurs du tableau de bord, idéalement par les acteurs de terrain selon leurs besoins.

1.2.3 La construction du tableau de bord financier

Le tableau de bord financier doit être organisé de manière à donner du sens aux informations. Pour cela, les indicateurs financiers doivent être interprétés les uns à la lumière des autres.

1.3 Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord financier

1.3.1 La méthode OVAR : Est un outil de gestion stratégique qui relie objectifs, actions et responsabilités. Elle permet de décliner les objectifs de l'entreprise en actions concrètes à chaque niveau.

1.3.2 La méthode GIMSI : Est un outil de pilotage centré sur l'humain, qui permet de créer des tableaux de bord clairs et adaptés à tous les niveaux. Elle intègre des indicateurs variés (financiers, sociaux, environnementaux).

1.3.3 La méthode JANUS : Il permet de concevoir des tableaux de bord clairs et adaptés, en structurant les étapes du projet, en analysant les besoins et en choisissant les bons indicateurs.

Conclusion

Pour conclure, ce chapitre nous a aidé à comprendre en premier lieu le concept général de la performance de l'entreprise, pour ensuite se focaliser sur la performance financière. En somme, il s'est avéré que la surveillance des indicateurs financiers est nécessaire pour le bon fonctionnement du cycle d'exploitation, et qu'elle aide les responsables à aligner objectifs, ressources et résultats. De même, le tableau de bord est un instrument clé qui aide dans la mesure de la synthèse d'informations clé et leur présentation d'une façon claire, concise et formelle. Il donne un aperçu sur la performance de la société en soulignant les secteurs forts et les aspects à améliorer.

**Chapitre II : Mise en pratique
d'un tableau de bord financier au
sein de la RTC**

Chapitre II

Mise en pratique d'un tableau de bord financier au sein de la RTC

Introduction

Pour mettre en pratique les connaissances théoriques déjà assimilés lors du premier chapitre, nous estimons essentiel de réaliser une étude pratique. À cet effet, nous choisissons l'entreprise SONATRACH, Région Transport Centre (RTC) Bejaia, comme lieu de stage.

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer comment la RTC mesure et pilote sa performance à l'aide d'un tableau de bord financier. Ce segment du travail est divisé en deux parties : la première se concentre sur la présentation de l'organisme d'accueil, tandis que la seconde porte sur l'élaboration d'un tableau financier.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH

Cette section est consacrée en premier lieu à une présentation de l'historique de la SONATRACH et ses principales activités, ensuite nous arrivons à la présentation de la Région Transport Centre de Bejaia (RTC) lieu de notre stage, enfin en termine avec la présentation de département d'accueil.

1 Historique

La **S**ociété **N**ationale de **T**ransport et de **C**ommercialisation des **H**ydrocarbures, plus connue sous le nom de « SONATRACH », a vu le jour le 31 décembre 1963 grâce au décret n°63-491. À l'origine, son rôle se limitait à la gestion du transport et de commercialisation des hydrocarbures.

En 1966, elle étend ses missions à la production, recherche et transformation. En 1992, elle lance un programme de modernisation nommé PROMAS, puis devient une société par actions en 1998. Aujourd'hui, elle est un acteur majeur dans l'exploration, production, transport, traitement et commercialisation des hydrocarbures en Algérie et à l'international.

2 Les activités principales de la SONATRACH

2.1 L'activité Amont : Englobent les activités de recherche, d'exploitation, de développement et de production d'hydrocarbures.

- 2.2 L'activité transport par canalisation « TRC » :** Acheminement via 7 régions dont Arzew, Bejaïa, Skikda, In Amenas, Haoud El Hamra, et deux gazoducs vers l'Espagne et l'Italie.
- 2.3 L'activité Aval :** Traitement du gaz (liquéfaction, séparation GPL, raffinage, pétrochimie).
- 2.4 L'activité commercialisation :** Vente et transport assurés avec les filiales NAFTAL, HYPROC, et COGIZ.

3 Présentation de la région transport Centre de Bejaia (RTC)

3.1 Présentation et mission de la RTC

La RTC est l'une des sept régions de la branche TRC de SONATRACH, spécialisée dans le transport, le stockage et la distribution des hydrocarbures liquides et gazeux via des canalisations.

Hydrocarbures gérés par la RTC :

- Gaz naturel : Combustible fossile gazeux, utilisé pour l'électricité, le chauffage et l'industrie.
- Pétrole brut : Hydrocarbure liquide extrait des puits, traité sommairement (dessablage, décantation) et mesuré en barils.

Le patrimoine de la RTC est comme suite :

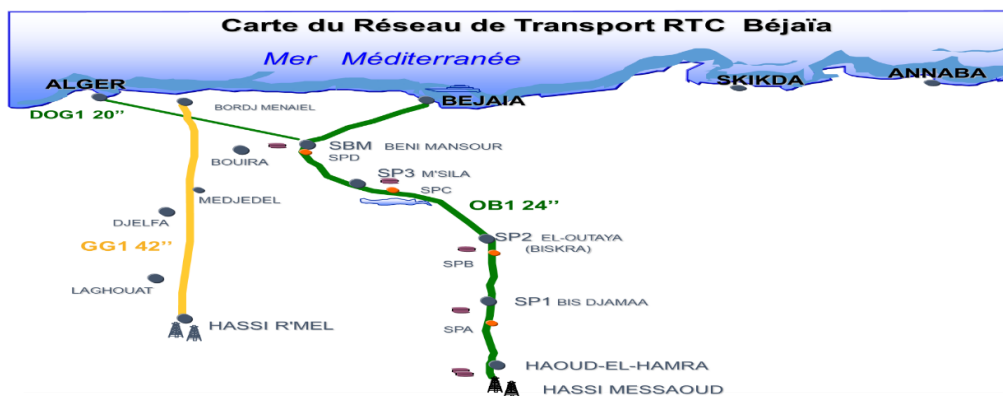
- L'oléoduc Haoud EL Hamra (Bejaïa).
- L'oléoduc Beni Mansour (Alger).
- Le gazoduc HASSI RMEL (Bordj Mnaïel).
- Le port pétrolier de Bejaia.

On trouve ces stations :

- SP 1Bis : Station de pompage situé à Djamaa (El Oued).
- SP 2 : Station de pompage n°2 situé à Biskra.
- SP 3 : Station de pompage n°3 situé à Msila.
- SBM : Station de pompage situé à Beni Mansour.
- SC 3 : Station de compression Moudjebara.
- GG1 : Base travaux Medjel (Msila).

- Terminal arrivé du DIG1 Sidi Arcine (Alger).
- Terminal arrivé et le port pétrolier (Bejaia).

Figure 2: Carte du réseau de transport RTC



Source : documente interne de RTC

3.2 Situation géographique

La RTC se trouve au sud de Bejaia (arrière port), à l'entrée de la ville, au sein de la zone industrielle. Sa superficie totale est définie comme suit :

- Terminal « Sud et Nord » :
 - Surface clôture : 516135 m².
 - Surface ouvert : 7832 m².
 - Surface occupée par les bacs : 43688 m².
 - Surface non clôturée : 2250 m².
- Foyer « Club Soummam » :
 - Surface couverte : 1155 m².
- Port pétrolier
 - Surface clôturée : 19841 m².
 - Surface couverte : 300 m².
 - Surface occupée par les bacs : 1600 m².

4 Présentation de département d'accueil « budget et contrôle de gestion »

Comme nous l'avons vu précédemment, la sous-direction finance et juridique se compose de trois départements :

- ✓ Département finance ;

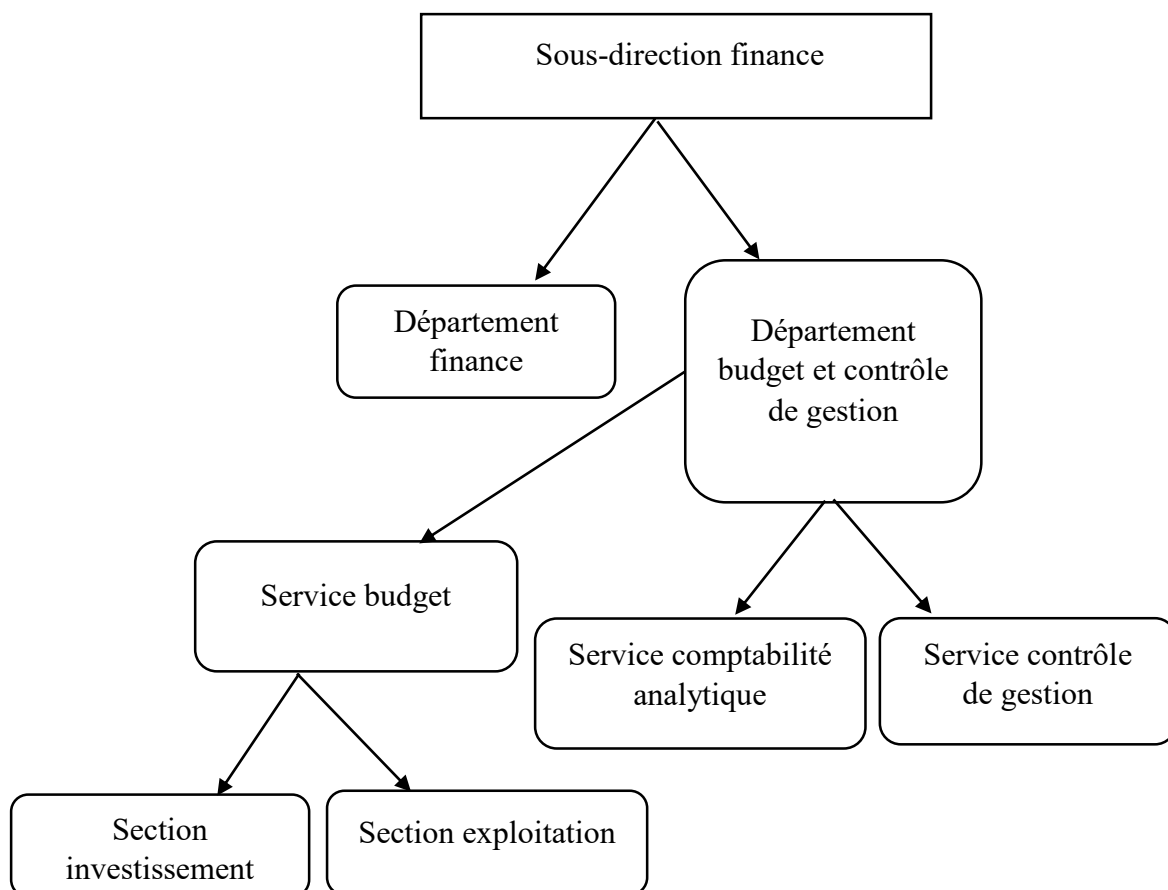
- ✓ Département juridique ;
- ✓ Département budget et contrôle de gestion.

Ce dernier est chargé principalement de l'élaboration des budgets annuels et pluriannuels de l'entreprise ainsi que leurs suivis et leurs contrôles, il comporte trois services :

- ✓ Service budget ;
- ✓ Service contrôle de gestion (c'est là où notre stage a été déroulé) ;
- ✓ Service comptabilité analytique.

Est présenté dans la figure n°3.

Figure 3 : Présentation du service budget



Source : Document interne de l'entreprise SONATRACH.

Ce schéma représente la place de service budget au sein de la sous-direction finance/juridique.

Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la RTC

Cette partie est dédiée à la conception d'un tableau de bord financier basé sur les indicateurs financiers utilisés par la RTC.

1 Les éléments constitutifs du tableau de bord financier de la RTC

1.1 Les indicateurs physiques

1.1.1 Quantité transportée

L'indicateur de quantité transportée est une mesure appliquée en comptabilité et en gestion pour mesurer la quantité ou le nombre des bien transportés d'une localisation à une autre dans le contexte des opérations de transport. Cet indicateur permet de quantifier et d'observer le mouvement physique des biens ou produits au sein d'une entreprise.

Formule de calcul :

Taux de réalisation des quantités transportées = Quantités de hydrocarbures transportées / Quantités d'hydrocarbures prévu d'être transportées

Quantités total transportées = Quantité de pétrole transporté + Quantité de gaz transporté

Cible 2024 : 100% (l'objectif visée)

Seuil de rentabilité : 97% (seuil de la performance/ seuil toléré).

Unité de mesure : Tonne Equivalent Pétrole (TEP).

- P.B → 1TM = 1TEP.
- G.N → $10^3 \text{ CM}^3 = 0,945 \text{ TEP}$.

Voir les tableaux n° 1 et 2.

Tableau 1: Aperçu sur la performance des quantités transportées

Désignation	Décembre 2024			Ecart a la cible		A Fin décembre 2024			Ecart a la cible	
	Prévision	Réalisation	%			Prévision	Réalisation	%		
Pétrole brut (TM)	943	451	48%	-52%		5736	4825	84%	-16%	
Gaz naturel (CM³)	647	643	98%	-2%		7530	7103	94%	-6%	
Quantités totales transportées (TEP)	1554	1058	68%	-32%		12851	11537	90%	-10%	

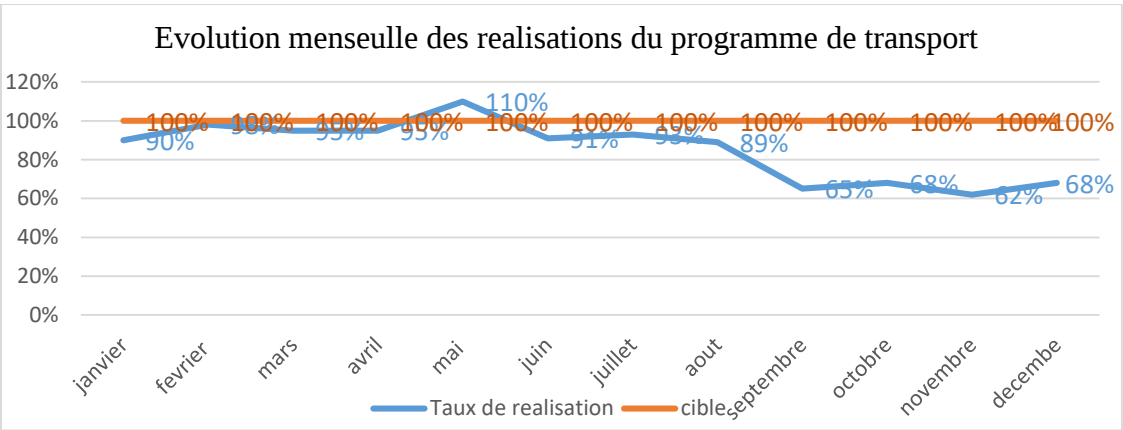
Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Tableau 2: Evolution des réalisations de programme de transport

Désignation	Réalisation 2023		Réalisation 2024		Evolution % année 2023/2024	
	Décembre	A Fin décembre	Décembre	A Fin décembre	Décembre	A Fin décembre
STC OB1/DOG1 10 ⁶ TM (Pétrole)	0.476	5.570	0.475	5.425	0%	-3%
STC GG1 (10 ⁹ CM³) (GAZ)	0.810	9.269	0.981	8.793	+21%	-5%
Quantité transport (millions TEP)	1.241	14.329	1.403	13.734	+13%	-4%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Figure 4: Evolution mensuelle des réalisations de programme de transport



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

On observe une baisse totale de 32% des quantités transportées, répartie comme suit :

- **Pétrole brut** : une diminution de 52% principalement due à la baisse du volume des exportations via le port de Bejaia.
- **Gaz** : une baisse de 2% liée à l'optimisation du réseau des Gazoducs Nord.

Ce recul s'est traduit par un écart global négatif de 10% des quantités transportés à la fin de mois de décembre pour les taux suivants :

- **Pétrole** : -16%
- **GAZ** : -6%

1.1.2 Investissement

L'indicateur physique d'investissement en gestion désigne une mesure utilisée pour analyser et surveiller les investissements effectués par une entreprise dans des actifs tangibles comme les infrastructures ou l'immobilier.

Formule de calcul :

$$\text{Taux de réalisation d'investissement} = \frac{\text{Réalisation d'investissement}}{\text{Prévision d'investissement}}$$

Cible 2024 $\geq 90\%$

Seuil de performance $\geq 85\%$

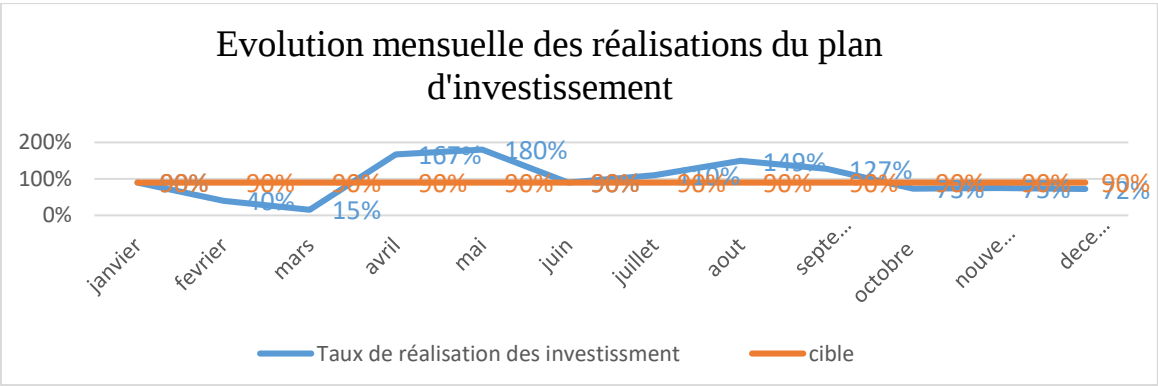
Voir le tableau n°3.

Tableau 3: Aperçu sur la performance d'investissement

Investissement en KDA	Décembre 2024			Ecart a cible		A Fin décembre 2024			Ecart a la cible	
	Prévision	Réalisation	%			Prévisio n	Réalisation	%		
Projets en cours de réalisation	46230	72984	158 %	68%		1743612	1162500	67%	-23%	
Projets à lancer	157295	592486	46%	- 44 %		592486	422915	71%	-19%	
Investissement globale	203525	145607	72%	- 18 %		2336098	1585415	68%	-22%	

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Figure 5: Evolution mensuelle des réalisations du plan d'investissement



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

- **Projet en cours de réalisation** : L'écart négatif est dû à un ralentissement du rythme des travaux durant le mois décembre.
- **Projet à lancer** : Ecart négatif dû essentiellement aux affaires suivantes :
 - ✓ Acquisition, en lots séparés, de mobilier et matériel d'habitation.
 - ✓ Acquisition mobilière de bureau.

1.1.3 Effectifs

L'indicateur physique d'effectif est une donnée quantitative qui permet de déterminer la taille de la main-d'œuvre d'une entreprise à un moment précis. Il est utilisé pour suivre les variations du nombre de travailleurs et pour analyser l'impact des décisions prises en matière de gestion du personnel.

Formule de calcul :

$$\text{Taux d'évolution} = [\text{réalisation mensuelle de l'année actuel} - \text{réalisation mensuelle de l'année précédente}] / \text{réalisation annuelle de l'année précédente}$$

Voir le tableau n°4.

Tableau 4 : Evolution d'effectif

	Réalisation 2023		A Fin Décembre 2024			Evolution %
	Décembre	Annuelle	Prévu	Réalisé	%	
Permanents	—	784	—	789	—	1
Temporaire	—	1346	—	1267	—	1
Effectifs	—	2130	—	2056	—	1

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH

Interprétation des résultats

Nous observons une évolution positive de 1% s'explique par le renforcement des effectifs permanents et de nouveaux recrutements.

1.1.4 Turnover

Le turnover est un indicateur qui évalue le nombre de départs d'employés dans une entreprise sur une période déterminée, généralement exprimé en pourcentage. Il indique la fréquence avec laquelle les employés quittent l'entreprise et nécessitent un remplacement.

Formule de calcul :

$$\text{Turnover} = [(\text{effectif permanent arriver à fin décembre} + \text{départ permanent à fin décembre}) / 2] / \text{effectif permanent de l'année précédent}$$

Au 31 décembre :

Arrivées : 19 arrivées permanentes

Départs : 21 Départs permanentes

Turnover : $\frac{\frac{19+21}{2}}{784} = 2.60\%$

Interprétation des résultats

Un taux de 2.6% est considéré comme un taux faible et cela signifie que 2.6% de l’effectif de l’entreprise a été remplacé sur la période mentionné.

1.1.5 Taux de Disponibilité des Machines Tournantes (TDMT)

Le taux de disponibilité des machines tournantes est un indicateur qui mesure le pourcentage de temps pendant lequel les machines sont disponibles et opérationnelles par rapport au temps total prévu de fonctionnement.

Formule de calcul :

$$\text{TDMT} = (\text{total parc jours machines hors arrêt programme exécute} - \text{arrêt accidentel}) / \text{total parc jour machines hors arrêt programme exécuté}$$

$$\text{Total parc jours machines hors arrêt programme} = \text{total parc} - \text{arrêt programme exécutés}$$

Voir les tableaux n°5 et 6.

Tableau 5: Détaille de la performance sur TDMT

	Décembre 2024					A fin décembre 2024				
	Total parc	Parc indisponible		TDM T	Indicatio n	Total parc	Parc indisponible		TDM T	Indicatio n
		Arrêt programm és exécutés	Arrêt accident el				Arrêt programm és exécutés	Arrêt accident el		
Totale jours machin e	960	30	32	96.56 %		950 0	360	294	96.78 %	

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Cible 2024 $\geq 98 \%$

Seuil de performance $\geq 95 \%$

Tableau 6: Aperçu sur TDMT

	Décembre 2024				A Fin décembre 2024			
	Cible	Réalisation	Ecart a la cible		Cible	Réalisation	Ecart a la cible	
TDMT	98%	96.56	-2 %		98	96.78	-1 %	

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

On observe un taux négatif de 1% vis-à-vis la cible 2024 qui explique par l'indisponibilité des machines suivantes :

- Turbo alternateur : constatation d'une fuite d'huile et pics de vibration, travaux en cours.
- Turbo compresseur : déclenchement du turbo compresseur suite à l'intervention des sécurités de la machine.

1.1.6 Taux de Disponibilité des Bacs de Stockage(TDBS)

Le taux de disponibilité des bacs de stockage est un indicateur qui mesure le pourcentage de bacs disponibles par rapport au nombre total de bacs dans un entrepôt ou un système de stockage.

Formule de calcul :

$$\text{TDBS} = \frac{\text{total de la capacité utile des bacs disponible hors arrêt programme}}{\text{total de la capacité utile patrimoine}}$$

Cible $\geq 89 \%$

Seuil de performance $\geq 87 \%$

Voir le tableau n°7.

Tableau 7: Détaille de la performance sur TDBS

Décembre 2024					
	Capacité utile total disponible hors programme	Capacité utile indisponible	TDBS	Ecart a la cible	
Disponibilité des bacs de stockage brut	360847	0	100%		
Brut	360847	0	100%	11%	

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

On constate un TDBS positifs est dû à la disponibilité des bacs en hors programmés.

1.1.7 Indicateurs Hygiène Sécurité Environnement (HSE)

1.1.7.1 Taux de fréquence

Le taux de fréquence est un indicateur utilisé pour mesurer la fréquence des accidents du travail ou des incidents liés à la sécurité au sein d'une entreprise. Il est généralement exprimé en nombre d'accidents pour un million d'heures travaillées.

Formule de calcul

$$\text{Taux de fréquence} = \frac{(\text{Nombre d'accidents avec arrêt de travail} * 1\,000\,000)}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

Cible ≤ 0.41

Seuil de performance ≤ 0.43

Voir les tableaux n°8 et 9.

Tableau 8: Aperçu de la performance sur le taux de fréquence

	Décembre 2024	A Fin Décembre 2024
Nombre d'accidents avec arrêt de travail	0	3
Nombre d'heures travaillé	382705	3698741
Taux de fréquence	0	0.81

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Tableau 9: Détail de la performance sur le taux de fréquence

	Décembre 2024				Moyenne à fin décembre			
	Cible	Résultats	Ecart a la cible		Cible	Résultats	Ecart a la cible	
Taux de fréquence	0.41	0	-0.41		0.41	0.81	0.40	

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

1.1.7.2 Taux de gravité

Le taux de gravité est un indicateur de performance en santé et sécurité au travail.

Formule de calcul :

$$\text{Taux de gravité} = (\text{Nombre de journées perdues} * 1\,000) / \text{Nombre d'heures travaillées}$$

Nombre de journée perdue : 129 jours

$$\text{Taux de gravité} = \frac{129*1000}{3698741} = 0.03.$$

Interprétation des résultats

Un taux de gravité de 0,03 signifie qu'il y a eu 3 accidents de travail, et cela suggère que les accidents survenus ont eu des conséquences relativement mineures en termes de blessures. Cela peut être le résultat de mesures de prévention efficaces, d'une culture de sécurité solide et d'une gestion proactive des risques.

Tableau 10: Le tableau de bord des programmes engagés des indicateurs physiques

Indicateurs Physique	Réalisation 2023		Objectif 2024	Décembre 2024			A Fin décembre 2024			Taux real annuel	Evol déc.24 déc. 23 %	Evol % fin déc. 24 Fin déc. 23
	Déc.	Annuel le		Pré vu	Réalisé	%	Pré vu	Réalisé	%			
Quantité transporté (million TEP)	1.241	14.329	16.700	1.554	1.050	68 %	12.851	11.537	90 %	90%	13%	-4%
Investissement (million DA)	100	1413	3044	203	145	72 %	2336	1585	68 %	68%	45%	12%
Effectif	-	2130	2179	-	-	-	-	2056	-	-	-	-3%
Turnover	-	2.6%	-	-	-	-	-	1.59%	-	-	-	-1.01%
TDMLT	-	96.78 %	-	-	-	96.56 %	-	96.78 %	-	-	-	0%
TDBS	-	100 %	-	-	-	-	-	100%	-	-	-	0%
Taux de disponibilité des postes de PC	-	99%	-	-	-	-	-	99%	-	-	-	0%
Taux de fréquence	-	1.19	-	-	-	-	-	81%	-	-	-	-
Taux de gravité	-	0.03	-	-	-	-	-	0.03	-	-	-	-

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

1.2 Indicateurs financiers

Les indicateurs financiers sont des mesures qui évaluent la performance financière d'une entreprise.

1.2.1 Chiffres d'affaires

Le chiffre d'affaires est un indicateur financier qui mesure les ventes totales réalisées par une entreprise sur une période donnée.

Formule de calcul :

$$C.A = \text{Quantité transporté} * \text{Tarification transport unitaire}$$

Tarification transport unitaire :

Pétrole brut : 704 DA/TM

Gaz naturels : 1200DA/10³CM³

Voir le tableau n°11.

Tableau 11 : Performances de chiffre d'affaires

Indicateur financier	Objectif 2023	Décembre 2024			A Fin décembre 2024			Taux réel annuel
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	
Pétrole brut (million de DA)	5328	685	336	49%	5330	3820	72%	72%
GAZ (million de DA)	11450	1260	1168	93%	11500	10410	91%	91%
TOTAL CA (million de DA)	16778	1945	1504	77%	16830	14230	85%	85%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

Evolution sur chiffre d'affaires positif est dû à l'écart réalisé dans les quantités transportées citées dans les indicateurs physiques.

1.2.2 Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation sont des coûts liés à l'activité quotidienne d'une entreprise, comme les achats de matières premières, les salaires, et les frais de fonctionnement.

Voir le tableau n°12.

Tableau 12: Réalisation des charges d'exploitation

Désignation	Budget notifié (1)	Décembre 2024			A Fin décembre 2024			(2) / (1)
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé (2)	%	
Achats consommés	491410	33860	112992	333%	379537	403039	106%	82%
Services extérieurs	2005100	134800	244053	181%	1480629	1391478	94%	69%
Autres services extérieurs	1640600	164652	244	93%	1332978	866703	65%	53%
Charges de personnel	7491890	599360	152940	82%	6293200	5655381	43%	75%
Impôts et taxes	1652152	1254710	41825	3%	1579889	471457	30%	29%
Charges financiers	0	0	—	—	—	734	—	—
Auto consommation	15410	1289	108	8%	12837	10206	80%	66%
Cout opératoire	13296562	2188671	1044325	48%	11079070	8798998	79%	66%
Autres charges opérationnels	0	0	10443	—	0	27535	—	—
Eléments extraordinaires	0	0	—	—	0	—	—	—
Dotation aux amortissements et provisions	6803172	566935	538030	95%	5669310	5380249	95%	79%
Total	20099734	2755606	1592798	58%	16748380	14206782	85%	71%

Source : établie par nous soin à la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

Pendant le mois décembre 2024 :

- Achat consommé : ce poste a enregistré un écart positif de +6% ce qui explique :
 - Une concentration de la consommation en décembre expliquant aussi le dépassement mensuel de +333%
- Service extérieur : ce poste a enregistré un écart négatif de -6% qui explique par :
 - Le rapport de l'annulation de certaines présentations prévues.

- Autre service extérieur : faible réalisation de 53% du budget à cause de projets non concrétisés.
- Charge de personnel : ce poste a engendré un écart négatif de -57% qui signifie un déficit c'est-à-dire y'a moins de charges que de revenues.
- Impôts et taxes : un écart négatif de -70% qui signifie à récupérer plus de crédit et déduction qu'elle n'a payé d'impôt et de taxe.
- Auto consommation : ce poste a enregistré un écart négatif de -20% qui s'explique par l'arrêt de turbo compresseur.

1.2.3 Dépenses d'exploitations

Les dépenses d'exploitation sont les coûts qu'une entreprise encourt dans le cadre de ses activités normales. Ils comprennent des coûts quotidiens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

Cible : 100%

Voir le tableau n°13.

Tableau 13 : Réalisation des dépenses d'exploitation

Dépense d'exploitation en KDA	Décembre 2024			Fin décembre 2024		
	Prévision	Réalisation	%	Prévision	Réalisation	%
Somme payée aux fournisseurs	288645	298221	103%	2386205	1994266	84%
➤ Approvisionnement	94802	104297	110%	379373	472308	124%
➤ Les services :						
✓ Services extérieurs	80161	105801	132%	959579	786910	82%
✓ Autres service extérieurs	113682	88123	8%	1047253	735048	70%
Frais de personnel	442960	405538	92%	4651092	4742461	102%
Impôts et taxes	700000	2276	0%	729000	28016	4%
Autres charges opérationnelle	-	469	-	-	16195	-
Elément extraordinaires	900	-	0%	9000	-	0%
Total	1432505	706504	49%	7775297	6780938	87%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

Pendant le mois décembre 2024 :

- **Approvisionnement** : ce poste a engendré un écart positif de 24% qui signifie que l'entreprise a acheté plus de bien et service quelle n'en a vendu.
- **Les services extérieurs** : ce poste a enregistré un écart négatif de -18% qui s'explique des pertes d'exploitation et des investissements importants dans les nouveaux projets.
- **Les autres services extérieurs** : ce poste a enregistré un écart négatif de -30% qui s'explique prestations de surveillance et de gardiennage et prestations de chargement des hydrocarbures au niveau de port pétrolier de BEJAIA.
- **Impôt et taxes** : un écart négatif de 4% qui s'explique par le non-paiement des taxes prévues telles que la taxe de déstockage et la taxe de foncier.
- **Autre charge opérationnelle** : un écart positif de 16195 qui représente les commandements de justice relatifs aux différentes affaires des ex agents de sureté interne.

1.2.4 Décaissement

Les décaissements d'investissements c'est l'ensemble des sorties d'argent d'une entreprise, qu'elles soient liées aux paiements pour les investissements, ou d'autres obligations financières. Ils reflètent la gestion de la trésorerie et les flux de liquidités de l'entreprise.

Formule de calcul :

Réalisation de décaissement = réalisation de décaissement "de la période considérée" / prévision de décaissement "de la période considérée"

Cible 2024 $\geq 85\%$

Seuil de performance $\geq 80\%$

Voir le tableau n°14.

Tableau 14: Réalisation de plan de décaissement

Désignation	Décembre 2024			Ecart a cible		A Fin décembre 2024			Ecart a cible	
	Prévision	Réalisation	%			Prévision	Réalisation	%		
Projet en cours de réalisation	27985	9864	35%	- 50%		1310620	968955	74%	- 11%	
Projet a lancé	100965	48231	48%	- 37%		370370	236881	64%	- 21%	
Taux décaissement d'investissement	128950	58095	45%	- 40%		1680930	1223836	73%	- 12%	

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

- **Projet en cours de réalisation** : Ecart négatif de -50% dû essentiellement au projet de la mise à niveau du système mise à la terre du Terminal Bejaia.
- **Projet a lancé** : écart négatif de – 37% du principalement aux réalisations d'un canal périphérique en béton armé au niveau du TM Nord, facturation en cours, et acquisition appareils pour vérification d'extincteurs à poudre (aspirateur, tamiseuse), appareils non encore réceptionnés.

1.2.5 Coût opératoire unitaire de transport

C'est le cout opératoire de chaque unité produit ou transporté.

Formule de calcul :

$$\text{Coût opératoire unitaire de transport} = \text{cout opératoire}/\text{quantité transporté}$$

Voir le tableau n°15.

Tableau 15: Aperçu sur la performance des coûts opératoires unitaire de transport

Indicateur financière	Décembre 2024			A Fin Décembre 2024		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Coût opératoire (millions DA)	1367	794	58%	11276	9212	82%
Quantité transporté (10 ³ TEP)	1554	1050	68%	12851	11537	90%
Cout opératoire unitaire (DA/TEP)	880	756	86%	877	798	91%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

1.2.6 Résultat

Est la mesure de la performance financière de l'entreprise sur une période donnée, généralement un exercice fiscal. Tout en soustrayant toutes les charges de l'entreprise.

Formule de calcul :

$$\text{Résultat} = \text{chiffre d'affaires} - \text{charges d'exploitation}$$

Voir tableau n°16.

Tableau 16: Aperçu sur la performance de résultat

Indicateur financier	Réalizations 2023		Réalizations 2024		Evolution décembre24/23	Evolution fin décembre 24/23
	Décembre	A Fin décembre	Décembre	A Fin décembre		
CA (millions DA)	1287	14878	1504	14230	+17%	-4%
Charges d'exploitation	1107	14520	1593	14207	+44%	-2%
Résultat	180	358	-89	23	-49%	-94%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

On a enregistré un écart négatif qui est dû à la diminution de chiffre d'affaires par rapport aux charges d'exploitation qui signifie que les couts d'exploitation de l'entreprise sont plus élevés de ses revenus.

Tableau 17: Le tableau de bord des programmes engagés des indicateurs financiers

Indicateur financier	Réalisation 2023		Objectif 2024	Décembre 2024			A Fin décembre 2024			Taux Réal annuel	Evol Dec2 3/ Dec2 4	Evol Fin Déc 23/ fin Déc 24
	Déc.	Annuel le		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
Chiffres d'affaires (m/da)	1287	14878	16778	1945	1504	77 %	16830	14230	85 %	85%	+07 %	-04 %
Charges d'exploitation (m/da)	1107	14520	16906	2756	1593	58 %	16748	14207	85 %	85%	+44 %	-02 %
Dépenses d'exploitation (m/da)	563	8226	10568	1433	707	49 %	7775	6781	87 %	87%	+25 %	-18 %
Investissement décaissement (m/da)	45	1043	2214	129	58	45 %	1681	1224	73 %	73%	+28 %	+17 %
Cout opératoire unitaire (da/tep)	565	749	675	880	756	86 %	877	798	91 %	91%	+34 %	+07 %
Résultat net (m/da)	180	358	-128	-811	-89	10 %	82	23	28 %	28%	- 49%	94%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

1.3 Indicateur de bilan

Ce type d'indicateur comprend :

- Les bilans de grandes masses.
- Les indicateurs de l'équilibre financier.

1.3.1 Le bilan de grande masse

1.3.1.1 Actif

Tableau 18: Bilan de grande masse de l'Actif

Elément		Actif				
		Valeur		Pourcentage (%)		Variation
		2020	2021	2020	2021	
VI (AI)		56627184998.64	52964299798.09	96.02%	95.4%	-3662885200.55
AC	VE	1829866660.81	2120684981.74	3.1%	3.82%	290818320,93
	VR	507673860.1	425857283.1	0.86%	7.67%	-81816577
	VD	71330157.25	7799689.08	0.12%	0.014%	-63530468,2
Total		58971855676.82	55518641752.05	100%	100%	-3453213924,77

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

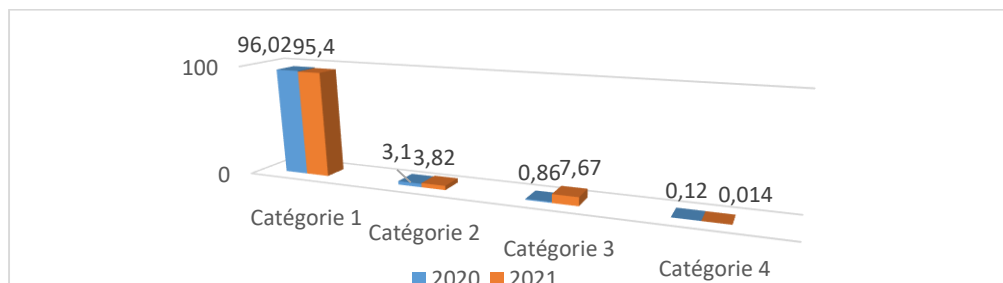
Interprétation des résultats

A la fin de l'année 2021, SONATRACH a connu une augmentation de total de son bilan estimé à 58971855676.82 DA en 2021, contre 55518641752.05 DA en 2020 pour les raisons suivantes :

- **Valeurs des immobilisations** : une baisse de -3662885200.55 qui est dû à la :
 - ✓ Mise en place d'un réseau de conduites pour le transport de fluides.
 - ✓ Réalisation d'infrastructures complémentaires liées aux systèmes de transport.
 - ✓ Installation de réception, stockage et expédition.
- **Valeurs des exploitations** : Une hausse de 290 818 320,93 DA qui est dû à l'acquisition des :
 - ✓ Lubrifiants d'usage.
 - ✓ Pièces de rechange.
 - ✓ Matériel de remplacement.
- **Valeurs des réalisables** : une baisse -81 816 577 qui est due au recouvrement des dettes à court terme (DCT) précédemment accordées aux clients.

- **Valeurs des disponibilités** : une baisse de -63 530 468,2 qui s'explique par la diminution de la trésorerie.

Figure 6: Représentation graphique de la structure de l'actif du bilan de grande masse



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

1.3.1.2 Passif

Tableau 19 : Bilan de grande masse de passif

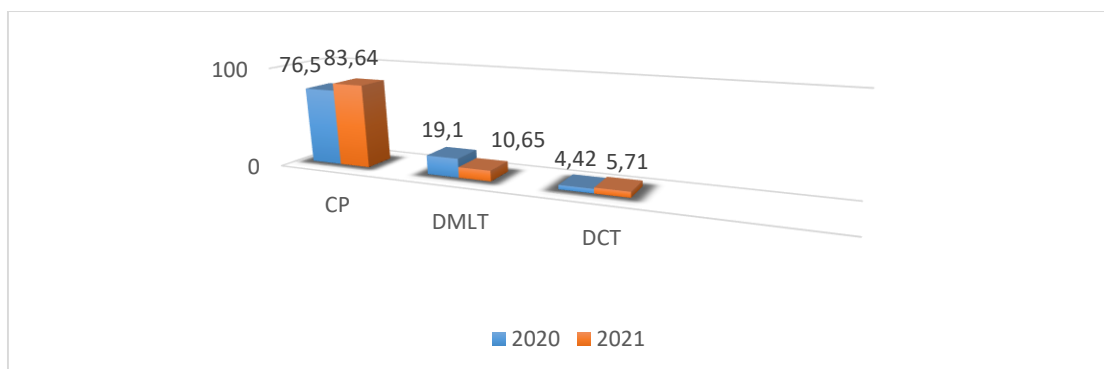
Elément		Passif				
		Valeur		Pourcentage (%)		Variation
		2020	2021	2020	2021	
KP	CP	45108729630.09	46433733093.69	76.5%	83.64%	1325003463.6
	DMLT	11258225533.85	5913899239.51	19.1%	10.65%	-5344326294.34
PC	DCT	2604900512.88	3711009418.85	4.42%	5.71%	1106108905.97
Total		58971855676.82	55518641752.05	100%	100%	-3453213924.77

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

En 2020, les capitaux propres dominaient le passif à hauteur de 76,5% et en 2021, cette proportion est augmentée à 83,64%. Cela indique que le financement de la société est principalement assuré par ses propres ressources. Elles apportent à son fonds par les DCT, représentant 4,42% en 2020 et 5,71% en 2021. Par contre, l'utilisation des DLMT est de 19.1% en 2020 et de 10.65% en 2021.

Figure 7: Représentation graphique de la structure de passif du bilan de grande masse



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

1.3.2 Les indicateurs de l'équilibre financier

L'étude de l'équilibre financier se fait par le calcul des fonds de roulement nette (FRN), des besoins de fond de roulement (BFR) et de la trésorerie (TR).

- **FRN** : C'est l'excédent du capital permanent sur l'actif immobilisé.
- **BFR** : C'est la comparaison entre les emploi cyclique (stock, créance) et les ressources cyclique (DCT).
- **TR** : Elle permet d'établir l'équilibre financier entre FRN et le BFR, elle exprime le surplus ou l'insuffisance de marge de sécurité financier après de financement de BFR.

Tableau 20: Interprétation des indicateurs d'équilibre financier

Indicateur	Méthode de calcul	Interprétation
Fond de roulement net (FRN)	➤ Par le haut de bilan = KP – AI ➤ Par le bas de bilan = AC – PC	➤ FRN > 0 : les capitaux permanents ont financé les immobilisations et une partie de l'actif circulant. ➤ FRN < 0 : une partie des valeurs immobilise est financé par des dettes à court terme. ➤ FRN = 0 : la totalité des capitaux permanents ont financé les immobilisations.
Besoin de fond de roulement (BFR)	(VE + VR) – DCT	➤ BFR > 0 : cela signifie que l'entreprise arrive à couvrir ses dettes à court terme avec la transformation de son actif circulant (VE + VR) en liquidité. ➤ BFR < 0 : c'est à dire que l'entreprise n'éprouve pas de besoin d'exploitation à financer elle n'a pas besoin d'utiliser ses excédents pour le financement des besoins à court terme. ➤ BFR = 0 : il induit un non besoin de financement.

Trésorerie (TR)	FRN – BFR	➤ $TR > 0$: cela veut dire que $FRN > BFR$, ce qui permet à l'entreprise de rembourser ses dettes à court terme. ➤ $TR < 0$: dans ce que le $FRN < BFR$, cela engendre un déséquilibre financier et rend dépendante vis-à-vis des banques. ➤ $TR = 0$: c'est à dire que la situation financière de l'entreprise est équilibrée, mais elle n'a aucune réserve pour financer ses dépenses.
--------------------	-----------	--

Source : Etablie par nos soins.

Tableau 21: Indicateurs d'équilibre financier

Elément	2020	2021	Variation
FRN	-260229834.7	-616667464.9	-356437630.2
BFR	-267359992	-624467154	-357107162
TR	7130157.3	7799689.1	669531.8

Source : Etablie par nos soins à partir de bilan financier de la SONATRACH.

Commentaires

- FRN : En remarque que l'entreprise à dégager un FRN négatif pour les deux années (2020,2021), donc une partie de ses valeurs immobilisés est financé par des dettes à court terme.
- BFR : Dans les deux années 2020 et 2021 on constate un BFR négatif ce que signifie que les dettes circulantes arrivent à couvrir l'ensemble de l'actif circulant.
- TR : D'après les calculs effectués, on est arrivé à degré de constat que l'entreprise a pu dégager des montants satisfaisants de trésorerie durant les deux années. Ce qui indique que l'entreprise dispose de ressources suffisantes pour financer l'intégralité de ses besoins.

1.3.3 Les soldes intermédiaires de gestion

Tableau 22: TCR

Eléments	2020	2021
+Vente produits annexe	13885962807.59	12351935427.71
+Produits stockés et déstockés	-22025524.60	-19784488.19
+Produits immobilisés	-	-
1. Production de l'exercice	13833937282.99	12332186939.52

Chapitre II : Mise en pratique d'un tableau de bord financier au sien de la RTC

+Achat consommé	490762323.18	551096917.69
+Service Extérieur	865911508.53	971667629.28
+Autres services Extérieurs	7604800757.09	6058415903.24
2. Consommation de l'exercice	8961474588.80	758180450.21
3. VA d'exploitation (1-2)	4872462694.19	4751006489.31
-charges de personnel	5421458876.00	5755171388.53
-impôt taxes assimilé	1268604205.42	1486415410.43
4. EBE	-1817600387.23	-2490580309.65
+autre produit opérationnel	36437508.15	18242594.65
-autre charges opérationnel	148683179.05	17444220.38
-Dot amortissement provision	8329216487.15	5816673339.43
+Reprise sur perte valeur	273889180.90	6047237964.09
5. Résultat opérationnel (D'exploitation)	-9985173364.38	-2259217310.72
+produit financier	7681.23	1507069.39
-Charge financier	101210471.75	103610416.53
6. Résultat financier	-101202790.52	-102103347.14
7. Résultat ordinaire avant impôt (5+6)	-10086376154.90	-2361320657.86
Impôt exigible sur résultats ordinaire	-	-
Impôt diffère variation sur résultat ordinaire	-40917127.02	-68028941.15
Total de produit de l'activité ordinaire(a)	14144271653.27	18399174567.65
Total de charge de l'activité ordinaires (b)	24189730681.15	20692466284.36
8. Résultats activité ordinaire (a-b)	-10045459027.88	-2293291716.71
Élément extraordinaire (produit)	-	-
Elément extraordinaire (charge)	48866585.62	13373792.83
9. Résultat Extraordinaire	48866585.62	-13373792.83
10. Résultat net de l'exercice (8+9)	-10094325613.50	-2306665509.54

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

- **Production de l'exercice** : La production de l'exercice pour l'année 2020 s'élève à 13 885 962 807,59 DA. On observe une baisse de 1 534 027 379,88 DA par rapport à l'année 2021, dont la production est de 12 332 186 939,52 DA, cette augmentation en 2021 s'explique principalement par la hausse des ventes et des produits annexes.
- **Consommation de l'exercice** : On constate une baisse des consommations d'un montant de 8 203 294 138,59 DA, qui s'explique par la réduction des achats consommés et des autres services extérieurs.
- **Valeurs ajoutées** : L'entreprise SONATRACH à générer une valeur ajoutée d'ordre d'un montant de 4872462694.19DA en 2020, par contre en 2021 on remarque une baisse de 121 456 204,88DA qui s'explique par l'augmentation des consommations.
- **Excédent brut d'exploitation** : On constate un EBE négatif dans les deux années qui signifie que le chiffre d'affaires de l'entreprise ne couvre pas les charges de l'entreprise.
- **Résultat opérationnel** : On observe un résultat opérationnel négatif pour les deux années, ce qui indique que les charges dépassent le chiffre d'affaires. Cette situation s'explique par l'apparition de nouvelles charges opérationnelles, telles que les dépenses juridiques, les pertes liées aux procès, les pénalités de chargement, ainsi que les dons et libéralités.
- **Résultat financier** : On constate un résultat financier négatif dans les deux années que signifie que y'a une perte financière dont une perte de change et une perte nette sur cession d'actif financier.
- **Résultat ordinaire avant impôt** : On constate un résultat négatif dans les deux années qui est dû au résultat opérationnel et au résultat financier qui sont négatif.
- **Résultat net** : Ce résultat de l'exercice pour l'entreprise SONATRACH est négatif sur les deux années, avec un montant de -10 094 325 613,5 DA en 2020, et - 2 306 665 509,54 DA en 2021, ce qui entraîne un déficit. Ce déficit se traduit par un report à nouveau négatif, qui viendra en déduction des fonds propres (capital social, réserves, etc.) et reflète les pertes de l'entreprise. Ce report pourra être réduit lorsque l'entreprise enregistrera des bénéfices.

1.3.4 Les Ratios d'analyse

1.3.4.1 Ratio de rentabilité économique

La rentabilité économique est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à générer du profit grâce aux capitaux investis (capitaux propres + dettes). Elle reflète l'efficacité de l'entreprise à créer de la valeur à partir de ses ressources financières.

- **Ratio de rentabilité économique brute :** Ce ratio mesure la performance de l'entreprise avant la prise en compte des charges financières et fiscales.
- **Ratio de rentabilité économique nette :** Ce ratio prend en compte le résultat après impôts, ce qui donne une vision plus réaliste de la performance pour les actionnaires et les investisseurs.
- **Ratio de rentabilité économique du capital investi :** Est un ratio financier qui mesure la rentabilité des investissements effectués par une entreprise, en fonction des capitaux investis.

Tableau 23: Normes des ratios de rentabilité économique

Ratio de rentabilité économique	Formule de calcul	Normes	Résultats	
			Année 2020	Année 2021
Brut	EBE/Actif immobilises +BFR	➤ Si le ratio > 5%, l'entreprise réalise une bonne performance opérationnelle. ➤ Si le ratio < 0%, l'entreprise ne couvre même pas ses charges d'exploitation.	-0.03	-0.05
Nette	Résultat d'exploitation /Actif immobilisé + BFR	➤ Si le ratio >0 %, l'entreprise est bénéficiaire. ➤ Si ratio <0 %, l'entreprise est en perte.	-0.18	-0.43
Du capital investi	Résultat d'exploitation /capital investi* *capital investi = Actif immobilisé + BFR	➤ Si le ratio > 5%, l'entreprise gagne plus que ce que lui coûte son financement. ➤ Si le ratio < 0%, elle détruit de la valeur car elle gagne moins que le coût de son argent.	-0.18	-0.43

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

- ✓ La rentabilité brute est inférieure à 0 % dans les deux années, ce qui signifie que l'entreprise ne parvient pas à couvrir ses charges d'exploitation.
- ✓ La rentabilité nette est inférieure à 0 % dans les deux années, l'entreprise enregistre des pertes nettes croissantes, signalant une situation déficitaire.
- ✓ La rentabilité de capital investi très insuffisante : destruction de valeur pour les investisseurs.

1.3.4.2 Ratio de solvabilité

Les ratios de solvabilité sont des indicateurs financiers qui mesurent la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à long terme. Ils permettent aux investisseurs, créanciers et analystes d'évaluer la solidité financière d'une entreprise.

- **Ratio solvabilité générale :** Elle mesure la capacité globale de l'entreprise à couvrir toutes ses dettes (court et long terme) avec ses actifs.
- **Ratio solvabilité réduite :** Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme sans compter sur la vente des stocks, qui peuvent être plus longs à transformer en liquidités.
- **Ratio solvabilité immédiate :** C'est la plus stricte elle mesure si l'entreprise peut payer immédiatement ses dettes à court terme uniquement avec sa trésorerie (caisse + banque).

Tableau 24: Normes des ratios de solvabilité

Ratio solvabilité	Formule de calcul	La norme	Résultats	
			Année 2020	Année 2021
Générale	$AC/DCT = (VE + VR + VD) / DCT$	➤ Si le ratio > 1 : l'entreprise est solvable à long terme. ➤ Si le ratio < 1 : elle risque de ne pas pouvoir rembourser toutes ses dettes.	0.92	0.68
Réduite	$(VR + VD) / DCT$	➤ Si le ratio > 0.7 : l'entreprise a suffisamment d'actifs pour financer ses dettes à court terme. ➤ Si le ratio < 0.7 : les créances de l'entreprise n'arrivent pas à régler les dettes à court terme.	0.22	0.11

Immédiate	VD/DCT	➤ Si le ratio > 0.5 : l'entreprise a suffisamment de liquidité pour couvrir ces dettes à court terme. ➤ Si le ratio < 0.5 : l'entreprise n'a pas suffisamment de liquidité pour couvrir ces dettes à court terme. Cela peut être un signe de problème financier.	0.027	0.002
-----------	--------	--	-------	-------

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

- ✓ Ratio de solvabilité général : L'actif circulant inférieur aux dettes à court terme pour les deux exercices cela inclus un ratio inférieur à 1 qui signifie que l'entreprise n'arrive pas à couvrir ces dettes à court terme (DCT) par l'actif circulant (AC).
- ✓ Ratio de solvabilité réduite : D'après le lecteur de ce tableau on a constaté que ce ratio pour les deux années est inférieur à 1 ce qui veut dire les créances à court terme n'arrivent pas à régler les dettes à court terme.
- ✓ Ratio de solvabilité immédiate : Ce taux est très faible pour les deux années cela est dû à un manque de réalisation de l'entreprise. Donc l'entreprise n'a pas suffisamment de liquidité pour couvrir ces dettes à court terme.

Exécution de tableau de bord financier

Le tableau n°26 permet de résumer les données financières des deux années 2020,2021 pour analyser la variation de la situation de l'entreprise.

Tableau 25: Exécution de tableau de bord financier

Elément	Indicateur	Unité	2020	2021	Variation	%	Pictogramme
Bilan de grand masse	AI	DA	56627184998.64	52964299798.09	-3662885200.55	-6%	☹
	AC	DA	2408870678.16	2554341953.92	145471275.8	+6%	☺
	CP	DA	45108729630.09	46433733093.69	1325003463.6	+3%	☺
	DMLT	DA	11258225533.85	5913899239.51	-5344326294.34	-47%	☹
	DCT	DA	2604900512.88	3711009418.85	1106108905.97	-86%	☹
	Total	DA	118007911353.62	111577283504.06	-6430627849.56	-5%	☹

Equilibre financier	FRN	DA	-260229834.7	-616667464.9	-356437630.2	+137%	😊
	BFR	DA	-267359992	-624467154	-357107162	+134%	😊
	TR	DA	7130157.3	7799689.1	669531.8	+9%	😊
Ratio de rentabilité économique	REB	DA	-0.03	-0.05	-0.02	+67%	😊
	REN	DA	-0.18	-0.43	-0.25	+139%	😊
	RECI	DA	-0.18	-0.43	-0.25	+139%	😊
Ratio de solvabilité	RSG	DA	0.92	0.68	0.24	-26%	😞
	RSR	DA	0.22	0.11	-0.11	-99.5%	😞
	RSI	DA	0.027	0.002	-0.025	-99.93%	😞
Soldes intermédiaires de gestion	PE	DA	13833937282.99	12332186939.52	-1501750343.47	-11%	😞
	CA	DA	13885962807.59	12351935427.71	-1534027379.88	-11%	😞
	VA	DA	4872462694.19	4751006489.31	-121456204.9	-2%	😞
	EBE	DA	-1817600387.23	-2490580309.65	-672979922.4	+37%	😊
	RO	DA	-9985173364.38	-2259217310.72	7725956053.66	-77%	😞
	ROAI	DA	-10086376154.90	-2361320657.86	7725055497.04	-77%	😞
	RNE	DA	-10094325613.50	-2306665509.54	7787660103.96	-77%	😞

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de SONATRACH.

Interprétation des résultats

En 2021, bien que le fond de roulement net (FRN) soit négatif, cette situation est compensée par un besoin en fond de roulement également négatif. Cela permet à l'entreprise de dégager une trésorerie positive, traduisant une bonne gestion de l'exploitation malgré un déséquilibre structurel.

L'analyse de la structure financière de SONATRACH sur les deux exercices révèle une situation globalement défavorable, marquée par des résultats négatifs. Cela indique que la rentabilité de l'entreprise reste insuffisante. Il est donc recommandé aux responsables de mettre en place des mesures correctives, notamment par une maîtrise des charges et une optimisation des ressources, afin d'améliorer la rentabilité et renforcer la santé financière de l'entreprise.

Conclusion

Ce chapitre nous a offert une meilleure compréhension de la structure organisationnelle de la RTC BEJAIA, tout en mettant en lumière son mode de fonctionnement. À travers l'analyse des données collectées, nous avons pu élaborer un bilan d'exécution des indicateurs physiques et financiers couvrant la période mensuelle de décembre 2023 à décembre 2024, ainsi qu'un tableau de bord financier annuel pour les années 2020 et 2021. Ces éléments nous ont permis de dégager un aperçu clair de la situation financière de l'entreprise.

L'étude des documents de synthèse de la RTC BEJAIA a mis en évidence l'importance d'un tableau de bord financier, outil essentiel pour toute entreprise souhaitant suivre de manière proactive sa performance et son évolution, sans attendre les résultats de fin d'exercice.

Par ailleurs, l'étude approfondie des indicateurs financiers de la société SONATRACH nous a permis d'identifier les principaux leviers d'action pour assurer un pilotage efficace de l'activité. Cette démarche nous a ainsi permis de mieux comprendre la manière dont la performance financière peut être alignée avec les objectifs de gestion, en vue d'une amélioration continue et durable de la rentabilité.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Dans le cadre de notre travail, nous avons choisi d'orienter notre étude sur le tableau de bord financier en tant qu'outil central de pilotage de la performance, en nous intéressant particulièrement à la construction d'un indicateur de performance. Pour assurer une gestion efficace les dirigeants doivent se doter d'instruments efficaces qui s'appuient nécessairement sur un système d'information à la fois décentralisé et synthétique qui est le tableau de bord. Ce dernier est un outil de gestion qui utilise des indicateurs très importants pour l'évaluation de la performance.

Tout au long de ce travail, nous avons cherché à valider les hypothèses formulées précédemment, qui découlent principalement de notre thème, dans le but d'apporter une réponse à notre problématique.

Selon les résultats obtenus, le tableau de bord apparaît comme un outil de gestion à court terme, il constitue un support à la fois, léger, rapide, clair et dynamique. Il aide le décideur à mieux comprendre la situation en offrant une vision précise de l'état de l'entreprise, tout en fournissant une vue d'ensemble du système géré. Il permet également de détecter les écarts ou dysfonctionnements susceptibles de compromettre son bon fonctionnement.

Au cours de notre stage à SONATRACH, nous avons pu recueillir un ensemble d'informations qui nous ont permis de juger nos hypothèses de recherche et ce qui nous a amené à les vérifier :

Pour répondre à la première hypothèse nous avons cherché à mesurer la performance financière de RTC pour les exercices 2023 et 2024, cette mesure nous a permis d'appliquer les différents indicateurs physiques et financiers et de mieux comprendre le niveau de performance de l'entreprise.

Concernant la deuxième hypothèse, nous avons constaté que la performance est un concept multidimensionnel difficile à cerner, de nombreux chercheurs ont tenté de le définir. Dans le cadre d'une entreprise, ce concept peut être compris comme la capacité à atteindre les objectifs fixés au préalable, ce qui affirme la validité de notre hypothèse.

Afin de vérifier la troisième hypothèse, nous avons déduit qu'un tableau de bord est un outil très pratique, synthétique, il permet également de visualiser, étudier et prendre des décisions rapides en cas d'alerte, donc il est très utile pour l'entreprise. Pour l'intervention

Conclusion Générale

dans la prise de décision, ils convient de mentionner certaines conditions que les responsables doivent prendre en compte pour élaborer un tableau de bord efficace. Parmi ces conditions : L'implication des futurs utilisateurs dans la conception du tableau de bord ainsi que dans le choix des indicateurs, la limitation du nombre de mesures afin de se concentrer sur l'essentiel, la fiabilité des résultats, qui doivent être incontestables. Le choix d'indicateur orientés vers l'action, l'accessibilité des ressources et l'adoption d'un modèle de tableau de bord clair. Cela nous amène à confirmer notre dernière hypothèse.

Enfin, nous n'assurons pas avoir couvert tous les aspects relatifs au tableau de bord et à l'élaboration d'un indicateur de performance pour l'entreprise SONATRACH dans ce mémoire. Nous espérons, néanmoins, que d'autres étudiants pourront enrichir ce modeste travail en y apportant leurs contributions.

Bibliographie

Références Bibliographiques

➤ Livres, Articles

- AROUS K & GAMMOUDI L. (2012), « La mesure de la performance », le poids de la stratégie des compétences dans la vision stratégique des entreprises, Colloque Ecole de Commerce ISTECH, Paris.
- BOUQUIN H. (1986), « Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise », Édition Presses Universitaires de France - PUF.
- BOURGUIGNON. (1995), « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité.
- FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », Ed. EYROLLES, le Site <http://www.organiser.org/>, consulter le 14/02/25.
- FERNANDEZ. A, (2005), « L'essentiel du tableau de bord, gestion de projets », 5^{ème} édition, Paris.
- GALDEMAR V, GILLES L, (2012). Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? CREDOC.
- L'ORINI.P, (1998), « méthode et pratique de la performance », édition d'organisation, paris.
- SELMER. C, (1998), « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 4ème Edition, Dunod, Paris.

➤ Sites web

- <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier> consulté le 05/04/2025.
- <https://www.piloter.org/balanced-scorecard/index.htm>. Consulté le 06/05/2025.

➤ Autres documents

- Documents interne de l'entreprise.

Annexe 01



SONATRACH s.p.a

CENTRALISATION : CUMUL RTC

B I L A N

Exercice 2021

Edité le : 28/03/2022 11:37

Par : BOM7140

ACTIF	N Brut	N Amort-Prov	N Net	N-1 Net	PASSIF	N Net	N-1 Net		
REF	RUBRIQUE				REF	RUBRIQUE			
ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES			
20	Immobilisations incorporelles	46 836 973,56	46 140 210,34	696 763,22	995 376,03				
21	Immobilisations corporelles	18 762 725 980,84	13 135 906 743,47	5 626 819 237,37	4 535 952 708,09				
22	Immobilisations en concession								
24	Equip.Fixes & Complexes/Production	83 340 474 477,83	38 397 569 319,01	44 942 905 158,82	48 864 862 358,54				
23	Immobilisations en-cours	1 770 953 378,62	61 250 540,60	1 709 702 838,02	2 540 078 466,43				
26	Participations et créances rattachées à des participations								
27	Autres immobilisations financières	212 891 070,10		212 891 070,10	282 432 138,24				
Total Immobilisations		104 133 881 880,95	51 640 866 813,42	52 493 015 067,53	56 224 321 047,27				
133	Impôts différés actifs	471 284 730,56		471 284 730,56	402 863 951,37				
TOTAL ACTIF NON COURANT		104 605 166 611,51	51 640 866 813,42	52 964 299 798,09	56 627 184 998,64				
ACTIF COURANT						PASSIF NON COURANT			
Stock et en-cours		2 124 416 151,07	3 731 169,33	2 120 684 981,74	1 829 866 660,81	TOTAL CAPITAUX PROPRES			
						46 433 733 093,69	45 108 729 630,09		
30	Stocks de marchandises					PASSIF NON COURANT			
31	Matières premières et fournitures					13	IDP.SUB. Recues.Prod & Charges DIFF	391 838,04	
32	Autres approvisionnements	2 124 416 151,07	3 731 169,33	2 120 684 981,74	1 829 866 660,81	14	Provisions réglementées		
33	En cours de production de biens					15	Provisions pour charges	5 913 507 401,47	
34	En cours de production de services					16	Emprunts et dettes assimilées	11 258 225 533,85	
35	Stocks de produits					17	Dettes rattachées à des participations		
36	Stocks provenant d'immobilisations					229	Droits du concédant		
37	Stocks à l'extérieur					269	Versement restant à effectuer S/Titres		
38	Achats stockés					279	Versement restant à effectuer sur titre immobilisé		
Créances et emplois assimilés		429 522 808,70	3 665 525,56	425 857 283,14	507 673 860,12	TOTAL PASSIF NON COURANT			
409	Fournisseurs et comptes rattachés	167 221 800,00		167 221 800,00	167 221 800,00	5 913 899 239,51	11 258 225 533,85		
41	Clients et comptes rattachés					Dettes et emplois assimilés			
42	Personnel et comptes rattachés	230 000,00		230 000,00	50 000,00	3 171 009 418,85	2 604 900 512,88		
43	Organismes sociaux et comptes rattachés					40	Fournisseurs et comptes rattachés	726 228 997,17	
44	Etats collectivités publiques				88 269 707,88	419	Clients créditeurs, avances, RRR...	623 718 443,55	
45	Groupe et associés					42	Personnel et comptes rattachés	569 362 666,38	
46	Débiteurs divers	237 905 194,85	3 665 525,56	234 239 669,29	225 713 798,87	43	Organismes sociaux et comptes rattachés	220 481 274,51	
47	Comptes Transitoires/ Attente					44	Etat collectivités publiques	1 652 519 366,50	
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions	24 165 813,85		24 165 813,85	26 418 553,37	45	Organismes internationaux et comptes rattachés	1 133 094 430,50	
Disponibilités et assimilés		7 799 689,08		7 799 689,08	7 130 157,25	46	Groupe et Associés		
50	Valeurs mobilières de placement					47	Créditeurs divers	2 417 114,29	
51	Banques, Etab. financiers & assimilés	7 799 689,08		7 799 689,08	7 130 157,25	48	Comptes Transitoires/Attente		
52	Instruments financiers dérivés					49	Charges ou produits constatés d'avances et provisions		
53	Caisses	0,00				Disponibilités et assimilés			
54	Régie d'avances et accreditifs					50	Valeurs mobilières de placement		
58	Virements internes					51	Banques, Etab. Financiers & assimilés		
TOTAL ACTIF COURANT		2 581 738 648,85	7 396 694,89	2 554 341 953,96	2 344 679 678,18	52	Instruments financiers dérivés		
TOTAL ACTIF		107 166 905 260,34	51 648 263 596,31	55 518 641 732,05	58 971 855 676,82	53	Caisses		
						54	Régie d'avances et accreditifs		
						58	Virements internes		
						TOTAL PASSIF COURANT			
						3 171 009 418,85	2 604 900 512,88		
						TOTAL PASSIF			
						55 518 641 732,05	58 971 855 676,82		
Contrôle équilibre Actif / Passif >>>									

Annexe 02

		CUMUL RTC					
		EDITE PAR: Direction Finances TRC					
		EDITE LE: 28/03/22 11:42:10					
SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS					EN DINARS
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2021					
COTE	DESIGNATION	N			N-1		
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL
70	Ventes et produits annexes		12 351 935 427,71	12 351 935 427,71	245 042,02	13 855 717 765,57	13 855 962 807,59
72	Production stockée ou destockée	- 19 748 488,19		- 19 748 488,19	- 22 025 524,60		- 22 025 524,60
73	Production immobilisée						
74	Subventions d'exploitation						
	I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	- 19 748 488,19	12 351 935 427,71	12 332 186 939,52	- 21 780 482,58	13 855 717 765,57	13 833 937 282,99
60	Achats consommés	443 744 973,25	107 351 944,44	551 096 917,69	414 842 525,56	75 919 797,62	490 762 323,18
61	Services extérieurs	875 937 385,94	95 730 243,34	971 667 629,28	720 835 879,64	145 075 628,89	865 911 508,53
62	Autres services extérieurs	667 147 895,02	5 391 268 008,22	6 058 415 903,24	597 486 061,63	7 007 314 695,44	7 604 800 757,08
	II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 986 830 254,21	5 594 350 196,00	7 581 180 450,21	1 733 164 466,85	7 228 310 121,95	8 961 474 588,80
	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	- 2 006 578 742,40	6 757 585 231,71	4 751 006 489,31	- 1 754 944 949,43	6 627 407 643,62	4 872 462 694,19
63	Charges de personnel	5 755 171 388,53		5 755 171 388,53	5 421 458 876,00		5 421 458 876,00
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 486 415 410,43		1 486 415 410,43	1 268 604 205,42		1 268 604 205,42
	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 9 248 165 541,36	6 757 585 231,71	- 2 490 580 309,65	- 8 445 008 030,85	6 627 407 643,62	- 1 817 600 387,23
75	Autres produits opérationnels	18 179 394,63	63 200,00	18 242 594,63	34 170 424,15	2 267 084,00	36 437 508,15
65	Autres charges opérationnels	17 349 823,54	94 396,84	17 444 220,38	103 073 067,38	45 610 111,67	148 683 179,05
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 816 673 339,43		5 816 673 339,43	8 329 216 487,15		8 329 216 487,15
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	6 047 237 964,09		6 047 237 964,09	273 889 180,90		273 889 180,90
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	- 9 016 771 945,59	6 757 554 034,87	- 2 259 217 910,72	- 16 569 237 880,33	6 584 064 615,95	- 9 985 173 264,38
76	Produits financiers	1 507 069,39		1 507 069,39	7 681,23		7 681,23
66	Charges financières	103 610 416,53		103 610 416,53	101 210 471,73		101 210 471,73
	VI. RESULTAT FINANCIER	- 102 103 347,14		- 102 103 347,14	- 101 202 790,52		- 101 202 790,52
	VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)	- 9 118 874 692,73	6 757 554 034,87	- 2 361 320 657,86	- 16 670 440 770,85	6 584 064 615,95	- 10 086 376 154,90
69/5/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires						
69/2/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	- 68 028 941,15		- 68 028 941,15	- 40 917 127,02		- 40 917 127,02
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	6 047 175 939,94	12 351 998 627,71	18 399 174 567,65	286 286 803,70	13 857 984 849,57	14 144 271 653,27
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	15 098 021 691,52	5 594 444 592,84	20 692 466 284,36	16 915 810 447,53	7 273 920 233,62	24 189 730 681,15
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	- 9 050 845 751,58	6 757 554 034,87	- 2 293 291 716,71	- 16 629 523 643,83	6 584 064 615,95	- 10 045 459 027,88
77	Eléments extraordinaire (produits)						
67	Eléments extraordinaire (charges)	13 373 792,83		13 373 792,83	48 866 585,62		48 866 585,62
	IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	- 13 373 792,83		- 13 373 792,83	- 48 866 585,62		- 48 866 585,62
	X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 9 064 219 544,41	6 757 554 034,87	- 2 306 665 509,54	- 16 678 390 229,45	6 584 064 615,95	- 10 094 325 613,50

Annexe 03



SONATRACH s.p.a

CENTRALISATION : CUMUL RTC

Edité le : 28/03/2022 11:37
Par : BOM7140

B I L A N

Exercice 2021

ACTIF					PASSIF		
RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N-1 Net	RUBRIQUE	N	N-1 Net
ACTIF NON COURANT					CAPITAUX PROPRES		
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					Capital émis		
Immobilisations incorporelles	46 836 973,56	46 140 210,34	696 763,22	995 376,03	Capital non appelé		
Immobilisations corporelles	102 103 200 458,67	51 533 476 062,48	50 569 724 396,19	53 400 815 066,60	Prime et réserves (Réserves consolidées(I))		
Immobilisations en cours	1 770 953 378,62	61 250 540,60	1 709 702 838,02	2 540 078 466,43	Ecart de réévaluation		
Immobilisations financières	212 891 070,10		212 891 070,10	282 432 138,21	Ecart d'équivalence (I)		
Titres mis en équivalence - entreprises associées					Résultat net(Résultat net part du groupe(I))	-2 306 665 509,54	-10 094 325 613,50
Autres participations et créances rattachées					Autres capitaux propres Report à nouveau	-859 774 845,75	
Autres titres immobilisés					Comptes de liaison	49 600 173 448,98	55 203 055 243,59
Prêts et autres actifs financiers non courants	212 891 070,10		212 891 070,10	282 432 138,21	Part de la société consolidante (I)		
Impôts différés actifs	471 284 730,56		471 284 730,56	402 863 951,37	Part des minoritaires (I)		
TOTAL ACTIF NON COURANT	104 605 166 611,51	51 640 866 813,42	52 964 290 798,09	56 627 184 998,64	TOTAL CAPITAUX PROPRES - I	46 433 733 093,69	45 108 729 630,09
ACTIF COURANT					PASSIF NON COURANT		
Stocks et en-cours	2 124 416 151,07	3 731 169,33	2 120 684 981,74	1 829 866 660,81	Emprunts et dettes financières		
Créances et emplois assimilés					Impôts (différés et provisions)	391 838,04	84 449 588,00
Clients					Autres dettes non courantes		
Autre débiteurs	405 356 994,85	3 665 525,56	401 691 469,29	392 985 598,87	Provisions et produits comptabilisés d'avance	5 913 507 401,47	11 173 775 945,85
Impôts				88 269 707,88	TOTAL PASSIF NON COURANT-II	5 913 899 239,51	11 258 225 533,85
Autres actifs courants	24 165 813,85		24 165 813,85	26 418 553,37	PASSIF COURANTS		
Disponibilités et assimilés					Fournisseurs et comptes rattachés	726 228 997,17	623 718 443,55
Placements et autres actifs financiers courants					Impôts	3 075 251,00	
Trésorerie	7 799 689,08		7 799 689,08	7 130 157,25	Autres dettes	2 441 705 170,68	1 981 182 069,33
					Trésorerie Passif		
TOTAL ACTIF COURANT	2 561 738 648,85	7 396 694,89	2 554 341 953,96	2 344 670 678,18	TOTAL PASSIF COURANT III	3 171 009 418,85	2 604 900 512,88
TOTAL ACTIF	107 166 905 260,36	51 648 263 508,31	55 518 641 732,05	58 971 855 676,82	TOTAL PASSIF	55 518 641 732,05	58 971 855 676,82
Contrôle équilibre Actif & Passif >>>							

Table des matières

Remerciements	i
Dédicaces.....	ii
Liste des abréviations	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures.....	v
Sommaire.....	vi
Introduction Générale	1
Chapitre I :Les indicateurs de performance et le tableau de bord financier	3
Introduction	3
Section 1 : La performance de l'entreprise.....	3
1 Généralités sur la performance.....	3
1.1 La définition de la performance	3
1.2 Les types de la performance	3
1.2.1 La performance organisationnelle	3
1.2.2 La performance sociale.....	3
1.2.3 La performance commerciale	4
1.2.4 La performance financière.....	4
2 Mesure et pilotage de la performance financière	4
2.1 La mesure de la performance	4
2.1.1 L'approche dynamique	4
2.1.2 L'approche statique	4
2.2 Pilotage de la performance	4
Section 2 : Les indicateurs de performance.....	5
1 Généralités sur les indicateurs.....	6
1.1 Définition d'un indicateur.....	6
1.2 Les types des indicateurs	6
1.2.1 Les indicateurs financiers	6
1.2.2 Les indicateurs de pilotage	6
1.2.3 Les indicateurs d'éclairage	6
1.2.4 Les indicateurs de résultat	7
2 Un bon indicateur de mesure de performance.....	7
Section 3 : Le tableau de bord financier	7
1 Généralités sur le tableau de bord financier	7
1.1 Définition d'un tableau de bord financier	7

1.2	Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord financier	7
1.2.1	La détermination des objectifs.....	8
1.2.2	Les choix des bons indicateurs financiers	8
1.2.3	La construction du tableau de bord financier	8
1.3	Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord financier.....	8
1.3.1	La méthode OVAR	8
1.3.2	La méthode GIMSI	8
1.3.3	La méthode JANUS	8
	Conclusion.....	8
	Chapitre II :Mise en pratique d'un tableau de bord financier au sein de la RTC	9
	Introduction	9
	Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH.....	9
1	Historique.....	9
2	Les activités principales de la SONATRACH.....	9
2.1	L'activité Amont	9
2.2	L'activité transport par canalisation « TRC »	10
2.3	L'activité Aval	10
2.4	L'activité commercialisation	10
3	Présentation de la région transport Centre de Bejaia (RTC)	10
3.1	Présentation et mission de la RTC	10
3.2	Situation géographique	11
4	Présentation de département d'accueil « budget et contrôle de gestion ».....	11
	Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la RTC.....	13
1	Les éléments constitutifs du tableau de bord financier de la RTC	13
1.1	Les indicateurs physiques	13
1.1.1	Quantité transportée.....	13
1.1.2	Investissement	15
1.1.3	Effectifs	16
1.1.4	Turnover	17
1.1.5	Taux de Disponibilité des Machines Tournantes (TDMT)	18
1.1.6	Taux de Disponibilité des Bacs de Stockage(TDBS)	19
1.1.7	Indicateurs Hygiène Sécurité Environnement (HSE).....	20
1.1.7.1	Taux de fréquence	20
1.1.7.2	Taux de gravité.....	21
1.2	Indicateurs financiers	22

1.2.1	Chiffres d'affaires	22
1.2.2	Charges d'exploitation.....	23
1.2.3	Dépenses d'exploitations.....	25
1.2.4	Décaissement	26
1.2.5	Coût opératoire unitaire de transport	27
1.2.6	Résultat	28
1.3	Indicateur de bilan	30
1.3.1	Le bilan de grande masse.....	30
1.3.1.1	Actif	30
1.3.1.2	Passif.....	31
1.3.2	Les indicateurs de l'équilibre financier	32
1.3.3	Les soldes intermédiaires de gestion	33
1.3.4	Les Ratios d'analyse	36
1.3.4.1	Ratio de rentabilité économique	36
1.3.4.2	Ratio de solvabilité	37
	Conclusion.....	40
	Conclusion Générale.....	41
	Références Bibliographiques.....	44
	Annexes	45

Résumé

Notre recherche vise essentiellement à répondre à la question de recherche suivante : « Comment peut-on évaluer la performance de l'entreprise SONATRACH (RTC) à travers un tableau de bord financier ? ». Pour y répondre, nous avons structuré notre travail en deux parties. La première partie, d'ordre théorique, examine les différents indicateurs de performance financière, la notion globale de performance en entreprise ainsi quel concept de tableau de bord financier. Ensuite, nous abordons la seconde partie pratique, qui vise à compléter et enrichir les recherches théoriques précédentes afin de démontrer l'importance de la mise en place d'un tableau de bord financier en tant qu'outil de mesure et d'évaluation de la performance au sein de l'entreprise SONATRACH (RTC). A l'issu de ce travail de recherche, nous avons pu comprendre l'utilité du tableau de bord financier au sein de l'entreprise SONATRACH y compris sa contribution à la prise de décision et à la réalisation de ses objectifs.

Mot clés : SONATRACH, performance, tableau de bord financier, indicateurs physiques, indicateurs financiers.

المخلص

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى الإجابة عن السؤال التالي " كيف يمكن تقييم أداء مؤسسة سوناطراك من خلال لوحة قيادة مالية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، قمنا بتقسيم عملنا إلى جزأين رئيسيين. يتناول الجزء الأول، ذو الطابع النظري، مختلف مؤشرات الأداء المالي، بالإضافة إلى مفهوم الأداء العام في المؤسسة، مع التركيز على مفهوم لوحة القيادة المالية كأداة لتقييم الأداء وتوجيه القرارات. أما الجزء الثاني، الذي يحمل طابعًا تطبيقيًا، فيسعى إلى استكمال وإثراء الجانب النظري من خلال دراسة تطبيقية على المؤسسة، بهدف إبراز أهمية استخدام لوحة القيادة المالية كأداة فعالة لقياس وتقييم الأداء داخل مؤسسة سوناطراك. وفي نهاية هذا العمل البحثي، توصلنا إلى فهم أهمية لوحة القيادة المالية داخل مؤسسة سوناطراك، ودورها في دعم عملية اتخاذ القرار والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: سوناطراك، الأداء، لوحة القيادة المالية، المؤشرات الفيزيائية، المؤشرات المالية.

Abstract

Our research primarily aims to answer the following question: « How can the performance of the company SONATRACH (RTC) be evaluated through a financial dashboard? ». To address this question, our work is structured into two main parts. The first part, theoretical in nature, examines the various financial performance indicators, the overall concept of corporate performance, as well as the financial dashboard as a management tool. The second part is practical and seeks to complement and enrich the theoretical findings by demonstrating the importance of implementing a financial dashboard as a tool for measuring and evaluating performance within SONATRACH (RTC). At the end of this research, we were able to understand the usefulness of the financial dashboard within the company SONATRACH, including its contribution to decision-making and the achievement of strategic objectives.

Keywords: SONATRACH, performance, financial dashboard, physical indicators, financial indicators.

Résumé

Notre recherche vise essentiellement à répondre à la question de recherche suivante : « Comment peut-on évaluer la performance de l'entreprise SONATRACH (RTC) à travers un tableau de bord financier ? ». Pour y répondre, nous avons structuré notre travail en deux parties. La première partie, d'ordre théorique, examine les différents indicateurs de performance financière, la notion globale de performance en entreprise ainsi quel concept de tableau de bord financier. Ensuite, nous abordons la seconde partie pratique, qui vise à compléter et enrichir les recherches théoriques précédentes afin de démontrer l'importance de la mise en place d'un tableau de bord financier en tant qu'outil de mesure et d'évaluation de la performance au sein de l'entreprise SONATRACH (RTC). A l'issu de ce travail de recherche, nous avons pu comprendre l'utilité du tableau de bord financier au sein de l'entreprise SONATRACH y compris sa contribution à la prise de décision et à la réalisation de ses objectifs.

Mot clés : SONATRACH, performance, tableau de bord financier, indicateurs physiques, indicateurs financiers.

الملخص

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى الإجابة عن السؤال التالي "كيف يمكن تقييم أداء مؤسسة سوناطراك من خلال لوحة قيادة مالية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، قمنا بتقسيم عملنا إلى جزأين رئيسيين. يتناول الجزء الأول، ذو الطابع النظري، مختلف مؤشرات الأداء المالي، بالإضافة إلى مفهوم الأداء العام في المؤسسة، مع التركيز على مفهوم لوحة القيادة المالية كأداة لتقييم الأداء وتوجيه القرارات. أما الجزء الثاني، الذي يحمل طابعًا تطبيقيًا، فيسعى إلى استكمال وإثراء الجانب النظري من خلال دراسة تطبيقية على المؤسسة، بهدف إبراز أهمية استخدام لوحة القيادة المالية كأداة فعالة لقياس وتقييم الأداء داخل مؤسسة سوناطراك. وفي نهاية هذا العمل البحثي، توصلنا إلى فهم أهمية لوحة القيادة المالية داخل مؤسسة سوناطراك، ودورها في دعم عملية اتخاذ القرار والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: سوناطراك، الأداء، لوحة القيادة المالية، المؤشرات الفيزيائية، المؤشرات المالية.

Abstract

Our research primarily aims to answer the following question: «How can the performance of the company SONATRACH (RTC) be evaluated through a financial dashboard? ». To address this question, our work is structured into two main parts. The first part, theoretical in nature, examines the various financial performance indicators, the overall concept of corporate performance, as well as the financial dashboard as a management tool. The second part is practical and seeks to complement and enrich the theoretical findings by demonstrating the importance of implementing a financial dashboard as a tool for measuring and evaluating performance within SONATRACH (RTC). At the end of this research, we were able to understand the usefulness of the financial dashboard within the company SONATRACH, including its contribution to decision-making and the achievement of strategic objectives.

Keywords: SONATRACH, performance, financial dashboard, physical indicators, financial indicators.