

جامعة قاصدي مباح - ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص :فحص ومراقبة التسيير
من إعداد الطالب : عبد الخالق زيتوني
بعنوان :

لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية

"دراسة حالة المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية"

(ماي 2014)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:10 جوان 2014

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(دكتور بجامعة قاصدي مباح ورقلة) - رئيسا

(دكتور بجامعة قاصدي مباح ورقلة) - مقررا

(استاذ بجامعة قاصدي مباح ورقلة) - مناقشا

الدكتور/ محمد بركة

الدكتور/محمد حسان بن مالك

الدكتور/ محمد الخطيب النمر

السنة الجامعية : 2014/2013.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، أما بعد:

أهدي هذا العمل إلى

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات و الدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أُمي الحبيبة إلى من عمل بجد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي

إلى إخوتي و أخواتي وأزواجهم وزوجاتهم وأبنائهم وبناتهم

إلى كل الأصدقاء الذي جمعة بيني وبينهم المحبة

إلى مدير جامعة قاصدي مرياح: الأستاذ الدكتور احمد بوطرفاية

إلى الأستاذ المشرف: بن مالك محمد حسان

إلى الأستاذ المؤطر بالبنك السيد: خويلدات موسى

إلى جميع أساتذة الكرام و إلى كل الطلبة جامعة قاصدي مرياح والأسرة الجامعية

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين المقبلين على التخرّج.

عبد الخالق

شكر و تقدير :

الحمد لله ، الحمد لله الذي بحمده تتم الصالحات .
و الصلاة و السلام على سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم .
أتقدم بجزيل الشكر للمولى عز و جل على توفيقه لي بانجاز هذا
العمل المتواضع .

السيد مدير جامعة قاصدي مرباح ونتمنى له الشفاء العاجل
كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف بن مالك محمد حسان
على توجيهه و مسانדתه لي .

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المؤطر خويلدات موسى على
توجيهاته، والى كل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة .
وكذلك اشكر جزيل الشكر كل من ساهم من قريب ومن بعيد
في هذا العمل المتواضع .

كما لا أنسى الشكر إلى جميع أساتذة وطلبة والاسرة الجامعية
جامعة قاصدي مرباح بورقلة .

الفهرس

الصفحة	العنوان
.I	الفهرس العام
.II	الاهداء
.III	الشكر
.IV	قائمة الجداول.
.V	قائمة الأشكال.
.VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة.
01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة ومراقبة التسيير.
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة.
03	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة .
03	أولاً: مفهوم لوحة القيادة.
03	ثانياً: خصائص ومهام لوحة القيادة.
06	ثالثاً: أهمية لوحة القيادة.
06	رابعاً: اهداف وعوائق لوحة القيادة.
08	المطلب الثاني: دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير .
08	أولاً: ماهية مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية.
09	ثانياً: مكانة لوحة القيادة بين أدوات التسيير الأخرى.
12	ثالثاً: مراحل استعمال لوحة القيادة.
12	رابعاً: مؤشرات وادوات لوحة القيادة.
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
17	المطلب الاول: مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي.

18	المطلب الثاني: مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير .
19	المطلب الثالث: مداخلة ملتقى علمي .
21	خلاصة الفصل الأول .
22	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية حالة المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
24	المبحث الأول: كيفية تطبيق لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
24	المطلب الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
24	اولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
24	ثانيا: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
26	ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
27	رابعا: الاهمية الاقتصادية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
28	المطلب الثاني: تقديم لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
28	اولا: المصالح الموجودة في لوحة القيادة الخاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.
29	ثانيا: تصميم واعداد لوحة القيادة.
35	ثالثا: علاقة وظيفة تسيير الخزينة بلوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
36	رابعا: اختيار المؤشرات وتجميع المعلومات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
39	المبحث الثاني : مساهمة لوحة القيادة في مرافبة التسيير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
39	المطلب الاول: نتائج دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
39	اولا: نتائج الدراسة.
42	ثانيا: مثال حي لحل خلل عن طريق لوحة القيادة.
42	المطلب الثاني : مناقشة نتائج دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
42	اولا: تفسير مؤشرات لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
44	ثانيا: فعالية لوحة القيادة في مراقبة التسيير.

45	المطلب الثالث: استنتاجات دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية .
45	اولا: نقاط القوة(الايجابيات) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
46	ثانيا: نقاط الضعف (السلبيات) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
49	خلاصة الفصل .
50	الخاتمة.
54	قائمة المراجع.
56	الملاحق.

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
08	تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الادارة	01/01
14	تقسيم المؤشرات حسب المتدخلين	01/02
14	تواتر استعمال المؤشرات	01/03
16	متابعة النشاط التجاري	01/04
37	توضيح خطوات gimsi	02/01
43	بيانات الدخل /بدر 2013	02/02
44	إعادة استعمال الطبيعة المتغيرة بين 2012 و2013	02/03
45	مصروفات التشغيل في العام 2013/2012	02/04

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
04	التحكيم (تكلفة/نوعية/أجال).	01/01
06	تفويض السلطة.	01/02
11	أدوات القيادة.	01/03
12	تصميم عام للوحة القيادة.	01/04
16	التمثيل البياني للمؤشرات.	01/05
17	منبهات تقييم الأداء.	01/06
26	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	02/01
34	مراحل تصميم لوحة القيادة.	02/02
35	نظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة.	02/03
35	الرقابة على لوحة القيادة.	02/04

الصفحة	العنوان	الرقم
62	مجموعة من الاسئلة الموجهة لمدير الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	01
63	Le tableau repris, ci-dessous, résume l'évolution des ressources par nature entre 2012 et 2013	02
64	Le tableau repris, ci-dessous, résume l'évolution des réemplois par nature entre 2012 et 2013	03
65	TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT / BADR 2014	04
66	Les dépenses de fonctionnement exercice 2013/2012	05
67	Les dépenses de fonctionnement exercice 2013/2012	06
68	Schéma des étapes de la gestion de la trésorerie	07
69	Schéma de construction d'un budget de trésorerie	08
70	EXEMPLE DE CONSTRUCTION D'UN TRESORERIE MENSUEL	09
71	Encaissement prévisionnel sur ventes	10
72	T.V.A à paye	11
73	Budget de trésorerie (suite)	12
74	Bilan au 30/12	13
75	BUDGET DES ENCAISSEMENTS SUR LES VENTES	14
76	<u>Budget de trésorerie</u>	15
77	Bilan prévisionnel au 31/03/20N+1	16
78	Budget de trésorerie : méthode des emplois- ressources	17
79	<u>Annexe fiscal</u>	18
80	Mouvement du compte bancaire de l'entreprise « X »	19

المُلخَص

الملخص :

بفعل التحولات الكبيرة في الاقتصاد العالمي، يفرض على البنوك مواجهة المنافسة الدولية بدخول مؤسسات غير مصرفية وغير مالية بتقديم بعض الخدمات المصرفية، مما يجعل التطوير الواعي للأساليب الجديدة كضرورة حتمية وليس ترفاً أو هدراً.

لذلك أصبح الحديث عن ملائمة مراقبة التسيير في قطاع المصارف يحتل أهمية كبيرة من خلال إعطائه الدور المنوط به، من خلال استعمال التقنيات الحديثة للتحكم أكثر في التسيير و التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة، لذا فالمصارف بحاجة إلى نظام يسمح لها بقيادة مختلف أنشطتها وضمان سيرورتها الحسنة، وكذا تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج. وهذا الدور الذي تتكفل به لوحة القيادة من خلال رفع التحدي اليومي في التحكم في التسيير .

وبذلك يمكن أن نقول أن لوحة القيادة عبارة عن دعامة في التسيير باعتبارها سهلة وسريعة وديناميكية، فهي تسمح من جهة بتسهيل فهم حالة معينة من خلال إعطاء مفهوم ملائم لمعنى المعلومات، ومن جهة أخرى تعي المسؤول على دراسة القرارات التصحيحية الممكنة في حالة الانحراف عن الأهداف، إذن هي تساعد في تحسين وترسيخ الثقافة التسييرية للمسؤول بحيث أن هذا التحسين يكون حسب الاستعمال والاستغلال الأمثل لهذه الأداة.

الكلمات المفتاحية : مؤسسات مصرفية، مراقبة تسيير، لوحة قيادة.

Résumé

Les grands changements dans l'économie mondiale impose aux banques face à la concurrence international à entrer dans les institutions non bancaires et non-financier Fournir des services bancaires Rendre le développement conscient des nouvelles méthodes inévitable nécessité, pas un luxe ou une perte La pièce est devenue un discours sur le contrôle de gestion approprié dans le secteur bancaire détient une grande importance. En lui donnant le rôle, à travers l'utilisation des technologies modernes pour un plus grand contrôle sur la gestion et assurer la réalisation des objectifs fixes Donc, les banques sont dans le besoin d'un système qui leur permet mené diverses activités et assurer une bonne la conduites. Les responsabilités de l'évaluation de l'ADC et améliorer les résultats. Ce rôle, qui est parrainé par le tableau de bord en augmentant le défi quotidien de commande de direction Doit-il le faire, nous pouvons dire que le tableau de bord est un pilier dans la gestion aussi simple, rapide et dynamique Ils permettent d'une part de faciliter la compréhension d'une situation donnée, en donnant un concept approprié de la signification de l'information D'autre part sous la charge d'une étude sur les décisions correctives possibles en cas de déviation par rapport aux objectifs, par conséquent, est d'aider à améliorer et à consolider la culture de l'administrateur directeur afin que cette amélioration sera en fonction de l'utilisation et de l'utilisation optimale de cet outil.

Mots-clés: établissements bancaires, contrôle de gestion, le tableau de bord

المقدمة

تمهيد:

في وسط اقتصادي غالبا ما اتسم بالتعقيد وكثرة المتغيرات، وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق تسييرها تماشيا مع هذه التحديات الجديدة، فأصبح لازما على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال أن تسلك اتجاه يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية، وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات المصرفية إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق والتميز، فمنذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات تسمح بمتابعة التكاليف ومحاولة التحكم ، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المدراء والمسؤولين وكشفت عن عجز هذه الأدوات المحاسبية في تلبية الضروريات الحديثة للتسيير، مما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير أداة تكميلية تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، و تمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات، هذه الأداة هي لوحة القيادة.

1 - طرح اشكالية البحث:

نظرا لكون نظام مراقبة التسيير واحدا من بين الآليات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات، فإنه بات من الضروري على المؤسسات الوطنية التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير. وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في مراقبة التسيير لدى المؤسسات المصرفية؟

ومن خلف لإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1 فيما تكمن أهمية مراقبة عملية التسيير ؟

2 ماهي الأدوات التي يمكنها المساهمة في مراقبة التسيير؟

3 هل يمكن للوحة القيادة أن تساهم في مراقبة التسيير؟

2 - الفرضيات:

وبغية الإحاطة بمده التساؤلات يمكن طرح الفرضيات التالية :

* عملية مراقبة التسيير من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة ؛

* هناك عدة أدوات في المؤسسة المصرفية يمكنها المساهمة في مراقبة التسيير؛

* تعد لوحة القيادة من ابرز الأدوات والأكثر فعالية في مراقبة التسيير ؛

3 - مبررات اختيار الموضوع:

* الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع

* أهمية هذا الموضوع في المجال البحثي

* المساهمة في إثراء هذا الجانب من المواضيع العلمية والتي تعود بالفائدة على الأفق المستقبلية.

4 - أهداف الدراسة و أهميتها:

و يتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة

بالمؤسسات على وجه عام وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة .أما أهمية دراسة هذا

الموضوع فيمكن إجمالها في النقاط التالية:

- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية الوطنية .فرغم أهمية تواجد

لوحات القيادة في المؤسسات إلا أن الدراسات الجامعية والبحوث التي تناولتها تبقى قليلة، مما يشجع

على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات.

- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأدوات فعالة في مراقبة التسيير.

- محاولة التعريف بلوحات القيادة التسييرية التي تكاد تكون مجهولة من طرف جمهور المسيرين.

5 - حدود الدراسة:

و تتمثل في دراسة المؤسسات المصرفية بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية كحدود مكانية، و امتداد الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2012 - 2014 كحدود زمنية و ذلك لتمييز الفترة بإظهار ما مدى قدرة لوحة القيادة على مراقبة التسيير المؤسسات المصرفية .

6 - منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

من اجل الوصول إلى هدف البحث و الإجابة عن التساؤلات المطروحة ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على منهج التحليل الإحصائي و المنهج الوصفي الممثل في المقابلة، و لتدعيم موضوع البحث سنعتمد على المراجع المتوفرة التي تتناول موضوع البحث و المتمثلة في الكتب و الرسائل الجامعية و الملتقيات ، و مواقع الانترنت بغية إثراء الموضوع ، و اعتماد تحليل الجداول الإحصائية و الأشكال البيانية باستخدام برنامج EXCLE .

7 - هيكل البحث :

و لدراسة موضوع الإشكالية و التحقق من الفرضيات سيتم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول و يخص الجانب النظري (الإطار المفاهيمي للوحة القيادة ومراقبة التسيير) و يحتوي على مبحثين عبارة عن مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة و يتضمن التطرق إلى أساسيات كالمفهوم و الأهمية الخصائص و الأهداف و العوائق.....، أما المبحث الثاني عبارة عن عرض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث من جوانب عدة، أما الفصل الثاني فهو عبارة عن جانب تطبيقي (حالة المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة) يتضمن مبحثين يتعلق المبحث الأول بطريقة و معطيات الدراسة (كيفية تطبيق لوحة القيادة) و الثاني يتطرق إلى تفسير و مناقشة النتائج (مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير).

8 - صعوبات البحث:

- عدم توفر المراجع في المكتبة الجامعية .

الفصل الأول

الجانب النظري:

الإطار المفاهيمي للوحة القيادة

ومراقبة التسيير

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقه في ضل النظام الدولي الجديد من جهة، والتكتلات الاقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة أخرى والجزائر كواحدة من دول العالم شهدت في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة وذلك بدخولها نمطا جديدا يعتمد على اقتصاد الأسواق والمبادلات الحرة وفي ظل هذه الظروف أصبح لازما على مسيري المؤسسات الجزائرية وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج، بمدى تحقيق الفعالية في الأداء وباعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة، وكذا اتخاذ القرارات الخاصة بذلك، وذلك عن طريق وسائل وأدوات معينة منها لوحة القيادة والتي تمثل محور موضوع البحث.

وتعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

و من أجل توضيح الموضوع، حيث تطرقنا إليه من خلال مبحث المفاهيم الأساسية حول لوحة القيادة الذي يتضمن المطالب التالية:

- المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة؛

1- مفهوم لوحة القيادة ؛

2- خصائص ومهام لوحة القيادة ؛

3- أهمية لوحة القيادة بالمؤسسة؛

4-أهداف وعوائق لوحة القيادة ؛

-المطلب الثاني: دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير ؛

1- ماهية مراقبة التسيير في المؤسسات ؛

2-مكانة لوحة القيادة من بين أدوات التسيير الأخرى؛

3- مراحل استعمال لوحة القيادة؛

4-أدوات ومؤشرات لوحة القيادة ؛

بالإضافة إلى المبحث الثاني الذي يستعرض دراسات سابقة.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

التسيير الجيد يستدعي أن يكون مسيروها ملمين بجميع المعلومات و المعطيات محاسبية مالية... الخ , سواء كانت من المصدر الداخلي أو الخارجي , حتى يتمكنوا من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها و مدى نجاعة أساليب التسيير فيمها تبعا للنتائج المحققة بها و القيام بجمع هذه المعلومات في جداول و تمثيلات بيانية مختلفة لتشكيل لوحة للقيادة , هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم أدوات التسيير الحديثة لاتخاذ القرارات , في المؤسسة إن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من أجل النمو و التطور تبقى محدودة و غير مجدية , إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها و أهدافهم في هذا الجهاز الإداري , ولهذا تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة من خلال خصائصها و مهامها و أهميتها و أهدافها و ما يعيق لوحة القيادة كما تطرقنا إلى مراحل استعمال لوحة القيادة ومؤشراتها و أهم الأدوات للوحة القيادة وكذلك تم التطرق إلى مكانة لوحة القيادة من بين أدوات التسيير الأخرى .

المطلب الأول ماهية لوحة القيادة

أولا : مفهوم لوحة القيادة

مثل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة و التي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم كمستوى النينين و السرعة الحالية و حالة الفرامل...، فإن هناك لوحة القيادة الخاصة بعملية التسيير و المتمثلة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافها¹.

ويعرف Alazard.C Sépari. S، لوحة القيادة على أنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني ، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"²

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومي.

ثانيا: خصائص ومهام لوحة القيادة

1. خصائص لوحة القيادة³:

من أهم الخصائص التي تمتاز بها لوحة القيادة نجد أنها :

- أداة شخصية خاصة بكل مسؤول مركز مسؤوليته فهي بذلك تنشط من قبل مستعملها و تركز على الأهم⁴ :

¹ T. Cuyaubère et J. Muller , *Contrôle de Gestion Tome 2 : La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire* , La Villeguerin Paris 1991 , p 202.

² C. Alazard et S. Sépari , *Op.Cit* , p 591.

³ H. löning . *Op. Cit* .p146.

⁴ Alain fernandez, *Les nouveaux tableau de bord des décideurs*, 2ème Edition, Paris, Edition d'organisation, 2002, P7

تترجم الإستراتيجية المتبعة ، قابلية للتكيف و عاكسة للفعل معبر عنها بلغة عملية .

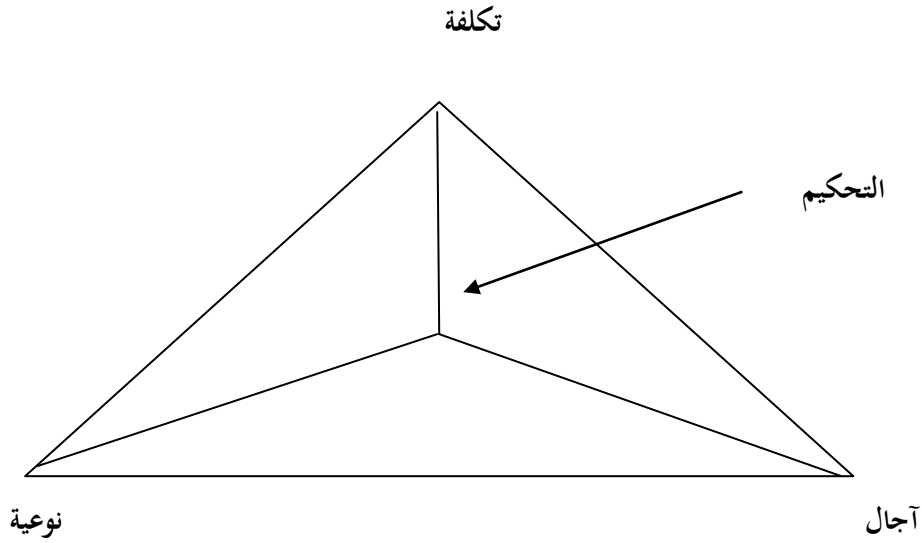
لوحة القيادة عبارة عن صورة للأدوات التقنية التسييرية الأخرى كالمحاسبة التحليلية ، الموازنات التقديرية.

أداة للتسيير بحيث تساعد في تقييم قدرات المسؤولين في تحقيق الأهداف المسطرة و مدى صلاحية الإجراءات التصحيحية الصادرة منهم .

يجب احترام المثلث الذهبي (تكلفة ، نوعية ، أجال) إذ أن دقة و سرعة الحصول على المعلومات ينجر عنه تكلفة ، لذلك يجب وجود تناسق

بين سرعة الحصول على المعلومات مع أجال رد الفعل دون أن تكون ذات تكلفة باهظة كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 01/01 : التحكيم (تكلفة / نوعية / أجال)



المصدر: Bouin Xavier, **les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion**, édition Dunod, paris 2004, p86.

من خلال الشكل نستنتج ان لوحة القيادة أداة للاستخراج السريع للمعلومات و الرقابة الشاملة في المدى القصير ، إضافة الى ذلك فهي أداة لتوضيح مستويات الاداء الحقيقي و تحديد الخلل الوظيفي الموجود ، سهولة الاستعمال و الفهم كلوحة قيادة السيارة .

إذن يمكن القول أن لوحة القيادة عبارة عن أداة :

- سهلة وواضحة (15 مؤشر على الأكثر)؛
- ناجحة (مؤشرات انتقائية)؛
- شاملة (تعطي نظرة عامة حول العناصر الأساسية في التسيير)؛
- تربوية (نوعية العرض) ؛
- شخصية (خاصة بكل مسؤول)؛
- سريعة (أجال النشر)؛
- مرنة (تستجيب لكل التغيرات)؛

يمكن عن نظام القول أن لوحة القيادة عبارة عن نظام ديناميكي و ليس ستاتيكي بحيث أنه يتلاءم مع المتغيرات المحيطة

2 / مهام لوحة القيادة :

يمكن استخلاص المهام الأساسية للوحة القيادة فيما يلي :

أداة للقيادة و اتخاذ القرار : المعلومات المحتواة في لوحة القيادة خاصة بالنقاط الأساسية للتسيير , لذلك فقيادة مراكز المسؤولية تصبح عملية سهلة نوعا ما لأن المسؤول بحوزته مؤشرات المتابعة مركزه و التحكم في نشاطه و من ثم اتخاذ القرارات التي تسمح باتخاذ اجراءات تصحيحية عند وجود الانحراف .

أداة للتشخيص و التفاعل : إن وجود الانحرافات يفرض على المسؤولين تحليل معمق لأسباب حدوثها الشيء الذي يسمح بوضع إجراءات تصحيحية لإرجاع التوازن في الوقت المناسب .

أداة للنقاش : تسهل لوحة القيادة النقاش بين الأطراف المعنية :

- بين مسؤولي مراكز المسؤولية و المستوى الأعلى منه : بحيث أن كل مستوى يحضر تقرير للمستوى الأعلى منه عن النتائج المحققة مع وضع شروحا حول أسباب الانحرافات و توضيح الإجراءات التصحيحية المتخذة , و من جهة أخرى تعمل المديرية العامة على تنسيق أعمال مختلف المسؤولين و توجيه عملهم نحو إستراتيجية المصرف.
- بين أعضاء كل مسؤولية بحيث تسهل لوحة القيادة التنسيق و تجانس الأعمال بين أعضاء مراكز المسؤولية , إذ تلفت نظرهم حول العوامل الأساسية للتسيير في وقت معين¹
- أداة للمراقبة و المقارنة : لوحة القيادة عبارة عن أداة لمراقبة السلطات المفوضة , بحيث تسمح بتقييم المفوض للمفوض له حول النتائج المتحصل عليها من قبل هذا الأخير , وكذلك لوحة القيادة عبارة عن أداة للمقارنة عن طريق متابعة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة و تحديد الانحرافات الناتجة عنها .
- أداة للإنذار (يقظة) : من خلال استخراج نقاط ضعف المصرف و الانحرافات ذات دلالة و هذا ما يسمح للمسؤول بالتفاعل السريع و في الوقت المناسب لكل التغيرات الطارئة².
- أداة للتحفيز و قياس الأداء : إن الأداء الجيد يعني في نفس الوقت الفعالية و النجاح , أي تحقيق نتائج تكون أقرب ما يمكن من الأهداف المسطرة و بأقل تكلفة , إذن فهي أداة لتقييم أداء كل مسؤول من خلال تحقيقه للأهداف³ .
- أداة تربوية في تحسين الإطار : تسمح لوحة القيادة بتطوير الثقافة التسييرية داخل المصرف , لأن التحسيس الدائم للمسؤولين حول العوامل الأساسية التي تساعدهم في التحكم في التسيير تحسن قدراتهم الإبداعية (التصورية) في إيجاد الحلول و تنمية كفاءاتهم المصرفية في الاتصال و تحفيز العمال .
- أداة مميزة في تفويض السلطات : يلتزم المفوض له بتحقيق نتائج حسب الأهداف المتفق عليها , وبذلك فإن أي خلل في تحقيق هذه الأهداف تؤثر على نتيجة المفوض و المفوض له , و حتى على نتيجة المصرف ككل , و على هذا الاساس يجب وجود مراقبة من المفوض

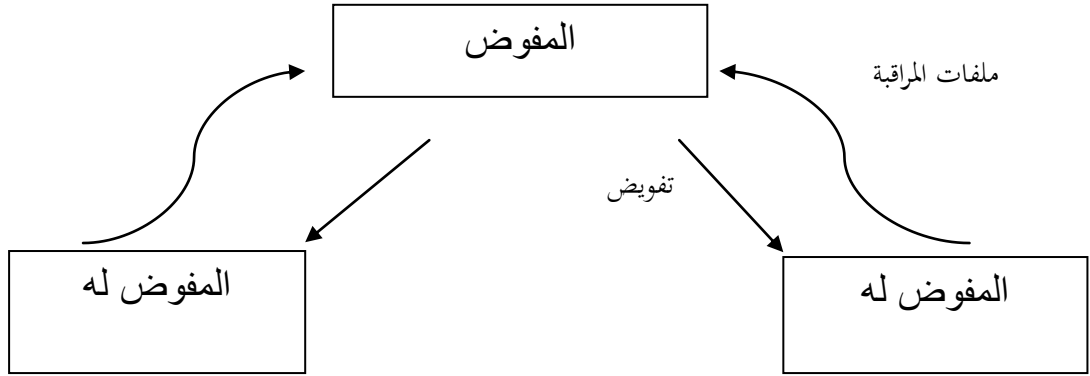
¹ M. Leroy, *Op. Cit* .p 42

² T.Cuyaubère et J .Muller, *Contrôle de Gestion Tome2 ,La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire,Op. Cit* , p204

³ H. Savall et V.Zaritet, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*, 2^e Edition, Economica, Paris, 1989, p.5.

على المفوض له وبما أن المراقبة المباشرة صعبة في إطار اللامركزية فإن المراقبة بالأرقام تصبح أفضل سبيل لذلك عن طريق استعمال لوحة القيادة¹ كما بينه الشكل التالي :

الشكل رقم 02/01: تفويض السلطات



المصدر: Bouin Xavier, **les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion**, édition Dunod, paris 2004, p78.

ثالثا: أهمية لوحة القيادة في المؤسسة²

تعتبر لوحة القيادة :

- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة
- الأداة التي تشملها التغيير و غيرت نحو - الأفضل - هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير
- يزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير و المتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة، كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث و يمكنها التفاعل و التكيف مع متطلبات المستعمل و المحيط .
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب و بشكل جماعي
- هي وسيلة للحوار و الاتصال , و كذلك لإدارة الأزمات في المنظمة

رابعا : أهداف و عوائق لوحة القيادة

إن فهم نظام لوحة القيادة لا يكتمل إلا بمعرفة الأهداف التي يسعى كل مسؤول تحقيقها من خلاله , وكذا العراقيل التي تواجهه و تحد من مهامه

أ/أهداف نظام لوحة القيادة :

الهدف الأساسي للوحة القيادة هو توفير نظام معلومات يسمح لكل مسؤول بالحصول على أداة تساعده باستمرار في قياس³.

¹ بلهاشمي جيلالي طارق، رسالة ماجستير "لوحة القيادة كأداة مراقبة مراقبة التسيير في المصارف" جامعة البليدة، الجزائر ص 86.

² www.centrepatronalist qa.ca 20 avril 2013 - 11 :33.

³ Alain fernandez, Les nouveaux tableau de bord des décideurs, 2ème Edition, Paris, Edition d'organisation, 2002, P7.

- نتائجها الحالية؛
- الانحرافات عن الأهداف ؛
- النتائج المقدرة في نهاية السنة؛
- التطورات المحققة مقارنة بالسنوات الماضية؛
- الحصول على مؤشرات شاملة لمقارنة الأداءات الحقيقية بالأهداف و التفاعل معها كل حسب مستواه؛
- تنظيم نظام تقارير الذي يسمح للمستوى الأعلى بمتابعة النتائج المحققة للمستوى الأدنى منه و الانحرافات الناتجة و الإجراءات التصحيحية المتخذة أو التي ستتحذ ؛
- تسمح لوحة القيادة بتوضيح الإستراتيجية و مخططات العمل إلى المستويات الهرمية الأدنى و تحقيق التناسق حسب التوجهات الإستراتيجية الرئيسية بين مراكز المسؤولية تسعى لوحة القيادة إلى تنشيط تفاعل المسؤولين حسب التغيرات الطارئة من خلال المقارنة الدائمة للنتائج مع التقديرات.
- تزود مختلف مسؤولي المؤسسة بالمعلومات التي يحتاجها لقيادة أداء مركزه فهي ليست خاصة بالمديرية العامة فقط؛
- تسمح بتقييم نتائج الإجراءات التصحيحية و ذلك بترقية و تحسين التقديرات و الأهداف المختارة ؛
- تسمح بتوضيح حالة كل مركز مسؤولية في كل لحظة مقارنة "بالأهداف المسطرة"؛

ب/عوائق نظام لوحة القيادة :

- إن تطبيق لوحة القيادة في الميدان المصري لا يتلاءم مع المهام و الخصائص المذكورة انفا , بحيث هناك عدة نقائص و عوائق تحول دون ذلك وسوف نذكر أهمها :
- ليس هناك لوحة قيادة ملائمة و خاصة بكل مسؤول أو مستوى هرمي باعتبارها أداة شخصية موجهة لمسؤول واحد تكون مصممة حسب انشغالاته و طريقة نشاطه , لكن لوحة قيادة واحدة و شاملة لا تأخذ بعين الاعتبار خصائص النشاط
- عادة ما تستعمل نفس لوحة القيادة لعدة القيادة لعدة سنوات , بحيث لا يطرأ عليها أي تغيير و لا تحسين من خلال التغيرات الداخلية و الخارجية فمن المفروض أن تتلاءم أهدافها و نشاطها حسب هذه التغيرات , إذن هي أداة ديناميكية (مرنة) و ليست أداة كلاسيكية .
- عادة ما يكون تواتر صدور لوحات القيادة نفسه بالنسبة لكل المصالح , لكن من المفروض وجود اختلاف في متابعة نشاط مركز ربح مقارنة بمركز المصالح العامة .
- عادة ما يكون المكلفون بتصميم لوحة القيادة على المستوى المركزي , فتكون بعيدة جدا على أرض الواقع و الاحتياجات الحقيقية لمستعملها .
- عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة داخليا أي حسب طريقة تسيير المؤسسة فقط دون مقارنتها مع مؤسسات منافسة أخرى.
- عادة ما تستخدم لوحة القيادة للمراقبة بدلا أن تكون موجهة نحو التحكم في التسيير و اتخاذ القرار¹.
- في أغلب الأحيان تستعمل في تصميم لوحة القيادة الأنظمة المحاسبية و المالية التي تعطي نظرة جزئية لأنشطة المصرف لأن هناك عدة معلومات حول محيط المصرف و المنافسين .
- تأخر الحصول على المعلومات الذي ي يؤثر على القرارات المتخذة التي لا يتم استغلالها في الوقت المناسب.

¹ C. Perochon et j.Lerion, **Analyse comptable et gestion Prévisionnelle**, Edition Fouchet, Paris, 1982, P: 340.

● عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة دون اشتراك و استشارة مستعمليها النهائيين , فهي تحتوي عندئذ على مؤشرات بدون معنى لمستعمليها.¹

المطلب الثاني : دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير

أولا : ماهية مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية

وضعت عدة تعاريف لمراقبة التسيير منذ ظهورها، وقد اختلف العديد من الباحثين في تفسيرهم لمعنى مراقبة التسيير نظرا للتطور الذي مرت به المؤسسات .ويمكن توضيح أهم مراحل تطور مفهوم الرقابة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم : 01/01 تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة

مفهوم المؤسسة	مفهوم مراقبة التسيير
النظرية الكلاسيكية	-مراقبة محاسبية ومالية. -التركيز على التدقيق. -تحليل الانحرافات وتحديد المسؤوليات.
مدرسة العلاقات الإنسانية	-مراقبة اجتماعية واقتصادية. -مراجعة اجتماعية. -مشاركة، تحفيز، اتصال.
مدخل النظم	-قيادة المؤسسة. -نظام قائم على العلاقة بين الاتصال والمعلومات والأداء. -نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي، الأهداف والأداء.

Source: P. Lauzel et R. Teller; *Op.cit*; p 8.

ومن أجل توضيح جيد لمفهوم مراقبة التسيير فإنه سيتم عرض بعض التعاريف لأبرز الكتاب في هذا المجال.

فحسب "R. Anthony . فإن مراقبة التسيير " : هي سيرورة عمليات يقوم المسؤولون من خلالها بالتأثير على الأفراد في المؤسسة بغرض تنفيذ الإستراتيجية المحددة² .

ويعرف "M. Gervais" مراقبة التسيير على أنها: "سيرورة عمليات يتأكد من خلالها المديرين من أن الحصول على الموارد واستعمالها يتم بكفاءة وفاعلية ، إضافة إلى ملائمة هذه الموارد لأهداف المؤسسة ، وأن النشاطات الحالية تسيير في اتجاه الإستراتيجية المحددة³ ."

أما " A.Burlaud " فيعرف مراقبة التسيير على أنها " إحدى الأجهزة الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة ،فهي تهدف إلى تنسيق أنشطة مختلف الأعوان في المؤسسة ،حتى تساعد في تحقيق الأهداف المشتركة.⁴ "

¹ Michel Gervais, *Contrôle de gestion*, economica, France, 7ème édition, 2000, P: 613.

² R. Anthony and V.Govindarajan, *Management Control Systems*, Eighth Edition, ed Erwin, Homewood, 1994, p8.

³ M. Gervais, *Contrôle de Gestion*, 7ème édition, éd Economica, Paris, 2000, p20.

⁴ A. Dayan, *Manuel de Gestion*, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999, p 799

وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن القول أن مراقبة التسيير هي:

سيرورة عمليات تعمل على:

- التأكد من الاستعمال الأمثل للموارد؛

- حث الأفراد على تطبيق إستراتيجية المؤسسة؛

- التنسيق بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ اليومي للعمليات؛

ثانيا: مكانة لوحة القيادة من بين أدوات التسيير الأخرى:

إن التحكم في تسيير و قيادة المصرف نحو أهدافه مرتبط بتحكم المسيرين و المسؤولين في مجموعة من الأدوات التسييرية في شتى الميادين لاستغلالها أحسن استغلال .

مكانة لوحة القيادة في القيادة الإستراتيجية للمصرف و قيادة التغير و الملائمة مع المحيط

مكانة لوحة القيادة في القيادة الإستراتيجية للمصرف :

تسعى لوحة القيادة بالسماح للمسؤول المستعمل للوحة القيادة بالتحكم في التوجهات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف المسطرة لهذا هناك عدة مبادئ أولية تعطي للوحة القيادة الفعالية اللازمة , ومن بينها نجد¹

● تحديد الأهداف و اختيار التوجهات الإستراتيجية .

● وجود مسؤول مكلف بها يملك كفاءات عالية .

على هذا المستوى هناك ثلاث ملاحظات يمكن الإدلاء بها :

● يجب أن يأخذ المسؤول المصمم و المنشط لنظام لوحة القيادة في الحسبان تكلفة هذا الأخير , فلا يجب أن تكون باهظة الثمن لأنه يعتبر كاستثمار الذي يجب أن يكون مربحا .

● يجب وجود تناسق و تقارب بين كل أنظمة المعلومات أي وجود علاقة متبادلة و إمكانية الاتصال بين الأدوات التسييرية , مما يسمح اجتناب التكاليف الإضافية الإدارية و التأخر في الحصول على المعلومة .

● تلعب المديرية العامة دورا هاما في تشغيل نظام لوحة القيادة باعتبارها المحدد الرئيسي للأهداف العامة للمصرف و المحدد للهيكل التنظيمي و درجة السلطات المفوضة .

● قيادة التغير و الملائمة مع المحيط .

● من بين تحديات المصارف في إطار محيط غير مؤكد و في تغير مستمر الذي يخص التنظيمات , المساهمين , الزبائن , و المنافسين هي قدرتها على توقع الأحداث , التفاعل و الانخراط و الإبداع مع إظهار كل كفاءاتها التي تسمح لها بالملائمة بصفة مستمرة مع المحيط و التحكم في كل المتغيرات المحتملة , لذلك فعلى المصارف تحديد الاختيارات الإستراتيجية العامة وترجمتها إلى مخططات عمل ثم إلى أهداف قصيرة الأجل باعتبار أن متابعة النتائج يكون باستعمال لوحة القيادة².

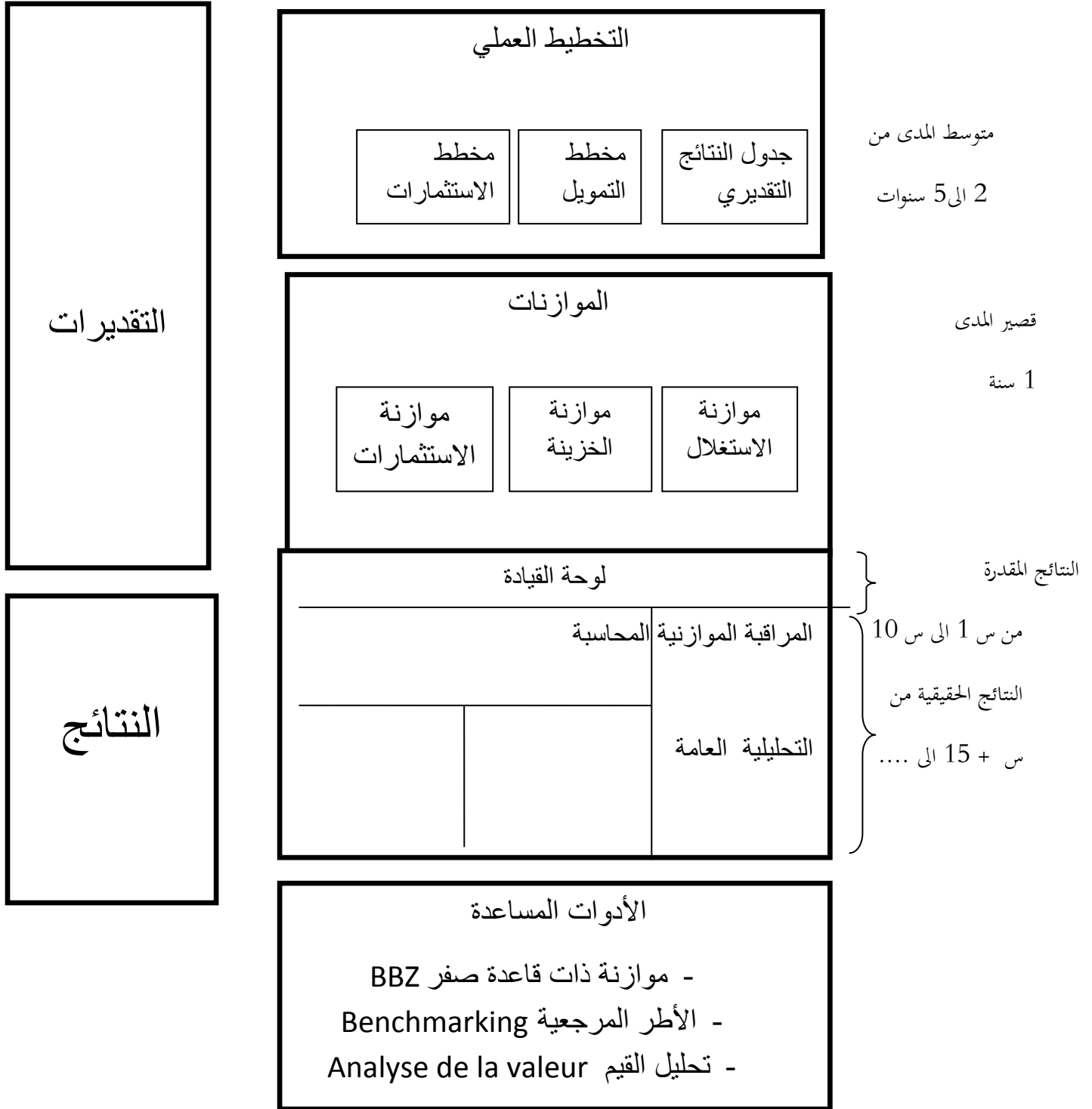
إن التحكم في التسيير لا يمكن أن يتحقق إلا بتكامل و تناسق مختلف أنظمة المعلومات المستعملة في القيادة

¹Pierre Baranger, Gay-Hanguel, Op-cit, P:136

²Idem, pp: 303-305

فتقسيم هذه الأدوات يكون حسب ثلاث مجموعات الأنظمة التقديرية, أدوات المتابعة و الأدوات المساعدة كما يوضحه الشكل التالي:

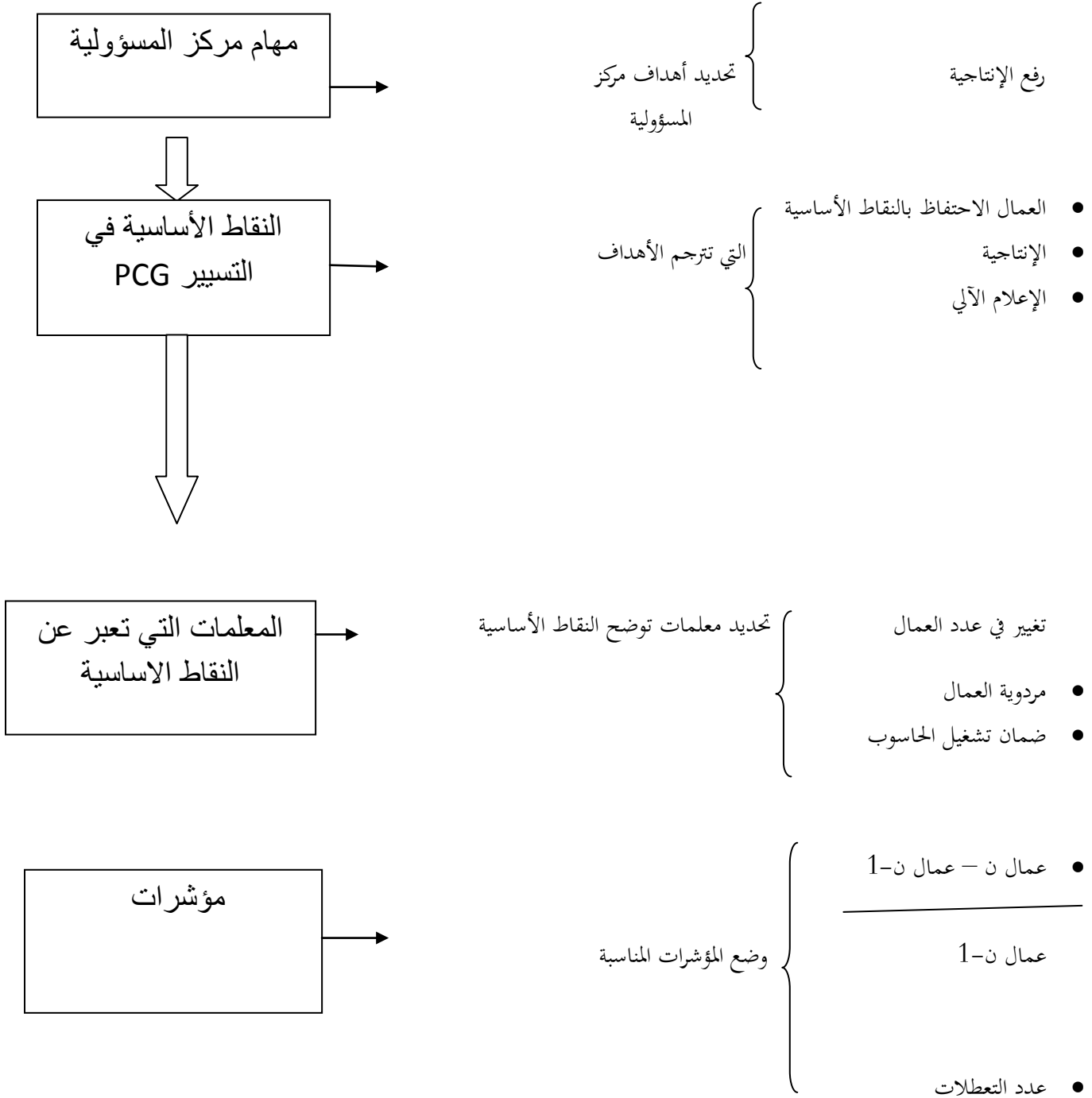
طويل المدى من 5 إلى 10 سنوات



الشكل رقم: 03/01 أدوات القيادة

Source: C.Alazard, S.Separie, **Op-cit**, P: 268

والشكل التالي يبين تشكيل عام لتصميم للوحة قيادة :



الشكل رقم 04/01: تصميم عام للوحة القيادة

Source: Armand Dayan, Op Cit, P853

ثالثا: مراحل استعمال لوحة القيادة :

يمكن أن تلخص مراحل استعمال أو تشغيل هذه الأداة كما يلي :

1. يتم حساب الانحرافات و تحليلها :

حساب و تحليل الانحرافات يسمح بتحديد ما إذا كانت ¹:

● متعلقة فقط بالشهر موضوع الدراسة أو لها آثار على الأشهر المقبلة : في هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على نتائج نهاية السنة ؟

● ناجمة عن انحراف في الشهر السابق ؟

● تعود إلى أسباب خارجية (إضراب , الظروف الجوية , القوانين التنظيمية ..)

2. ترجمة أسباب الانحرافات :

من خلال التقرير المصاحب للوحات القيادة يمكن إظهار تحليل الانحرافات و ذكر أسبابها , وذلك من طرف مراقب التسيير و على اثر الحوار

مع المسؤول المعني , أما إذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن أن يتم التحليل بشكل شفهي على إثر لجنة للإدارة أو اجتماع خاص .

3. وضع النشاطات التصحيحية :

النشاط التصحيحي هو نشاط استراتيجي أو تعديلي أو موجه لإعادة قيادة الوحدة من طرف المسؤول و توجيهها نحو مسارها الصحيح و قبل

إجراء هذا النشاط يجب التأكد من دقة التنبؤات و التحقيقات , فمن بين كل الانحرافات الملاحظة نختار تلك ذات الدلالة و يتم تحليلها

بكل عناية لمعرفة أسبابها قبل تصحيحها .

رابعا : مؤشرات وأدوات لوحة القيادة :

أ/المؤشرات في لوحة القيادة :

إن المؤشرات في لوحة القيادة تلعب دورا هاما في إعداد لوحة القيادة , بحيث أنها تسمح بتوسيع دراسة الوضعية الاقتصادية و المالية للمصرف و تطورها عبر الزمن و حتى مقارنتها مع المصارف الأخرى

عادة ما تصطدم كل مؤسسة بالحجج المقدمة من قبل المسؤولين العمليين حول النتائج المحققة بتقديم كل أنواع المبررات لتبرئة مسؤوليتهم و بهذا يصعب تحديد المسؤوليات و تقييم الأداءات الذي يؤدي إلى عدم تصحيح الأخطاء و الانحرافات بطريقة ملائمة لعدم وضوح أسبابها .

لوضع حد لهذه الحالة , يعتمد مراقب التسيير بوضع قواعد تحدد الأهداف التي تكون أساس التقييم في لوحة القيادة بالتعاون مع مختلف

المسؤولين وذلك باستعمال ما يسمى بالمؤشرات .

يمكن تعريف المؤشر على أنه :

المؤشر عبارة عن معلومة أو مجموعة من المعلومات التي تساعد المسؤول في تقييم حالة معينة بحيث تؤدي إلى تفاعل المسؤول و اتخاذ القرار

من خلال هذه التعريف يمكن القول أن المؤشر عبارة عن معلومات مركزة ذات دلالة بالنسبة لمستعملها بحيث تسمح بتوقع الأحداث ورد فعل

المسؤول في الوقت المناسب , و لكي يكتمل معنى المؤشر يجب أن يحتوي على مجموعة من المعلومات ¹ مثل :

¹ Caroline Selmer ; construire et défendre son budget (outils, méthodes et comportements) ; Dunod ; paris ; 2001 ; p : 193.

- اسم المؤشر و معادلة حسابه و تواتره و كذا شكله ؛
 - كشف عن مصدر المعلومات و طريقة متابعته ؛
 - تحديد المسؤول الذي يحسبه , يراقبه و يستعمله ؛
 - وضع مرجعية أو هدف يعتمد عليه في القياس ؛
- و هناك عدة خصائص يمتاز بها المؤشر لذلك فهو² :

دقيق : درجة صحة القياس ؛

صحيح

أن يكون مطابق للحقيقة (الواقع) ؛

آمن : نوعية أداة القياس (المؤشر) في إعطاء نفس التوضيحات عندما يستعمل في نفس الظروف .

● سهل في القراءة و بساطة الاستعمال بحيث أن عددها يتراوح بين 10 و 15 ؛

● منتظم : أن يكون المؤشر جاهز في الوقت المناسب ؛

● قابل للمراقبة : يسمح بالتفاعل معه ؛

● ذات غاية : من خلال قياس الأداء حسب هدف أو عدة أهداف ؛

● يعطي إشارات حول المستقبل ؛

و من بين المهام الأساسية للمؤشر نجد :

● متابعة النشاط : كالإجابة على السؤال : أين نحن من هذا النشاط أو ذاك ؟

● التقييم : كالإجابة على : ما هي النتائج المحققة ؟

● التشخيص : الإجابة على : ما هو المشكل ؟ ما هي الفرص ؟

● اليقظة : الإجابة على : ما هي التغيرات في المحيط التي تؤثر على نشاطنا ؟

إن الاختيار الصحيح و الفعال للمؤشرات و تحديد غايتها يمر بتوضيح مختلف أنواع المؤشرات :

● مؤشرات النتائج : هي عبارة عن قياس النتيجة النهائية للأداء كدرجة تحقيق هدف معين أي تحقيق نتائج حسب الأهداف المسطرة في إطار

التوجهات الإستراتيجية , فيمكن لهذا النوع من المؤشرات توضيح مستوى سير العمل أو نتيجة العمل المحقق

● مؤشرات القيادة : عبارة عن مؤشرات تسمح بقيادة الأداء أثناء فترة القيام به و مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات , إذن هي حالة قياس تقدم

مخطط العمل دون أن تكون هناك حاجة لنقلها إلى المستويات التنظيمية العليا³ .

● مؤشرات التقارير Reporting : تستخدم هذه المؤشرات لإعلام مسؤولي المستوى التنظيمي الأعلى بالأداءات المحققة و درجة تحقيق

الأهداف .

¹ علي سنوسي، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسات الصحية، رسالة ماجستير، 1999-2000، ص 127 .

² Dominique Tissier, Guide pratique pour la gestion des unités et des projets, Paris, Insep édition, 1987, P314.

³ R.Demeestère et autres, Op. Cit, p. 81.82

- المؤشرات المالية و غير مالية : تستخرج المؤشرات المالية من الأدوات المحاسبية و المالية كما يتطلب حسابها وقت فيترتب على ذلك تأخر وصول المعلومة للمسؤول كمعدل مردودية الأموال الخاصة , و تكلفة إنتاج منتج , أما المؤشرات غير المالية فتسمح بإجراء تحاليل و تعتمد على معطيات استغلالية بحتة كمدة معالجة ملف قرض , متوسط مدة الرد , و ميزة هذه المؤشرات هي سرعة الحصول عليها .
- مؤشرات الأداء : هي مؤشرات تقيس مستوى الأداء المحقق عن طريق التحكيم بين النوعية /الأجال / التكلفة .
- مؤشرات النوعية : كدرجة رضا الزبون , درجة المطابقة , نسبة الاحتجاجات و الحوادث .

كما يمكن اعتماد تقسيم آخر للمؤشرات حسب طبيعة المتدخلين كما هو موضح في الجدول التالي
الجدول رقم 02/01: تقسيم المؤشرات حسب المتدخلين

المتدخلون	المؤشرات الأولية	المؤشرات الثانوية
المساهمون	مردودية رأس المال	-تحسين الإيرادات و الإنتاجية . - نسبة رأس المال و السيولة . - نسبة نوعية الأصول .
الزبائن	● رضا الزبائن ● نوعية الخدمات	● نتائج التحريات حول رضا الزبائن حسب المنتج و السوق. ● نسبة الأخطاء , نسبة الخدمات المقدمة (مدة العمل حسب المنافسين) Horaires d'ouverture.
العمال	● اشتراك العمال ● كفاءة العمال ● إنتاجية العمال	● نتائج التحريات الاجتماعية , للزبائن . ● نسبة الإنتاجية (تكلفة العمال / الإيرادات)
الناس	صورة عامة	● نتائج تحريات حول صورة المؤسسة

Source: C.Alazard, S.Separie, **Contrôle de Gestion**, 5eme édition, Dunod, France, 2001, p: 593.

تعطي المؤشرات الأولية نتائج حول الأهداف النهائية للأداء الخاصة بكل المتدخلين , أما المؤشرات الثانوية فتعطي نتائج جزئية للأداء الخاصة بتحقيق الأهداف النهائية .

الجدول رقم 03/01 : تواتر استعمال المؤشرات

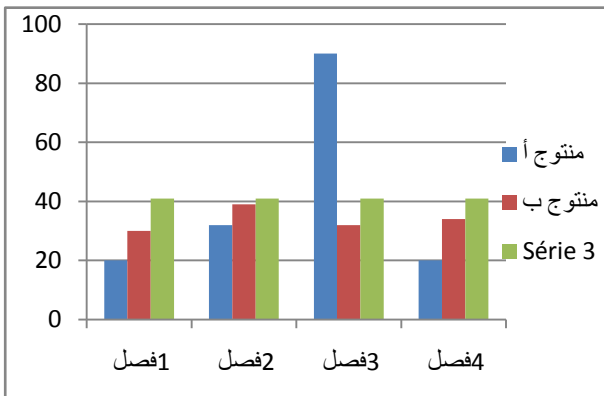
كثرة الاستعمال	استعمال متوسط	قليلة الاستعمال
● المؤشرات المالية : ● مردودية رأس المال ● المال المستثمر ● رقم الأعمال ● تكلفة الإنتاج	● المؤشرات نوعية : ● حصة سوقية ● نوعية المنتج ● حجم الإنتاج	● مؤشرات اجتماعية أو تنظيمية ● تكوين العمال ● العلاقة مع السلطات

المصدر : بالهامشي جيلا لي طارق،رسالة ماجستير "لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المصارف" جامعة البليدة،الجزائر ص97.

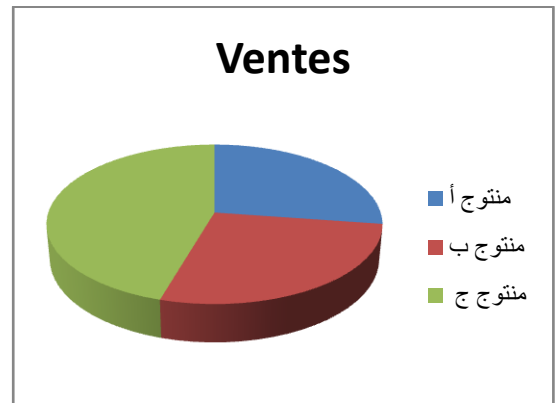
ب/ أدوات لوحة القيادة :

- تستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات كالجداول و النسب و التمثيل البياني و القيم و الرفافات باعتبارهم الشكل التي تظهر عليه المؤشرات .
- **القيم و الانحرافات :** إن للقيم الخامة أهمية كبيرة في المصارف إذ أنها تعطي نظرة سريعة و واقعية لنشاط المصرف كرقم أعمال كل وحدة , كما يمكن استخراج عدد كبير من الانحرافات من نظام المراقبة الموازنة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة و بذلك يمكن اعتبارها أداة حقيقية لقيادة نشاط المصرف .
 - **النسب :** هي عبارة عن العلاقة الموجودة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو نوعين لنشاط المصرف . فبعضها يحسب انطلاقا من معطيات محاسبية و البعض الآخر يقاس عن طريق وحدات فيزيائية تؤدي هذه النسب دورها التقويمي و القيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة النشاط و تكون ذات الخصائص التالية¹ :
 - إن تطور النسبة عبر الزمن هو فقط ذات دلالة , فليس هناك فائدة من نسبة تحلل على حدة؛
 - ارتفاع النسبة يعني تحسین و تطور الوضعية ؛
 - يمكن مقارنة النسبة مع معيار محدد مسبقا ؛
 - كما أن النسب المستعملة في لوحة القيادة عادة ما تكون :
 - نسب تشغيلية (موجهة للتسيير في المدى القصير) ؛
 - نسب هيكلية (موجهة لتسيير في المدى المتوسط و الطويل) ؛
 - لذلك عند دراسة التطورات و تحليل الحالات نستعمل في ذلك المنحنيات , بحيث يمكن متابعة رقم الأعمال , الأعباء , الهوامش , و الكميات , ويمكن كذلك استعمال عدة منحنيات في الشكل لتسهيل عملية المقارنة .
 - عند مقارنة عدة قيم كتطور رقم الأعمال لعدة فصول يصبح التمثيل البياني على شكل أعمدة أحسن سبيل لذلك و عند مقارنة معطيات نسبية نستعمل الشكل الدائري

الشكل رقم 05/01: التمثيل البياني للمؤشرات



رقم الأعمال حسب المنتج الأعمدة البيانية

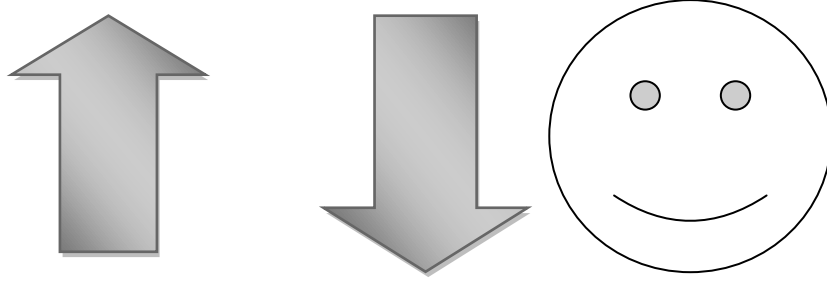


رقم الأعمال حسب المنتج الشكل الدائري

Source: : Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, économique, France, 7ème édition, 2000, p: 617

¹ Michel Gervais, **Op-cit**, P: 616.

- العلامات الساطعة (الرفافات) : هي مؤشرات ذات أهمية خاصة بحيث أنها عبارة عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة و ذات دلالة , بعد مقارنة قيمة المؤشر بمعيار معين (عتبة انحراف محدد مسبقا) بغرض جلب اهتمام المسؤولين حين حدوثها أو تجاوزها و حثهم على اتخاذ التدابير اللازمة و الشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات التي تعتمد عليها لوحة القيادة
- الشكل رقم 06/01: منبهات تقييم الأداء



Source: **Idem**, P: 619.

عند إشعال أي رفاف يعني وجود حالة غير عادية كتدهور أو الانحراف على التقديرات

- الجدول رقم 04/01: جدول متابعة نشاط تجاري

المؤشرات	الشهر ن-1	الشهر ن	الانحراف	تذكير ن -	مجموع سنة	تذكير سنة	الانحراف
	1	ن		2	س	س-1	
الحسابات الجديدة							
القروض الممنوحة							
مبلغ الإيداعات							

Source: Michel Leroy ; op.cit ; p : 72

و أخيرا يمكن القول أن محتوى لوحة القيادة يكون حسب حجم المؤسسة , نشاطها , محيطها (السوق المنافسة) و المسؤول الموجهة له و درجة تفويض السلطة المفوضة .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

حسب ما تم الاطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع وذلك كما يلي :

المطلب الأول : مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

طارق الوزن دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة LINDGAZ للغازات الصناعية بورقلة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في التدقيق و مراقبة التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة ورقلة الجزائر 2013 حيث حاول إظهار دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية .

أولا : إشكالية الموضوع

ما هو دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية ؟

ثانيا فرضيات البحث :

لا تكاد تخل أي مؤسسة من استعمال الميزانية الاجتماعية و لوحة القيادة الاجتماعية على مستوى إجارة الموارد البشرية رغبة منها في متابعة أفضل لأداء المستخدمين بغرض الحصول على المعلومة الدقيقة التي سببى عليها القرار , المتعلق بإدارة الموارد البشرية .

لوحة القيادة تضم مؤشرات تقيس أداء المستخدمين بحيث يتم اختيارها بعناية بما يتوافق مع متابعة درجة تحقيق الأهداف على مستوى قسم الموارد البشرية و على مستوى المنظمة ككل .

نتائج الدراسة :

من بين النتائج نذكر ما يلي :

- أن المؤسسة بفعل لوحة القيادة التي تعتبر كأداة من أدوات مراقبة التسيير وهامة عند وقوع المشكل تستطيع تدخل في معالجة تلك المشكل في أقرب وقت و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
 - تعتبر لوحة القيادة وسيلة تنوئية تستطيع المؤسسة تنبأ بها إلى المستقبل .
 - عند إعداد لوحة القيادة كل شهر يكون هناك اجتماع يتكون من مختلف وظائف المؤسسة و ذلك من أجل مناقشة و استخراج الانحرافات إن وجدت ومن ثم يتم معالجة تلك الانحرافات اتخاذ الإجراءات التصحيحية .
 - التكوين المستمر للأفراد و إطارات الموارد البشرية في المؤسسة بكيفية تجهيز لوحات القيادة و الميزانيات الاجتماعية و كل أساليب تسيير الموارد باعتبارها عنصر الفعلي في المؤسسة .
 - ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم .
- يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة بمعيار الصفات الشخصية و المتمثلة في العناصر التالية : الثقة بالنفس و الولاء للمؤسسة .

- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين و المتمثلة في نقص المعارف و نقص المهارات و هذا يعد مؤشرا واضحا .
- التكوين المستمر للأفراد و إطارات الموارد البشرية في المؤسسة بكيفية تجهيز لوحات القيادة و الميزانيات الاجتماعية

ثانيا : التوصيات

من بين التوصيات نذكر ما يلي :

- المؤسسة من خلال الوظائف لا بد أن نضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
- التدقيق الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية
- أن تكون نتائج تقييم الأداء علنية و ليس سرية مع إعطاء الأفراد العاملين حق التظلم .

المطلب الثاني :مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير

أحمد بونقيب دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة-AMC-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية جامعة لمسيلة الجزائر 2006 حيث حاول إظهار دور لوحة القيادة في زيادة الفعالية مراقبة التسيير .

أولا : إشكالية الموضوع

كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير ؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
ثانيا فرضيات البحث :

تساعد لوحة القيادة على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين على عكس الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير .
تعتبر لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تقليدية ولا تساهم بالقدر الكافي في تحسين عملية مراقبة التسيير .

لوحات القيادة المتبعة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مركزة على الرقابة ودون أن تساعد المسؤولين على التحكم في السير اليومي لنشاطاتهم.

ثالثا : نتائج الدراسة :

نستعرض ملخصا لأهم النتائج التي توصلنا إليها ثم نقدم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية .

أولا :فيما يخص الجانب التنظيمي لوظيفة مراقبة التسيير بالمؤسسة

أ- المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير، كما أنها تتبع مبدأ فصل المهام بين هذه المراكز مما يسهل عملية تحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام بشكل أفضل.

ب- الغياب التام لمصالح فرعية تابعة لمديرية مراقبة التسيير على مستوى الأقسام الأربعة، مما يعني أن الدور الأساسي لمراقبة التسيير والمتمثل في مساعدة المسؤولين على التنفيذ الجيد لإستراتيجية المؤسسة مهمل تماما.

ثانيا: فيما يخص أدوات مراقبة التسيير المستعملة من طرف مؤسسة

تستعمل المؤسسة أربع أدوات في عملية مراقبة التسيير هي: المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وتسيير الميزانية ولوحات القيادة.

-**المحاسبة العامة**: تستعمل المؤسسة تقنيتين للمراقبة على سير العمليات بها وهما: التقنية الأولى هي طريقة الأرصدة الوسطية للتسيير، أما التقنية الثانية فتتمثل في إرفاق جدول حساب النتائج بمعايير فعلية تخص السنة الماضية ومعايير أخرى تقديرية، مما يبين أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المحاسبة العامة في عملية مراقبة التسيير.

-**المحاسبة التحليلية**: يبقى استعمال المحاسبة التحليلية في المؤسسة مقتصرًا على تحديد تكلفة المنتجات باستخدام طريقة الأقسام المتجانسة، وحساب الانحرافات المرتبطة بالسعر والكميات فقط؛ دون التعمق في دراسة التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحليلها وشرح أسبابها .

- **تسيير الميزانية**: تتوفر المؤسسة على كل أنواع الميزانيات، كما أن إعدادها يتم بشكل سليم، غير أن استعمالها في عملية مراقبة التسيير يبقى ضعيفا بسبب الخلل الموجود في المحاسبة التحليلية، فكما هو معروف فإن عملية مراقبة الميزانية تعتمد بشكل كبير على نظام معالجة الأعباء المطبق بالمؤسسة.

ثالثا: نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة

نوعين من لوحات القيادة، أحدهما خاص بنظام إدارة الجودة والمطبق منذ A.M.C تمتلك مؤسسة سنة 2001 وفقا لشهادة الإيزو الممنوحة للمؤسسة، والآخر يخص مراكز المسؤولية والمتمثل في لوحات القيادة التسييرية والذي كان موضوع هذه الدراسة.

أ - الجانب التنظيمي:

- تناسب نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة مع الهيكل التنظيمي لها. حيث أن لكل مديرية لوحة القيادة الخاصة بها، بينما تبقى بعض المصالح التي تنتمي إلى المستويات التشغيلية بدون لوحات قيادة تسمح لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة من تحقيق التواصل و الحوار بين المسؤولين في اتجاهات ثلاثة

- أفقيا : تبادل المعلومات المتواجدة في هذه الأداة.

- تنازليا : تفويض السلطات.

- تصاعديا : تساعد في تقييم أداء المسؤولين.

المطلب الثالث : مداخله ملتقى علمي

مداخله حول لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة , بوديار زهية و جباري شوقي مداخله تحت عنوان لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة حيث حاولوا إظهار كيفية مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة .

أولا : إشكالية البحث :

كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة .

ثانيا : فرضيات البحث :

- 1 -تلعب لوحة القيادة دورا مهما في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة شاملة دقيقة مختصرة عن وضعية المؤسسة و تساهم في اتخاذ القرارات في الوقت و المكان المناسبين سعيا منها لتحسين الأداء العام .
- 2 -يرجع القصور الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية إلى عدم كفاءة البات التسيير فيها من جهة و إلى عدم قدرتها على الاستفادة من التطورات الهائلة التي تشهدها الأساليب الإدارية و الاقتصادية و التسييرية في العالم .

ثالثا : نتائج الدراسة :

بحيث تطرقوا إلى الوسائل المستعملة في المؤسسة و المساعدة لاتخاذ القرارات من بينها لوحة القيادة و تعرض كذلك إلى أن لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المديريين أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة و التي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة و العمل على تصحيحها و تغطية النقص لتدفق المعلومات .

خلاصة الفصل

برزت مع نهاية القرن العشرين عصر جديد، وهو عصر تحول المعلومات، مما جعل البنوك في قلب هذه التحولات بحيث أصبح شكل المنافسة إعلاميا أكثر منه تجاريا وصناعيا ، فالمعلومات تلعب دورا هاما وديناميكيا في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب لذلك، وهذا ما تشير اليه لوحة القيادة من خلال رفع التحدي اليومي في التحكم في التسيير .

ويمكن أن نستنتج من خلال هذا الفصل أن لوحة القيادة عبارة عن دعامة في التسيير باعتبارها سهلة، و سريعة ودينامكية ، فهي تسمح من جهة بتسهيل فهم حالة معينة ومن جهة أخرى تحت المسؤول على دراسة القرارات التصحيحية الممكنة في حالة الانحراف عن الأهداف ، إذن هي تساعد في تحسين وترسيخ الثقافة التسييرية للمسؤول بحيث أن هذا التحسين يكون حسب مدى الاستعمال والاستغلال الأمثل لهذه الأداة.

تشكل لوحة القيادة اداة هامة في مجال ادارة المعلومة،وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود ،تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناءا على مجموعة من الاهداف الواقعية.

الفصل الثاني

حالة المديرية الجهوية لبنك

الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد:

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصل السابق للاعتماد على إبراز فعالية لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، ومدى فعالية مؤشراتنا في الرقابة الجيدة واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت والمكان المناسب، بإحدى البنوك الجزائرية حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة هذا ما يدفع بالبنك الاهتمام بالقيادة من خلال اهتمام مسؤولي المراكز باختيار المؤشرات وتجميعها في شكل لوحة قيادة، لتمكن البنك من مقارنة النتائج مهما كانت متناقضة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات الملاحظة عن الأهداف المسطرة، كما سنحاول تبيان كيفية مراقبة التسيير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

واستخدمنا منهج المقابلة الشخصية مع مدير الجهوي للبنك وكذا رؤساء المصالح وقد تم طرح قرابة 30 سؤال كما هو موضح

في الملحق رقم 01

لذلك قسمنا هذا الفصل إلى مايلي:

المبحث الاول: كيفية تطبيق لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؛

المبحث الثاني: مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؛

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الأول : كيفية تطبيق لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

البنك : هو شركة مساهمة مقدار رأسمالها 33مليار والآن يعاد تقييم رأس مالها لأنه الآن حوالي 5 أضعاف المبلغ .
أنشئ بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتاريخ 13 مارس 1982 (حسب الجريدة الرسمية رقم 11 المنشورة بتاريخ 16 مارس 1982) في إطار سياسة اتخذتها الدولة لتنمية القطاع الفلاحي هذا نظرا لأهمية هذا القطاع في الجزائر و يعتبر كتكملة لسياسة الثورة الزراعية و ذلك لتغطية الحاجيات الوطنية من حيث المواد الزراعية و الاستهلاكية .فالفلاحة أخذت المكانة أو المرتبة الأولى في مخطط التنمية هذه الأخيرة التي تطلبت شروط كثيرة و التي تبقى دائما من أهم القطاعات التي تعتمد عليها الدولة .
وهنا نرى أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لديه مهمتين **double mission** و هما :

*المهمة الأولى : هي توزيع و منح القروض

**المهمة الثانية : التي تتمثل في التنمية حيث أن برنامج هذه التنمية مرتبط بالقطاع الفلاحي.

و نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعود إلى عاملين و هما :

1- العامل الأول :

الإرادة السياسية و هذا ما ساهم في الاستقلال الاقتصادي و ذلك في القدرة على تلبية الحاجيات الوطنية و كذا رفع المستوى المعيشي و تنمية الريف الذي يمثل سكانه أكثر من 60% من إجمالي السكان .

2- العامل الثاني :

هو الضرورة الاقتصادية أي مشاركة القطاع الفلاحي في الاحتياطي الوطني و كذا إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي للفلاحة و بناء السدود و رفع في مقدوري الإنتاج الفلاحي .

ثانيا : مهام و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

كما أشرنا إليه سابقا أن بنك الفلاحة لديه مهمتين :

الأولى في كونه بنك ودائع و توزيع و منح القروض

الثانية في كونه بنك من أجل التنمية الريفية

و لما يمكن القول أنه بنك أولي Banquet Primaries و ذلك في :

يقوم بكل العمليات المتعلقة بالقروض و التبادل و الادخار

- يقوم بفتح حساب للزبائن

- يستقبل الإيداعات (الادخار)

- يقوم بكل العمليات البنكية و المالية المتعلقة بالإنتاج الفلاحي .

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

كما يعمل على تشجيع القطاع الفلاحي و ترقيةه أما من جهة التمويل فهو المكلف خصوصا في تمويل القطاع الفلاحي و كذا تمويل المؤسسات التي تقوم بالنشاط الفلاحي بعد أن كان هذا المجال قبل 1982 مختكر من طرف البنك الوطني الجزائري BNA ، و منه تلتخص أهداف البنك حسب المادة "2" من قانونه الأساسي و التي تتمثل :

- تنمية القطاع الفلاحي ؛

- القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الإستراتيجية للبنك؛

- القروض للخوص الهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية؛

- القروض لبناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل للتسديد ومدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن (FONAL) والصندوق الوطني للسكن (CNL) ؛

- القروض للمهن الحرة (الشباب الحاصل على شهادات في الطب) في المناطق الريفية؛

- مرجعية النشاطات الإستراتيجية؛

- لقد حددت محاور النشاطات التي يركز عليها البنك تمويله مستقبلا في قائمة جديدة؛

- الفلاحة والنشاطات التابعة لها ؛

- الصيد والتربية المائية والنشاطات التابعة لها؛

- صناعة العتاد الفلاحي؛

- الصناعات الغذائية الفلاحية؛

- تسويق وتوزيع المتوجات المرتبطة بالنشاطات الإستراتيجية؛

- تنمية العالم الريفي خاصة؛

- نشاطات الحرفيين الصغار؛

- السكن الريفي؛

المشاريع الاقتصادية المجاورة المعمول بها؛

- مشاريع الري الصغيرة؛

- صناعة السروج والأدوات الجلدية؛

- صناعة الخشب والمنتجات الخشبية والفلين والمواد الخيزرانية و الوزالية؛

وبصفة عامة كل النشاطات التي تساهم في تنمية الريف

- طلبات القروض؛

- معالجة ملفات القروض؛

البنك يعطي الأهمية لاستعمال الوسائل المناسبة من أجل المعالجة السريعة لعمليات القرض الخاصة بالقطاعات الإستراتيجية

و السهر على الاحترام الدقيق لقواعد التقييم والسيطرة على الأخطار؛

لهذا الغرض يتعين دراسة ملفات القروض التي تدخل في هذا الإطار بعناية خاصة ومعالجتها بالسرعة الملائمة على كل الهيئات

المعنية احترام المهل المحددة، وهذا بالنسبة للملفات المودعة بعد التأكد من وجود كل الوثائق المطلوبة

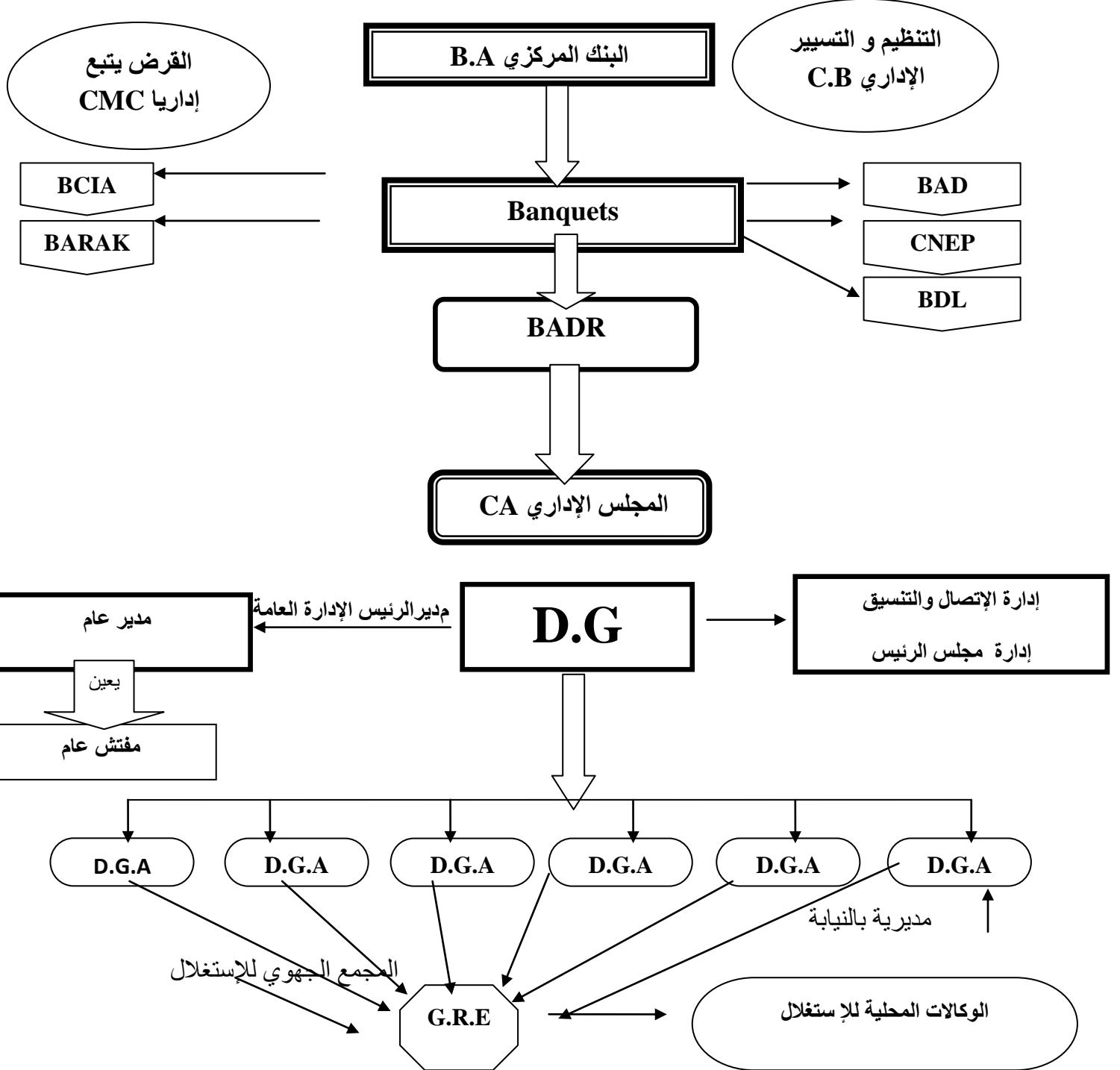
نسبة الفائدة على القروض البنكية تحدد على أساس تعريفه محددة دوريا من طرف البنك. هناك كتيب خاص بنسب الفوائد

تحت تصرف الزبائن متوفر في جميع وكالات بنك التنمية المحلية

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

يتكون البنك من المجلس الإداري في القمة الذي دوره يتفرع لعدة أقسام وستتطرق إليها في المخطط:



الشكل 01/02: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المصدر: المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ورقية

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

رابعا : الأهمية الاقتصادية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر البنك القلب النابض لسير حركة الاقتصاد، ويقدر ملائمة النظام البنكي لمتطلبات الاقتصاد الفعال بقدر ما كانت النتائج المتوخاة أكثر إيجابيا بحيث تتحسن الخدمات البنكية ومخرجات الاقتصاد بحد سواء .

يتميز البنك عن المؤسسات الاقتصادية والتجارية بعدة خصائص منها :

* إن البنك مؤسسة متعددة الإنتاج حيث يعرض بعد المنتجات والخدمات لزيائنه من أفراد ومؤسسات تختلف من حيث طبيعتها فهناك ما يعتبر تأدية خدمات وهناك ما يمثل حركة أموال .

* إن النشاط البنكي يتم في قطاع غير متجانس هناك إدارات عامة لا ترتبط مباشرة بالاستغلال مثل إدارة الدراسات الاقتصادية والماليّة، إدارة التسويق، إدارة القانون والمنازعات..... إلى أخرى، ومن جهة أخرى هناك عدد هائل من نقاط البيع المتمثلة في الوكالات المتواجدة في الداخل والخارج

* إن النشاط البنكي يخلق منتجات مترابطة ومتكاملة، فاستهلاك منتج ما يستدعي إيجاد منتجات أخرى .

وبالتالي فان دور البنك في الجزائر أو في أي مكان آخر يتمثل في تلبية احتياجات ورغبات الأعوان الاقتصاديين بمختلف أنواعهم، وهي إما مالية أو خدماتية بضمان السير الحسن لنشاطهم الاقتصادي .

فالبنك يساهم في إشباع تلبية هذه الرغبات وذلك لأنه:

* يلعب دور الوسيط بين عارضي وطالبي رؤوس الأموال ؛

* يقدم خدمات مصرفية لزيائنه وللجمهور بصفة عامة ؛

فالعون الاقتصادي سواء كان شخصا طبيعي أو معنويا منتجا أو مستهلك يمكن أن يحتاج في وقت ما إلى المال، وقد لا يمكنه ذلك في الحين الا بالمساعدة الخارجية؛

حيث إن المؤسسة تمول استثماراتها بواسطة الأموال الخاصة والتي، تدعم بالأرباح غير الموزعة من مخصصات أو احتياطات زيادة على الادخار الذي يعتبر كتمويل ذاتي كما يمكن أن تلجأ إلى التمويل الخارجي في شكل قروض بنكية طويلة الأجل لتمويل تلك الاستثمارات أو قروض قصيرة الأجل لتحسين دورة الاستغلال بالحصول على تسهيلات وتسديد مستحقات الموردين.

كما نجد أن الأفراد يحتاجون إلى أموال لامتلاك العقارات وتجهيزات منزلية والسيارات، فيمكن أن يلجأ والى البنك للاقتراض وهذا ما يساهم في رفع مستوى المعيشة وتنشيط الأداء الاقتصادي .

وتلعب البنوك دورا أساسيا في التسوية المالية الناتجة عن التجارة الخارجية في تقديم القروض والضمان سواء للمصدر أو للمستورد ذلك حسب طبيعة النشاط لكل منهما وهذه القروض يكون لها تأثير على السوق الداخلية للرؤوس الأموال، فالنسبة للمستورد فقد يلتمس من الخارج قروض كتأجيل التسديد وبالنسبة للمصدر قد يقدم قروض لزيائنه الأجانب في شكل تسهيلات في الدفع مما يدفعه إلى اللجوء إلى البنك.

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

وبالإضافة إلى تمويل المؤسسات والأفراد يقدم البنك الخدمات كثيرة تتمثل في التسيير المادي لرؤوس الأموال بشكل حسابات ودائع، وحفظ الأشياء الثمينة وتنفيذ ما ينجر عن معاملتهم التجارية، كتسديد ما عليهم من التزامات وتحصيل ما لهم من حقوق .

كما إن للبنك دور استشاري وإعلامي حيث يقدم لزيائنه معلومات هامة عن سوق الأعمال (دراسة الأسواق، مراقبة الأوراق التجارية، عمليات البورصة ومختلف القيم المنقولة التي يراها جديدة بالاستثمار فيها) بالإضافة إلى توجيه المؤسسات إلى طرق التمويل الملائمة لاحتياجاتها، وتوجيه المدخرين إلى طرق توظيف أموالهم بالاستثمار الذي يحقق أحسن عائد.

لكن واقع البنوك الجزائرية افرز عدة عراقيل تحول دون قيامها بالمهام السابقة الذكر على أحسن وجه ووفقا للمعايير الدولية نتيجة هيمنة الدولة على البنوك التي تسيطر على أكبر نسبة من النشاط المصرفي وسيادة نمط التسيير الاشتراكي لثلاثة عقود تمخض عنه الابتعاد عن طرق وآليات التسيير الحديثة وتجاهل المردودية كأساس لتقييم النشاط بنك ما أو فرع ما أو فرد ما أو منتج ما

المطلب الثاني : تقديم لوحة القيادة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

أولا : المصالح الموجودة في لوحة القيادة الخاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

لكل مصلحة في البنك هناك مديرية خاصة بها و موقعها في الجزائر العاصمة وهذه المصالح نجدها في G.R.E

- مديرية القروض ولاستغلال وتنفرع إلى ثلاثة مصالح
 1. مصلحة متابعة الأخطار التجارية والتجارة الخارجية؛
 2. مصلحة متابعة الأخطار ما قبل المنازعات؛
 3. مصلحة متابعة الضمانات؛
- نيابة المديرية للمحاسبة ويتفرع إلى:
 1. مصلحة المحاسبة والحماية؛
 2. مصلحة الدراسة تسوية الوضعية؛
 3. مصلحة ميزانية مراقبة التسيير؛
- خلية الإدارة
 1. مصلحة تسيير الموارد البشرية؛
 2. مصلحة الأمن والوسائل العامة؛
 3. مصلحة الإعلام الآلي؛
- مصلحة الشؤون القانونية تلجأ إليه في حالة عدم دفع القرض وينقسم إلى:
 1. المصلحة القانونية للمنازعات؛
 2. مصلحة مصادر الوثائق الأرشيف؛
 3. مصلحة التعويضات؛

وفي كل وكالة نجد مدير الوكالة وتتبعه الأمانة كما نجد الواجهة وهناك ما وراء الشباك

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

- فنجد في الواجهة مكان أو محل الزبائن، مصلحة التوجيه والاستقبال، وهناك هناك من هو مكلف بالزبائن الذين لديهم شهرية فقط في البنك وهناك ما هو مكلف بالمؤسسات الاقتصادية ونجدها نوعين المقاولين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكل الأعمال التي تقام في هذه المصالح تذهب كلها إلى مصلحة المحاسبة والمراقبة والتسوية والتصليح

- و نجد في ما وراء الشباك

1. عمليات القروض وكل عملية قرض لها علاقة ب وسائل المخالصة، التحويلات، المحفظة المالية؛
2. عمليات التجارة الخارجية؛
3. الخدمات وهناك كل العمليات التي تمت في 1,2، المطبقة يمسكوا نسخة عندهم ويرسلوا نسخة إلى مصلحة

المحاسبة .و المراقبة والتسوية والتصليح كي يرسلوا اليومية المحاسبية؛

ثانيا : تصميم واعداد لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تضم مرحلة تصميم لوحة القيادة أربع خطوات وهي:

-تحديد المخطط التنظيمي للتسيير و المتغيرات الأساسية؛

-اختيار المؤشرات المناسبة؛

-البحث عن مصادر المعلومات؛

-تصميم لوحة القيادة؛

1/ تحديد المخطط التنظيمي للتسيير والمتغيرات الأساسية

يعرف المخطط التنظيمي للتسيير (L'organigramme de gestion) على أنه التمثيل الرسمي للمسؤوليات الممارسة حقيقة والاتصالات الموجودة بين مختلف المستويات التنظيمية وأنشطة المؤسسة ،وهو بهذا إعادة تشكيل للمخطط التنظيمي للمؤسسة بطريقة تبين المسؤوليات الممارسة فعليا في الواقع.

إن الهدف من هذه المرحلة هو تحديد المسؤوليات الحقيقية الخاصة بكل مسؤول وكذلك وسائل العمل المتاحة لكل واحد منهم ،وحتى يتمكن مراقب التسيير من تحقيق هذا عليه أن يقوم بإجراء مقابلات وحوارات مع مدير المؤسسة ومختلف المسؤولين حتى يطلع على النتائج المسطرة وخطط العمل الموضوعة لتحقيقها، كما عليه أن يقوم بدراسة الوثائق المستعملة والمنتجة من قبل كل مسؤول وكذلك التعرف على العلاقات التنظيمية و الوظيفية.

وبالتالي ينتج عن هذا التحليل تحديد لمراكز المسؤولية والمهام والأهداف الرئيسية لكل مركز و بالتالي المتغيرات الأساسية

الواجب مراقبتها.

2/ اختيار المؤشرات المناسبة:

تتضمن هذه الخطوة وضع لكل متغيرة أساسية مجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس مستوى أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على الانحرافات للتمكن من تصحيحها في الأوقات المناسبة.

وتتم عملية اختيار المؤشرات بمشاركة المكلفين بقياس و تقدير الأعمال والكفاءات (رؤساء المصالح) و تعتبر مشاركة هؤلاء ضرورة بسبب معرفتهم الدقيقة لنقاط القوة و الضعف في المصالح و هذا ما يؤدي إلى تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية. وبالتالي يتم التوصل في الأخير إلى اتخاذ القرار النهائي بخصوص قائمة المؤشرات التي سيتم استعمالها في لوحات القيادة.

3/ البحث عن مصادر المعلومات:

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن عملية اختيار المؤشرات لا ترتبط فقط بمجرد تحديد المهام والأهداف المراد تحقيقها، بل كذلك بإمكانية الحصول على المعلومات التي تسمح بحسابها واستعمالها في الوقت المناسب و من أجل هذا يقوم مراقب التسيير بدراسة نقدية لنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة .وتشمل هذه الدراسة على المراحل التالية:

- التأكد من توفر المعلومات انطلاقا من قائمة المؤشرات المحددة في الخطوة السابقة ,وكذلك التعرف على درجة صلاحيتها (جيدة ,حسنة ,متوسطة ,رديئة ,سيئة) و على المدة اللازمة للحصول عليها.
 - ثم يقوم مراقب التسيير بمساعدة المسؤولين العاملين بالبحث عن كيفية الحصول على المعلومات غير الموجودة أو المتأخرة. ففي حالة عدم وجود بعض المعلومات ,فسيتم الاعتماد على إجراءات تسمح بالحصول عليها مستقبلا مثلا:
وضع وثيقة لمتابعة حركة المخزونات ,وثيقة لتدوين ساعات الإنتاج...إلخ.
 - أما في حالة وجود المعلومات و لكن وصولها في أوقات متأخرة فسيتم تقدير قيمتها بمدة قصيرة و هذا باستعمال القيمة الحقيقية لها عند تاريخ الحاجة واستكمال أو تقدير قيمتها النهائية من أجل استخدامها.
- ونتيجة لهذه الدراسة النقدية يتم تحديد قائمة المعلومات المتوفرة و إقصاء تلك التي لا يمكن الحصول عليها في الآجال المناسبة أو تلك التي تكون غير صالحة للاستعمال.

4/ تصميم لوحة القيادة و تحديد قواعد استغلالها :

يعمل مراقب التسيير في هذه المرحلة على اقتراح لوحات قيادة متكيفة مع الهيكل الموجودة و ليس العكس ,فإذا أدت عملية وضعها إلى إعادة النظر في التنظيم الموجود فسيتم رفضها ,لهذا السبب يجب أولا التكيف ثم في وقت لاحق يتم القيام بالتعديلات اللازمة لأنه حينها سيتم التعرف على عدد من النقائص و الأخطاء في التنظيم وتؤدي بذلك إلى إعادة النظر فيها بصفة آلية. و يجب أن تظهر لوحات القيادة المعلومات الأساسية بوضوح ,حتى تسمح باستغلالها بسرعة و تضمن الاتصال الجيد بين مستعمليها و مسؤوليتهم .

و لتحقيق أفضل استخدام للوحات القيادة فمن الأفضل إتباع التعليمات التالية:

-استخدام نفس الشكل للوحات القيادة المستخدمة في مختلف المستويات التنظيمية ,فتطابق التمثيل يسهل الحوار (جداول , أشكال...).

-أن تشمل لوحة القيادة الخاصة بكل مسؤول صفحة رئيسية أو عدة صفحات ,تحمل المعلومات المهمة المرتبطة بنشاط كل منهم ,و يتم استعادة هذه الصفحة بنفس الشكل في لوحة قيادة المستوى الأعلى .ويمكن كذلك إدراج في أسفل الصفحة الانحرافات المستخرجة والإجراءات التصحيحية المتخذة لتصحيحها.

وفي الأخير يتم اختبار هذه اللوحات المقترحة لفترة محددة من الزمن لتحديد تلك القابلة للتطبيق الفعلي.

* مراحل تصميم لوحة القيادة في البنك :

اولا بدون شك لكل مسؤول لوحة قيادة من تصميمه شخصيا.

المرحلة الاولى: التعرف على كل مصلحة وكل رؤساء المصالح؛

المرحلة الثانية : توزيع واستلام المهام من هاته المصالح؛

. كيفية العمل بها :

*تطبيق التعليمات؛

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

* تقييد كل القضايا والبريد الوارد والصادر عند كل مسؤول مصلحة ومراقبة التواريخ لاحتزام المدة مدة الره

* تكليف كل مسؤول بقيادة فوجه سوء كان عمال أو آلات عمل مثل إعلام آلي أي الماكينات؛

- المجلس الإداري هو صاحب القرار وهو الذي يصمم لوحة القيادة تصمم على مستوى مركزي بالإضافة إلى عمال خاصين في المجلس الإداري هم مراقبون التسيير وتكتمل مهمتهم في تسيير المخاطر؛

- أما الفرعي تصمم على مستوى المديرية وذلك لتحسين السير الحسن للبرك؛

تقوم بإعداد ميزانية موحدة من طرف تلقي المعلومات من كل الوحدات الموجودة؛

- لا يتم إتخاذ القرار في لوحة القيادة إنما تتم عملية إجراءات ولكن لا تطبق بل تطبق من قبل مجلس الإدارة؛

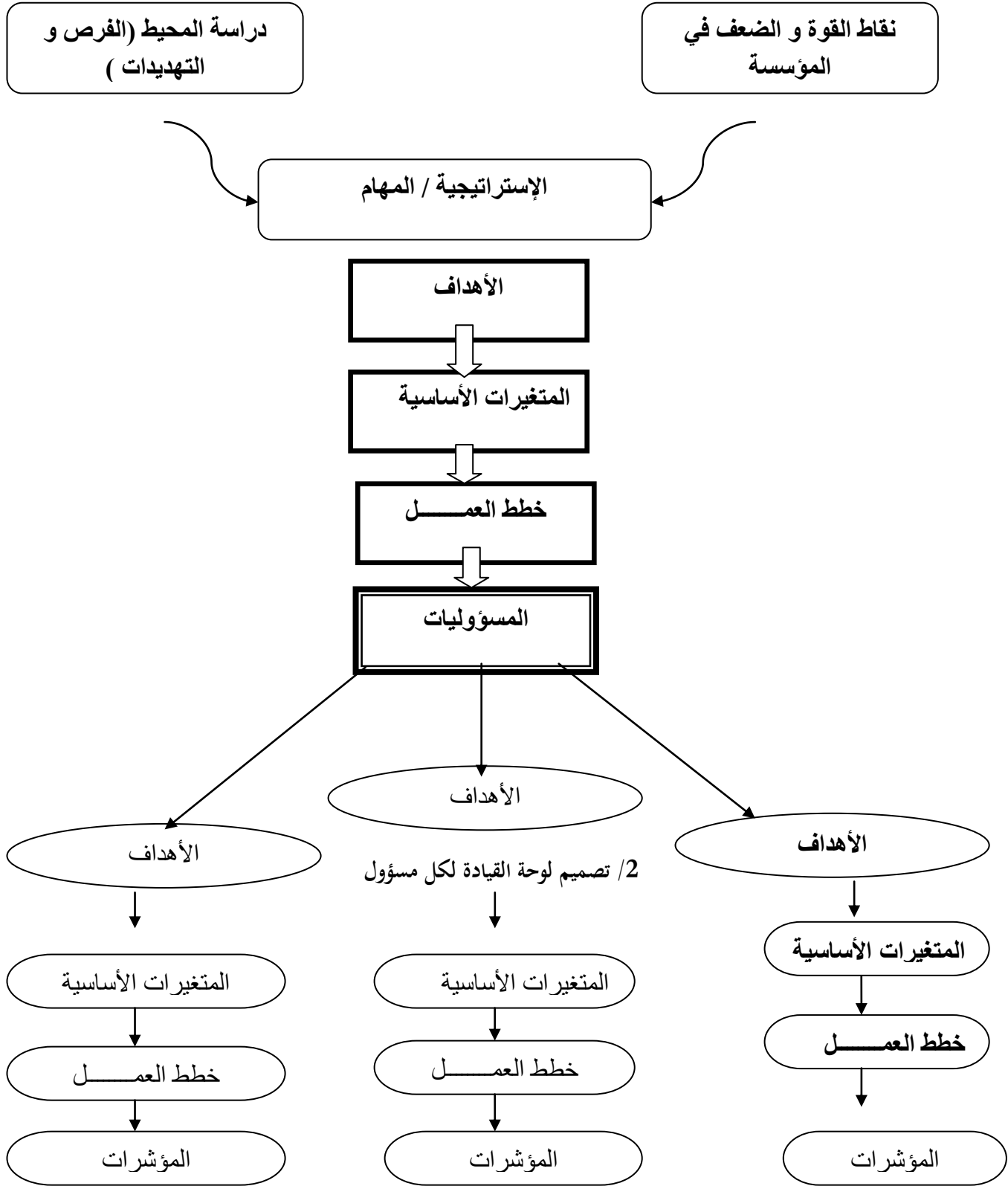
اما مراقبة التسيير أصبحت كل مصلحة تقوم بإعداد لوحة القيادة من أجل استخراج الانحرافات .

وتسطر لوحة القيادة على أساس الهيكل التنظيمي

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

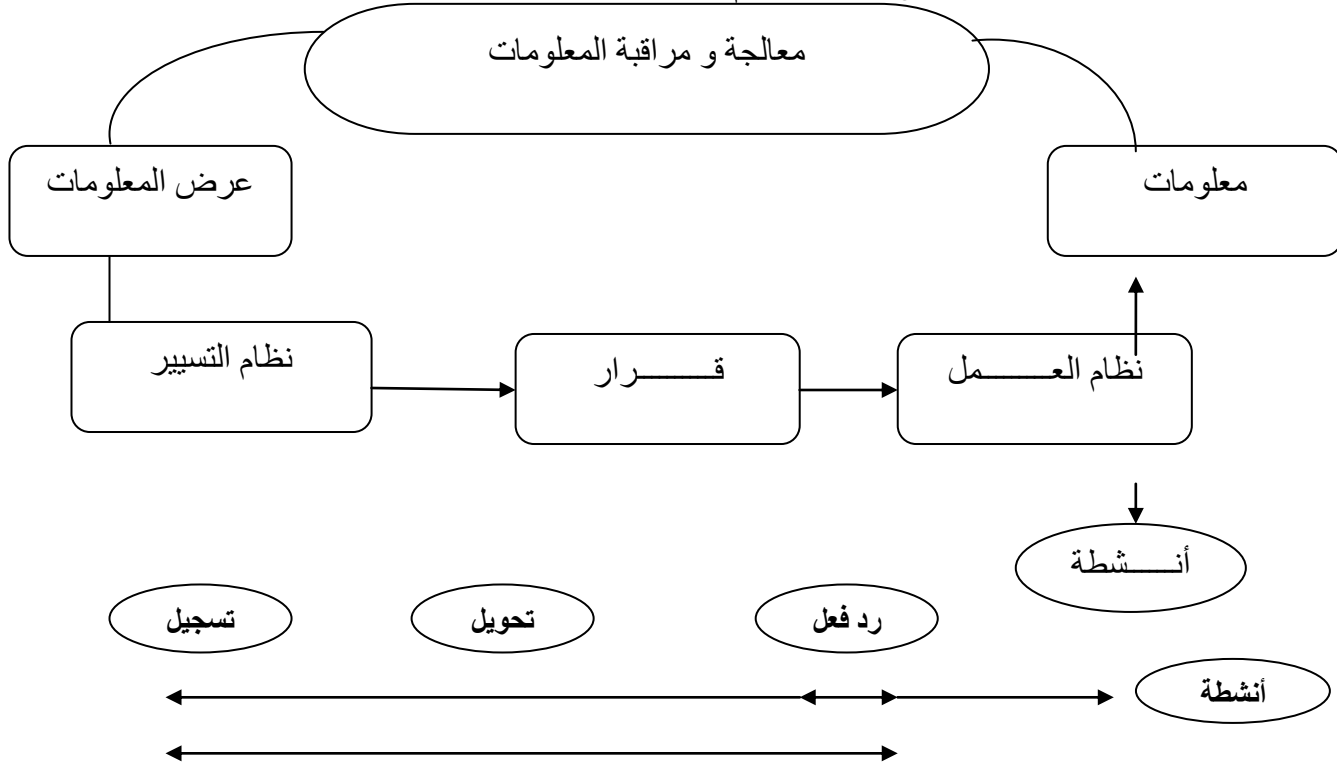
الشكل : 02/02 رقم مراحل تصميم لوحة القيادة

1/ تحديد الإستراتيجية - خريطة المسؤوليات المصدر: Armand Dayan, Op Cit, P8



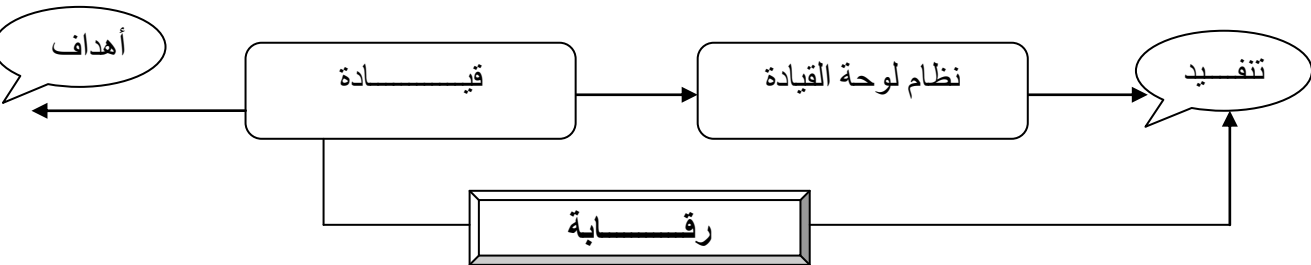
الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل : 03/02 نظام المعلومات الخاص بالوحدة القيادية



المصدر : خاص بالبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل رقم: 02 / 04 الرقابة على لوحة القيادة



المصدر: خاص بالبنك الفلاحة والتنمية الريفية

انتهاج طريقة gimsi لإنشاء لوحة القيادة المديرية الفرعية

طريقة gimsi: الكثير من المشاريع تبوء بالفشل لتركيزها على خيار وحيد هو إيجاد مشروع ألي من دون خطوات واضحة لان مشروع لوحة القيادة يحدد على انه ليس هدف في ذاته , وإنما هو وسيلة أو قاعدة للمؤشرات التي تطرحها الاختيارات التكنولوجية فالقيادة تعني توجيه عمل معين نحو وجهة محدد مسبقا , وكل إنسان يستطيع على مستواه أن يحدد الوضعية التي يعيشها وخصائصها , تم الأهداف الخاصة به انطلاقا من إستراتيجية شاملة , وبفضل لوحة القيادة يختار المؤشرات التي تعينه لتحقيق الأهداف والأشخاص المهيعين لهذه المهمة. تدعى هذه الطريقة بطريقة gimsi¹

تتشكل طريقة gimsi من عشرة خطوات , كل خطوة تعالج عملا خاصا يتعلق بالمشروع وتوضح درجة تقدم النظام , تتمثل هاته الخطوات فيما يلي :

¹د/ قريشي محمد الصغير اطروحة ماجستير "لوحة القيادة كأداة مراقبة التيسير" جامعة ورقلة الجزائر 2004/2003 ص71

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

- 1* بيئة المؤسسة ؛
- 2* تعريف المؤسسة؛
- 3* تحديد الأهداف؛
- 4* بناء لوحة القيادة؛
- 5* اختيار المؤشرات ؛
- 6* تجميع المعلومات؛
- 7* نضام لوحة القيادة؛
- 8* اختيار البرنامج الآلي الموحد؛
- 9* إدماج وتوسيع الحل ؛
- 10* مراجعة النظام ؛

لتسهيل الدراسة يمكن تجميع الخطوات العشرة في أربع مراحل أساسية:

المرحلة الأولى : التعريف وتشمل الخطوتين (1-2)؛

المرحلة الثانية : الفهم أو الإدراك ويشمل الخطوات (3-4-5-6-7)؛

المرحلة الثالثة :التنفيذ وتشمل خطوتين (8-9)؛

المرحلة الرابعة : المتابعة الدائمة وتشمل الخطوة 10 ؛

الجدول رقم:01/02 توضيح خطوات gimsi

المرحلة	الرقم	خطوة	الاهداف
التعريف	01	بيئة المؤسسة	تحليل البيئة الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة لتوضيح معالم ومداخل المشروع
	02	تعريف المؤسسة	تحليل قطاعات المؤسسة لمعرفة الاجراءات والانشطة والعوامل ذات الصلة
الادراك	03	تعريف الاهداف	تصنيف الاهداف التكتيكية لكل مجموعة
	04	إنشاء لوحة القيادة	تحديد لوحة القيادة لكل فئة
	05	إختبار المعلومات	اختيار المؤشرات حسب الوضيفة الوضيفة المناسبة للاهداف المختارة
	06	تجميع المعلومات	توضيح المعلومات اللازمة لتكوين المؤشرات
	07	نضام لوحة القيادة	إنشاء نضام لوحة القيادة ومراقبة الاداء الجماعي
التنفيذ	08	اختيار البرنامج الموحد	اعداد شبكة لتصنيف واختيار المشروع الالي المطبق والمناسب
	09	الادماج والتعميم	وضع المشروع الالي ودجمه وتعميمه على المؤسسة
التحسين	10	المراجعة	المتابعة المستمرة

المصدر : les novenas tableaux de bard des deccideur ,A.Fernandez .com .Nodesway

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

-إن وضع نضام فعال للوحة القيادة يعتبر عنصر أساسيا لأداء مراقبة التسيير بمختلف مراكز المسؤولية و باعتبار المديرية الفرعية كمركز مسؤولية، فإنه يقتضي إيجاد آليات مساعدة على القيادة بالنسبة لمختلف مسؤولي المركز .

ولوحة قيادة التسيير يجب أن تكون سهلة ودائمة الاستعمال مثل لوحة قيادة السيارة ، حتى توفر المعلومات الخاصة بنشاط وأداء مراكز المسؤولية .

فتختار المعلومات اللازمة بناء على ملائمة المؤشرات ومصادقيتها وشموليتها بحيث تحقق بعض الخصائص الهامة والتي منها :

_ أن تكون بأعداد قليلة تعكس واقع النشاط بحيث يمكن للمسؤول مركز المسؤولية أن يؤدي وظيفته بمهنية ؛

_ أن تكون ذات مصادقية وواضحة ، ويجب أن يتفق عليها المستعملون حتى يسهل تجسيدها في الواقع ؛

_ أن تولد ديناميكية للمستعملين تدل من خلالها على أداء المراكز ؛

_ ولذا الك فان لوحة القيادة تتضمن مراجع ومواقع يمكن من خلالها متابعة مراكز المسؤولية باستمرار؛

كما يمكن لمختلف مستويات مراكز المسؤولية أن تستعمل لوحات القيادة كأداة حوار وتعاون فيما بينها، في ظل تجانس

المؤشرات المعدة لهذا الغرض.

وبالنسبة لبنك يتمتع بشبكة واسعة كبنك الفلاحة والتنمية الريفية يمكن أن نجد أربع مستويات للوحة القيادة مطابقة لمستويات

سلم المسؤوليات ، فنجد مثلا : مستوى الوكالة ، مستوى الجهوي والمستوى المركزي وأخيرا المستوى المديرية العامة.

ولوحة القيادة مطلوبة هي التي تتكيف مع قرارات المسؤولين حسب مستوياتهم ، وتؤدي الى نشر المعلومات بكيفية منسجمة

مع مستوى القرارات المتخذة.

ومن المخذ أن تتم مراجعة لوحات القيادة من طرف مراكز المسؤولية ، ويبقى دور مراقبة التسيير كمساعد في توضيح المعلومات

اللازمة وفي اختيار المؤشرات ، وتتدخل في بناء تضام ومعرفة مستويات توزيع المعلومات وكيفية معالجتها.

والهدف من لوحة قيادة المديرية الولائية المكلفة بمتابعة شبكة الوكالات التابعة لها ، هو معرفة القدرة على متابعة الخصائص

الأساسية للنشاط وأداء تلك الوكالات .

بعض الجداول والبيانات الشهرية كفيلا بتوفير العناصر اللازمة للمديرية الولائية لاتخاذ القرارات المناسبة .

ثالثا: وظيفة تسيير الخزينة

وظيفة تسيير الخزينة للإدارة النقدية الجيدة لضمان الملائمة المالية للشركة بأقل تكلفة ؛ وهذا يعني أن الشركة يجب أن تكون

قادرة على الوفاء بديونها في أي وقت من خلال الحفاظ على الحد الأدنى من النقد. وعلاوة على ذلك ، فإنه يدعو ، لتحقيق

أفضل أداء للاستثمارات الفوائض النقدية. لذا تقوم وظيفة تسيير الخزينة على الزوجين "الأمن / الربحية" .

لمعالجة خطر أو الإعسار (من صندوق الخدمة ، والإعسار ، الخ .) ، ويجب على الشركة الحفاظ على مستوى معين من المال

، لأنه في واقع الامر انه من الصعب جدا ضمان التزام الكمال بين الإيرادات والمصروفات . في الوقت نفسه ، ينبغي أن تهدف

للحد من التأثير السلبي للخصم لتوافر الربحية عن طريق ضمان استثمارات مالية جيدة .

الأسباب الرئيسية لاحتجاز النقدية هي :

* الرغبة في تحقيق المعاملات في ظروف جيدة ؛

* الحاجة إلى الأمن المالي من أجل مواجهة التقلبات الاقتصادية التي تؤدي إلى اختلال التوازن بين الإيرادات والمصروفات؛

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

* عمليات المضاربة ؛

ويستند تنفيذ إدارة النقد من خلال مراحل و على نماذج التنبؤ المختلفة.

تنفيذ إدارة النقد

عملية إدارة النقد ينطوي على ثلاث خطوات :

• تغطية التوقعات؛

• التعديلات اللازمة؛

• التحكم في النقد؛

عملية إدارة النقد

أهداف إدارة الملاءة المالية الجيدة و الربحية النقدية ينطوي على مزيج من نوعين من العمل.

* الإجراءات الداخلية : التدفقات النقدية التنبؤ (جمع و صرف) و اختيار وسائل تغطية أي عدم التوازن بين التدفقات

الداخلة والخارجة ، وكذلك التحكم في التدفق .

* الإجراءات الخارجية : فهي في المقام الأول لضمان أفضل ظروف التداول ل تسهيلات مصرفية . شروط التسوية من العملاء

والمدفوعات للموردين.

*التنبؤ

نوعية القرارات في مسائل إدارة النقد يعتمد إلى حد كبير على نوعية نظم المعلومات التحليلية في مكان المحاسبة العامة ،

والميزانيات، الخ . نوعية التنبؤ يعتمد على قاعدة التدريب التي يقف عليها : عندما نوعية التعليم المحاسبي أو سلسلة إحصائية

مفصلة منخفضة، يمكن تأسيس التنبؤ بدرجة مرضية من الدقة.

رابعا : اختيار مؤشرات وتجميع المعلومات لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أ/اختيار مؤشرات لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

انطلاق من اهتمام المديرية بمتابعة أداء الوكالات المحلية تسعا لاختيار أحسن المؤشرات التي تمكن أصحاب القرار من اتخاذ

القرارات المناسبة في الوقت الحقيقي بتصحيح مسار معين وفرض العمل الواجب فعله من اجل الوصول إلى الأهداف المسطرة .

ويمكننا في هذا الإطار تحديد بعض المؤشرات المتعلقة بنشاط البنك والتي تتوفر على الخصائص التالية:

*أن تكون في قابلة للاستعمال في الوقت الحقيقي ؛

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

*أن تمكن من قياس هدف معين كمجموعة من الاهداف؛

*أن تحرض على العمل داخل مركز المسؤولية؛

*أن تكون المؤشرات بناءة؛

*إمكانية تواجدها في مراكز المسؤولية؛

_ إن نشاط البنك بشكل عام ينحصر في جانبين أساسيين هما :

الموارد و الاستغدامات ويمكن اختيار مؤشرات لكل جانب في مراكز المسؤولية من اجل مراقبة أداء تلك المراكز من جهة والالتزام من جهة أخرى لقواعد العمل المعمول بها في النشاط البنكي .

فالموارد الخاصة للزبائن تشكل جزءا من الخصوم الميزانية وتتضمن مجموع الأموال المودعة منها الودائع تحت طلب والودائع الآجلة والحسابات بالعملة الصعبة وغيرها .

نختار لكل نوع من هذه الأموال مؤشرات تعكس مدى إقبال الزبائن على تلك الودائع واستنباط المحفزات في حالة زيادة حجمها من اجل تشجيع الادخار وجلب المزيد من الزبائن وبالمقابل تدفع تلك المؤشرات إلى دراسة أسباب تراجع الودائع و تحليلها و إيجاد الحلول المناسبة .

فندكر على سبيل المثال لا الحصر المؤشرات التالية:

_حسابات الشيكات الخاصة للإجراء * رمز 200* و الذي يعكس مدى إقبال الإجراء على اختيار البنك لفتح حساباتهم وتحويل مرتباتهم وأجورهم وذلك نظرا للتسهيلات التي يجيدونها مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى وهذا النوع من الحسابات يمثل جزءا لا بأس به من مجموع الموارد؛

_الحسابات الجارية * رمز 300* وتمثل جزءا مهما من الموارد وتضم الودائع تحت الطلب الخاصة بالمؤسسات والتجار والحرفيين

_حسابات الادخار التي تشجع الأفراد على ادخار أموالهم للاستفادة منها لاحقا وتضم حسابات الادخار بدون فائدة * رمز 260* وحسابات الادخار بفائدة * رمز 251* وحسابات الادخار المخصص لبناء السكنات * رمز 250*؛

بالإضافة إلى حسابات الادخار الأشبال وهو منتج يمتاز به البنك والمخصص للأفراد من سن الولادة إلى سن التأهيل بحيث يستفيدون بعد ذلك من قرض بنكي لتمويل مشروع ما .

_الودائع الآجلة * رمز 237* بالدينار والعملة الصعبة بمعدل فائدة سري المفعول والتي تمثل موردا أساسيا لتمويل القروض المتوسطة وطويلة الأجل.

بالإضافة إلى سندات التوظيف * رمز 238* وتكون بمعدل فائدة كدالك .

_ الحسابات بالعملة الصعبة * رمز 01* للمقيمين وغيرهم وتمثل موردا هاما أيضا وتكون فائدة بالعملة الصعبة .

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

__بالإضافة إلى حسابات المؤنات المؤدمة من طرف الزبائن مقابل خدمات معينة مثل إصدار الشيكات المصادق عليها او فتح إعمادات مستندية لتمويل التجارة الخارجية إلى غير ذلك .

__أما الاستخدامات المتعلقة بالزبائن والتي تشكل أيضا جزءا من أصول الميزانية فتضم المؤشرات

التالية :

- الحسابات المدينة الخاصة بالأفراد والمؤسسات ؛
- الديون المستحقة ؛
- قروض طويلة الأجل؛
- قروض متوسطة الأجل ؛
- قروض قصيرة الأجل ؛

وهذه القروض تمنح للمؤسسات الخاصة أو المؤسسات العمومية أو الفلاحين وغيرهم.

ويسعى البنك في هذا الإطار إلى تحقيق التمايز و استحواذ الفرص السوقية من خلال طرح منتجات خاصة مثل القروض الفلاحية قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القروض المخصصة للصيد بأنواعه قروض الحرفين وأصحاب المهن الحرة كالأطباء وغيرهم القرص الاستهلاكي بالاضافة إلى قروض الاستثمار وقروض الاستغلال المختلفة وكل ذلك في ضل الشفافية المقدمة للزبائن وسرعة دراسة الملفات والاستفادة من خدمات شبكة البنك المعلوماتية.

إن هذه المؤشرات سواء المتعلقة بالموارد أو بالاستخدامات تساهم في إعداد لوحة القيادة التي تمكن إلى حد كبير أصحاب القرار في المديرية الفرعية من مراقبة أداء مراكز المسؤولية من خلال وضع أهداف لفترة محددة ولكل مركز المسؤولية بعد دراسة واقعية للبيئة المعاشة ومن تم معرفة النتائج المحققة وتحليل الانحرغات الموجودة واستنتاج أنواع الزبائن المقبلين على الإيداع والادخار وتشجيع ماهو افضل ودراسة اسباب الضعف من اجل تحسين خدمات المقدمة كذاك معرفة ودائع كثيرة الاهتمام للمحافظة عليها وتشجيع الودائع الاخرى او التفكير في اضافة منتج جديد.

بالاضافة الى ملاحظة القروض كثيرة الطلب لابقائها وتحفيز الطلب على انواع القروض الاخرى او التفكير في طرح منتج جديد كما يمكن تصنيف الزبائن حسب درجة المخاطر ودرجة تحصيل الديون المستحقة .

__الى جانب المؤشرات الموارد والاستخدامات يمكن مراقبة اداء مراكز المسؤولية عن طريق مراقبة تنفيذ الميزانية ومقارنتها بالميزانية التقديرية او عن طريق الناتج الصافي للبنك ومن تم اختيار المؤشرات الضرورية لانشاء لوحة القيادة التي تمكن من اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت الحقيقي .

__وانطلاقا من سياسة الاهتمام بالزبون بدل المنتج يمكن تصور لوحة القيادة الخاصة بالزبائن كان نحدد صنفا معين منهم كالمؤسسات الخاصة , المؤسسات العمومية, الزبائن اصحاب المخاطر , الزبائن ذوي المكانة الخاصة , ونضع مؤشرات لكل صنف تمكن من دراسة اسباب ومدى تحقيق الاهداف المسطرة .

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

ب/تجميع معلومات لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

انطلاقا من إدراك مسؤولي المراكز بأهمية المعلومات التي يقدمونها وثقتهم فيها و إيمانهم بان صحة تلك المعلومات تؤدي إلى رقابة الموضوعية وتحسين الأداء, فانه يساهمون في ذلك بشكل فعال .

بالإضافة إلى نضام المعلومات المتاح للبنك , وخدمات الشبكة المعلوماتية , يمكن مراقبة المعلومات التي تم تجميعها في المديرية الجهوية من كافة مراكز المسؤولية وتخزينها لإعداد لوحة القيادة .

المبحث الثاني : مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الاول : النتائج الميدانية

أولا : نتائج الدراسة

وعليه نستعرض جملة من بيانات المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

جدول رقم: 02/02 بيانات الدخل / بدر 2013

البند	حقيقي	مخطط	حقيقي	الانحراف		المعدل
	2012	2013	1320	2013 / 2012		حقيقي (%)
				قيمة	%	
الدخل من العمليات المصرفية	20 781	33 174	22 004	1 223	5,9 %	66,3%
تلقي الاهتمام	15 241	26 769	16 456	1 215	8,0%	61,5%
تلقت اللجان	3 734	3 224	4 425	691	18,5 %	137,3 %
غيرها من المنتجات	1 806	3 181	1 123	-683	- 37,8%	35,3%

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

النفقات المصرفية	6 131	9 374	4 824	-1 307	- 21,3%	51,5%
الفوائد المدفوعة	6 084	9 331	4 813	-1 271	- 20,9%	51,6%
دفع عمولات	29	38	9	-20	- 69,0%	23,7%
رسوم أخرى	19	5	2	-17	- 89,5%	40,0%
صافي ناتج المحلي الإجمالي	14 650	23 800	17 180	2 530	17,3 %	72,2%
غيرها من المنتجات	50	43	51	1	2,0%	118,6 %
مصاريف التشغيل	7507	8 892	8 014	507	6,8%	90,1%
نتيجة إجمالي التشغيل	7 193	14 951	9 217	2 024	28,1 %	61,6%

الجدول رقم : 03/02 أدناه يلخص إعادة استعمال الطبيعة المتغيرة بين عامي 2012 و 2013

تعيين	حقيقي 2012	مخطط 2012	20 حقيقي 13	اليد	الإنحراف		المعد ل
					قيمة	%	
قروض قصيرة الأجل	79 766	101 201	79 154	39%	-612	- 1%	78 %
قروض متوسطة الأجل	141	135	124	61%	-17	-	91

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

	735	686	091		644	12%	%
مجموع الاعتمادات (مباشر)	221	236	203	56	-18	-	86
	501	887	245	%	256	8%	%
مطالبات غير المدفوعة	131	117	157		26	20	134
	124	695	856	44%	732	%	%
مجموع الوظائف العملاء	352	354	361		8	2	10
	625	582	101	63%	476	%	2%
وظائف أخرى	164	182	208	37	43	26	11
	913	704	297	%	385	%	4%
مجموع الوظائف	517	537	569		51	10	10
	538	286	398	100	861	%	6%

الجدول رقم : 04/02 مصروفات التشغيل في العام 2013/2012

البند	حقيقي 2012	مخطط 2013	حقيقي 2013	الإنحراف حقيقي 2013/2012		المعدل الحقيقي 2013
				قيمة	%	
خدمات	1 539	1 587	634	95	6%	06%
تكاليف الموظفين	4 446	4 293	715	69	6%	05%
الضرائب	464	914	4 33	31	5,5%	93%
نفقات متنوعة	1 057	1 204	232	75	7%	22%
مجموع مصاريف التشغيل	7 507	8 892	8 014	507	6,8%	90,1%

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

ثانيا : مثال حي لحل مشكل عن طريق لوحة القيادة

هناك مشاكل تعجز لوحة القيادة عن تقديرها وتغطيتها حيث نجد ان لوحة القيادة مصممة مسبقا عن طرف المديرية بمؤشراتها وبطريقة التصميم المذكور سلفا.

واجها البنك عدة مشاكل ،ولعلى من أبرزها وأشهرها على الإطلاق مشكل تسديدات القروض بفوائدها،التي يتدخل العامل الخارجي فيها ،ومن بينها هذا المثال في سنة 2010

ظهرت على لوحة القيادة نسبة التحصيل ضئيلة ،عادة في البنك نقوم بمنح القروض ليتم فيما بعد متابعتها بطرق قانونية ، لكن عندما نصل إلى مرحلة التسديد (تسديد القروض) نجد البنك في مرحلة خطر وعراقيل في التسديد ،هنا يدخل العامل الخارجي الممثل في (المحكمة والمنفذ) ومنها يتأثر القرض .

ومن جهة أخرى تملي المديرية العامة على المديرية الفرعية تعليمات بخصوص ومن ثم تسلم للمنفذ ملف الضمانات، الذي يقوم بالإجراءات القانونية ، تم تسليم الملف إلى المحكمة أو العدالة ، وفي الأخير نجد نفسنا في ورطة أو خطر لم يكن في الحسبان والتقدير منها:

الإجراءات بين المنفذ والمحكمة التي لا تساعد البنك على تحصيل ديونها؛

القضية تأخذ وقت كبير ؛

المحكمة تفصل إلا بمبلغ رأس المال الصافي الممنوح؛

خسارة البنك للفوائد القرض ؛

إعادة فتح قضية جديدة خاصة بالفوائد؛

حلل في الميزانية؛

عنصر التحصيلات الحقيقية اقل بكثير من المقدرة في لوحة القيادة ؛

ومن مجمل ما ذكرناه سالفنا نجد أن للبنك عوامل خارجية لا تساعد على تطبيق لوحة القيادة .

المطلب الثاني:مناقشة نتائج الدراسة

أولا : تفسير مؤشرات لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مصرفات التشغيل في العام 2012/2013

سجلت مصرفات التشغيل زيادة بنسبة 6.8 % مقارنة بعام 2012.

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

وذكرت وتكاليف الموظفين زيادة من 269 مليون دينار (6 ٪) ، وهي تمثل 53 ٪ من إجمالي مصروفات التشغيل (تطور . تكاليف الموظفين حفظها نظرا لتأثير رفع قيمة المؤشر المرتبط ومواقف معينة ، وقعت في عام 2012 و 2013).

-التدريب ، وتدرج في تكاليف الموظفين ، وحوالي 100 مليون دينار جزائري.

-سجلت الخدمات بزيادة قدرها 95 مليون دينار مقارنة مع عام 2012 أو 6 ٪.

2. النفقات الرأسمالية في العام 2012/2013

وسجلت انخفاضاً عاماً من الإنجازات ما يقرب من 40 ٪ أو 1 383 000000 م عن عام 2012.

الجزء الأكبر من النفقات الرأسمالية على التجهيزات والمنشآت المهنية (المعتمد) أو البناء في التقدم ، واقتناء معدات الكمبيوتر والمكاتب.

معدل إنجاز توقعات لعام 2013 هو 32 ٪.

ويرتبط ذلك إلى عدم تحقيق ، في عام 2013 ، والميزانية الخاصة (التي تمثل حوالي 65 ٪ من إجمالي الموازنة الاستثمارية لعام 2013) لشراء :

- المقر الرئيسي للبنك ؛
- وحلول تقنية المعلومات (المصرفي العالمي ، وأمن شبكة الاتصالات برامج...)

النتائج المالية للعام 2012/2013

بلغ إجمالي إيرادات التشغيل (EBITDA) بلغت في عام 2013 إيجابية (DA 9000000000) ونسبة 28 ٪.

بلغ صافي الناتج المحلي الإجمالي (GNP) (DA 17000000000 ، بزيادة قدرها 17 ٪.

زيادة الناتج المحلي الإجمالي في عام 2013 للأسباب التالية :

- تحقيق هامش الفائدة من DA 11 643000000 ، مقابل 10944000 دينار جزائري في العام 2012 ، بزيادة

قدرها 6.4 ٪. هذا الهامش يمثل 68 ٪ من الناتج القومي الإجمالي للبنك؛

- اللجان وهامش من 4416 مليون دينار عام 2013 مقابل 3705 في عام 2012 ، بزيادة 19 ٪ و 26 ٪ من

الناتج القومي الإجمالي.

ويجب تحسین هذا التقرير في عام 2014 من جانب تنويع المنتجات وإمكانية تنقيح التسعير.

وتم التوصل إلى هدف للناتج المحلي الإجمالي بنسبة 72 ٪ ، وتستند هذه التوقعات على تقديرات متفائلة من المنتجات

المتكاملة مع شراء من قبل وزارة الخزانة المطالبات على المؤسسات العامة غير منظم لمدة 40 مليار دولار DA.

انخفضت المصاريف التشغيلية بنسبة 1307000 دج، أي 21 ٪ (مدفوعات الفائدة أساساً) لأن الهيكل من الموارد

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المصرفية (البصر وغير المسددة أكثر).

بالإضافة إلى ذلك ، ارتفعت مصاريف التشغيل بنسبة 6.8 % إلى 8014 مليون دينار (الاستهلاك غير مدرجة).

والأهداف الاستراتيجية التي ستكون :

1/ بدر يكون أحد البنوك الرائدة في تمويل الزراعة ومصايد الأسماك والمواد الغذائية وتربية الأحياء المائية ، والمناطق الريفية

2/ يجب بدر تحسين أداؤها ، والابتكار في المنتجات وكسر دائرة العجز اعتبارا من نهاية عام 2014؛

ثانيا : فعالية لوحة القيادة في مراقبة التسيير لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

انطلاقا من الأهداف التي حددناها في إستراتيجية البنك والمتمثلة في تقديم أفضل خدمة للزبون ، ومن خلال لوحة

القيادة الخاصة بالمديرية الولائية ونحو إيجاد نظام متكامل للوحة القيادة من خلال اختيار و تجميع المعلومات اللازمة ومناقشتها وتفسيرها ، والاستفادة من الإمكانيات التقنية المتاحة التي تساعد في تبادل المعلومات بين مختلف مراكز المسؤولية ، بحيث يتم الاتفاق حول المؤشرات المختارة في ضل واقع محدد حتى يتمكن أصحاب القرار من اتخاذ ما يروونه مناسبا من اجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها وصولا الى مدى فعالية مؤشرات لوحة القيادة في النجاح كأداة لمراقبة التسيير .

1/ فمن ناحية الموارد نجد أن المديرية الولائية قد حققت الأهداف المقدرة لسنة 2013 بنسبة 80% ولكن هذه النسبة غير كافية ما لم يتحقق رضا الزبون .

وإذا تأملنا نسبة الموارد المحققة فإننا نجد اقلها الحسابات الآجلة وهي التي تضمن للبنك موارد دائمة وزيادة حافظته ، وتساهم من جهة أخرى في زيادة الاستخدامات وعلى صاحب القرار التركيز على هذا النوع وخاصة انه يقتصر على وكالة محلية واحدة تقريبا هي وكالة ورقلة وبنسبة انجاز ضعيفة .

وبالنسبة لباقي المؤشرات نلاحظ إن المديرية قد حققت أهدافها ، ويبقى التفكير في زيادة موارد أكثر واستقطاب زبائن جدد، عن طريق تحسين الخدمات ، من حسن استقبال إلى سرعة التنفيذ العمليات واحترام الآجال المخصصة لذلك ، وكسب ثقة الزبون بشتى الوسائل المتاحة ، ومحاولة إيجاد التوفيق بين أحسن منتج لأحسن زبون في أحسن الظروف وبأحسن الأسعار .

وإذا حددنا كل وكالة على حدة يمكن مراقبة تسيير وأداء كل منها بواسطة المؤشرات المختارة ، ونسجل في هذا الإطار تحقيق بعض الأهداف في بعض الوكالات وعدم التحقيق للبعض الآخر ، وبالتالي فإن تلك المؤشرات بمثابة منبه لأصحاب القرار في المديرية الفرعية لاتخاذ القرار المناسب بالاستعانة بنظام المعلومات ، وتحليل أسباب العجز في تحقيق الأهداف .

2/ أما من جانب الاستخدامات فإننا نسجل عجزا ملحوظا ، حيث تبين تركيز المديرية على بعض المنتجك رغم التنوع الحاصل في مجال القروض.

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

وتبين هذه المؤشرات وجود القروض الطويلة الأجل الخاصة بالسكن الريفي والتي منحت للفلاحين تحت غطاء سياسي مند أواخر الثمانينات ولم تسدد.

بالإضافة إلى القروض طويلة الأجل الموجهة لدعم تشغيل الشباب ، أو قروض الاستغلال .

إن هذه المؤشرات تنبه أصحاب القرار في المديرية لتدارك الوضع وتحليل أسباب نقص الاستخدامت ن رغم أن حافطة البنك تسمح بتمويل أضعاف تلك المبالغ .

3/ إن هذه المؤشرات سواء المتعلقة بالموارد أو بالاستخدامات تبين لأصحاب القرار في المديرية الفرعية مستوى أداء الوكالات لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012 ومدى تحقيق الأهداف المسطرة انطلاقا من واقع البنك والبيئة المحيطة به (البنوك المنافسة وحجمها ،تغير الزبائن الموجودين بالمنطقة ، ونسبة المنتمين للبنك من ذلك،مستوى النشاط الاقتصادي الموجود (.....

وعلى ضوء ذلك تتخذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

وعلى العموم نجد أن لوحة القيادة جيدة وفعالة في مراقبة تسيير بنك الفلاحة والتنمية الريفية واكتشاف الأخطاء والفوارق عن طريق مؤشراتها.

المطلب الثالث: استنتاجات الدراسة

أولا : نقاط القوة (الايجابيات) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نقاط القوة و تتمثل في:

- 1 - من السياسة المتبعة في منح القروض تصنيف السوق فقطاع النشاط من أهم المؤثرات على وجود وكيان المؤسسة؛
- 2 - يوجد نظام تفويض لمنح القرض إذ تتدرج حسب قيمة القرض موازاة مع نظام تدرج المسؤوليات إذ كما سبق و ذكرنا فعند كون القرض يفوق مبلغ 4000000 دج تصبح من مسؤولية المديرية الجهوية و هكذا؛
- 3 - قرار منح القرض يسمح بمعرفة من المسؤول عن منحه و تحمله المسؤولية كما أنه يحتوي على جميع المعلومات حول القرض من نوعيته إلى تاريخ الاستحقاق، شروط القرض؛
- 4 - تخضع جميع الملفات إلى دراسة كاملة قبل منح القرض و هذا ما يسمح بتقييم المخاطرة عن طريق تقييم المشروع و مدى إمكانية صموده في ظل ظروف السوق و المنافسة؛
- 5 - تكوين ملفات خاصة بكل قرض تسمح بالمتابعة الدورية له و الاحتفاظ السليم و الأكيد للضمانات و العقود الأصلية و احترام الإجراءات اللازمة لتفادي التلف؛

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

- 6 - الملفات تحتوي على كل المعلومات الأكيدة عن القرض من عقود أصلية و مصادقات من شأنها أن تدعم طرف البنك في حالة النزاع؛
- 7 - هناك تحديد للمسؤوليات إذ نجد أن استقلالية تامة بين الشخص الذي يقرر منح القرض، من أجل منع أي محاولة غش و اختلاس؛
- 8 - كذلك نجد حالة مخاطرة رغم أنها ناقصة إلا أنها تسمح بتحديد التجاوزات مقارنة بالتصريحات و بذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة في أقرب وقت؛
- 9 - وجود تصريح عند تجاوز مبلغ القرض دليل على المراقبة المستمرة و المتابعة؛
- 10 - وجود مراقبة دورية على حركة الحسابات يسمح بإمكانية اكتشاف أي شيء غير كبيعي و معالجته في الوقت المناسب؛
- 11 - وجود فحص دوري سنوي للملفات يسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة عند اللزوم و تصحيح الأخطاء إن وجدت؛
- 12 - وجود نظام الإعلام الآلي و الذي يقوم آليا بحساب جميع النسب المالية و عوائد المشروع مما يختصر الوقت لدراسة الملف كما أنه يستعمل في حساب الفوائد، الاهتلاكات و تسجيل المعلومات الخاصة بالقرض؛
- 13 - كل ما هو متعلق بالتسيير فهو مسجل مراقب عن طريق لوحة القيادة و متى اراد المسؤول الأول الاطلاع عليه لأحد التدابير اللازمة حالا ، والتعرف بسرعة على أي خطر وحجمه وهذا يكون بطريقة سهلة وسلسة؛

ثانيا : نقاط الضعف (السلبات)

نقاط الضعف تتلخص فيما يلي:

- 1 - رغم وجود سياسة لمنح القرض إلا أنها غير محددة بشكل كاف يسمح لها بتجنب المخاطر كلية؛
- 2 - غياب نظام داخلي يسمح بتقييم الزبون عن طريق الحكم الشخصي و لو أن هذا غير كاف فالمظاهر لا يمكنها وحدها أن تعكس الزبون؛
- 3 - عدم وجود نظام معلومات التسيير رغم أنه يسمح بتحسين مردودتي و إن وجد فهو ضعيف؛
- 4 - رغم وجود الإعلام الآلي إلا أن أهمية استعماله في تسيير القرض غائبة و هذا راجع لغياب برامج معلوماتية لذلك؛
- 5 - البطء في دراسة ملفات القروض، والقائمة طويلة للوثائق المطلوبة؛
- 6 - اتجاه معظم الزبائن إلى بنك منافس؛
- 7 - عدم التقرب من الزبون وتوضيح المنتجات التي يعرضها البنك ؛
- 8 - عدم جدوى المشاريع الاقتصادية الموجودة في المنطقة والتي لا تحفز البنك في تمويلها ؛

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

9 - العامل الديني الذي يمنع الكثير من الزبائن من التعامل بالقروض مع الفوائد؛

10 يبين مؤشر الديون المشكوك في تحصيلها أنها تمثل نصف الاستخدامات تقريبا وبدرجات متفاوتة بين الوكالات؛

11 للمسؤوليات المحددة والقرارات لا تأتي إلا من الأعلى، وعند كل خطر أو إعسار فلا بد من احد وقت طويل؛

ثالثا : اقتراحات الباحث (التوصيات)

1/ مصروفات التشغيل في العام 2012/2013

التوصية :

ودعا جميع الهياكل لضمان الحد من تكاليف التشغيل الإضافية .

نحن اقتبس من النفقات الخدمية القليلة التي يجب أن نترقبها

2. النفقات الرأسمالية في العام 2012/2013

التوصية :

نظرا للعجز متكرر ، ووفقا لتوجيهات المساهمين ، والمديرية العامة :

- ضمان كفاية التهم خطة عمل والقبض عليهم وتبرير الأعمال المستهدفة؛
- توفير طرق لخفض التكاليف في عام 2014 ؛
- تحديد السياسة الاستثمارية للبلد؛

ويتوقع كل من هياكل لضمان اختيار أفضل ومراقبة الاستثمارات في هذا الشأن.

نجاح هذه الخطة يتطلب العمل الشروط التالية ::

- مزيد من الدقة والبصيرة في تحديد أولوياتنا وخطط العمل ذات الصلة بما (بما في ذلك المركزية والإقليمية) ؛
- توقيت تنفيذ خطط العمل ؛

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

- المراقبة المستمرة والإجراءات من أجل تحليل للاختلافات ذات مغزلاً لإستخراج التغييرات وإجراء التعديلات على النحو المطلوب ؛
- الاستماع بشكل أفضل وأكثر فعالية الاتصالات من الى الشبكة للحد من الاختناقات وغيرها من القيود ؛
- تقييم عادل للجهود وأداء الكلي؛
- الأداء في اختيار الاعتمادات (تشجيع دعم المدى القصير الائتمان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والحد من القروض الاستثمارية؛
- تسعى الشبكة لتسهم بشكل فعال في استرداد الديون غير المسددة (إجراء التسوية، وإعادة هيكلة والقضائية العمل....) لتحسين القدرة التمويلية للبنك؛
- الاتصال المباشر بالزبون لمعرفة آرائه واقتراحاته ورغباته؛
- إنشاء بطاقة الزبون وخاصة من المميزين لدراسة حركة أموالهم خلال فترة معينة ، ثم ترتيب الزبائن حسب مورد وديته م؛
- الاستماع للرأي العام وتحليل ما ينتج عن ذلك؛

الفصل الثاني وضعية المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لحالة مؤسسة المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكذا المديرية الفرعية للبنك ورقلة، بصفة عامة ومصالحة مراقبة التسيير بصفة خاصة اللذان يعتبران المرحلة الابتدائية والضرورية لتأدية هذه المصلحة المهام المنوطة لها، لكن مراقبة التسيير ليست الغاية بل وسيلة لتحقيق الغاية، وبلوغ الغاية المنتظرة يستوجب حسن استغلال الموارد المتاحة باستعمال أحسن الأدوات والتقنيات الحديثة، لعل من أبرزها لوحة القيادة والتي كانت موضوع دراستنا التي حاولنا ان نبرز فيها:

كيفية تطبيق لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

و مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير بالبنك؛

ومن خلال تعمقنا في مختلف مصالح البنك ، ومختلف الأدوات المستعملة في مصلحة مراقبة التسيير رأينا إن الاعتماد على المحاسبة التحليلية والتسيير الموازي فقط غير كافي لأن المعلومات الناتجة عنهما تكون ذات طبيعة مالية ومحاسبية بحتة ، لهذا السبب لابد من استعمال لوحات القيادة باعتبارها تضم المعلومات المالية وغير المالية ، وكذلك باعتبارها أداة تلخيصية تسهل عملية اتخاذ القرارات بسرعة وفي الأوقات المناسبة.

الخاتمة

إن دخول الاقتصادي العالمي إلى الألفية الثالثة كان محملا ومتأثرا بمجموعة من التغيرات الاقتصادية والمصرفية العالمية التي كان ولا تزال وستظل لها انعكاسات واضحة على تطور أداء وأعمال البنوك باعتبارهم قد تحول إلى قرية صغيرة متناسقة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية إذ أصبح مجالاً للمنافسة لكل المتعاملين الدوليين حيث أن المتدخلين في السوق العالمي ليس فقط الدول بل المنظمات العالمية وتكتلات عملاقة تسعى كل واحدة منها إلى اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات في إطار إزالة القيود في ظل آليات السوق .

على ضوء هذه التغيرات أصبحت المصارف مرغمة على وضع إستراتيجية واضحة تعمل بها لضمان وجودها ونموها وتطوير أدوات تسييرية قادرة على قيادة نشاطها مع لاعتماد على نظام معلومات قادر على تأمين تطورها فيصبح نظام مراقبة التسيير أحسن دعامة لتحسين نتائجها وترشيد عملياتها من خلال التحكم في التسيير بصفته موضوع تحت التصرف متخذي القرار للبحث.

باعتماد على كل المؤشرات لوحة القيادة باعتبارها أداة فعالة للقيادة التي تسمح بمقارنة الأهداف بالإنجازات وتحديد الانحرافات ودراسة أسباب حدوثها وتم اتخاذ القرارات اللازمة لتجنبها مستقبلاً.

إذ يمكن القول أن لوحة القيادة عبارة عن أداة إعلامية تسمح بلفت انتباه المسؤول حول محاور التسيير الأساسية عن طريق قياسها ومتابعتها عن طريق البق الواسع الذي تحتويه من مؤشرات بغرض في قيادة نشاط مركزه وتحسين أدائه مما يسمح له بتحقيق أهدافه المسطرة وعلى هذا الأساس يصبح قياس النشاط أداة لصياغة إستراتيجية البنك ونشرها بدلا من كونها أدوات للمراقبة وذلك بتقييم مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف البنك وكذا الجهود الواجب بدلها لتدعيم قدراته التسييرية وبهذا تصبح لوحة القيادة عبارة عن إطار عمل ومنهجية إيصال مهام وإستراتيجية البنك إلى جميع مستويات الهرمية .

و نجد أن المؤسسات المصرفية تستطيع الاعتماد على لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير و هو موضوع بحثنا و المتمثل في السؤال التالي:

كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في مراقبة التسيير لدى المؤسسات المصرفية؟

و للإجابة على الإشكالية تناولنا هذه الدراسة من خلال الشق الأول نظري و الشق الثاني دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، لنستخلص في الأخير النتائج و التوصيات التالية:

نتائج اختبار الفرضيات

بعد دراستنا لموضوعنا هذا ومحاولتنا للإجابة على إشكاليته توصلنا إلى اختبار فرضيته كالأتي :

لقد نصت هذه الفرضية على أن الحاجة إلى مراقبة التسيير ناتجة عن شكل التسيير فقد تم التحقق من هذه الفرضية باعتبار أن البنك خلية حية في تطور مستمر في المحيط الاقتصادي دائم التغير؛ بحوزته عدة موارد (بشرية ، مادية ومالية) يستخدمها في إنتاج منتجاته فمتاح نجاح المصرف هو قدرته الدائمة للملائمة والابتكار.

لقد نصت الفرضية الثانية على قيادة المصرف نحو أهدافه العامة باستعمال أحسن التوليفات للموارد المسخرة ومختلف أدوات مراقبة التسيير المتاحة للئي ينمو البنك حسب أهدافه وان تكون عملية مراقبة التسيير بأي أداة من أدواتها، متناسقة ومتوافقة وان يعمل كل مسؤول على تحقيق الأهداف العامة للمصرف، وهذه هي العملية الصعبة التي تسعى مراقبة التسيير تحقيقها.

لقد نصت الفرضية الثالثة يمكن قيادة مشاط البنك على طريق استعمال لوحة القيادة فقد تم التحقق من أن لوحة القيادة المتمم الحقيقي لنظام مراقبة التسيير بكونها أداة مثله تسمح بالتحكم العقلاني والتسيير اليومي لنشاط البنك إذ تعتمد على مجموعة من المؤشرات الانتقائية ومختارة عن قصد التي تهدف إلى الإلمام بكل جوانب نشاط البنك المراد متابعته حيث تسمح بتزويده عن وضعيته الحقيقية في وقت معين واستخراج الانحرافات المتواجدة مقارنة بالتقديرات وبهذا فهي تسهل عملية اتخاذ القرارات الملائمة للاستجابة لكل التحولات الطارئة .

1- النتائج:

أصبح استعمال لوحة أدوات التسيير الحديثة ضرورة حتمية بالنسبة للبنك إن اراد مواكبة كل التطورات الطارئة في هذا المجال وهذا ما يصبو اليه نضام مراقبة التسيير باختلاف أدواته باعتباره أحسن دعامة لقيادة البنك نحو أهدافه الإستراتيجية.

تظهر المراقبة الموزانية قصور ملحوظا في قيادة البنك نحو أهدافه لذلك تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير قصيرة المدى تسمح بقيادة النشاط حسب حاجة مستعمليهم ومستواه الهرمي مما يسمح لفة بالاستجابة لكلا المتغيرات الطارئة مع إمكانية تصحيح الانحرافات الناتجة مقارنة بالتقديرات واتخاذ الإجراءات المناسبة .

يُجد نضام مراقبة التسيير مبتغاه ويستغل أحسن استغلال في إطار اللامركزية تفويض السلطات وكذا توطيد العلاقات الإنسانية الذي يسمح له بترسيخ الثقافة التسييري في كل المستويات .

2- التوصيات :

وفي هذا الصياغ وحرصا منا على محاولة تدعيم دور ومكانة لوحة القيادة و تمكينها من أداء مهامها الحقيقية نورد التوصيات التي نراها جديدة بان تستجيب بموضوع بحثنا والتي نقوم بإيجازها في العناصر التالية:

إعطاء المكانة الملائمة لمصلحة مراقب التسيير في الهيكل التنظيمي لإعطائها وزنها الحقيقي الذي يكون بمثابة الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف البنك.

تدعيم مصلحة مراقبة التسيير المركزية بمصالح بمختلف المستويات الهرمية وتسخير لها كل الموارد المادية والبشرية اللازمة لأداء مهامها والتي تمكنها من الحصول السهل على المعلومات من جهة والتي تسمح بعدم اتساع الفجوة بينها وبين المستويات القاعدية السهر على توظيف دور وأهداف كما من نضام مراقبة التسيير ونضام لوحة القيادة باعتبارهما يعملان على توطيد العلاقات الإنسانية وتغيير سلوكيات والممارسات التي من شئنها أن تحد من فعالية مراقبة التسيير

التركيز على أهمية ودور مراقب التسيير بصفته منشط في تفسير أهداف مراقبة التسيير بصفة عامة ولوحة القيادة بصفة خاصة من خلال تفعيل الحوار التسييري بين مختلف المستويات الهرمية حيث أن التسيير هو مسألة الجميع .

__تصميم لوحات القيادة بالنسبة لكل المستويات الهرمية ومشاركة مسؤول كل مستوى في ذلك خاصة فيما يخص لوحة القيادة اللامركزية إذ أن عدم مشاركة المسؤول الموجهة له في تصميمها يؤدي بعدم قبولها حيث يعتبرها أداة للمراقبة .

__يجب أن تحتوي لوحة القيادة المركزية على مؤشرات من نوع المردودية حسب قطاع النشاط الموقع التنافسي ومستوى النزاعات حسب القطاعات الاجتماعية والمهنية.

__ ضرورة وضع نظام محاسبة التحليلية في البنوك وهذا راجع لمدى أهميتها في تحديد تكلفية الخدمات من جهة ووضع مفاتيح التوزيع للتكاليف بين مختلف المراكز المسؤولة من جهة أخرى كما انه تساعد البنك على قياس المردودية حسب كل القطاعات .

__ ضرورة وضع شبكة اتصال فعالة تسمح بالحصول السهل والسريع على المعلومات الضرورية التي تسمح لكل المستويات الهرمية بما فيها مصلحة مراقبة التسيير في تأدية مهامها على أحسن وجه.

__لما أن هناك عقوبات لمرتكبي الأخطاء يجب وضع نظام لتحفيز الموظفين المسؤولين على أداء مهامهم باشتراكهم باتخاذ القرار مثلا كما انه يساعد على إرساء ثقافة تسييرية فيهم.

__وفي النهاية نأمل أن تكون مساهمتنا المتواضعة قد أجابت عن بعض التساؤلات المطروحة ونشير في هذا الصدد إلى أن هذا العمل لم يسلم من بعض العراقيل والصعوبات التي اعترضت سبيلنا وحالة دو أن تعمقنا في بعض التفاصيل نظرا لافتقارنا المادة الوالية اللازمة لدراسته ألا وهي المعلومة رغم إننا في قلب هذا البنك .

آفاق الدراسة :

نظرا للأهمية التي يكتسبها الموضوع فانه لا بد من تعدد الدراسات والبحوث في هذا المجال فان كانت مساهمتنا قد تناولت جانبا منها فهنالك الجوانب الأخرى في عناية الزملاء الباحثين لإثرائها كما نفتتح لهم بعض الآفاق الجديدة بالبحث:

لوحة القيادة كاداه لقيادة نشاط البنوك

لوحة القيادة المستقبلية كأداة حديثة لمراقبة التسيير البنكي

دراسة التسيير التقديري في البنوك

قائمة المراجع

أولا الكتب باللغة العربية

- 1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة
- 2) دادي عدون ناصر، المحاسبة التحليلية، الجزائر، دار المحمدية العامة 1990
- 3) محمد البكري سونيا، مسلم علي عبد الهادي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مؤسسة الشباب للطباعة والنشر 1999 .
- 4) بوتين محمد، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999

ثانيا: رسائل الماجستير والدكتوراه باللغة العربية

- 1) - بالهاشي جيلالي طارق، رسالة ماجستير "لوحة القيادة كأداة مراقبة مراقبة التسيير في المصارف" جامعة البليدة، الجزائر.
- 2) علي سنوسي، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسات الصحية، رسالة ماجستير، 1999.2000، ص 127 .
- 3) أحمد بونقيب دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير—مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2006.
- 4) طارق الوازن دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي 2013 .
- 5) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير صفاء لشهب نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار 2006 .
- 6) د/ قريشي محمد الصغير أطروحة ماجستير "لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير" جامعة ورقلة الجزائر 2003/2004

ثالثا: مداخلات باللغة العربية

- 1) بوديار زهية وجباري شوقي مداخلة تحت عنوان لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة

رابعا: مراجع باللغة الفرنسية

- 1) T. Cuyaubère et J. Muller , *Contrôle de Gestion Tome 2 : La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire* , La Villeguerin Paris 1991.
- 2) C. Alazard et S. Sépari , *Op.Cit.*
- 3) Alain fernandez, Les nouveaux tableau de bord des décideurs, 2ème Edition, Paris.
- 4) M. Leroy, *Op. Cit*
- 5) H. Savall et V.Zaritet, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*, 2e Edition, Economica, Paris, 1989.
- 6) R. Anthony and V.Govindarajan, *Management Control Systems*, Eighth Edition, ed Erwin, Homewood, 1994.
- 7) M. Gervais, *Contrôle de Gestion*, 7ème édition, éd Economica, Paris, 2000,
- 8) A. Dayan, *Manuel de Gestion*, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999
- 9) Pierre Baranger, Gay-Hanguel.

خامسا: مواقع الانترنت

- 1) www.centrepatronalist.qa.ca 20 avril 2013 - 11 :33.
- 2) www.discussion.com. 20 avril 2013 - 20 :05.

الملاحق

الملحق رقم: 01

بعض الاسئلة الموجهة الى مدير الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عن طريق المقابلة

1. ماهي اجراءات الرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة؟
2. هل توجد مصلحة مراقبة التسيير بشكل مستقل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
3. ماهي الاجراءات او كيفية مراقبة التيسير عن طريق لوحة القيادة في البنك؟
4. هل يعتمد البنك على تسيير الخزينة كمرجع ،في سير ومراقبة التسيير؟
5. هل تعتمد المديرية الفرعية بورقلة على مراقبة تسيير خاصة او مركزية؟
6. هل يعتمد البنك على طريقة gimsi لانشاء لوحة القيادة للمديرية الفرعية ؟ وكيف يتم تصميمها؟
7. ماهي عوائق مراقبة التسيير عن طريق لوحة القيادة في البنك؟
8. ماهي ايجابيات وسلبيات المراقبة عن طريق لوحة القيادة؟
9. على أي مستوى يتم قيادة لوحة القيادة؟
10. هل واجهتكم مشكلة خلال السنوات الماضية باعتمادكم على لوحة القيادة في مراقبة التسيير؟
11. هل يوجد مثال لمشكلة قامت لوحة القيادة بادراكها؟
12. كيف تمت معالجة المشكلة؟
13. من خلال السنوات الماضية ، كيف تقيمون عملية مراقبة التسيير عن طريق لوحة القيادة؟

الملحق رقم: 02

La structure des ressources clientèle

Les ressources à vue non rémunérées représentent **64%** des ressources à vue et plus de **50%** de l'ensemble des ressources clientèle.

Le tableau repris, ci-dessous, résume l'évolution des ressources par nature entre 2012 et 2013 :
U =Millions DA

Rubrique	Réal 2012	Prév 2013	Réal 2013	Part (%)	Ecart (2013-2012)		Réal	Taux de Réal (%)
					Valeur	%		
Ressources à vue non rémunérées	187 548	199 698	218 386	64%	30 839	16%	109%	
Ressources à vue rémunérées	101 043	109 206	121 226	36%	20 183	20%	111%	
S/T Ressources à vue	288 591	308 904	339 612	78%	51 022	18%	110%	
Ressources à terme	103 212	94 240	94 773	22%	-8 439	-8%	101%	
Total Ressources Clientèle	391 803	403 145	434 385	94%	42 583	11%	108%	
Ressources / Institutions financières	31 334	121 971	27 004	6%	-4 330	-14%	22%	
Total Ressources	423 137	525 116	461 389	100%	38 252	9%	88%	

Recommandation :

L'ensemble du réseau doit axer ses efforts sur la collecte des ressources à terme afin de conforter la maturité des ressources de la banque.

Ceci permettra à la banque d'atteindre une répartition géographique plus large des ressources et par conséquent de mettre la banque à l'abri, d'éventuels désagréments.

الملحق رقم 03

Le volume global des créances impayées s'est détérioré en 2014 en enregistrant une hausse de **20%** par rapport à 2006. Les prévisions fixées ont été dépassées de **34%** (le rachat par le trésor des créances sur les entreprises publiques déstructurées pour 40.000 millions de DA ne s'étant pas réalisé).

Le tableau repris, ci-dessous, résume l'évolution des réemplois par nature entre 2012 et 2013 :

U = million de DA

Désignation	Réal 2012	Prév 2013	Réal 2013	Part	Ecart		Taux de réel
					Valeur	%	
Crédits à court terme	79 766	101 201	79 154	39%	-612	-1%	78%
Crédits à moyen terme	141 735	135 686	124 091	61%	-17 644	-12%	91%
Total crédits (directs)	221 501	236 887	203 245	56%	-18 256	-8%	86%
Créances impayés	131 124	117 695	157 856	44%	26 732	20%	134%
Total emplois clientèle	352 625	354 582	361 101	63%	8 476	2%	102%

Autres Emplois	164 913	182 704	208 297	37%	43 385	26%	114%
-----------------------	---------	---------	---------	-----	--------	-----	------

Total emplois	517 538	537 286	569 398	100	51 861	10%	106%
----------------------	----------------	----------------	----------------	------------	---------------	------------	-------------

La structure des créances impayées continue à entraver les objectifs d'amélioration de la qualité du portefeuille de la banque, qui demeure une des préoccupations majeures de la banque.

Le réseau est exhorté afin de contribuer efficacement au recouvrement des créances impayées (action amiable, restructuration, action judiciaires....) afin d'améliorer la capacité de financement de la banque.

- ❖ **Plus de performance dans le choix des crédits (favoriser les crédits à court terme d'accompagnement des PME, et limiter les crédits d'investissement aux projets viable et solvable) ;**
- ❖ **Renforcer la possibilité d'octroi de crédits par signature (commerce extérieur) au niveau du réseau (avec les précautions nécessaires) ;**

Dans le souci d'une gestion efficace du risque, le réseau est appelé en permanence à préserver les garanties recueillies et à s'assurer de la continuité des activités financées.

الملحق رقم: 04

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT / BADR 2014

U=millions DA

RUBRIQUE	Réal	Prév	Réal	Ecart		Taux de
	2012	2013	2013	Réal 2013 / 2012		Réal (%)
				Valeur	%	
Produits d'exploitation bancaire	20 781	33 174	22 004	1 223	5,9%	66,3%
Intérêts perçus	15 241	26 769	16 456	1 215	8,0%	61,5%
Commissions perçues	3 734	3 224	4 425	691	18,5%	137,3%
Autres produits	1 806	3 181	1 123	-683	-37,8%	35,3%
Charges d'exploitation bancaire	6 131	9 374	4 824	-1 307	-21,3%	51,5%
Intérêts versés	6 084	9 331	4 813	-1 271	-20,9%	51,6%
Commissions versées	29	38	9	-20	-69,0%	23,7%
Autres charges	19	5	2	-17	-89,5%	40,0%
Produit Net Brut	14 650	23 800	17 180	2 530	17,3%	72,2%
Autres produits	50	43	51	1	2,0%	118,6%
Charges de fonctionnement	7507	8 892	8 014	507	6,8%	90,1%
Résultat Brut d'Exploitation	7 193	14 951	9 217	2 024	28,1%	61,6%

Recommandation :

la rentabilité de la banque reste tributaire, en grande partie, de l'assainissement des impayés qui continuent à grever de manière sensible les résultats.

Néanmoins, la concrétisation des perspectives arrêtées par la Direction Générale et que nous allons développer plus loin permettront, certainement, d'améliorer cette rentabilité.

La rentabilisation des investissements dans le cadre de la nouvelle organisation commerciale en agence est un des axes d'amélioration.

Les agences (*points de vente*) doivent dégager une marge plus importante en matière de commission et ce, par la diversification des produits et prestations fournies et éventuellement, la révision du système de tarification et son automatiser.

الملحق رقم: 05

1. Les dépenses de fonctionnement exercice 2013/2012

U =millions DA

RUBRIQUE	Réal 2012	Prév 2013	Réal 2013	Ecart Réal 2013 / 2012		Taux de Réal 2013
				Valeur	%	
- Prestations de services	1 539	1 587	1 634	95	6%	106%
- Frais de personnel	4 446	4 293	4 715	269	6%	105%
- Impôts et taxes	464	914	4 33	- 31	-6,5%	93%
- Charges diverses	1 057	1 204	1 232	175	17%	22%
Total Charges de Fonctionnement	7 507	8 892	8 014	507	6,8%	90,1%

Les charges de fonctionnement enregistrent une hausse de **6,8%** par rapport à 2012.

Les frais du personnel enregistrent une hausse de **269 Millions de DA (+6%)**. Ils représentent **53%** du total des charges de fonctionnement (*l'évolution des frais de personnel enregistrée s'explique par l'impact de la revalorisation du point indiciaire et de certains postes, intervenues courant 2012 et 2013*).

Il faut signaler que les frais liés à la **formation**, inclus dans les frais du personnel, sont de l'ordre de 100 millions de DA.

Les prestations de services enregistrent une hausse de 95 millions de DA par rapport à 2012, soit **+6%**.

الملحق رقم: 06

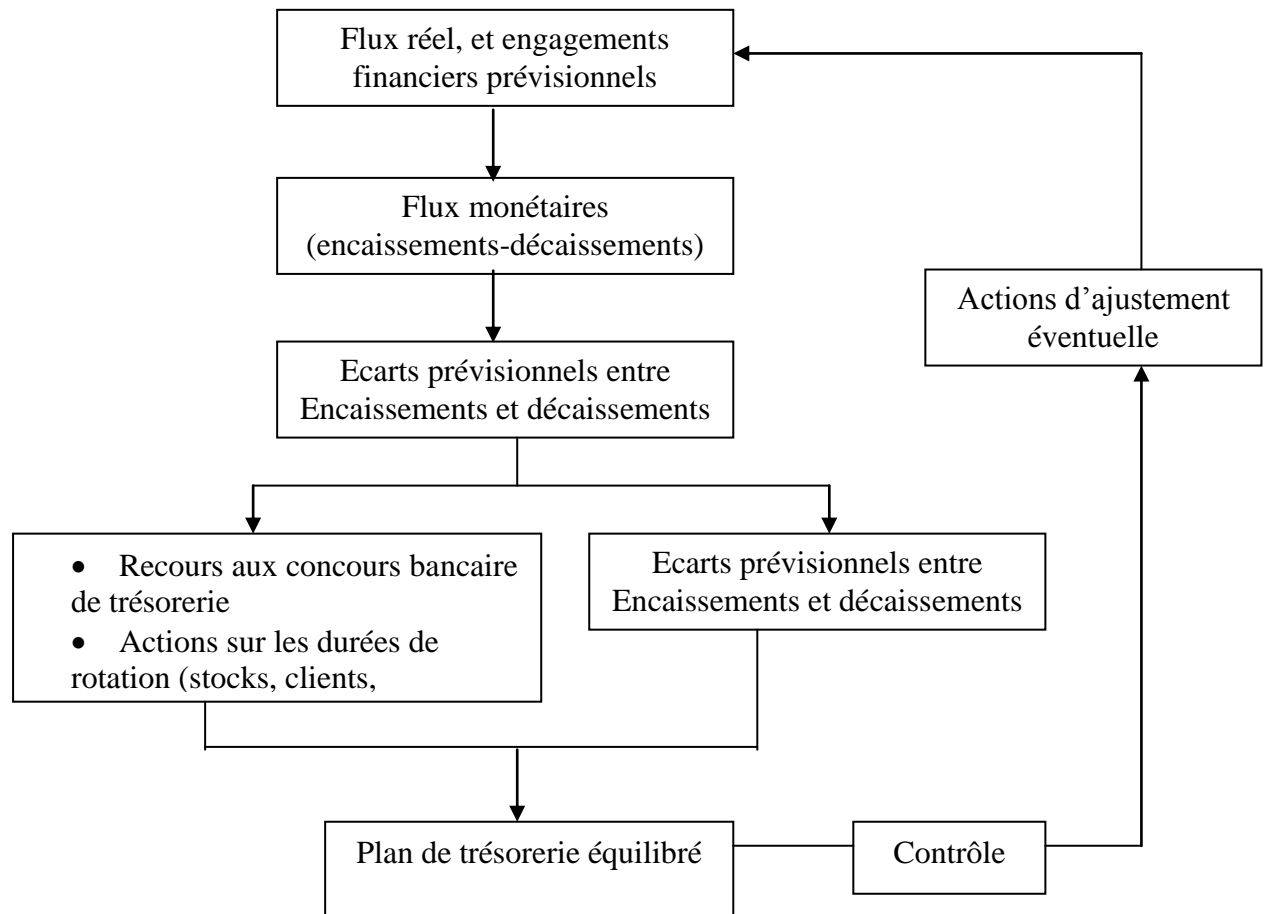
Recommandation :

L'ensemble des structures est appelé à veiller à la limitation des surcoûts de fonctionnement.

Nous citons quelques dépenses de services que nous vous recommandons de surveiller :

-Service					
	RUBRIQUE	2012	2013	Ecart	%
629 240	Frais de gardiennage	351	469	118	34%
628 119	Autres frais P T T.	131	171	40	30%
622 210	Loyer charges loc.bati.prof.	160	155	-5	-3%
624 110	Tranport de fonds	125	144	19	15%
629 230	Frais de nettoyage locaux professionnels	95	136	41	43%
628 117	Frais de messagerie	58	86	28	49%
628 112	Frais téléphone	82	78	-4	-5%
629 910	Pers.phy.mor.dom.en.alg.	96	47	-48	-51%
629 920	Cons.eau.gaz.élec.	43	46	3	8%
629 990	Divers services	35	40	6	16%
625120	Déplacements frais voyages algérie	46	31	-15	-33%
625 140	Frais séjour algérie	44	31	-13	-29%
627 210	Articles publicitaires	8	23	14	176%
623 210	Entret .rep.bat.prof..	44	21	-23	-52%
622 220	Loyer charges loc.bati.n.prof..	15	17	2	11%
629 940	Frais d'actes contentieux	17	15	-2	-13%
623 410	Ent .rep.mat.outi.prof..	9	13	4	49%

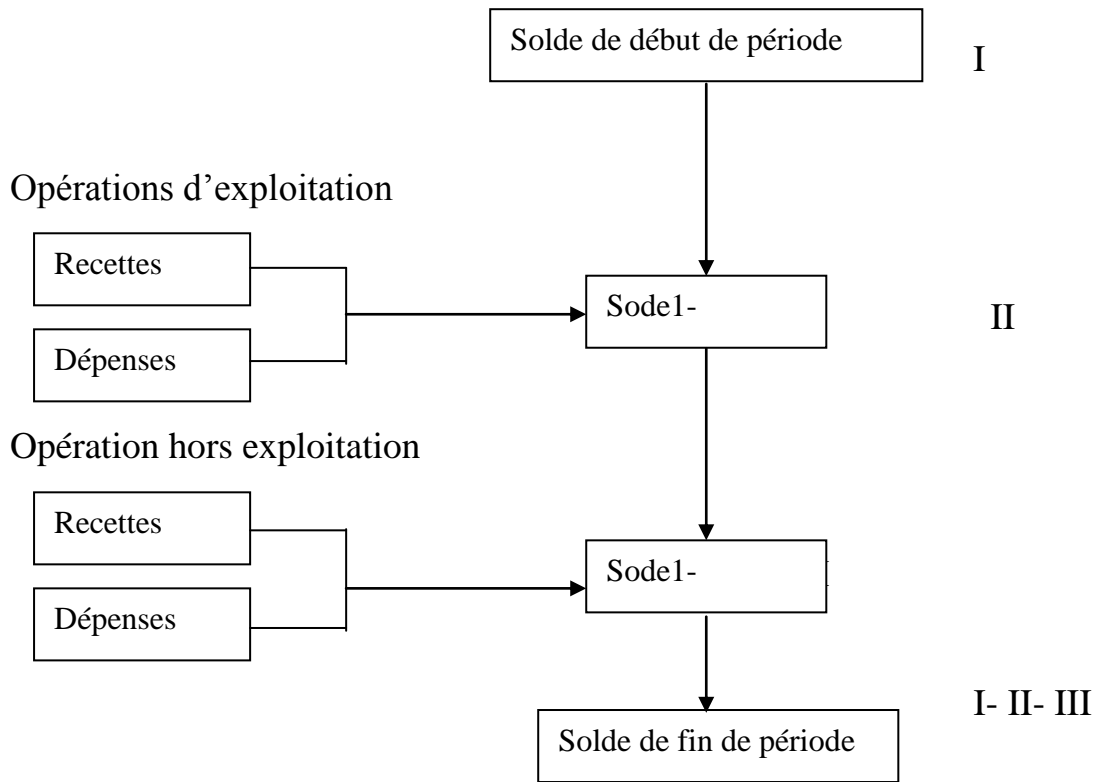
الملحق رقم: 07

Schéma des étapes de la gestion de la trésorerieLe budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est le principe instrument de prévision financière à court terme ; il permet d'établir pour des périodes plus ou moins longues (année, mois, semaine, jour), les prévisions des flux financières et d'envisager les ajustements nécessaires pour combler les insuffisances ou pour placer les excédents de trésorerie.

الملحق رقم: 08

Schéma de construction d'un budget de trésorerie



Les entreprises sont quotidiennement confrontées à des problèmes de trésorerie, et l'urgence des besoins de liquidités ne peut se satisfaire d'un traitement théorique et doctrinal, aussi nous proposons d'illustrer les mécanismes du budget de trésorerie à travers un cas.

الملحق رقم: 09

EXEMPLE DE CONSTRUCTION D'UN TRESORERIE MENSUEL

L'entreprise « X » a un exercice comptable qui coïncide avec l'année civile, elle veut établir un budget de trésorerie mensuel pour le premier semestre de l'exercice 1 à cet effet, elle a réuni les document comptable et les information suivant :

Actif		Passif	
Actif immobilisé	460 000	Capital social	300 000
Stock	120 000	Réserves	200 000
Client et compte rattachés	98 000 ^(a)	Dettes de financement	90 000 ^(b)
	22 000 ^(c)	Fournisseurs et comptes rattachés	99 000 ^(d)
Etat	5 000 ^(e)	Etat	30 000 ^(f)
Autres débiteurs	15 000	Organismes sociaux	1 000 ^(g)
Disponible	720 000		720 000

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Les acomptes sur I.S à verser au titre de 20N+1 s'élèvent chacun

Prévision pour l'année 20N+1

Donnée	Mois 01	Mois 02	Mois 03	Mois 04	Mois 05	Mois 06
Ventes en qualités	1 000	-	2 200	800	-	1 700
Prix unitaire H.T	200	200	200	200	200	200
Achats en quantités	-	800	1 200	2 100	-	1 100
Prix unitaire H.T	130	130	130	130	130	130
Autres charges externes (T.V.A non déductible)	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Salaires mensuels bruts	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Charges sociales et assurances	23%	23%	23%	23%	23%	23%

* Le taux de la T.V.A est de 20% sur les ventes, les achats et les services , il est de 7% sur les intérêt, l'entreprise sur le régime des débits.

* Les condition de règlement des clients et le suivants

* 10% au comptant, 30% à 30jours fin de mois 30% à 60%, fin de mois et 30% à 90, fin de mois

* les achats et les charges externes sont payés à 60 jours fin de mois

* les salaires sont payés à la fin du mois concerné et les charges sociales correspondantes le mois suivant.

* Le stock au 30/06 est égale à 65 000

* Le taux d'imposition est de 35%

* Les amortissement annuels s'élèvent à 80 000

الملحق رقم: 10

Eléments du corrigé**Encaissement prévisionnel sur ventes**

Mois	Montant T.T.C	Encaissement				Créances du bilan	Total
		Comptant 10%	A 30 j 30%	A 60 j 30%	A 90 j 30%		
Janvier	240 000	24 000	-	-	-	28 000	52 000
Février	-	-	72 000	-	-	35 000	107 000
Mars	528 000	52 800	-	72 000	-	35 000	159 800
Avril	192 000	19 200	158 400	-	72 000	-	249 600
Mai	-	-	57 600	158 400	-	-	216 000
Juin	408 000	40 800	-	57 600	158 400	-	256 800
			122 400	122 400	57 600 122 400	180 000 122 400 122 400	
Reliquat au 30- 06- 20N+1						424 800	

Règlement sur achats

Mois	Montants T.T.C	Règlement à 60 j fin de mois	Dettes du bilan	Total
A nouveau	99 000	-		
Janvier	-	-	49 000	49 000
Février	124 800	-	50 000	50 000
Mars	187 200	-	-	-
Avril	327 600	124 800	-	124 800
Mai	-	187 200	-	187 200
Juin	171 600	327 600	-	327 600
Reliquat au 30- 06- 20N+1			171 600	

Autres charges externes

Données	Mois 01	Mois 02	Mois 03	Mois 04	Mois 05	Mois 06	Total		Solde
							Charges	Décaiss- ement	
Charges	15000	15000	15000	15000	15000	15000	90 000	60 000	30 000
Décaissement			15000	15000	15000	15000			

الملحق رقم: 11

T.V.A à payer

Données	Mois 01	Mois 02	Mois 03	Mois 04	Mois 05	Mois 06	Reliquat T.V.A	
T.V.A. collectée	40 000		88 000	32 000		68 000		
T.V.A déductible :								
Sur achats et services	-6 195	-7 823	-7 982		-20 800	-31 200		
Sur frais financier								
-Crédit de T.V.A			-7 823			-20 800		
T.V.A à payer	11 000	33 805		72 195	31 811			16 000
T.V.A déductible							83 200	
Sur achats et services							158	
Sur intérêts							83 358	16 000
Reliquat au 30/06								

a) T.V.A déductible sur achats et services : 22 000(bilan) + 135 200(achats et services) – T.V.A déduite sur les déclaration de janvier à juin (74 000) = 83200.

b) T.V.A sur intérêts des emprunts :

$90000 \times 0,12 \times 3/12 \times 7\% = 189$ (1^{er} trimestre)

$75000 \times 0,12 \times 3/12 \times 7\% = 158$ (2^{ème} trimestre)

contrôle

TVA déductible au bilan +TVA sur opérations de la période TVAdéduite

=solde au 30/06

$22000 + (135200 + 189 + 158) - 74189 - 83358$

Achats +Frais financiers.

Budget de trésorerie

Données	Mois 01	Mois 02	Mois 03	Mois 04	Mois 05	Mois 06	Total contrôle
Solde de départ	15 000						15 000+
Recettes d'exploitation							
Encaissement sur ventes	52 000	107 000	159 800	249 600	216 000	256 800	1041200+
Dépenses d'exploitation							
Règlement des achats et services							
Règlement des salaires	49 000	50 000	15 000	124 800	187 200	327 600	738600 –
Règlement des charges sociales	15 000	15 000	3 450	15 000	15 000	15 000	90 000 –
Frais financiers	1 000	3 450		3 450	3 450	3 450	18 250 –
TVA à payer							
impôt sur les sociétés	11 000			72 195	31 811		148 811 –
Autres charges externes		33 805	33 294			14 294	47 588 –
Recettes hors exploitation			15 000	15 000	15 000	15 000	60 000-
Encaissement cession d'immobilisation				5 000			5000+
Dépenses hors exploitation							
Echéances d'emprunt			17 889			17 408	35 297-
Ecart	-9 000	+4 745	+75 167	+24 155	- 36 461	-135952	77 346-
Ecart cumulé		-4 255	+70 912	+ 95 067	+58606	-77 346	

الملحق رقم: 12

Budget de trésorerie (suite)

Données	Mois 01	Mois 02	Mois 03	Mois 04	Mois 05	Mois 06	Total contrôle
Règlements des salaires	15000	15000	15000	15000	15000	15000	90000-
Règlements des charges sociales	1000	3450	3450	3450	3450	3450	18250-
Frais financiers							
TVA à payer	11000	33805		72195	31811		148811-
Impôts sur les sociétés			33294(a)			14294	47588-
Autres charges externes			15000	15000	15000	15000	60000-
RECETTES HORS EXPLOITATION							
Encaissement cession d'immobilisation				5000			5000+
DEPENSES HORS EXPLOITATION							
Echéances d'emprunt			17889(b)			17408©	35297-
Ecart	-9000	+4 745	+75 167	+24 155	-36461	-135952	77346-
Ecart cumulé		-4 255	-70 912	-95 067	+58 606	-77346	

a) reliquat IS 19N. 19 000 + 1^{er} acompte IS 20N+1

b) échéance trimestrielle 15000 + intérêts TTC : 2889 (90 000*0.12*3/12*1.07)

c) échéance trimestrielle: 15000 + intérêts TTC : 2408 (75 000*0.12*3/12*1.07)

le budget prévisionnel fait apparaître une insuffisance de 9 200 au 31/01/20N+1 ; la trésorerie redevient positive pour ensuite accuser un déficit (-23 291 à partir de juin 20N+1) ; les dirigeants peuvent de la sorte anticiper des solutions adéquates pour combler les besoins (crédits de trésorerie, etc.).

Comptes de résultats prévisionnel au 30/12

Ventes	1 140 000
Achats revendues (a)	731 000
Autres charges externes	90 000
Salaires et charges sociales (b)	110 700
Frais financiers	4 950
Amortissements (d)	40 000
Résultats avant impôt	163 350

a) Achats 676 000 + variation du stock (120 000- 65 000)

b) (15 000*6* 1.23) = 110 700

90 000* 12% * 3/12+75 000*12% *3/12 = 4 950 d /80 000/2 = 40 000

الملحق رقم: 13

Bilan au 30/12

Actif		Passif	
Actif immobilisé	420 000 (a)	Capital social	300 000
Stock	65 000	Réserves	200 000
Clients et comptes rattachés	424 800 (b)	Résultat avant impôt	163 350
Etat	11 946 ©	Dettes de financement	60 000(d)
		Fournisseurs et comptes rattachés	201 600 (e)
		Organismes sociaux	3 450 (f)
		Etat	16 000 (g)
		Trésorerie-passif	77 346 (h)
	1 021 746		1 021 746

- a) $460\ 000 - \text{amortissements } 40\ 000 = 420\ 000$
b) voir sous budget des encaissements surventes
c) voir sous budget TVA et IS ($83\ 358 + 2 \text{ acomptes IS } / 14\ 294 * 2$)
d) $90\ 000 - \text{amortissement de } 2 \text{ trimestralités de } 15\ 000$
e) voir sous budget des règlements sur achats et autres charges externes ($171\ 600 + 30\ 000$)
f) organismes sociaux sur les salaires du mois de juin à régler en juillet $19N+1 (15\ 000 * 23\%)$
g) TVA à payer : voir sous budget TVA (16000)
h) Voir budget de trésorerie

La sommation de la trésorerie d'exploitation et hors exploitation donnera la trésorerie nette.

Illustrons cette méthode à l'aide d'un exemple, par comparaison avec la méthode des encaissement – décaissement.

Pour l'entreprise « ALPHA », nous disposons des renseignements suivantes :

Bilan au 31-12-20N

Actif		Passif	
Actif immobilise net	200 000	Capitaux propres	190 000
Stock de marchandises	95 000	Dettes de financement	80 000
Clients et comptes rattachés	105 000	Fournisseurs et comptes rattachés	120 000
Etat- TVA déductible	19 200	Etat	6 500
Autres débiteurs	3 500	Organismes sociaux	33 000
Banque	27 300	Autre créanciers	450 000
	450 000		

Encaissements- décaissements relatifs aux éléments du bilan :

Prévision (20N+1) :

Ventes

Données	Janvier	Février	Mars
H.T	200 000	180 000	250 000
T.V.A	40 000	36 000	50 000

الملحق رقم: 14

Achats

Données	Janvier	Février	Mars
H.T	130 000	160 000	150 000
T.V.A	26 000	32 000	30 000

Autres charges externes

Données	Janvier	Février	Mars
H.T	8 000	14 000	9 000
T.V.A	1 600	2 800	1 800

- Février: acquisition d'une machine H.T. 40 000
T.V.A 8 000
- Salaires mensuels 20 000 DH ; charges sociales 28%
- Modalités de paiement
 - Clients 30% au comptant,
70% 30 jours fin de mois
 - Fournisseurs 50% au comptant
50% 30 jours fin de mois
 - Autres charges externes au comptant
 - Fournisseurs d'immobilisation 50% à 30 jours fin de mois
- les salaires sont payés dans le mois et les charges sociales correspondantes le mois suivant.
- La marge brut commerciale = 50%

**LA METHODE DES ENCAISSEMENTS - DECAISSEMENTS : BUDGET
TRESORERIE MENSUEL**

BUDGET DES ENCAISSEMENTS SUR LES VENTES

Janvier	Février	Mars	Solde bilans au 31/03/20N +1	Total T.T.C.
72 000	168 000	-	-	240 000
-	64 800	151 200	-	218 000
-	-	90 000	210 000	300 000
72 000	232 800	241 200	210 000	756 000

BUDGET DES DECAISSEMENTS SUR LES ACHATS

Janvier	Février	Mars	Solde bilans au 31/03/20N +1	Total T.T.C.
76 000	78 000	-	-	156 000
-	96 000	96 000	-	192 000
-	-	90 000	90 000	180 000
78 000	174 000	186 000	90 000	528 000

BUDGET DES AUTRES CHARGES EXTERNES

Janvier	Février	Mars	Solde bilans au 31/03/20N +1	Total T.T.C.
9 600	-	-	-	9 600
-	16 800	-	-	16 800
-	-	10 800	-	10 800

الملحق رقم: 15

Budget de trésorerie

Données		Total TTC	Janvier	Février	Mars	Bilan du 31/03/20N+ 1
I	ENCAISSEMENTS	864 500	107 000	267 800	277 200	
	Sur ventes		-			
	Janvier	240 000	72 000	168 000	-	-
	Février	216 000	-	64 800	151 200	-
	Mars	300 000	-	-	90 000	210 000
	Sur éléments du bilan					
	Clients au 31/12	105 000	35 000	35 000	35 000	-
	Autres débiteurs	3500	-	-	1 000	2 500
II	DECAISSEMENTS	952 400	159 600	319 800	369 000	
	Achats					
	Janvier	156 000	78 000	78 000	-	-
	Février	192 000	-	96 000	96 000	-
	Mars	180 000	-	-	90 000	90 000
	Fournisseurs au 31/12	120 000	35 000	30 000	55 000	-
	Autres charges externes	37 200	9 600	16 800	10 800	-
	Rémunérations dues	60 000	20 000	20 000	20 000	-
	Charges sociales	16 800	-	5 600	5 600	5 600
	Organismes sociaux au 31/12	6 500	6 500	-	-	-
	Etat TVA à payer	62 900	10 500	34 400	12 600	5 400
	Etat reliquat IS	40 000©	-	-	40 000	-
	Autres créanciers au 31/12	33 000	-	15 000	15 000	3 000
	Fournisseurs d'immobilisation	48 000	-	24 000	24 000	-
III	SOLDES DE TRESORERIE		-52 000	-52 000	-91 800	
	SOLDE CUMULE		-25 300	-77 300	-169 100	-169 100

© reliquat IS 31/12. 10000 +1^{er} acompte IS 19N+1 (120000/4)

Compte de résultat prévisionnel au 31/03/20N+1

Ventes	630 000
Achats revendues (a)	-315 000
Autres charges externes	-31 000
Charges de personnel	-76 800
Amortissements (b)	-9 000
Résultats avant impôt	198 200

a) PR des ventes = $63000 \times (100 - 50)\% = 315000$

Stock final = stock initial + achats – PR des ventes 220000

Variation du stock = 95000 – 220 000 = -125000

Achats ± variation de stock = achats revendus

Achats – 125000 = 315000 ⇒ achats = 440000

b) 36 000 * 3 mois

الملحق رقم: 16

Bilan prévisionnel au 31/03/20N+1

Actif		Passif	
Actif immobilisé	231000 (a)	Capitaux propres	190 000
Stock de marchandises	220000	Résultat avant impôts	198 200
Clients et comptes rattachés	210000	Dettes de financement	80 000
Etat (b)	77800	Fournisseurs et comptes rattachés	90 000
Autres débiteurs	2500	Etat TVA à payer	5 400
		Organismes sociaux	5 600
		Autres créanciers	3 000
		Trésorerie passif	169 100
	741 300		741 300

a) $20000 + 40000 - 9000 = 231\ 000$

a nouveau + acquisition – amortissement

b) TVA déductible (47 800) + 1^{er} acompte sur IS (30 000)

LA METHODE DES EMPLOIS – RESSOURCES**Budget de trésorerie : méthode des emplois- ressources**

Données		Décembre 20N	Janvier	Février	Mars
I	F.D.R	70 000	136 400	146 800	237 200
	Capitaux permanents (a)	270 000	333 400	380 800	468 200
	Actif immobilisé (b)	200 000	197 000	234 000	231 000
II	BFR (AC-PC)	42 700	161 700	224 100	406 300
	Actif circulant (hors trésorerie)	222 700	407 700	445 300	510 300
	Stock	95 000	125 000	195 000	220 000
	Clients et comptes rattachés ©	105 000	238 000	186 200	210 000
	Etat (d)	19 200	41 200	60 600	77 800
	Autres débiteurs	3 500	3 500	3 500	2 500
	Passif circulant (hors trésorerie)	180 000	246 000	221 200	104 000
	Fournisseurs et comptes rattachés	120 000	163 000	151 000	90 000
	Etat (e)	20 500	44 400	226 000	5 400
	Organismes sociaux	6 500	5 600	5 600	5 600
	Autres créanciers	33 000	33 000	180 000	13 000
	Fournisseurs d'immobilisations	-	-	24 000	-
III	TRESORERIE NETTE (I -II)	27 300	-25 300	-52 000	-169 100
	Variation de trésorerie		-52 600	-52 000	-91 800
	Variation cumulée		-52 600	-104 600	-196 400

الملحق رقم: 17

Il est également possible d'étudier la variation prévisionnelle de la trésorerie du tableau suivant construit sur la base :

* du compte de résultat prévisionnel au 31/03/20N+1

* de la comparaison entre les bilan au 31/12/20N et au 31/03/20N+1

	Résultat net	+ 198200
	Dotation aux amortissements	+ 9000
	Capacité d'autofinancement	207200
	Distribution de dividendes	0
	Autofinancement	207200
	Remboursement d'emprunt	0
	Investissements	-40000
	Variation du fonds de roulement	167200
	ACTIF CIRCULANT (hors trésorerie)	
	Variation du stock	+125 000
	Variation du compte clients	+105 000
	Variation du compte Etat (actif)	+58 600
	Variation du compte débiteurs divers	-1 000
	PASSIF CIRCULANT (hors trésorerie)	
	Variation du compte fournisseurs	-(-30000)
	Variation du compte Etat (passif)	-(-15100)
	Variation du compte organismes sociaux	-(-900)
	Variation du compte autres créanciers	-(-30000)
	Variation du besoin en fonds de roulement	+363600
III	VARIATION DE LA TRESORERIE (I – II)	-196 400

الملحق رقم: 18

Annexe fiscale

selon les cas, d'autres frais peuvent venir s'ajouter aux intérêts ainsi calculés.

En réalité, nous verrons plus loin que le taux réel supporté par l'entreprise est différent du taux nominal en raison du jeu des jours de valeur.

Selon leur taille et l'importance des mouvements de leurs comptes bancaires, les entreprises peuvent négocier en baisse les taux d'intérêt appliqués par la banque et/ou un aménagement des dates de valeur.

Les dates de valeur appliquées aux opérations bancaires (versement d'espèces, retraits par chèque, etc) sont différentes des dates d'enregistrement comptable de ces opérations.

Ainsi par exemple, des espèces versées le jour « J » (date de l'opération) auront la date de valeur « J+1 » (soit lendemain).

Nature de l'opération	Date de valeur	Observation
Versement espèces	J+1	Jours ouvrables
Retrait d'espèce	J-1	Jours ouvrables
Versement de cheque		
Sur caisse	J	Jour de l'opération
Sur place	1+2	Jours ouvrables
Hors place (HP)		
Déplace bancable (A)	J+12	Jours calendaires
Déplace place non bancable	J+15	Jours calendaires
Etranger	J+20	Jours calendaires
Remise de cheque HP a l'escompte		
Place bancable	J+10	Jours calendaires
Place non bancable	J+12	Jours calendaires
Virement bancaire		
Sur place	J	Jour de l'opération
Hors place	J	Pour le compte débité
	J+1	Pour le compte crédité
Retrait en espèces (chèques ou virements)	J-1	Jours ouvrables
Remise d'effets a l'encaissement		
Sur place	J+5	Jours calendaires
Hors place		
Place bancable	J+12	Jours calendaires
Place non bancable	J+15	Jours calendaires

الملحق رقم: 19

LE CALCUL DES AGIOS**Mouvement du compte bancaire de l'entreprise « X »**

Date de valeur			Débit	Crédit	Solde		Jours	Nombres	
Jours	Mois	An			Débit	Créditeur		Débiteurs	Créditeurs
31	01	N		300			8		2400
08	02	N	400		100	300	26	2600	
06	03	N	150		250		9	2250	
15	03	N		400		150	3		450
18	03	N	200		50		13	650	
31	03	N						5500	3750

Cette date diffère de la date de l'enregistrement symétrique dans la comptabilité de l'entreprise.

Bilan au 31/12/20N

Actif	Montant net	Passif	Montant
Immobilisations corporelles	250 000	Capital social	308 000
Immobilisations financières	7 500	Réserve légal	15 000
Stocks de marchandises	487 500	Autres réserves	122 000
Clients et comptes rattachés	169 750(a)	Dettes de financement	210 000
Etat (TVA déductibles)	36 750(b)	Fournisseurs et comptes rattachés	232 500
Autres débiteurs	25 000©	Etat	39 000(e)
Comptes de régularisation de l'actif	8 500	Autres créanciers	26 750 (f)
Banque	15 000	Comptes de régularisation du passif	46 750
	1 000 000		1 000 000

Il vous est demandé d'établir le budget de trésorerie mensuelle pour les six premiers mois de 20N+1. établir le compte de résultat et le bilan prévisionnel au 31/06/20N+1

Encaissement prévisionnel sur les ventes

Mois	Montant TTC	Encaissement			Créance du bilan	Total
		Comptant 30%	A 30j 10%	A 90j 60%		
Janvier	144 000	43 200	-	-	50 925	94 125
Février	168 000	50 400	14 400	-	50 925	115 725
Mars	186 000	55 800	16 800	-	67900	140 500
Avril	204 000	61 200	18 600	86 400		166 200
Mai	132 000	39 600	20 400	100 800		160 800
Juin	216 000	64 800	13 200	111 600		189 600
Avril					122 400	
Mai					79 200	
Juin					151 200	
Reliquat au 30-06-19N+1					352 800	