



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
القسم: علوم المالية ومحاسبة  
تخصص: محاسبة وجباية معمقة



بعنوان

المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير  
دراسة حالة في مؤسسة سكك الحديدية  
وحدة بني صاف

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذة:

غربي صباح

إعداد الطالبين

- هادف حليلة
- بلغراس انتصار

لجنة المناقشة

رئيسية	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ لواتي خاتمة
مشرفا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ. غربي صباح
ممتحنة	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ بن حدو أمينة

السنة الجامعية: 2021/ 2022

## ملخص :

باعتبار المحاسبة التحليلية إحدى الأدوات الفعالة في إدارة كونها تقدم الصورة الشاملة للنتائج المحققة كما تعمل على تزويد قسم الإنتاج بالمعلومات و البيانات بعرض تحسين عملية الإنتاج و خلق الميزة التنافسية لمنتجاتها .

و على الرغم من غياب نظام المحاسبة التحليلية في أغلبية المؤسسات الجزائرية ، و بغرض تفعيل موضوع دراستنا ارتأينا إسقاطها ميدانيا على الفرع التابع لشركة الوطنية لصناعة السكك الحديدية لبني صاف ، بحيث حاولنا خلق نظام المحاسبة التحليلية و حساب النتيجة التحليلية لثلاث سنوات الأخيرة لمحاولة معرفة إن كان للمحاسبة التحليلية دور في الرقابة و تسيير الإنتاج في الوحدة .

**الكلمات المفتاحية :** المحاسبة التحليلية ، الرقابة على التسيير ، طرق حساب التكاليف .

### **Summary :**

Considering that analytical accounting is one of the effective tools in management as it provides a comprehensive picture of the achieved results and works to provide the production department with information and data by offering to improve the production process and create a competitive advantage for its products.

And despite the absence of the analytical accounting system in the majority of Algerian institutions, and in order to activate the

subject of our study, we decided to drop it on the field on the branch of the National Company for the Railway Industry of Beni Saf, so that we tried to create an analytical accounting system and calculate the analytical result for the last three years to try to find out whether the accounting Analytical role in the control and management of production in the unit

**Keywords:** analytical accounting, production control, costing

methods

# الأهداء

اهدي هذا العمل المتواضع، عصارة جهدي إلى:

والديا الكريمين أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة و العافية، و اللذين كانا بعون الله عز وجل

سببا في إمدادي بالقوة و بدعواتهما الخالصة، لأكمل هذا المشوار الدراسي و أصل إلى ما أنا فيه

الآن، ولله الحمد.

إلى كل أشقائي و كل أصدقائي.

والى سندي في الحياة زوجي حفظه الله.

والى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق بالكلمة الطيبة و شجعني إلى المضي قدما بكل

صدق.

حليمة

# الأهداء

اهدي هذا العمل المتواضع، عصارة جهدي إلى:

والديا الكريمين أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة و العافية، و اللذين كانا بعون الله عز وجل

سببا في إمدادي بالقوة و بدعواتهما الخالصة، لأكمل هذا المشوار الدراسي و أصل إلى ما أنا فيه

الآن، والله الحمد.

إلى كل أشقائي و كل أصدقائي.

والى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق بالكلمة الطيبة و شجعني إلى المضي قدما بكل

صدق.

انتصار

# الشكر

الحمد لله الذي وهبنا الصبر و حسن التدبير ،والشكر سبحانه الذي وفقنا لانجاز هذا العمل

المتواضع ،وما توفيقنا إلا بالله عليه فليتوكل المتوكلون.

نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم سواء من بعيد أو من قريب في الإعانة لإعداد هذا العمل

المتواضع.

و نخص بالذكر:

الأستاذة غربي لقبولها الإشراف على هذا العمل و كل الأساتذة.

فهرس المحتويات :

العنوان	الصفحة
ملخص	ا- ب
الإهداء	ج - د
الشكر	هـ
فهرس المحتويات	و - ز
فهرس الجداول	ح - ط
فهرس الأشكال و الملاحق	ي - ك
مقدمة	2-5
<b>I - المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير</b>	
مقدمة الفصل الأول	7
I - 1: عموميات حول المحاسبة التحليلية	24-8
I - 1-1: نشأة و مفهوم المحاسبة التحليلية	11-8
I - 1-2: وظائف و أهداف المحاسبة التحليلية	17-12
I - 1-3: مفهوم و تصنيفات التكلفة و سعر التكلفة	24-17
I - 2: عموميات حول مراقبة التسيير	
I - 2-1: مفهوم مراقبة التسيير	34-24
I - 2-2: أنواع و خطوات مراقبة التسيير	26-25
I - 2-3: أدوات و أهداف مراقبة التسيير	30-27
I - 3: تقنيات محاسبة تحليلية لمراقبة التسيير	34-30
I - 3-1: طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة	43-35
I - 3-2: طريقة التكاليف المتغيرة	37-35
I - 3-3: طريقة التكاليف المعيارية	40-37
خلاصة الفصل	43-40
II - دراسة حالة (شركة صناعة السكك الحديدية ببني صاف)	44
مقدمة الفصل	46

47-59	II-1 : عرض دراسات سابقة حول المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير
75-59	II-2 : تقديم فرع شركة السكك الحديدية ببني صاف
59-62	II-2-1 : نشأة و مفهوم الشركة
72-63	II-2-2 : دراسة الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج السكك الحديدية ببني
63-72	صاف
	II-2-3 : محاولة وضع نظام المحاسبة التحليلية لفرع صناعة السكك الحديدية
73-75	(ببني صاف)
	II-3 : معالجة مدخلات و مخرجات نظام المحاسبة التحليلية
75-114	II-3-1 : الطريقة المقترحة لتحليل التكاليف
75-76	II-3-2 : فصل بين التكاليف الثابتة و المتغيرة
76-104	II-3-3 : تأثير المحاسبة التحليلية في الرقابة على التسيير في الوحدة محل
104-114	الدراسة
	خلاصة الفصل
115-117	خاتمة
121-119	الملاحق
	قائمة المراجع

فهرس الجداول :

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مزايا و عيوب طريقة التحميل العقلاي للتكاليف الثابته	37
02	جدول الاستغلال التفاضلي في مؤسسه تجاريه	40
03	توزيع التكاليف إلى ثابتة و متغيره لسنة 2019	80-81
04	توزيع التكاليف بالنسب لسنة 2019	82
05	حساب النتيجة التحليلية لسنة 2019	84
06	الفصل بين التكاليف الثابته و المتغيره لسنة 2020	87-89
07	توزيع التكاليف بالنسب لسنة 2020	90
08	حساب النتيجة التحليلية لسنة 2020	92
09	الفصل بين التكاليف المتغيره و الثابته لسنة 2021	96-97
10	توزيع التكاليف بالنسب لسنة 2021	98
11	حساب النتيجة التحليلية لسنة 2021	100
12	مقارنه التكاليف الفعلية بالمقدرة لسنة 2019	105
13	مقارنه النتيجة المحققة بالنتيجة المقدرة لسنة 2019	106
14	مقارنه التكاليف الفعلية بالمقدرة لسنة 2020	108
15	مقارنه النتيجة الفعلية بالمقدرة لسنة 2020	109
16	مقارنه التكاليف الفعلية بالمقدرة لسنة 2021	111

113	مقارنة النتيجة الفعلية بالمقدرة لسنة 2021	17
-----	---	----

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	وظائف المحاسبة التحليلية	14
02	أهداف المحاسبة التحليلية	17
03	تصنيفات التكلفة	21
04	رسم يوضح مختلف سلوك التكلفة	22
05	مفهوم مراقبة التسيير	26
06	أهداف نظام مراقبة التسيير	34
07	الهيكل التنظيمي لشركة صناعة السكك الحديدية بيني صاف	64
08	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	67
09	الهيكل التنظيمي لدائرة المالية و المحاسبة	68
10	الهيكل التنظيمي لقسم التقنيات	70
11	دائرة نسبية توضح مجموع التكاليف لسنة 2019	82
12	أعمدة بيانية توضح مختلف نسب التكاليف لسنة 2019	83
13	دائرة نسبية توضح الفرق بين مختلف التكاليف لسنة 2020	89
14	أعمدة بيانية توضح نسب مختلف التكاليف لسنة 2020	91
15	دائرة نسبية توضح مجموع التكاليف لسنة 2021	97
16	أعمدة بيانية توضح مختلف نسب التكاليف لسنة 2021	99
17	أعمدة بيانية توضح الفروقات بين مختلف التكاليف لسنة 2019	100
18	أعمدة بيانية توضح الفروقات بين مختلف التكاليف لسنة 2019	106
19	أعمدة بيانية توضح النتيجة الفعلية بالمقدرة لسنة 2019	107

109	أعمدة بيانية توضح الفروقات بين مختلف التكاليف لسنة 2020	20
110	أعمدة بيانية توضح النتيجة الفعلية و المقدرة لسنة 2020	21
112	أعمدة بيانية توضح الفروقات بين مختلف التكاليف لسنة 2021	22
113	أعمدة بيانية توضح النتيجة الفعلية بالمقدرة لسنة 2021	23

فهرس الملاحق :

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
122	الهيكمل التنظيمي لوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف	1
123-135	المعلومات الخاصة بسنة 2019	2
136-149	المعلومات الخاصة بسنة 2020	3
150-154	المعلومات الخاصة بسنة 2021	4
155	سياسة داخلية لوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف	5

مقدمه

## المقدمة العامة:

لقد أدى التطور الذي عرفته أوروبا أثناء النهضة الأوروبية، ووضخامة الشركات وتعقد العمليات المحاسبية مع وجود المنافسة، إلى ضرورة البحث عن وسائل محاسبية وثيقة تتماشى وقوة الشركات، والذي يصحب التطور في التكنولوجيا المستعملة لاستغلال عقلائي لمختلف موارد المؤسسات، والذي يمس مصير المؤسسة.

و في هذا الإطار يعد أسلوب المحاسبة التحليلية من الأساليب الحديثة و الأدوات الهامة لمراقبة التسيير التي تساعد المسير على اتخاذ القرار المناسب، إذ تقوم بتحليل نتائجها بصفة دقيقة و تفصيلية تسمح بمعرفة النتائج الحقيقية من خلال حساب مختلف التكاليف، و هذا ما جعلها تكتسب مكانة أكبر في الدول المتقدمة.

هذه المكانة هي نتيجة للمهام الحساسة التي تقوم بها، إضافة إلى حساب التكاليف لها دور تحليلي و تقديري كونها تعتمد على عدة معايير هي أساس مراقبة التسيير، كقياس التكاليف المعيارية و قياس المردودية التي تعتبر من أهداف المحاسبة التحليلية في إطار مراقبة التسيير.

و لكن على الرغم من أهميتها كأداة فعالة في التسيير، إلا أنها تكاد تكون غير موجودة في مؤسساتنا، و هذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

-عدم وعي مسئولي المؤسسات بأهميتها في اكتشاف نقاط الضعف و القوة في أداء المؤسسة و نشاطها.  
عدم رغبة بعض المسئولين في اعتمادها، كونها محاسبة مسؤولية تساعد في اكتشاف الثغرات و الفروقات من الناحية المالية.

وفي ظل كل هذا تبقى المؤسسات الجزائرية تعاني من التدهور لاعتمادها على أنظمة محاسبية كلاسيكية، مما جعل الاقتصاد الجزائري عاجزا على مزاوله التطورات هذا ما يفرض على المؤسسات الجزائرية إتباع تقنيات و أساليب حديثة تفيدها في كيفية العمل، والقواعد السليمة لضمان نجاحها.

### إشكالية الدراسة:

على ضوء ما تقدم يمكن حصر إشكالية البحث في التساؤل الجوهري الآتي:

ما مدى مساهمة المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير في مؤسسة صناعة السكك الحديدية؟

### الأسئلة الفرعية:

تثير هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية نلخصها في مايلي:

1- كيف تساهم المحاسبة التحليلية في عملية مراقبة التسيير؟

2- هل تستخدم مؤسسة صناعة السكك الحديدية المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير؟

أسباب اختيار الموضوع:

-الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع.

-أهمية المحاسبة التحليلية كوسيلة لتحليل التكاليف إلا أنها مازالت مهمشة من طرف المؤسسات

الجزائرية.

\_التأكيد على أن مراقبة التسيير في المؤسسة، لا يمكن أن تتم بدون المعلومات الدقيقة التي تقدمها

المحاسبة التحليلية.

الفرضيات:

- الفرضية الأولى: المحاسبة التحليلية هي أداة ضرورية لتسيير المؤسسات.

- الفرضية الثانية : تشمل المحاسبة التحليلية مجموعة من الطرق و التقنيات التي تعتبر ضرورية في المؤسسة.

### صعوبة البحث:

قد تعرضنا عند القيام بدراسة الموضوع إلى عدة صعوبات منها:

- فترة الحجر الصحي و التي سببت لنا ضيق الوقت .

-عدم وجود المعلومات الكافية الخاصة بموضوع في جانب التطبيقي.

- عدم وجود مؤسسة تطبق المحاسبة التحليلية .

### تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين و هي كالتالي:

الفصل الأول:دراسة نظرية للمحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لوحدة صناعة السكك الحديدية ببني صاف

أما الخاتمة العامة ، فقد عرضنا من خلالها أهم النتائج المتوصل إليها في البحث.

# الفصل الأول

## مقدمة الفصل الأول:

كل مؤسسة إنتاجية تجارية تسعى إلى تحقيق هدف الربح (التوسع) وهذا لا يتحقق إلا بوجود نظام

تسيير فعال داخل المنشأة.

و المحاسبة التحليلية باعتبارها أداة للتسيير و اتخاذ القرار تعتبر تقنية هامة للإدارة الحديثة لتنظيم المعلومة

المحاسبية والاقتصادية للمؤسسة.

ظهور هذه التقنية لم يكن صدفة و إنما كان مرتبطا بتطور و كبر حجم المؤسسات و تنوع منتجاتها

وصعوبة تسييرها الأمر الذي كان السبب الرئيسي لبروزها حيث زادت التكاليف و تنوعت مما أدى إلى ظهور

المحاسبة التحليلية و الاستعانة بها لتسيير المؤسسة و تحديد التكاليف و حسابها.

و لهذا سنحاول تخصيص هذا الفصل للتعرف على الكيفية التي نشأت بها المحاسبة التحليلية و تحديد

مختلف مميزاتهما و التعرف على مختلف طرق الحساب.

**I -1: عموميات حول المحاسبة التحليلية**

ظهرت المحاسبة التحليلية لتغطية الثغرات التي احدثتها المحاسبة العامة في مجال تحليل المعلومات، و ارتبط ظهورها بالظروف الاقتصادية التي عرفت تطور و اتساع خاصة بعد الثورة الصناعية في أوروبا، مما جعل الإدارة بحاجة ماسة لنظام جديد يقدم لها بيان تحليلي عن الأداء و التكلفة، كما يعمل بشكل دقيق و سليم لتحقيق الأهداف المرجوة للمنشأة .

**I -1-1: نشأة و مفهوم المحاسبة التحليلية****أولاً: نشأة المحاسبة التحليلية**

إن المحاسبة العامة تسمح للمؤسسة بتقييم و تقديم نتيجة إجمالية للنشاط، و لكن لا تقوم بتجزئته مما أدى إلى خلق نوع جديد من المحاسبة سمي ب"المحاسبة التحليلية" ما أدى بإزالة الكثير من الصعوبات (مرابطي، 2006)، و كما نعلم بأن المحاسبة التحليلية قد ظهرت في مرحلة متأخرة عن المحاسبة العامة بما يقارب القرنين من الزمان، بحيث ظهرت المحاسبة و النظم التحليلية من بداية القرن الرابع عشر، ولكن ظهورها الحقيقي كان مع الثورة الصناعية في أوروبا حينما تم فصل الملكية عن الإدارة فقد اضطرت الإدارة للبحث عن نظام يزودها بالتفصيلات و التحليلات الداخلية اللازمة. (بسيوني، 2017)

تعتبر المؤسسات الأمريكية سباقة بتبني نظام المحاسبة التحليلية (أو المحاسبة الصناعية كما كان يطلق عليها

آنذاك) لان معدل النمو الصناعي كان أسرع في أمريكا مقارنة بأوروبا، فقد صدر أول كتاب لتحليل

التكاليف سنة 1878 في بريطانيا للمؤلف "روبرت هاميلتون" (درحمون، 2005)، و حتى "سميث" اصدر

هو الآخر كتاب في إنجلترا سنة 1899 والذي يعبر عن أهمية تكلفة الشئ الذي يتم إنتاجه. (عرقابي،

(2018)

باعتبار النظام المحاسبي العام عاجز عن تلبية احتياجات المؤسسة (مهدي، 2020) خاصة بعد الأزمة

الاقتصادية بأمريكا سنة 1928-1932 و التي أثرت سلبا على البلاد دفع لتأسيس قوانين المنافسة العادلة

و التي حددت قواعد يجب إتباعها في حساب التكاليف و علاقته مع أسعار البيع ، وقد طرح التقنيين و

المحاسبين طريقة التكلفة الكلية لكل منتج و التي اعتبرت أفضل وسيلة أثناء الأزمة لتوزيع الحكيم للمصاريف

العامية ، وبعد مرور الأزمة ظهرت اتهامات حول صفة السلطوية التي تتصف بها هذه الطريقة مما أدى إلى

ظهور تكلفة مباشرة التي بدورها لم تنجوا هذه الأخيرة من الانتقادات (درحمون، 2005).

أما فترة (1950/1960) قام المحاسبون بدراسة بعض القرارات التي تستخدم بيانات التكاليف مثل:

قرار التسعير لتحديد إيرادات و التكاليف المناسبة التي يتوقع حدوثها عند اتخاذ القرار، فتوسع نطاقها من

تحديد كلفة الإنتاج إلى خدمة قرارات الإدارة، إلا أن زيادة التطور و تعقد عمليات الإنتاج أظهرت أنظمة

محاسبة التحليلية مكملة للأنظمة التقليدية و استخدم نظام جديد مسمى بنظام التكلفة على أساس

الأنشطة و استخدمت هذه الدراسة بالضبط سنة 1963. (عراقي، 2018)

أما بداية الثمانينات و حتى نهاية التسعينات تميزت هذه المرحلة بتطورات هائلة سواء في طريقة التسويق

أو حتى تكنولوجيا التصنيع، مما أدى إلى تغيرات جوهرية في محتوى التكاليف بحيث تم اعتماد على نظام

التكلفة على أساس الأنشطة بعد انتقادات الشديدة لنظم التقليدية على أساس أنها تشوه تكاليف المنتجات

ولا يقدم معلومات دقيقة على عكس النظام الجديد الذي تغلب على مشكلة التكاليف المباشرة، إلا أن هذا

الأخير هو أيضا تعرض لانتقادات شديدة بحيث له نظرة جزئية تركز على التكاليف الغير مباشرة في حد ذاتها

وليس الأنشطة المرتبطة بها وعليه ظهر مفهوم اشتمل من نظام التكلفة على أساس الأنشطة و يطلق عليه

ب"إدارة التكلفة الشاملة" الذي مع بعض الأنظمة الأخرى . (بسيوني، 2017)(ABC) يحتوي على

النظام السابق

### ثانيا: مفهوم المحاسبة التحليلية

لقد تعددت التعاريف بتعدد الهيئات الصادرة منها، كما اختلف الكتاب و الأخصائيين في مجال المحاسبة

و التسيير في تسمية هذا النوع من المحاسبة، و عليه سوف نحاول عرض بعض التعاريف كمايلي:

التعريف الأول: دكتور رضوان العناتي عرفها ب: محاسبة التكاليف هي فرع من فروع المحاسبة العامة تمتاز

بتقدير و تجميع و تسجيل و توزيع و تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالتكلفة و تكون هذه البيانات خاصة

بالموارد وتكاليف التصنيع الغير مباشرة المتعلقة بإنتاج. (العناتي، 2015)

التعريف الثاني: حسب دكتور سعيد يحيى ضو فان : محاسبة التكاليف هي نظام فرعي للمعلومات ضمن

وحدات تعمل وفق إجراءات و قواعد لتحقيق هدف أساسي و هو تحديد تكلفة الإنتاج. (ضو، 2017)

التعريف الثالث: فيعتبر الدكتور ناصر دادي عدون أن المحاسبة التحليلية هي عملية معالجة المعلومات

المتحصل عليها من المحاسبة العامة و مصادر أخرى ليتم تحليلها للوصول إلى نتائج يتخذ مسيرو المؤسسة بها

قرارات سليمة متعلقة بنشاط المؤسسة. (دادي، 1988)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان المحاسبة التحليلية هي أداة تعتمد على إجراءات لجمع

التكاليف، كما تعتبر نظام منهجي قادر لإنتاج و تحليل المعلومات الأساسية لمعرفة نقاط القوة و الضعف

للمؤسسة و ذلك للمساعدة في اتخاذ قرار سليم .

**I-1-2: وظائف وأهداف المحاسبة التحليلية**

بما أن للمحاسبة التحليلية دور في نظام التسيير داخل المؤسسة و جهاز يعتمد عليه لاتخاذ قرارات لا بد من وجود إجراءات متبعة لضبط المعلومات للوصول للأهداف المسطرة، و لذلك تتميز المحاسبة التحليلية بمجموعة من الوظائف و الأهداف تسمح للمؤسسة بالاستمرار.

**I-1-2-1: وظائف المحاسبة التحليلية**

تتركز المحاسبة التحليلية على مجموعة من الوظائف حتى تكون ذات فعالية داخل المنشئة و نذكرها كما

يلي:

أولاً: الوظائف الأساسية

1- الوظيفة التسجيلية: و هي أولى الوظائف حيث تقوم الوحدة الاقتصادية باختيار الطريقة المناسبة

لتسجيل، إذ يمكنها اختيار إما ( طريقة الاندماج ) و ذلك بإضافة حقول السجلات المحاسبية المالية الخاصة

بالمحاسبة التحليلية أو ( طريقة الانفصال ) وذلك بمسك سجلات مستقلة عن سجلات المالية الخاصة

بالمحاسبة التحليلية، إذ تسجل كل نفقات عنصر التكلفة (الأجور، المصروفات) (التكريتي، 2010)، كما

يقوم المحاسب بتدوين التكاليف بشكل دقيق وفق معايير مناسبة الخاصة بكل طريقة و ذلك للرجوع إليها

عند الحاجة إليها. (الخرس، 2001)

2-الوظيفة التحليلية: تعتبر وظيفة هامة، إذ يتم تحليل معلومات التكاليف الواقعة بالمؤسسة لاستخلاص

النتائج وربطها بمنتج معين أو مرحلة معينة لذلك تعتبر وظيفة جوهرية للمحاسبة التحليلية لأنها تحدد كلفة كل

منتج. (بربري، 2017)

3-الوظيفة الرقابية: و هي موجهة أساسا لتحديد الانحرافات و التي تكون إما ملائمة عندما تكون تكلفة

الفعالية اقل من التكلفة المحددة أو غير ملائمة إذا كان العكس، كما يجسد دورها في تقليل حجم التكلفة و

الوقت و ترفع من نسبة الإنتاجية، كما يجب إخطار الإدارة بهذه الانحرافات. (زموري، 2021)

ثانيا: الوظائف الهامة الأخرى

1-الوظيفة التفسيرية (الإخبارية): ترتبط هذه وظيفة بوظيفة المراقبة كما يطلق عليها أيضا بالوظيفة

الإعلامية لأنه بعد تحديد الانحرافات ودراسة أسبابها، يقوم المحاسب بصياغة النتائج في شكل قوائم و تقارير

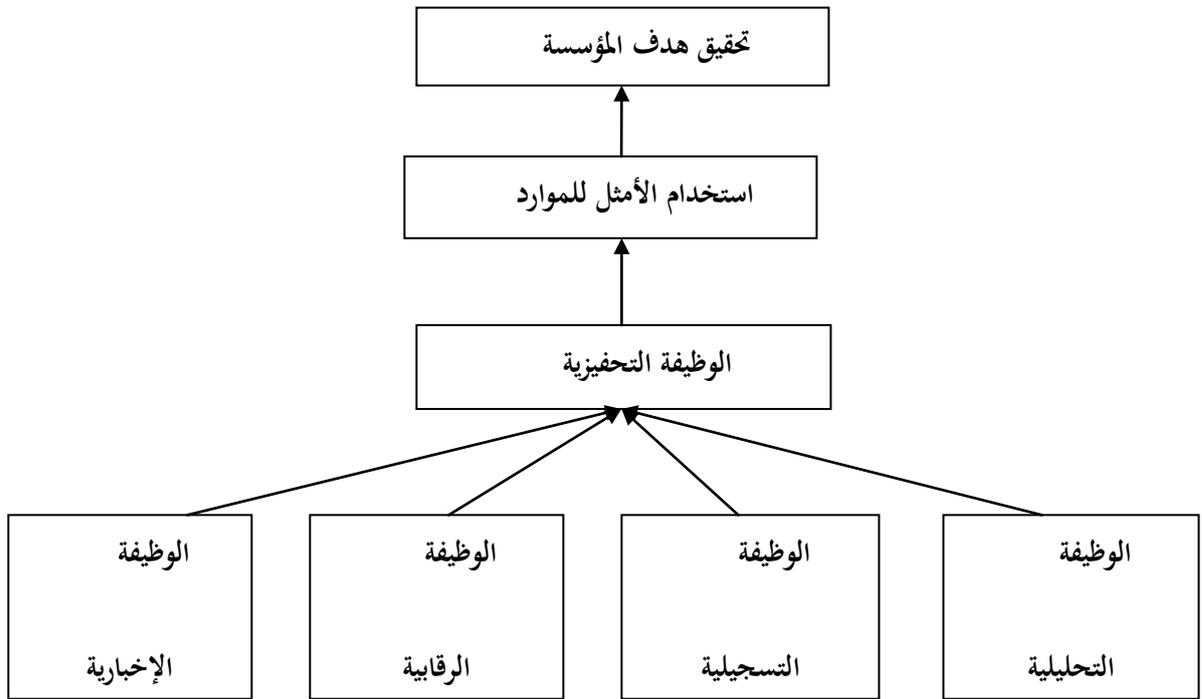
لتقديمها للإدارة العليا لتحديد قرار كفيلا بتصحيح هذه الانحرافات . (بوكدرون، 2016)

2-الوظيفة التحفيزية: هذه الوظيفة تمثل عامل الدفع لأقسام المؤسسة من اجل تنفيذ ما هو مخطط دون

تجاوز كلفة الإنفاق، ما يؤدي بتحفيز الأقسام المنشئة و استغلال مواردها بشكل عقلائي و اقتصادي ما

يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة. (التكريتي، 2010)

الشكل رقم 01: مخطط وظائف المحاسبة التحليلية



المصدر: إسماعيل يحيى التكريتي (2006) "محاسبة التكاليف بين النظرية و التطبيق" دار حامد لنشر و التوزيع-الاردن

## I-1-2-2: أهداف المحاسبة التحليلية

بما أن للمحاسبة التحليلية دور هام داخل المؤسسة و باعتبارها نظام فعال لتزويد الإدارة بالبيانات اللازمة

من اجل لتحديد نتائج أعمالها و لتحقيقها لا بد توفر عدة أهداف نذكر منها:

1-قياس أداء التكاليف: باعتبار تسجيل المعلومات و تحليلها من الأهداف الرئيسية لمحاسبة التكاليف،

وذلك من اجل حساب تكلفة كل عنصر على حدى يمكننا هذا الأداء من:

-تحديد تكلفة كل عنصر

-إعداد قوائم نتائج

-تقديم قوائم للإدارة المنتجة (السجاعي، 2011)

2-الرقابة على عناصر التكاليف: يعتبر هدف الرقابة على التكاليف من أهم أهداف نظام التكاليف و

التي يسعى لتحقيقها، ومع تطور مفهوم الرقابة على التكاليف أصبح لزاما على هذا النظام أن يطور أساليبه و

إجراءاته حتى يلائم احتياجات المستخدمين (بسيوني، 2017)

3-مساعدة في اتخاذ القرار: تستخدم الإدارة بيانات تكاليف لاتخاذ قرارات متنوعة، خاصة وأن الإدارة

تواجه الصعوبات عند اتخاذ قرار ما، و التي يمكن لبيانات التكاليف أن تساعد في اتخاذها نذكر أهم

القرارات:

-اتخاذ قرار توقيف خط الإنتاج أو الاستمرار به.

-تسريع وتيرة نشاط المؤسسة أو البحث عن نشاطات أخرى.

-بيع للأسواق المحلية أو الأجنبية.

-تخطيط للموارد النادرة (عراقي، 2018)

4-توفير المعلومات و البيانات اللازمة لتخطيط: بالاعتماد على الموازنة التقديرية لأنها تعد مصدر كبير

للبيانات المطلوبة لإعداد الكشوف التقديرية المتعلقة بالموازنات السلعية و الخدمية اللازمة، مما يسمح

بالحصول على أساس نظام معلومات يسمح باتخاذ قرار لازم لمواجهة مختلف الأوضاع. (شقر، 2010)

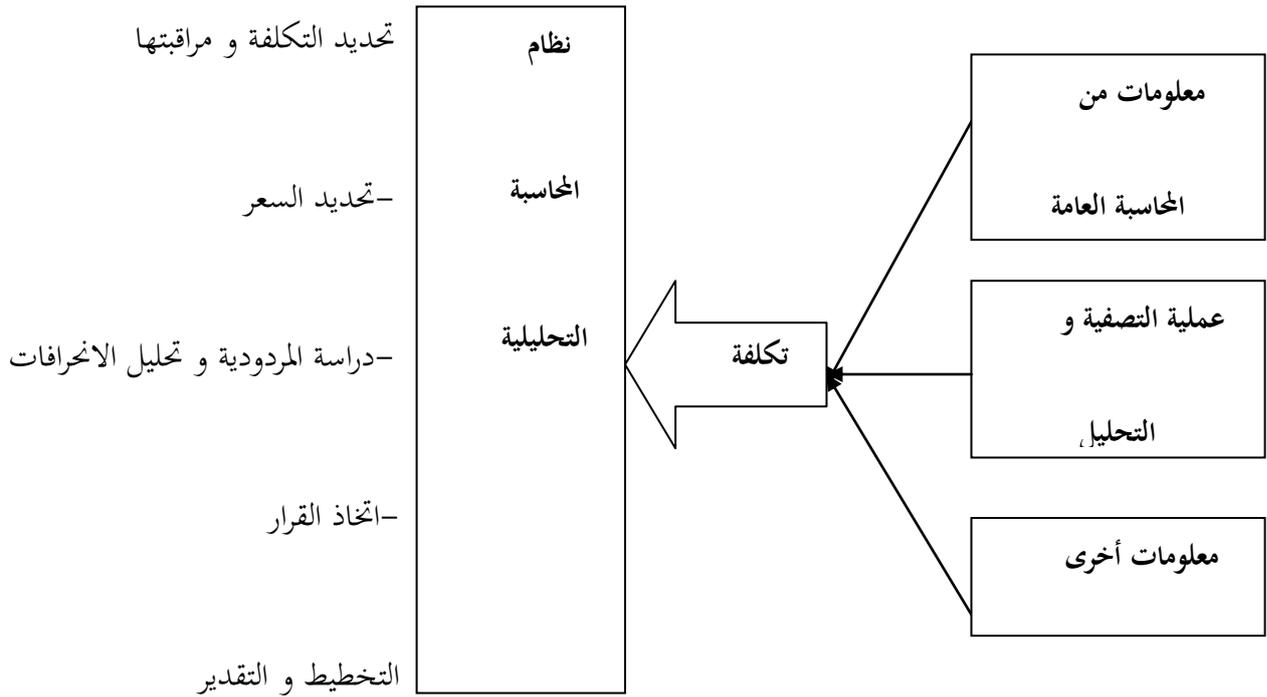
5-إعداد التقارير: إن هدف المحاسبة التحليلية هو جمع البيانات و تحديد تكلفة كل عنصر من وحدات

الإنتاج وذلك لإعطاء صورة صادقة عن وضعية المنشأة. (طبايية، 2015)

6- تقدير المرودية: تدرس على مختلف المستويات وحتى بالنسبة لنتائج المحاسبة للمؤسسة لتمكن من

اتخاذ القرار المناسب (كزيادة الإنتاج أو تخفيضه أو إلغائه تماما) . (تسيير، 2009)

الشكل رقم 02: مخطط ملخص لأهداف المحاسبة التحليلية



المصدر: 1. بوكديرون يوسف (2016) "محاسبة التحليلية الاستشفائية" - مجلد الاقتصاد الجديد - عدد 14 - مجلد 1 - ص 11

### I-1-3 : مفهوم و تصنيفات التكلفة و سعر التكلفة

أولاً: تعريف التكلفة و سعر التكلفة

لقد وجدت عدة تعاريف لتكاليف بسبب اختلاف بين الاقتصاديين و المحاسبين، فقد يوجد بين المفاهيم

(المصاريف، الأعباء، التكاليف)، و لذا من الضروري قبل الوصول إلى مفهوم التكلفة يجب إلقاء نظرة على

العناصر الأخرى :

(أ)-المصاريف: هي أعباء تتحملها المؤسسة أثناء ممارستها لنشاط اقتصادي ما مثل: مصاريف المواد

الأولية الإشهار... الخ.

(ب)-الأعباء: هي كل استهلاكات المؤسسة من سلع و خدمات، الموجهة أساسا للاستغلال أو الإنتاج

و بيع السلع و الخدمات. (لخضاري، 2007)

- مفهوم التكلفة: هي مجموعة أعباء تتعلق بمرحلة معينة أو بمنتج معين أو خدمة مقدمة في مرحلة ما،

أي قبل المرحلة النهائية (قبل البيع) (شدود، 2016)

- مفهوم سعر التكلفة: توجد عدة تعاريف نذكر منها

\_\_ تعريف الأول: سعر التكلفة هو المبلغ الإجمالي الذي تكلفه الشركة المصنعة لإنتاج منتج أو تقديم

خدمة معينة، كما يشمل سعر التكلفة جميع النفقات المطلوبة للإنتاج بما في ذلك تكاليف الممتلكات و موارد

الطاقة... الخ أو أي شيء يجب دفع ثمنه، كما يجب على المؤسسة حساب سعر التكلفة بعناية لتجنب

الخسارة. (whatis.techtarget.com)

-تعريف الثاني: سعر التكلفة هو المبلغ الذي ينفق لتزويد العملاء بمنتجات سواء سلعية أو خدمية، لذا

على المؤسسة اخذ بعين الاعتبار جميع الرسوم التي تنفق من اجل هذا المنتج، فان تحديد سعر التكلفة يعد أمر

ضروري للإدارة الأعمال بشكل أفضل و تحديد الاستراتيجيات. (capital.fr)

### ثانيا: تصنيفات التكلفة

تتغير تبعا لنشاط المؤسسة، و حتى تتبين أنواع هذه التكاليف تحتاج الإدارة لمواقف لتعرف على طبيعة

هذه التكاليف في المؤسسة، وذلك للاستفادة من عدة غايات من بينها اتخاذ القرار، كما تصنف التكاليف

وفقا لبعض العوامل سنحاول ذكرها كما يلي:

1- تصنيف حسب طبيعة النشاط: تتعلق هذه الطريقة بتحديد كلفة الوحدات المنتجة كما يطلق عليه

بالتصنيف النوعي و تنقسم تبعا لطبيعة عوامل النشاط:

1-1 تكلفة المواد: وتشمل كافة المستلزمات سلعية المستخدمة في نشاط الإنتاج، و تعتبر من أهم

عناصر التكاليف (كمواد التعبئة و التغليف، المواد الأولية أو خام.. الخ).

1-2 تكلفة العمل: تتعلق بكلفة العمالة و المتمثلة في أجور و المرتبات المدفوعة للعاملين (مثل: الأجور

النقدية، الخدمات الطبية، السكن... الخ).

1-3 تكلفة الخدمات: تشمل المصاريف الأخرى التي يحتاجها المشروع، و ذلك للمساهمة في إتمام دورة

الإنتاج أو التوزيع أو البيع و حتى مزاولة نشاط الإداري و العمومي في المشروع. (عدس، 2008)

2- تصنيف حسب علاقة التكلفة بوظائف المؤسسة: لكي يتم قياس تكلفة الوظيفة يجب إن ترتبط

التكلفة بالمجموعات التالية:

1-2 تكلفة صناعية: ترتبط بمزاولة المنشأة لنشاطها الرئيسي، و تتمثل في المواد الخام حتى تصبح السلعة

قابلة للبيع كمنتج تام، إضافة إلى تكلفة الخدمات الإنتاجية و العمل و تكلفة الخدمات الصناعية غير المباشرة

الأخرى.

2-2 تكلفة التسويقية: تتمثل في العناصر المتعلقة بتخزين الإنتاج و دعاية و تحصيل قيمته... الخ.

2-3 تكلفة الإدارية و التمويلية: و هي مصاريف تتعلق بالإدارة العامة للمنشأة ككل، كرواتب المالية

اللازمة لمزاولة المنشأة لأنشطتها. (بجيت، 2017)

3- تصنيف حسب علاقة التكلفة بوحدة المنتج: و تنقسم إلى

3-1 تكلفة المباشرة: يمكن نسبها لمشروع معين أو عملية الإنتاج معينة، فراتب المشرف على الإنتاج

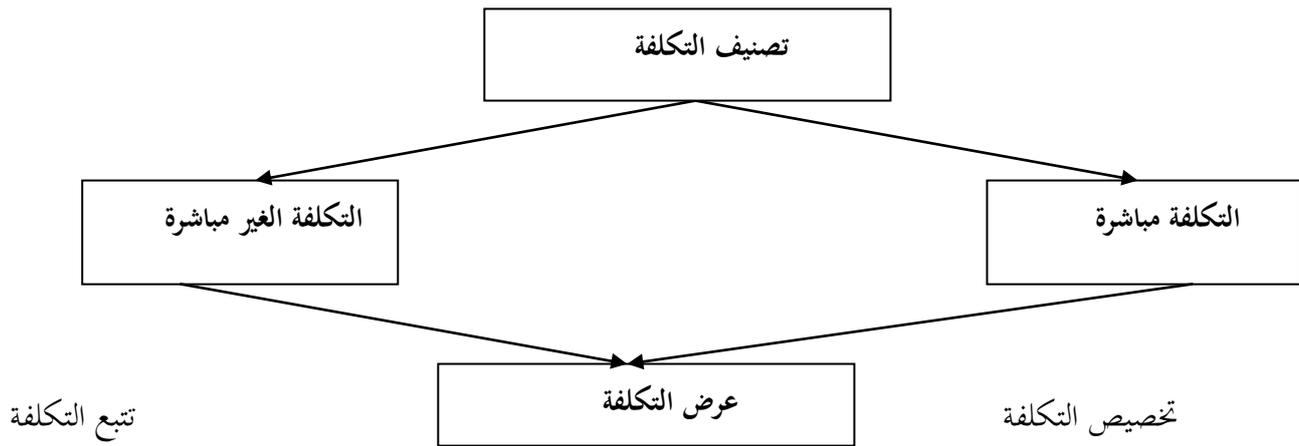
مثلا يمكن نسبه إلى الإنتاج مباشرة حتى لو دفع له راتب ثابت بغض النظر عما تم إنتاجه.

3-2 تكلفة الغير مباشرة: و هي تكاليف تتولد عن طريق النشاط بشكل مشترك، ولا يمكن عزلها

بشكل منفرد فطبيعة هذه التكاليف لا يمكن قياسها بشكل مباشر لمعرفة كم هي الكلفة. (الصواف،

(2011)

شكل رقم 03: يوضح تصنيف التكلفة



المصدر: صالح عبد الله رزق و عطا الله خليل (2007) "محاسبة التكاليف الفعلية"-عمان-ص48

4- تصنيف حسب علاقة التكلفة بحجم النشاط: و تنقسم إلى التكاليف التالية:

4-1 تكلفة المتغيرة: و هي تكاليف التي تتغير بتغير حجم النشاط و في أي قسم من أقسام المؤسسة

كما تتغير بشكل طردي مع كمية الإنتاج .

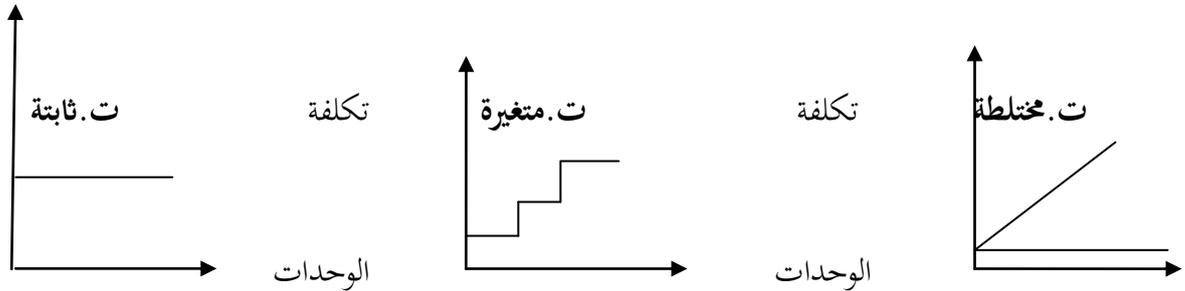
4-2 تكلفة الثابتة: لا تتأثر بتغير حجم نشاط في المؤسسة لكن تتغير عبر الزمن ، كما أنها تتميز ب:

- نفقات ثابتة بثبات في مجموع و تغير في الوحدة.
- لا تتأثر التكاليف بتغير حجم نشاط في المؤسسة.
- تنقسم إلى تكاليف ثابتة ملزمة و غير ملزمة.

4-3 تكلفة المختلطة: عموما تحمل صفات كل من التكاليف المتغيرة و الثابتة، كما لا يمكن ربطها

بصفة مباشرة بأي وحدة من وحدات الإنتاج بمعنى تتضمن قدرا ثابت و متغير. (بخيت، 2017)

شكل رقم 04: رسم يوضح مختلف سلوك التكلفة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التعاريف

5- تصنيف حسب علاقة التكلفة بالفترة الزمنية: و تنقسم إلى:

5-1 تكلفة التاريخية: وهي التكاليف التي تمت فعلا في إنتاج السلع و الخدمات و يتم حسابها عند حدوثها.

5-2 تكلفة التقديرية: يتم حسابها قبل الحصول على التكلفة الفعلية للمنتج و تكون تكاليف معيارية.

(e3arabi.com)

6- تصنيف حسب الرقابة و المسؤولية: يعتمد على تبويب تكاليف حسب مدى إمكانية الرقابة عليها، و

هناك نوعين:

6-1 تكاليف خاضعة لرقابة و التحكم: تشمل على عناصر التكاليف التي يمكن تغييرها بواسطة مسؤول

مباشرة خلال اجل قصير.

6-2 تكلفة الغير خاضعة لرقابة و التحكم: و هي تكاليف التي تخضع لرقابة المسؤول الإداري أعلى، لذا

يرتبط مركز المسؤولية بشخص معين يمكن محاسبته و من أمثلتها (اهتلاك المباني، التأمين... الخ). (عراقي،

(2018)

7- تصنيف حسب تخطيط و اتخاذ القرار: و تنقسم إلى

7-1 تكلفة التفاضلية: و هي التي تسمح للمؤسسة للاختيار بين البدائل، فمن الطبيعي أن يكون لكل

بديل تكلفة و الفرق بين تكاليف البدائل، كما انه من بديهي أن تختار المؤسسة البديل ذو تكلفة اقل.

7-2 تكلفة البديلة: تعرف أيضا بتكاليف الفرص الضائعة، و تحدث أثناء اختيار المؤسسة أفضل البدائل

المتاحة حيث تعتبر تضحية بمنفعة ممكنة بسبب اختيارنا لمنفعة بديلة.

7-3 تكلفة الغارقة: لا تتأثر بأي قرار لان قرارها تم اتخاذه مسبقا، ولا يمكن للإدارة تحكّم فيها وبالتالي لا

تستخدم في تحليل البدائل و بالتالي لا تربطها أي علاقة بالقرارات المستقبلية.

8-8 تصنيف حسب الفترة المحاسبية: يمكن تقسيمها بحسب ارتباط التكلفة بالنشاط في فترة محاسبية معينة:

8-1 تكلفة المنتجات: ترتبط بالإنتاج الذي قامت المؤسسة من اجله و المتاجرة فيه و تحصل من ورائه على

إيرادات، وبالتالي تدخل هذه التكاليف ضمن كلفة الإنتاج خلال فترة سواء تمت هذه المنتجات أو لم تتم

حتى نهاية الفترة.

8-2 تكلفة الزمنية: تتماشى مع الزمن و تعتبر خاصة بالفترة التي تحدث فيها، و تحصل على إيرادات هذه

الفترة و لا يرحل منها شئ للفترات القادمة، و من أمثلتها: تكاليف التسويق، تكاليف الإدارية... الخ

## I -2: عموميات حول مراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير أداة ضرورية داخل المؤسسة لمعرفة إن كانت المؤسسة تنتهج المسار الصحيح الذي يمكنها

للوصول إلى أهدافها المرجوة ، لذلك تعتبر المراقبة وظيفة ضرورية و إلزامية لقياس مدى كفاءة و تقدم المنشأة

## I -2-1: مفهوم مراقبة التسيير

قبل التطرق إلى المفهوم الشامل لمراقبة التسيير سنقوم بتفصيله إلى :

أولاً: مفهوم المراقبة : تعتبر إحدى وظائف الإدارة و التي تعمل لقياس الأداء الفعلي و مقارنته مع ما هو

مخطط له ، و ذلك باستخدام معايير و أساليب رقابية و من خلال النتائج يتم تحديد نقاط القوة و التي يتم

تعزيزها و نقاط الضعف و التي يتم تصحيحها أو تجنبها . (حریم، 2010)

ثانياً: مفهوم التسيير : تعتبر التسيير طريقة عقلانية التي تربط بين الموارد البشرية و المادية و المالية ، و التي

تحول إلى مخرجات ذات جودة لغرض لتحقيق الأهداف المسطرة و التكيف معها . (حبيب، 2000)

ثالثاً: مفهوم مراقبة التسيير :

التعريف الأول: مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية و الكيفية التي يمكن استعمالها لإعطاء

المساعدة للمسؤول عند التسيير من اجل تحقيق الأهداف . (بوترخاس، 2010)

التعريف الثاني: حسب RN . ANTHONY وهو أول من اقترح تعريف مراقبة التسيير عام 1965

فان " مراقبة التسيير هي عبارة عن مسار مخصص لتحفيز المسؤولين و تحريضهم لتنفيذ نشاطات تساهم في

بلوغ الأهداف المنظمة " .

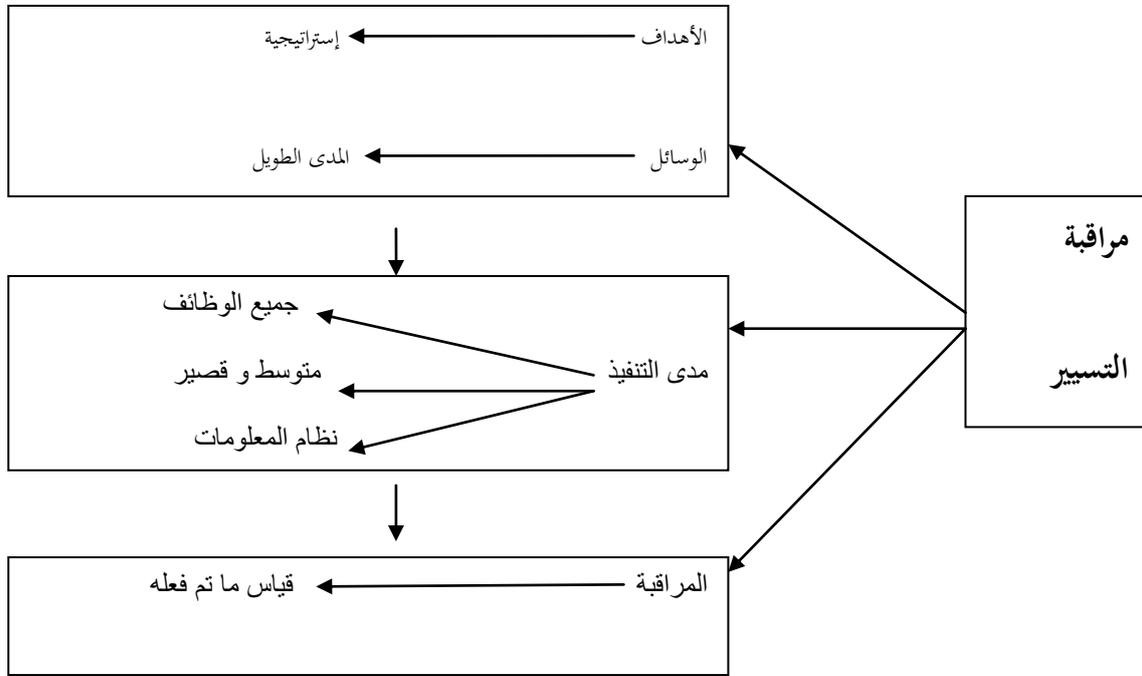
و في الأخير نستطيع حوصلة هذه التعاريف في تعريف شامل يتمثل في أن " مراقبة التسيير هي عملية يتم

تنفيذها داخل الكيان الاقتصادي ، و التي تسعى إلى استغلال جميع الطاقات و الموارد المتاحة للمؤسسة و

استخدامها عقلا ، كما تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية ، و بالتالي تعتبر

نظام لتحكم و مسار دائم لضبط التسيير ككل . (عقون، 2007)

شكل رقم 05: مخطط مفهوم مراقبة التسيير



المصدر : سليم عماد الدين(2007)، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، رسالة ماجستير ، جامعة بومرداس-الجزائر-

## I -2-2: أنواع و خطوات مراقبة التسيير

## I -2-2-1: أنواع مراقبة التسيير

هناك نوعان من الرقابة حسب الزمن و حسب الطرق.

أولاً: حسب الزمن

تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل تنفيذ العمليات أو إتمامها أو بعدها و تنقسم إلى :

1- الرقابة القبلية ( السابقة) : أو ما يعرف بالرقابة عن طريق التغذية الأمامية ، أي تحديد المشكلة قبل

حدوثها و يعرف هذا النوع بالرقابة الوقائية ، كما يعتبر هذا النوع من أهم الأساليب التي تعتمد عليها

المؤسسات حالياً و هو في نفس الوقت معقد و مرتفع التكلفة ، حيث يعتمد نظام الرقابة القبلية على تنبؤات

يتم القيام بها باستخدام احدث المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ به ليتم

بعدها القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغييرات على البرامج ليصبح التنبؤ مناظر للمستوى المرغوب فيه.

2- الرقابة الحالية ( أثناء الانجاز) : تقوم الرقابة المتزامنة الأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير، كما يحدث في

نفس الوقت التنفيذ و الميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل و تجميعها قبل أن تتفاقم و

تسبب خسائر كبيرة للمؤسسة .

3- الرقابة البعدية ( اللاحقة) : أو ما يعرف بالرقابة عن طريق التغذية المرتدة ، حيث يتم القيام برصد النتائج

و إبلاغها بعد فترة طويلة نسبيا من حدوثها ، فهي تقوم بإخبار الإدارة إلى أي مدى تم مقابلة الأهداف

الموضوعة سلفا بعد حدوثها ، فالقوائم المالية مثل : ميزان المراجعة، و قوائم الدخل تعطي صورة واضحة عما

قامت به المؤسسة في الفترة السابقة ( الشهر الماضي، السنة الماضية... الخ) ، أما عن عيوب هذه الطريقة هو

انه لا يمكن من خلالها تقويم الخلل عند وقوعه مما يؤدي إلى تدهور الموقف و الوقوع في أضرار فادحة .

(مرابطي، 2006)

ثانيا: حسب الطرق

و تنقسم نوعان من المراقبة و هي:

1-مراقبة الحلقات المغلقة : هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم

مقارنة بين هذه الملاحظة (الانجاز)، إذن هي عبارة عن خطوات لتحديد المباشر للانحرافات بين الانجازات و

الأهداف.

2-الرقابة بالحوافز : تقوم هذه الرقابة على أساس استخدام المعلومات المتحصل عليها من نظام الرقابة و

لكن لا تعطي بصورة مباشرة المعلومات حول المعايير . (يعقوب، 2014)

## I -2-2-2: خطوات مراقبة التسيير

كل مسؤول مهما كان مستواه الإداري يقوم بالرقابة التي تعتمد على مجموعة من المعايير نلخصها كالتالي :

تحديد معايير الأداء ← قياس الأداء ← تقييم الأداء ← تصحيح الانحرافات

(الشناوي، 2000)

أ- تحديد الأداء : تعتبر المعايير مقاييس يمكن على أساسها قياس الأداء الفعلي الذي يجب تحقيقه من خلال نشاط ما ، أي الوصول للنتائج المرغوب فيها .

ب- قياس الأداء الفعلي و تحديد الانحرافات : و التي تكون بواسطة وسائل قياس متعارف عليها و مقارنتها بالمقاييس الموضوعية سلفا بعد تجميع كافة المعلومات سواء كانت ايجابية أو سلبية ، و ذلك من اجل علاجها كخطوة ثالثة .

ج- تقييم الأداء : تسمح هذه العملية للمسير بمعرفة ما هو موجود ، و عليه يتساءل عن مدى قبوله لهذا المستوى فمثلا لو كان الجواب بالرفض ، فهل هناك دوافع مقبولة تبرر تدهور مستوى الأداء ؟ و بالتالي هذه هي عملية التقييم التي يجب عليها أن تتخذ الإجراءات و القرارات معينة .

د- تصحيح الأداء : كخطوة أخيرة يقوم المختصون باتخاذ قرارات مناسبة لتعديل الاختلافات المترتبة عن

الأداء الفعلي قياسا بالأداء المتوقع وإعادة تنظيم الإجراءات و طبيعة العمل إضافة إلى تعديل الخطط و

الأهداف إذا تطلب الأمر ذلك . (معرف، 2014)

### I -2-3 : أدوات و أهداف مراقبة التسيير

#### I -2-3-1 : أدوات مراقبة التسيير

تتمتع مراقبة التسيير بأهمية بالغة لذلك وجب تركيز على أدوات التي تمارس بها عمليات الرقابية ، إذ أن بعض

منه بسيط و أساسي و الأخر أكثر تعقيدا ، كما أن هذه الأدوات تقيس عدة مؤشرات التي تحكم على

الأداء الكلي للمؤسسة ، و يتم تصنيف أدوات مراقبة إلى صنفين :

أولا : أدوات التقليدية

1- نظم المعلومات : تعتبر على أنها مجموعة من الإجراءات المتداخلة فيما بينها و المتفاعلة مع بعضها

البعض ، بحيث تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لغرض صناعة القرار و التنسيق ،

إضافة إلى تحليل المشكلات و خلق متطلبات جديدة ، كما أن نظام المعلومات يشمل كل الأمور التي تخص

المؤسسة و البيئة المحيطة بها . (رجم، 2012)

2- المحاسبة العامة : يمكن تعريفها على أنها نظام معلومات يعمل على تسجيل جميع العمليات التي تحدث

في المؤسسة، و ذلك من اجل تحديد وضعيتها و أدائها بشكل عام ، كما أنها تزود المساهمين و المتعاملين

بالمعلومات الضرورية . (عداد، 2017)

3- المحاسبة التحليلية : تقوم بمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة ، بالإضافة إلى مصادر

أخرى ثم تحليلها قصد الخروج بنتائج يتخذ على أساسها المسير قرارات ، التي تسمح بتحديد فعالية تنظيم

المؤسسة . (درحمون، 2005)

ثانيا: أدوات الحديثة

تعتبر من اهم عمليات مراقبة التسيير نذكر منها ما يلي :

1- التحليل المالي : يمكن التطرق إلى مفهوم التحليل المالي و الذي يعبر عنه من خلال النسب المالية ، أي

إيجاد النسب المالية للبنود المناسبة في القوائم المالية الختامية، وغيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة

واضحة عن تقدم المشروع ونموه ، كما أن هذه التقنية تسمح لنا بتنبؤات بالمستقبل للنتائج حسب النتائج

والمعلومات الموجودة في البيانات . (عدون، 1988)

2- الموازنة التقديرية : هي خطة تتناول مختلف الصور المتعلقة بالعمليات المستقبلية لفترة محددة و بمعنى آخر

هي خطة مالية قصيرة بحيث تتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم،

فالميزانية التقديرية بمثابة إدارة تستخدم في التعبير عن هدف معين، تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيقه، كما

تعرف على أنها خطة كمية لاستغلال الموارد المتاحة للوحدة المحاسبية خلال فترة محددة في المستقبل.

(عدون، 1988)

3- لوحة القيادة : تعرف بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما

للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح

لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها . (رحماني، 2019)

### I - 2-3-2 : أهداف مراقبة التسيير

تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيق الأهداف التالية:

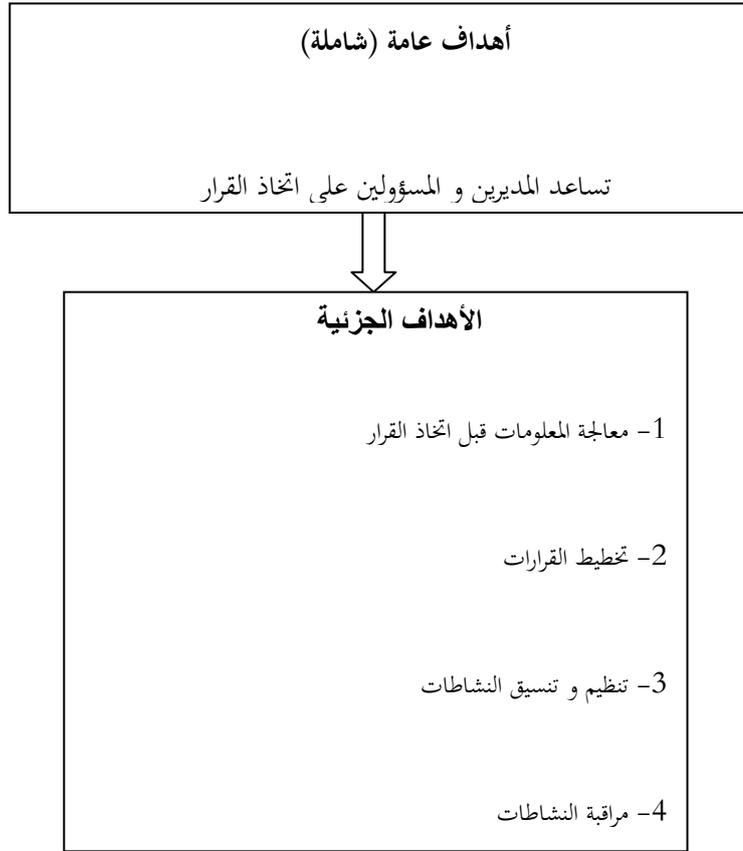
- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري.

- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة، وتحقيق الملائمة أي التأكد من

أن الأهداف المسطرة تتمشى مع الوسائل المتاحة . (تسعديت، 2019)

- توفير المعلومات الضرورية للإدارة و مختلف مراكز المسؤولية .
- صيانة النظام المحاسبي و التحكم في المعلومات و إعداد لوحات القيادة .
- محاولة التقليل من درجة عدم التأكد و تعيين الفرص و استغلالها .
- تكوين مقياس للنتائج و المؤشرات حول فعالية التسيير من خلال التطرق إلى مختلف مستويات مراكز المسؤولية.
- قيادة المسؤولين إلى التعاون من أجل إيجاد هيكل مكيف و محدد بين قواعد العمل و المسؤولية و العمل على التنسيق في إطار الصلاحيات المخولة لمراقبة التسيير .
- تطبيق السياسة العامة للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف بوضوح .
- يسمح باتخاذ القرارات و الإجراءات الصحيحة للحد من الانحراف. (معقاسي، 2015)

الشكل رقم 06: مخطط أهداف نظام مراقبة التسيير



المصدر: نعيم نمر داوود(2010)، التحليل المالي : دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ص12

ومن خلال هذا المخطط نستنتج إن أهداف مراقبة التسيير تنحصر في هدفين :

- أهداف عامة : والتي تساعد المسيرين في عملية اتخاذ القرار.

-أهداف متفرعة : تساعد على معالجة المعلومات لاتخاذها كقاعدة في اتخاذ القرارات و التخطيط و وضع

القرارات و التنظيم والتنسيق المراقبة و المراجعة.

## I - 3 تقنيات محاسبة تحليلية لمراقبة التسيير:

## I - 3-1 طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة:

أولاً: تقديم الطريقة: تعتبر طريقة الأقسام المتجانسة غير كافية للتحليل الاقتصادي أو التسيير المالي في المؤسسة إذ يجب أن تقوم المؤسسة بالفرز بين عناصر سعر التكلفة حتى يمكنها التحكم الجيد في تكاليفها فالمؤسسات لا تكتفي بمعرفة وجود تكاليف ثانوية تتعلق بنشاطها بل و يجب الفصل بين التكاليف لتحديد التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة منها و ذلك لتحديد سعر التكلفة و التكلفة الوحودية للمتوج باستخدام طريقة التحميل العقلاني.

مفهوم الطريقة: إن طريقة التحميل العقلاني للأعباء الثابتة ليست طريقة لحساب النشاط المنفق عليه سابقاً كمستوى عادي و ذلك بشكل عادي و منطقي.

إن هذا المفهوم يعتمد على فكرة ثبات سعر التكلفة عندما ينخفض مستوى الفعالية خاصة و الهدف هو إن تحمل النفقات الثابتة على الجزء المناسب لهذا المستوى.

ثانياً: مبدأ الطريقة:

تعتمد في معالجتها لحساب التكلفة على مبدأ التمييز بين الأعباء الثابتة و الأعباء المتغيرة لتحديد المقدار

المستغل من الأعباء الثابتة وتحميله إلى المنتجات بالإضافة إلى الأعباء المتغيرة, ومنه يتم حساب الأعباء الثابتة

المحملة عقلا نيا لضرب الأعباء الثابتة في معامل التحميل العقلاني, والناتج يتم جمعه مع الأعباء المتغيرة.

\_\_ حساب معامل التحميل العقلاني:

يتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

معامل التحميل العقلاني = المستوى الحقيقي للنشاط الاقتصادي ÷ المستوى العادي للنشاط الاقتصادي.

ثالثا: تقييم الطريقة:

تعتبر هذه الطريقة من أحسن الطرق التي تساعد السيرين على اتخاذ القرارات, خاصة على المدى البعيد

(بغدادى، 2015).

\_\_ والجدول التالي يوضح أهم مزايا و عيوب هذه الطريقة:

الجدول رقم 01: مزايا و عيوب طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة

المزايا	العيوب
<p>تسمح بالاطلاع على المردودية التقنية و ذلك من خلال تصنيف الأعباء الثابتة و المتغيرة .</p> <p>تساعد الإدارة على الطاقة غير مستغلة و تكلفتها و اتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاجها.</p> <p>يؤدي استخدام هذه الطريقة إلى عدم نقل جزء غير محمل من التكاليف الثابتة على عاتق المستهلك عند تحديد أسعار المنتجات.</p> <p>تسمح بإعطاء لكل منتج هامش التحميل العقلاني الذي يتم حسابه بالفرق ما بين رقم الأعمال و التكلفة العقلانية للإنتاج أو التكلفة النهائية للمبيعات.</p>	<p>صعوبة تحديد حجم النشاط العادي للمؤسسة.</p> <p>صعوبة الفصل بين الأعباء الثابتة و المتغيرة خاصة عند وجود الأعباء شبه متغيرة.</p> <p>تتطلب اللجوء إلى حسابات معقدة على مستوى التوزيع و التحميل للأعباء, مما يثقل عملية الحصول على النتائج.</p> <p>هذه الطريقة لا تقضي على مشكل التحميل أو التوزيع العشوائي للأعباء غير المباشرة على مختلف المنتجات.</p> <p>صعوبة تقييم النشاط الطبيعي, فإذا حققت المؤسسة مستوى ضعيف فهذا سيؤدي إلى تحميل مبلغ مرتفع من الأعباء الثابتة في التكاليف.</p>

المصدر : مهدي لحسن (2019) "المحاسبة التحليلية كأداة لتسيير الإنتاج" مذكرة ماستر ص71

### I -3-2 طريقة التكاليف المتغيرة DIRECT COSTING:

أولاً: تقديم الطريقة: إن التكلفة المتغيرة هي تكلفة جزئية فعلى عكس طريقة التكلفة الكلية تهدف هذه

الطريقة إلى تحميل مختلف التكاليف بالأعباء المتغيرة فقط قصد تحديد الهوامش الضرورية جدا لعملية التسيير و

كذا تحديد نقطة التعادل و إعداد سياسة رشيدة للبيع. (بوترفاس، 2010)

تستعمل طريقة التكلفة المتغيرة من اجل التحليل و التسيير الحسن للمؤسسات الاقتصادية حيث تعتمد هذه

الطريقة على مبدأ التفرقة بين التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة كما تستعمل لإغراض اقتصادية تحليلية.

\_مبدأ هذه الطريقة :

إن هذه الطريقة تعتمد أساسا على جدول الاستغلال التفاضلي الذي يوفر للمؤسسة فوائد عدة منها :

\_تحديد اثر الأعباء المتغيرة على نتيجة الاستغلال.

\_تبيان النقل التفاضلي لكل وظيفة من وظائف المؤسسة.

\_تمهيد المجال لإعداد و حساب عتبة المردودية.

ثانيا : جدول الاستغلال التفاضلي:

إن التكاليف المتابعة (تكلفة الشراء,الصنع,البيع....) تحسب فقط بواسطة الجزء المتغير من الأعباء أما الأعباء

الثابتة فلا تدخل في حساب التكاليف المتتالية و إنما تتم معالجتها في نتيجة الاستغلال و تكمن الخطوات

التي تعتمد عليها المؤسسة فيما يلي:

\_الفصل بين الأعباء المتغيرة و الأعباء الثابتة بمقتضى معايير معينة.

\_\_توزيع الأعباء المتغيرة بين مختلف المنتجات باستخدام جدول التوزيع بالنسبة للأعباء المتغيرة غير المباشرة.

\_\_ حساب مختلف هوامش التكلفة المتغيرة لكل نوع من المنتجات.

\_\_تحديد النتيجة وفق طريقة التكلفة المتغيرة و التي تساوي :

النتيجة = هامش التكلفة المتغيرة \_ الأعباء الثابتة الكلية.

جدول الاستغلال التفاضلي في مؤسسة تجارية:

إن هذا الجدول في شكله الموجز يكون كالآتي:

\_\_رقم الأعمال - إجمالي التكلفة المتغيرة للبضائع المباعة = هامش التكلفة المتغيرة.

\_\_ هامش التكلفة المتغيرة - إجمالي التكلفة الثابتة = نتيجة الاستغلال.

و يمكن حساب إجمالي التكلفة المتغيرة للبضائع المباعة على النحو التالي:

1/تكلفة الشراء المتغيرة للبضائع المشتربة = المشتريات الصافية - مصاريف الشراء المتغيرة.

2/تكلفة الشراء المتغيرة للبضاعة المباعة = 1

3/الهامش على تكلفة الشراء المتغيرة للبضاعة المباعة = رقم الأعمال - 2

4/ الهامش على التكلفة المتغيرة للبضاعة المباعة=3- مصاريف البيع المتغيرة.

5/ نتيجة الاستغلال=4- إجمالي التكاليف الثابتة.

الجدول رقم 02: استغلال تفاضلي في مؤسسة تجارية.

النسبة	المبالغ	البيان
100%	××××	رقم الأعمال الصافي
...	×××	إجمالي التكلفة المتغيرة للمنتجات المباعة
...	××	هامش على التكلفة المتغيرة
...	××	إجمالي الأعباء الثابتة
...	××	النتيجة

المصدر: بن طلحة أمين (2010)، "المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير" مذكرة ليسانس، ص

### I -3-3: طريقة التكاليف المعيارية:

أولاً: ماهية التكلفة المعيارية:

هي تكاليف محسوبة مسبقاً و هذا لتقييم حركات التدفق من الناحية الكمية و القيمة ضمن المحاسبة التحليلية

و استخراج الفروقات بين المعياري و الفعلي و يمكن القول بأنها عبارة عن مقادير محددة مقدماً لإنتاج سلعة

أو أداء خدمة في ظل ظروف معينة و التي تتخذ أساساً لقياس و ضبط التكاليف المعيارية.

هذه التكاليف لها ميزة نموذجية و تحدد لفترة مستقبلية على أساس معايير للنشاط تسمح بقياس قدرات و إمكانيات المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة و البرامج المخططة عن طريق معاينة و تحليل الفروقات بين المقدر و الحقيقي.

ثانيا: أهداف التكلفة المعيارية:

\_الهدف الرئيسي لهذه الطريقة هو مراقبة التكاليف و سعر التكلفة عن طريق الانحرافات.

\_تساعد هذه الطريقة على معرفة النقاط الفعالة على مستوى مراكز و أقسام المؤسسة حتى تستطيع تنفيذ

سياسة المراقبة لضمان السير الحسن لعوامل الإنتاج.

\_تسمح بتقديم الإدارة الخاصة بالمؤسسة بالتقارير الدورية عن الانحرافات المستخلصة و اتخاذ قرارات

تصحيحية للمشاكل الخاصة بالنشاط الدوري للمؤسسة.

ثالثا: أنواع التكاليف المعيارية:

\_التكلفة المعيارية التاريخية:

تحدد على أساس الفترة السابقة أو متوسط عدة فترات سابقة مقيمة بالقيمة الحالية و هي سهلة الحساب و

أكثر واقعية إلا أن تعلقها بالماضي يجعلها غير قادرة على التقدير في المستقبل. (لخضاري، 2007)

-التكلفة المعيارية النظرية (المثالية):

تعتبر هذه المعايير عن مستوى أداء يمكن تحقيقه في أفضل الظروف الإنتاجية، وتعد هذه المعايير على أساس أفضل الأسعار للمواد والعمل و أكبر كمية من الإنتاج باستخدام أفضل المعدات و التجهيزات وبأقصى كفاءة.

\_التكلفة المعيارية الممكنة تحقيقها:

تمثل تكاليف جارية متوقعة من خلال العمليات التشغيلية الكفاء ولكنها لا تتوقع الأداء المثالي للعمليات والتي تتوقعه المعايير النظرية، وتشمل المعايير ممكنة تحقيقها على مسموحات تكاليف التلف العادي و تكاليف الوقت الضائع نتيجة تعطيل الآلات أو أي تكاليف أخرى لا يمكن استبعادها عند إتمام العمليات العادية. (بريهوموش، 2019).

\_التكلفة المعيارية النظرية:

تحدد على أساس أحسن استعمال ممكن لعوامل الإنتاج و هي تمثل الحالة المثالية للنشاط فنلاحظ أن الحجم أو التكلفة المثالية لا تتحقق إلا في حالات استثنائية و غالبا ما تكون بمحاولة الاقتراب من تحقيقها.

\_التكلفة المعيارية العادية:

تحدد بدلالة التقديرات المتعلقة بالظروف العادية للإنتاج و التوزيع بالمؤسسة وهي تتعلق بتكاليف دورة أو دورات سابقة بعد استبعاد التكاليف الناتجة عن نقص الفعالية وبحسابها بالقيم الحالية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الممكن حدوثها مستقبلا في الدورة وفي حالة حدوث تغيرات معتبرة و غير محتملة فان هذه الطريقة تفقد من جودتها في الاستعمال. (غوتي، 2015)

## خلاصة الفصل الأول :

تعد المحاسبة التحليلية من أهم الركائز التي يقوم عليها النظام المحاسبي ، و من أهم مصادر المعلومات داخل المؤسسة، بتقديمها كل المعلومات الكمية و النوعية، التي على أساسها يتم اتخاذ القرارات التي تحقق المردودية المالية للمؤسسة و تحسن أدائها.

و بهذا توصلنا إلى أن المحاسبة التحليلية أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير ، حيث تمكن المؤسسة من التعرف على أسعار تكلفة منتجاتها و العمل على تدنيها لتحقيق الربح الذي يمثل هدف وجودها.

أعطت الدراسات السابقة نظرة عن موضوع الدراسة ، خاصة ما تعلق بالمحاسبة التحليلية كأداة رقابة و من خلال ما تم استعراضه في الفصل الأول، يحاول الفصل الثاني أن يوضح الطريقة المتبعة لحساب التكاليف في مؤسسة صناعة السكك الحديدية ببني صاف.

## الفصل الثاني

### مقدمة الفصل الثاني :

من خلال ما تم عرضه في الفصل النظري حول دراسة المحاسبة التحليلية بعرض أهم المفاهيم المرتبطة بها

وكذا مختلف الطرق التي تستخدمها، أردنا تدعيمه بالجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية لشركة

صناعة السكك الحديدية بيني صاف و على الرغم من عدم توفر الوحدة على نظام المحاسبة التحليلية

حاولنا وضع هذا النظام داخل الوحدة بالاعتماد على المعلومات الخاصة بالمؤسسة .

وانطلاقاً مما سبق من الضروري تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: عرض دراسات سابقة حول المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير.
- المبحث الثاني: تقديم فرع شركة السكك الحديدية بيني صاف.
- المبحث الثالث: معالجة مدخلات و مخرجات نظام المحاسبة التحليلية.

II-1 : عرض دراسات سابقة حول المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير

الدراسة الأولى :

دراسة " لخضاري صالح (2007) بعنوان " إشكالية تطبيق نظام محاسبة التحليلية في المؤسسة "

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في علوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة متنوري بقسنطينة

- لقياس فعالية التسيير في ظل نظام معلومات فعال مع اخذ بعين الاعتبار كل عوامل و متغيرات

من خلال تطور الأداء ، و من طرق معتمدة نجد محاسبة التحليلية ( محاسبة التسيير ) و التي تقوم

بالتحكم في التكاليف و تتبع سلوك محكم لأهميته في تطوير وسائل رقابة و ترشيد اتخاذ القرار داخل

المؤسسة ، و تحقيق أهداف نظرا لاشتداد المنافسة بهدف إيجاد مكانة في سوق ، و لأشغال طرق

سكك الحديدية "ALTRO" عليه تم طرح التساؤل التالي : " إلى أي مدى يمكن تطبيق نظام المحاسبة التحليلية

في مؤسسة و عليه قام الباحث بالتوصل في هذه الدراسة إلى اعتبار المادة الأولية في مركز الإنتاج هي

أساس نشاط شركة حيث تم تحديد تكلفة ( الحصى ، المزفوتات ) المنتجة في هذه الوحدة ، و هذا

باتباع طريقة أقسام المتجانسة باعتماد على مراحل النظرية التي تم إشارة إليها في جانب نظري في هذه

الدراسة بداية من تقسيم وحدة إنتاج إلى أقسام أساسية و أخرى ثانوية ، تم تخصيص أعباء مباشرة على

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

منتجات بينما أعباء غير مباشرة فيتم تحميلها على منتجات بواسطة اختيار مفاتيح توزيع ووحدات

العمل .

- ليتم التوصل في الأخير إلى حساب تكلفة إنتاج المواد المنتجة في مركز الإنتاج (الحصى و

المزفوتات) ليتطرق باحث في آخر الأمر إلى إشكاليات تطبيق نظام محاسبة التحليلية في الشركة .

### دراسة الثانية:

دراسة " ياسين يعقوب " (2013) بعنوان " أهمية محاسبة تحليلية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة

الاقتصادية " و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصادية و علوم التسيير

تخصص اقتصاد و تسيير بترولي بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.

- يعد أسلوب محاسبة تحليلية من أساليب الحديثة و أدوات الهامة لمراقبة التسيير التي تساعد المسير

على اتخاذ القرار المناسب إذ تقوم بتحليل النتائج العامة بصفة دقيقة و تفصيلية تسمح بمعرفة النتائج

الحقيقية ، و ذلك من خلال حساب تكاليف المختلفة و من ثم تعرف على النتائج المحققة على مستوى

كل منتج و كل قسم أو مركز مسؤولية ، هذا ما جعلها تكتسب مكانة أكبر و واسعة في دول المتقدمة

حتى أنها أصبحت تعرف بمحاسبة التسيير كما قام باحث بطرح عدة فرضيات منها :

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

الفرضية الاولى : مراقبة التسيير قائمة على مجموعة من الركائز ، حيث تمثل المحاسبة التحليلية أهمية

باعتبارها قاعدة تزويد الم الفرضية الثانية : إن التحديات المعاصرة تفرض على مؤسسة جزائرية وجود

نظام محاسبة التحليلية يسمح بمعرفة تكاليف المنتجات و عمل على إكسابها ميزة أكثر تنافسية سعرا و

جودة ، و انطلاق مما سبق ذكره صاغ الباحث الإشكالية التالية : "كيف يمكن أن تساهم المحاسبة

التحليلية في تحسين مراقبة التسيير في سونطراك حوض بركاوي ؟ " سير بالمعلومات ضرورية لتحليل النتائج

و اتخاذ القرار .

- تم توصل من خلال دراسة إلى أن محاسبة التحليلية تزيل الكثير من غموض و التردد نحو نظام

أفضل و يدفع بنا إلى سعي وراء مفاهيم أخرى و تجارب كمفهوم تكلفة و أنواعها و أهم طرق حسابها

و كيفية تطبيق هذه طرق داخل المؤسسة الاقتصادية بحجم راق كمؤسسة سونطراك كما أن هذه المؤسسة

تعتبر قسم إنتاج الأول في تطبيق المحاسبة التحليلية في الجزائر ، بما يسمح لها بتحديد سعر تكلفة عن

طريق متابعتها لطريقة الأقسام المتجانسة ، و مراقبة التسيير من خلال تقييم وظائف و مراكز التحليل .

- و قد اتخذت سونطراك نظاما محكما و ذلك باستعمال مجموعة من الوثائق المحاسبية و الرموز التي

تستعين بها للحصول على نتائج أكثر دقة و هذا باستعمالها الطريقة المعيارية في حساب سعر التكلفة

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

من اجل اكتساب الوقت و الحصول على النتائج التقديرية ، ثم استعمالها لطريقة التكلفة الحقيقية و المقارنة بينهما .

### الدراسة الثالثة :

دراسة "مهدي لحسن" (2019) بعنوان "المحاسبة التحليلية كأداة لتسيير الإنتاج" مذكرة استكمال

شهادة الماستر الأكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص محاسبة و تدقيق بجامعة

الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة .

إن المحاسبة التحليلية و التي تعتبر من أهم ما تعتمد عليه المؤسسات الجزائرية في تحديد و بدقة عملية

الإنتاج ، فمع التغير المحيط الاقتصادي أصبحت لا تقتصر فقط على مدى تحقيقها لأكبر رقم أعمال و

لكن من تحقيق اقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على التوازن و جودة سلعتها و لضمان مكانتها التنافسية

من خلال تسيير امثل يضمن استمرار المؤسسة ، و ذلك باعتبار المحاسبة التحليلية العمود الفقري

للمؤسسة ، انطلاقا من فرضيات المطروحة في المذكرة كما يلي :

الفرضية الأولى : إن نظام المحاسبة التحليلية يعتبر نظاما فعالا في ترشيد القرارات الإستراتيجية

بالمؤسسة الاقتصادية .

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

الفرضية الثانية : تعتمد المؤسسة الاقتصادية على المحاسبة التحليلية كوسيلة رقابية لكشف مختلف

الانحرافات و مسبباتها .

الفرضية الثالثة : تعمل المحاسبة التحليلية على تنظيم عملية الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة .

و منه تم طرح الإشكالية التالية : كيف يساهم نظام محاسبة التحليلية في تسيير الإنتاج بمؤسسة

نفطال بسعيدة ؟ .

تم استخلاص من الدراسة التي قام بها الباحث على مستوى مؤسسة نفطال بسعيدة لمقاطعة الغاز

المميع انه تعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية في تقدير مختلف التكاليف و التي تعتبر كوسيلة هامة

لبناء أسس و ركائز عملية التخطيط في المؤسسة بحيث أن المحاسبة التحليلية تعمل على توفير مختلف

المعلومات و التي تعتبر أساس عملية التخطيط و الرقابة ، إذ أنها تعمل على كشف مختلف جوانب الخلل

، فكلما كانت المحاسبة التحليلية مبنية على بيانات و أرقام كلما ساهم في نجاح المؤسسة ، كما أن

اعتماد المحاسبة التحليلية في تسيير الإنتاج فانه يعمل على دعم إستراتيجية المؤسسة من خلال خفض

تكلفة الإنتاج إلى أقصى قدر ممكن و ذلك بالتحكم في مختلف التكاليف و الأعباء بطريقة رشيدة مع

الحفاظ على جودة المنتج لتقدمه في السوق و بأفضل حالاته .

### دراسة الرابعة :

دراسة " بوشموخة فطيمة الزهراء " و " بريهوش نوال" (2019) بعنوان "أهمية تبني الأساليب الحديثة لمحاسبة تكاليف كأساس لتحديد تكلفة المنتج في المؤسسة الصناعية"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة ، تخصص محاسبة و جباية معمقة بجامعة محمد صديق بن يحيى بجيجل .

الهدف من هذه دراسة هو التعرف على مدى إمكانية تبني نظام التكاليف باعتباره من أهم أساليب

محاسبة التكاليف الحديثة لتحديد تكلفة المنتج في مؤسسة لاسيما صناعية ، بحيث لها أهمية بالغة في

تحسين فعالية التسيير

إن الهدف الأساسي و الأولي لأي مؤسسة كانت هو حصول على أرباح و تعظيم تلك الأرباح ،

من خلال طرق تسمح بالاستعمال الأمثل لإمكاناتها و قدرتها مالية و الإنتاجية و عليه قامت هذه

دراسة على فرضيات التالية :

الفرضية الأولى : اعتماد مؤسسة جزائرية طرق تكاليف التقليدية يؤثر على دقة تحديد تكاليف

منتجات لاعتبارها أداة قاصرة على تحميل تكاليف غير مباشرة في الوقت الحالي .

الفرضية الثانية : يمكن اعتماد احد طرق الحديثة لمحاسبة التكاليف التي تعتبر أكثر الطرق تحكما في

تكاليف غير المباشرة كبديل لأنظمة محاسبة تكاليف التقليدية بما يسمح بتحديد دقيق لتكلفة ، و من

هنا تم طرح الإشكالية التالية : ما مدى أهمية الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف في تحديد تكلفة المنتج

في المؤسسة صناعية لاسيما في مؤسسة خرف الصحي بمليلية بيجل ؟

تم استخلاص من خلال تحليل الدراسة التي تم تناولها من طرف الباحث على أهمية تبني المؤسسات

الصناعية محل دراسة لأساليب حديثة لمحاسبة التكاليف عند تحديد تكلفة منتجاتها سواء تعلق الأمر

بنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة كونه يقوم بتخفيض تكلفة منتج و الحصول على بيانات

دقيقة في وقت مناسب مما يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجاتها .

يمكن قول أن شركة محل الدراسة بإمكانياتها تخفيض تكلفة منتجاتها و من ثم خفض أسعار بيعها

في الأسواق و هو ما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية .

### الدراسة الخامسة :

دراسة "بن دحو هشام" و "بوزيان وليد" (2013) بعنوان "المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير و

هي مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية بجامعة "أبو بكر بلقايد" بتلمسان .

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

- حيث تطرق الباحثان لأهمية المحاسبة التحليلية في مراقبة التكاليف و بالتالي مراقبة تسيير المؤسسة

ككل حيث تعمل المؤسسة محل دراسة الباحثان كغيرها من المؤسسات على الحفاظ على الجودة و تحقيق

الأهداف التي تسعى إليها خصوصا هدف تعظيم الأرباح .

- وبما أن المحاسبة التحليلية أداة غير مستخدمة بكامل أصولها في معظم المؤسسات الجزائرية باستثناء

القليل منها، فإن هدف الباحثان هو التطرق للجوانب التي تستخدم المؤسسة فيها المحاسبة التحليلية

خاصة في الجانب تحليل التكاليف، لذلك طرح الباحثان فرضية انه كيف تسمح المحاسبة التحليلية بمعرفة

تكاليف المنتجات و العمل على إكسابها ميزة تنافسية ،سواء من ناحية السعر أو الجودة أما الفرضية

الثانية تمثلت في أن الهدف الأساسي لوجود محاسبة التحليلية هو عقلنة التكاليف، و بالتالي رفع سعر

المنتجات، و انطلاقا مما سبق ذكره طرح الباحثان إشكالية البحث كالتالي : "كيف يمكن للمحاسبة

التحليلية بتقنياتها المختلفة أن تعمل على مراقبة التسيير؟"

-تم توصل من خلال الدراسة أن تطبيق المحاسبة التحليلية في المؤسسات يعد تطبيقا نسبيا ،و

مقتصر على جانب تحميل التكاليف لوضع سعر البيع يغطي هذه التكاليف فقط ،و إهمال الأهداف

الأخرى التي وجدت من اجلها المحاسبة التحليلية ، حيث أن المؤسسات الجزائرية المعتمدة على المحاسبة

التحليلية اغلبها تعتمد على طريقة التكاليف الكلية، وهي طريقة بطيئة للحصول على معلومات هذا

يتناقض مع حاجة المسير لسرعة الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار في الوقت المناسب، بحيث أن

مؤسسة الخرف محل الدراسة هي كذلك لا تعتمد لا المحاسبة التحليلية إلا في جوانب قليلة من النشاط.

### الدراسة السادسة :

دراسة "مصباح سفيان" و "ضيف احمد" (2017) بعنوان "دور المحاسبة التحليلية في تفعيل

إستراتيجية المؤسسة" و هي مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الماستر في المالية و المحاسبة في كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة " اكلي محند اولحاج" بالبويرة .

- حيث أكد الباحثان أن المحاسبة التحليلية تشكل قاعدة أساسية لتسيير المؤسسة نتيجة لما توفره من

معلومات و طرق منتهجة ، إذ قامت دراستهما على الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : إن للمحاسبة التحليلية دورا كبيرا داخل المؤسسة ، إذ تحتل مكانة كبيرة داخل نظام

المعلومات المحاسبية، فهي تساعد على التسيير الجيد للمؤسسة حيث تعتبر المحاسبة التحليلية أداة فعالة

لتسيير المؤسسة.

الفرضية الثانية : تستعمل المحاسبة التحليلية عدة طرق لحساب التكاليف و سعر التكلفة منه الطرق

الكلاسيكية و الطرق المعاصرة

وانطلاقاً مما سبق ذكره صاغ الباحثان الإشكالية التالية : ماهو الدور الذي تلعبه المحاسبة التحليلية

في تفعيل إستراتيجية المؤسسة ؟

-تم التوصل إلى أن استعمال المحاسبة التحليلية ليس فقط في تكلفة الوحدة المنتجة و إنما تمكننا من

مراقبة كل أطوار التكاليف مع مراقبة سعر التكلفة و استخراج النتيجة التحليلية الإجمالية.

-و كنتيجة خرجا بها الباحثان من خلال الدراسة الميدانية التي قاما بها داخل مؤسسة سونلغاز أنها

تعتمد على طرق التقليدية في المحاسبة التحليلية، و هي طرق التكاليف الحقيقية و طريقة تكاليف الجزئية

و التكاليف المعيارية .

### الدراسة السابعة :

دراسة "بن طلحة مُجَّد" و "بوترفاس مُجَّد" (2009) بعنوان "المحاسبة التحليلية كاداة لمراقبة التسيير" و

هي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في قسم المحاسبة بجامعة " أبو بكر بلقايد" بتلمسان.

-تطرق الباحثان إلى هدف المحاسبة التحليلية الأساسي و هو القيام بحساب التكاليف و تحليلها

حتى يتسنى للمسير إعداد التقارير التي تساهم في تشخيص وضعية المؤسسة و مراقبة تسييرها و تقويم

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

أدائها و من تم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة ، كما أكدنا على أهمية المحاسبة التحليلية و التي تعد

من أهم الركائز التي يعتمد عليها في مراقبة التسيير، ومن أهم مصادر المعلومات داخل المؤسسة.

-و عليه طرح الباحثان الفرضية التالية : على الرغم من أهمية المحاسبة التحليلية، إلا أنها تكاد تنعدم

في المؤسسات الجزائرية، و انطلاقا مما سبق ذكره طرحت الإشكالية التالية : ما أهمية المحاسبة التحليلية

كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة ؟

-و كنتيجة توصل لها الباحثان من خلال الدراسة الميدانية التي قاما بها داخل شركة الاسمنت أن

المحاسبة التحليلية أداة ضرورية من أدوات مراقبة التسيير، و على قدر كبير من الأهمية حيث تعطي

للمؤسسة إمكانية التعرف على أسعار تكلفة منتجاتها و العمل على تدنيها لتحقيق القدرة على المنافسة

من جهة و تحقيق الربح الذي يمثل الهدف من وجودها و نشاطها.

- كما أن الهدف الجوهرى للمؤسسة محل الدراسة في اعتمادها المحاسبة التحليلية هو معرفة أسعار

تكلفة منتجاتها خاصة تلك التي تحدد أسعارها إداريا، بالإضافة إلى اقتراح طريقة التكاليف المتغيرة

كطريقة لتحليل التكاليف باعتبار أنها تسمح بتحديد مستوى نشاط الشركة.

الدراسة الثامنة :

دراسة "مرابطي نوال" (2005) بعنوان "أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير" و هي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة

الجزائر.

-تكلت الباحثة عن ضرورة و حتمية المحاسبة التحليلية ووجوب اعتمادها من طرف كل

المؤسسات عموما و الإستراتيجية منها على وجه الخصوص ،حيث طرحت الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : ظهور المحاسبة التحليلية كان وليد الحاجة لمعرفة التكاليف و الذي لم يكن الهدف

من المحاسبة العامة .

الفرضية الثانية : اعتماد نظام المحاسبة التحليلية ليس هدفا في حد ذاته و لكنه أساس لاكتشاف

الأخطاء و تحديد المسؤوليات .

و انطلاقا مما سبق طرحت الباحثة الإشكالية التالية : "ما أهمية المحاسبة التحليلية كنظام و كأداة في

مراقبة التسيير؟"

-توصلت الباحثة في الأخير إلى أن المحاسبة التحليلية أداة أساسية لمراقبة التكاليف التي تعد جزء من

مراقبة التسيير خاصة في ظل العولمة التي تحكمها المنافسة حيث تعمل المؤسسة نفضال و التي هي محل

دراسة الباحثة إلى اعتماد نظام المحاسبة التحليلية ليتمكنها من معرفة أسعار تكلفة منتجاتها التي تحدد

إداريا و تقديمها للسلطات المعنية كدليل تاخده بعين الاعتبار عند تحديدها لهوامش الربح بطريقة تغطي

أسعار التكلفة و تضمن للمؤسسة هامش ربح يكون لصالحها .

### II -2 : تقديم فرع شركة السكك الحديدية ببني صاف

منذ الاستقلال انتهجت الجزائر كغيرها من الدول سياسة تصنيعية ، وذلك بهدف تحقيق الاستقلال

الاقتصادي و تعتبر صناعة السكك الحديدية إحدى أكبر الصناعات القاعدية التي انشأت لغرض تطوير

الاقتصاد الوطني .

### II -2-1 : نشأة و مفهوم الشركة

أولا: نشأة الشركة

يعتبر فرع صناعة السكك الحديدية ببني صاف حديث النشأة حيث اتخذ قرار إنشائها سنة

1984 المعروفة بمنشأتها الكبرى في مجال خطوط السكك الحديدية IRCON من طرف شركة

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

الهندية وابتداء من 1989 تم استقلالية في التسيير و أصبحت الوحدة تابعة للمجمع الجهوي الغرب

ليتم دمج INFRARAIL جميع الفروع بالجزائر سنة 1998 تحت لواء الشركة الوطنية لصناعة

السكك الحديدية والتي مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة .

### ثانيا : مفهوم الشركة

يعتبر فرع شركة الصناعة السكك الحديدية الذي هو محل دراستنا ذو أسهم حيث يقدر رأسمالها

ب3.810.000.000 دج و تتمثل اليد العاملة في 112 عامل موزع على جميع فروع شركة ، كما

أنها متحصله على عدة شهادات عالمية نذكرها كما يلي :

: و متخصصة في نوعية المنتج تحصلت عليها المؤسسة سنة 2015 ISO901 شهادة

: و المتمثلة في الحفاظ على البيئة تحصلت عليها المؤسسة سنة 2018 ISO45001 شهادة

: و المتمثلة في الصحة و الوقاية تحصلت عليها المؤسسة سنة 2015 ISO14001 شهادة

بالإضافة إلى شهادة وطنية في الجودة سنة 2015 .

### ثالثا : نشاطات الشركة

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

تتمثل نشاطات الشركة و ذلك من خلال عقد تأسيس في النشاط الرئيسي المتمثل في إنتاج

السكك الحديدية حيث بلغت الطاقة الإنتاجية لهذا الفرع خلال سنة 2021 بـ 88000 وحدة من

خرسانة منها 55000 موجهة لتصدير نحو الهند، و ذلك من خلال TRAVERSE

BIBLOC المنقسمة برنامج يتم إعداده على أساس الطلب ، كما بلغ رقم أعمالها من نفس السنة

حوالي 333.056.331,70.

كما تتربع الشركة على مساحة قدرها 1.7 هكتار خاصة بالوحدة ، و 13.6 هكتار خاصة

بمحنة الركام ، كما أن المؤسسة لها عدة نشاطات ثانوية أخرى متمثلة في إنتاج :

-ملاجئ رصيف الميناء

-جدار السياج الأسمنتي

-جدار الخرسانة الخاص بالطرق السريعة

و كذا تمويل المشاريع الخاصة بالسكك الحديدية كمشروع خط سكة الحديدية بين بني صاف و عين

تموشنت

رابعاً: أهداف الشركة

- استغلال الطاقة الإنتاجية.
  - التحكم في التكنولوجيا الحديثة.
  - تصدير السكك الحديدية و الحصول على مداخيل بالعملة الصعبة
  - تدعيم و تطوير الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية.
  - محافظة على امن و صحة الموظفين.
  - تسيير الأمثل للموارد المادية و البشرية و تحقيق الرقابة .
  - تطوير و ترقية إنتاج السكك الحديدية كما و نوعاً.
- ملاحظة : جميع المعلومات المتحصل عليها خاصة بالمؤسسة

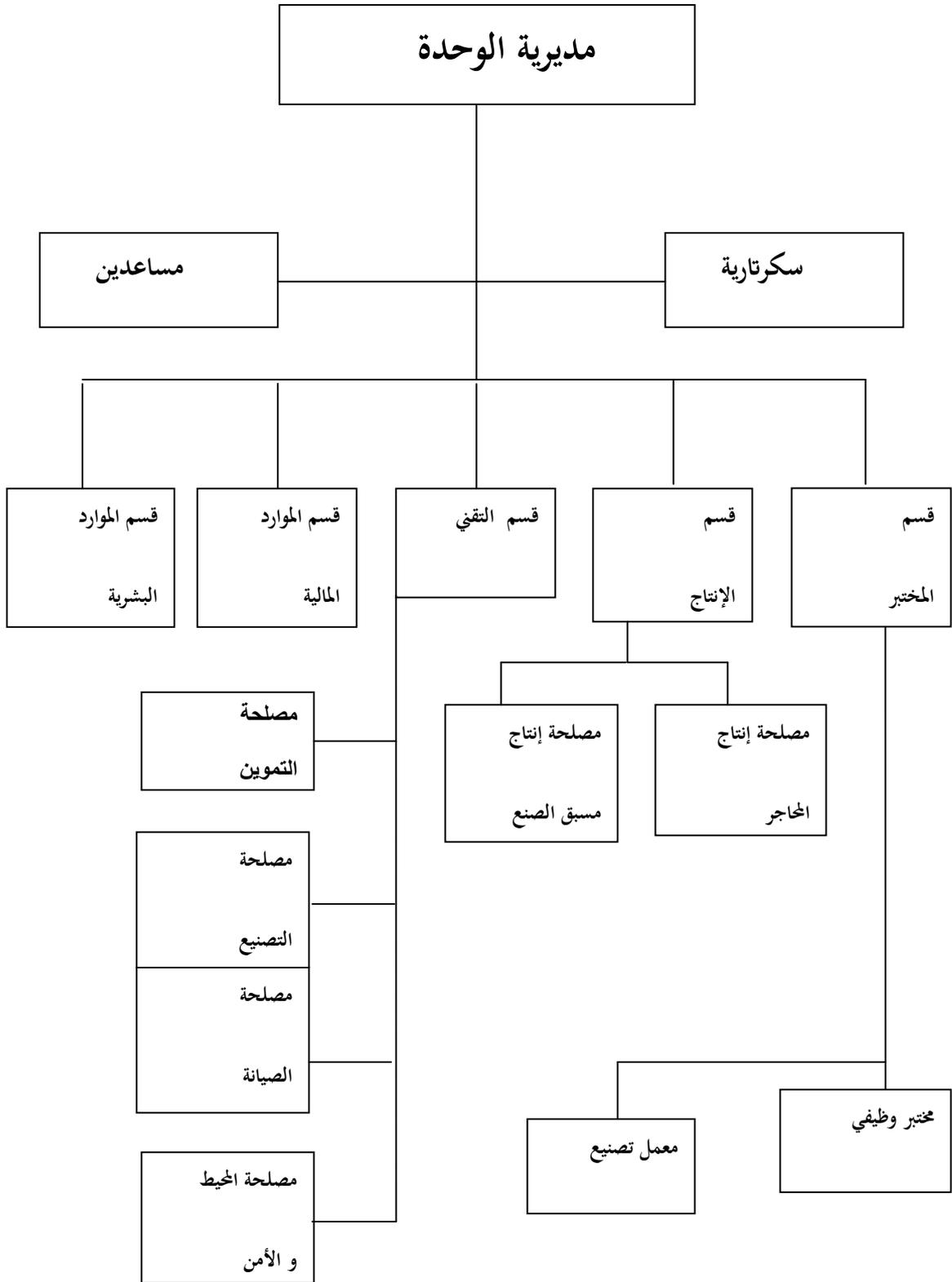
II -2-2 : دراسة الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج السكك الحديدية ببني صاف

أي مؤسسة يعتمد نجاحها على حسن اختيارها لهيكلها التنظيمي، الذي يلائم و يرافق حجم

نشاطها و كذا في كيفية توزيع مهامها، مع مراعاة جانب التنسيق بين مختلف هياكلها، و يمكن توضيح

التنظيم العام لفرع صناعة السكك الحديدية كما يلي :

الشكل رقم 07 : الهيكل التنظيمي لشركة صناعة السكك الحديدية لبني صاف



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ملاحق وحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف

أ- مديرية الوحدة

يرأسها رئيس مدير الوحدة و الذي يعتبر أعلى سلطة كما يمثل رئيس مدير العام في الوحدة و تتمثل

مهامه في :

- تمثيل الفرع داخليا و خارجيا

- دعم المشاريع التي تقوم بها الشركة

- إبرام اتفاقيات و العقود

- إيصال جميع المعلومات الخاصة بالفرع الى رئيس مدير العام بكل شفافية

ب- الهياكل الوظيفية :

تتمثل النشاطات الوظيفية لفرع شركة صناعة السكك الحديدية لبني صاف إلى أقسام و التي تخضع إلى

مدير الوحدة و الذي يقوم ب:

- وضع تقرير عام عن الفرع

- تسيير شؤون الشركة

ويساعد كل من :

1/ السكرتارية : تشرف على تزويد الإدارة بكافة المعلومات و البيانات و من تم تخزينها و تنظيمها

حيث تقوم بالمهام التالية:

- تقليل من ضغط العمل على مدير الوحدة و مدراء الأقسام من خلال مساعدتهم في أعمالهم و كذا

تنسيق المواعيد .

- تدقيق في الوثائق و البيانات و تأكد من صحة المعلومات الواردة قبل اعتمادها من قبل مدير الوحدة.

- تنظيم الاجتماعات و كذا التفاعل مع الموردين من خلال طلب المنتجات .

2/ المساعدين : يحتوي هذا القسم على عدة أنواع من المساعدين نذكرهم كما يلي :

- مساعد مكثي : يقدم الدعم و لكن لا يتجاوز أكثر من مهمتان .

- مساعد إنتاج : يقدم الدعم التام للأفراد داخل وحدات الإنتاج في الوحدة .

- موظف الاستقبال : تتمثل مهمته في استقبال زوار الشركة و كذا الرد على المكالمات .

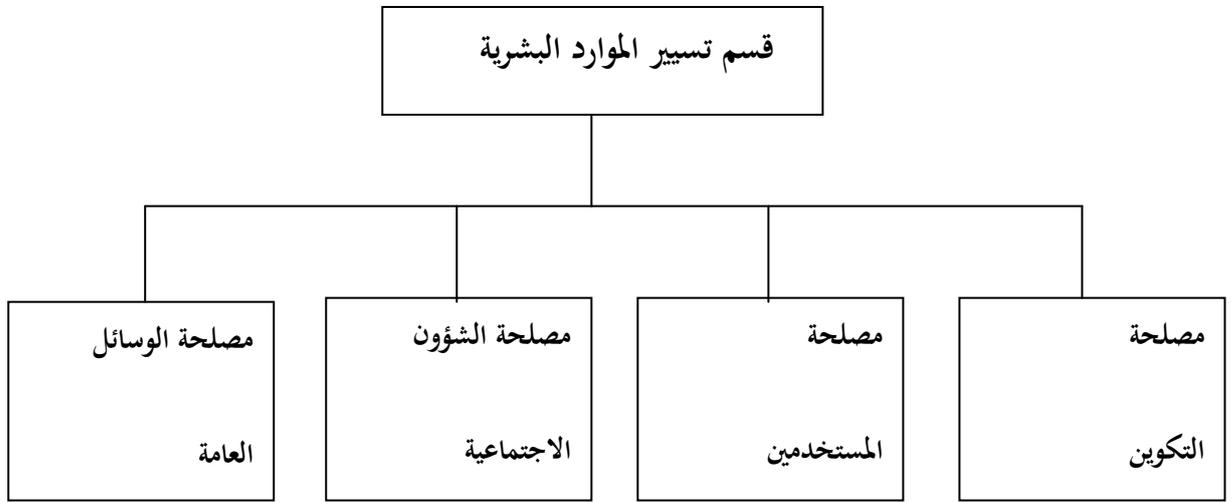
## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

3/ قسم الموارد البشرية : يعتبر من أهم الأقسام في الوحدة إذ يقوم بالتسيير اليومي للعمال إداريا و كذا

الحصر على توفير اليد العاملة المناسبة، كما تقوم بتسليط العقوبات على المخالفين في المهنة و تقديم

الترقية للعمال و من خلال الشكل التالي سوف نتعرف أكثر على هذا القسم :

الشكل رقم 08 : الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ملاحق وحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف

حيث تقوم هذه المصالح بالأعمال التالية:

- مصلحة التكوين : تقوم هذه المصلحة بإعداد مخطط لتكوين العمال من اجل تحسين كفاءتهم المهنية

و بالتالي الزيادة من مردودية الإنتاج و التي تدخل في سياسة العامة لأهداف الوحدة.

- مصلحة المستخدمين : تسهر هذه المصلحة بالتكفل الجيد لتسيير المستخدمين إداريا خاصة من ناحية

الأجرة و كذا تحديد وظيفة كل عامل في الوحدة.

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

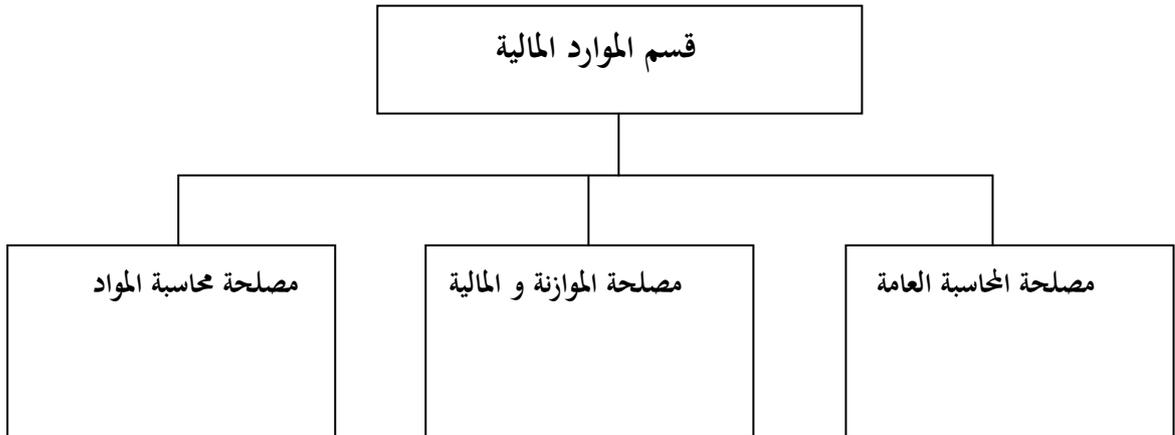
- مصلحة الشؤون الاجتماعية : يتمثل دورها بالتكفل بجميع الأمور المتعلقة ب:

- الضمان الاجتماعي
- التأمين على العمال
- ملفات التقاعد
- التكفل بالمنح العائلية وكذا العمال المتعرضون للحوادث داخل الوحدة

- مصلحة الوسائل العامة : تهتم بكل الأعمال التي تدخل ضمن صيانة المنشآت وكذا متابعة نقل العمال من ناحية النظافة .

4/ قسم الموارد المالية : تتكون من ثلاث مصالح و التي تظهر لنا في الشكل التالي :

الشكل رقم 09 : الهيكل التنظيمي لدائرة المالية و المحاسبة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ملاحق وحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

و هنا نذكر وظيفة كل مصلحة :

- مصلحة محاسبة المواد : تقوم بجميع التسجيلات المحاسبية كما تشرف على وضع ميزانية الوحدة

السنوية ، متابعة وضعية المنشئة من خلال ميزانية الشهرية و كذا وضع البرامج التقديرية للوحدة.

- مصلحة الموازنة و المالية : يهتم هذا القطاع بطرق دفع المبيعات و التي تكون في غالبية الأحيان عن

طريق صك أو أمر بالتحويل أو دفع مباشرة عن طريق الصندوق لكن دون تجاوز 50.000 دج.

- مصلحة المحاسبة العامة : تتكون من ثلاث قطاعات و هي :

✓ قطاع المشتريات : حيث تعاين كل الملفات الخاصة بالمشتريات المحلية و التي تتمثل في سند

الطلب إضافة إلى سند التسليم .

✓ قطاع المبيعات : يختص بملفات البيع حيث تحدد نوع السلعة في سند الخروج إضافة إلى سندات

نوعية الدفع و غيرها .

✓ التسجيلات المحاسبية : هذا قطاع يقوم بتسجيل جميع حركات المحاسبية التي تدخل و تخرج من

الوحدة و التي تكون في دفتر اليومية .

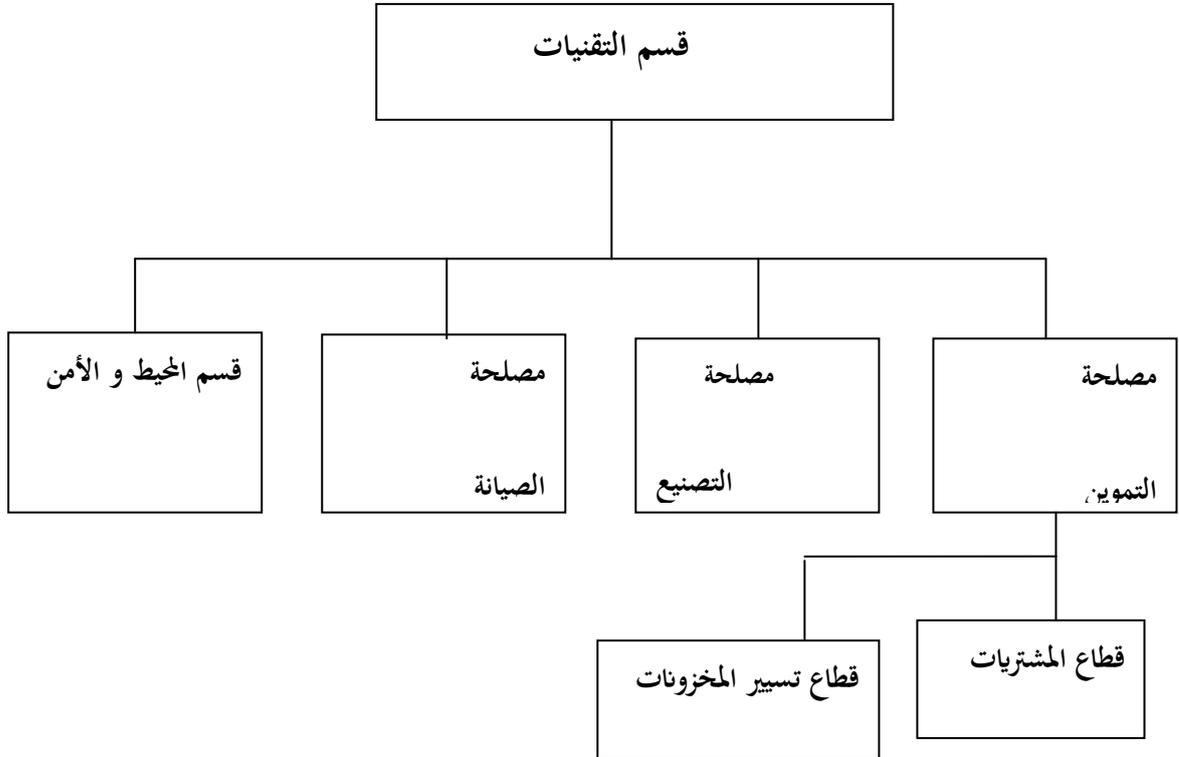
## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

5/ قسم التقني : يحرص هذا القسم على توفير البضائع لاستمرارية الإنتاج بشكل انسيابي كما يحرص

لتوفير التدفق الفعال للعمال و المعدات لضمان إنتاج بمستوى عال و بأقل التكاليف و سوف نتعرف

بالتفصيل على هذا القسم من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي لقسم التقنيات



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ملاحق وحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف

- مصلحة التمويل : تقوم بمتابعة و تسيير الأعمال المتعلقة ب:

- دفع الرسوم الجمركية

• حرص على استمرارية الإنتاج من خلال توفير المواد الأولية

• دراسة عروض الموردين و اختيار أمثلها

و من أهم وظائف هذا القطاع نذكرها :

I. قطاع المشتريات: حيث يقوم هذا القطاع بتسجيل طلبات الشراء و كذا استشارة الموردين

لتقديم فواتير شكلية تم اختيار أحسن عرض سواء من ناحية الكمية ، السعر ، طريقة الدفع ،

آجال الدفع

II. قطاع تسيير المخروقات : له علاقة مباشرة مع مصلحة المشتريات والذي تتمثل مهامه في :

(1) دراسة الفرق بين الكمية المفوترة و الكمية المتحصل عليها

(2) مراقبة و متابعة الكمية المباعة

(3) إعداد الدراسات التقنية و تهيئة خطط العمل

(4) إعداد تقارير الشهرية المتعلقة بالانتاج

(5) دراسة السوق

- مصلحة التصنيع : و الذي يحتوي على ورشة تصنيع واحدة

- قسم الصيانة : يحتوي على :

(1) مصلحة الآليات

(2) مصلحة الكهرباء

(3) مصلحة الاستعمالات

(4) مصلحة الميكانيك

- قسم المحيط و الأمن : تهتم هذه المصلحة بكل ما هو متعلق بأمن و سلامة العمال، و كذا المحافظة على نظافة و محيط البيئة بالدرجة الأولى و الوحدة .

6/ قسم الإنتاج : يوفر هذا القسم خطة إنتاجية بالكميات و المواصفات المطلوبة و في المواعيد المحددة و كذا استخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من مواد و عمالة من اجل تطوير الإنتاج و خفض التكاليف كما يحتوي هذا القسم على كل من :

✓ مصلحة الإنتاج المسبق : مجهزة هذه المصلحة بكافة الوسائل التي تستخدم في مجال صناعة

السكك الحديدية و مختلف النشاطات الأخرى، كذلك مزودة بوسائل التهوية لضمان سلامة العاملين .

✓ مصلحة إنتاج المحاجر : تعمل على استخراج الركام، و ذلك باستخدام الكسارات و المتفجرات

لاستعماله في إنتاج الخرسانة المنقسمة إضافة إلى إنتاج النشاطات الأخرى للوحدة

II-2-3 : محاولة وضع نظام المحاسبة التحليلية لفرع صناعة السكك الحديدية (بيني صاف) :

بما أن الوحدة محل الدراسة تفتقر إلى نظام المحاسبة التحليلية و التي لها أهمية فعالة في التسيير و اتخاذ القرار سنحاول اقتراض موقع مصلحة المحاسبة التحليلية ضمن الهيكل التنظيمي مع تصور دورها بمختلف المصالح الأخرى.

1- موقع المصلحة المحاسبة التحليلية ضمن الهيكل التنظيمي:

حتى نضمن التنسيق مع جميع الوظائف قمنا بافتراض مصلحة للمحاسبة التحليلية التابعة لدائرة المالية و المحاسبة ، لان هذه المصلحة لها دور كبير في اتخاذ القرارات خاصة المحاسبية و ذلك بسبب ما توفره من معلومات التي توفرها لمختلف الأقسام التابعة لدائرة المالية و المحاسبة و كذا الأقسام الأخرى.

2- علاقة مصلحة المحاسبة التحليلية بمختلف المصالح :

تظهر لنا هذه العلاقة أثناء عملية جمع المعلومات و البيانات الخاصة من كل قسم من مصلحة دائرة المالية و المحاسبة بالإضافة إلى قسم المستخدمين ، و التي تعتبر هذه المعلومات كمدخلات بالنسبة لنظام المحاسبة التحليلية

و في ما يلي علاقة مصلحة المحاسبة التحليلية بالمصالح الأخرى :

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

أ- علاقة بقسم المالية و الموازنة : حيث توفر المعلومات و البيانات و المتعلقة ببرنامج الوحدة سواء على

المدى القصير أو المتوسط و المرتبط بالمشتريات و كذا الإنتاج و حتى المبيعات زيادة إلى إعداد الميزانية

التقديرية و جدول حساب النتائج .

ب- علاقة بقسم المحاسبة العامة : تقوم هذه الأخيرة بتوفير المعلومات المحاسبية مختلف لتحليل التكاليف

و التي تعتبر مهمة لتحقيق أهداف المسطرة من نظام المحاسبة التحليلية و المتعلقة بحسابات التكاليف و

الإيرادات .

ج- علاقة بقسم تسيير المخزونات : تتعلق بمعلومات المخزون و التي تسمح لنا بمعرفة كمية المخزون و

في أي تاريخ ، حيث تقيم المدخلات بتكلفة الشراء مع مختلف المصاريف الأخرى ( كمصاريف النقل،

التامين...)

حيث اقترحنا إتباع طريقة التكلفة الوسيطة المرجحة لتقييم المخرجات من المخازن و ذلك وفق العلاقة

التالية:

$$ت.و.م = (مخزون أول مدة + المشتريات) / (مخزون أول مدة + المشتريات) \text{ بالكمية}$$

و هذا يتم تطبيقه في قسم محاسبة المواد في حال افترضنا أن هذا القسم تابع لقسم المحاسبة التحليلية .

II-3 : معالجة مدخلات و مخرجات نظام المحاسبة التحليلية

من اجل تطبيق المحاسبة التحليلية في فرع صناعة السكك الحديدية الواقعة بيني صاف و جب علينا ان ندرس مكونات المخزون ثم نقوم بتطبيق التكاليف للخروج بتكلفة النهائية لذلك سوف نتبع الخطوات التالية :

II-3-1 : الطريقة المقترحة لتحليل التكاليف :

بناء على الهدف الذي نرغب في تحديده و المتمثل في عتبة المردودية للوحدة محل الدراسة اقترحنا طريقة التكاليف المتغيرة التي لا تهدف حساب النتيجة في حد ذاتها بل غايتها اقتصادية و تحليلية . و للعلم من كل الإختلالات التي تحدث و عدم الاستقرار إلا أن الوحدة محل الدراسة تحقق أرباح معتبرة بالرغم من ارتفاع أسعار المواد الأولية .

كما اقترح علينا مسئول قسم المحاسبة بإتباع طريقة التكاليف الكلية و التي ترغب الوحدة في تطبيقها مستقبلا و التي نستنتج منها ما يلي :

- إن طريقة التكاليف الكلية تأخذ بالتكاليف الثابتة الإجمالية دون الأخذ بعين الاعتبار تغير مستوى النشاط و هذا يؤثر على التكاليف و التكلفة النهائية و بالتالي لا تعتبر كطريقة مناسبة لاتخاذ القرارات.

- تعتبر هذه طريقة مكلفة و هذا بسبب ما تتطلبه من جهد و وقت .

و لذلك سنحاول تطبيق طريقة التكلفة المتغيرة في فرع الشركة محل الدراسة و معرفة مدى مساهمتها في

اتخاذ القرار و لذلك سنحاول حساب النتيجة التحليلية لسنوات الثلاث الأخيرة (2019-2020-

2021) لمعرفة أي سنة حققت الوحدة نتائج ايجابية مع محاولة تحديد الانحرافات و أسباب التي أدت

إليها

### II -3-2 : فصل بين التكاليف الثابتة و المتغيرة

سنقوم بالفصل بين التكاليف الثابتة و المتغيرة الخاصة بسنة 2021 و 2020 و 2019 و بالاعتماد على

اجتهادنا المعتمد على المعاينة و بمساعدة مسئول قسم المحاسبة و بسبب عدم تمكننا من القيام بالدراسة

الإحصائية من خلال ربط بين حجم النشاط و التكاليف و ذلك لعدم توفر المعلومات اللازمة لذلك، و

كما يلي مختلف حسابات التكاليف المعبر عنها بالصنف 06

ح/60- مشتريات مستهلكة : تتمثل في :

ح/601 : يتكون هذا الحساب على جميع المواد الأولية المستهلكة في عملية الإنتاج و التي تعتبر

تكاليف متغيرة لأنها مرتبطة بحجم النشاط .

ح/602 : يتكون هذا الحساب على تموينات أخرى كالزيت و الغاز أي لها علاقة بحجم النشاط

لذلك اعتبرناها تكاليف متغيرة .

ح/607 : يحتوي هذا الحساب على استهلاكات الماء و الكهرباء و التي اعتبرناها تكاليف متغيرة و

ذلك لارتباطها بحجم النشاط .

ح/61- خدمات خارجية : و التي تتمثل في :

ح/613 : هذا الحساب خاص بالإيجارات الخاصة بالوحدة و التي تعتبر تكاليف ثابتة لأنها لا تتعلق

بالإنتاج .

ح/618 : يتكون من الوثائق العامة لذلك يعتبر من التكاليف الثابتة لأنها لا تتعلق بنشاط الوحدة .

ح/62- خدمات خارجية أخرى : حيث يحتوي على :

ح/621 : يتضمن هذا الحساب على العاملون الخارجيون عن الفرع و الذي اعتبرناهم تكاليف ثابتة لا

علاقة لهم بحجم النشاط .

ح/622 : يضم هذا الحساب أتعاب وسطاء مع الوحدة و الذي اعتبرناهم تكاليف ثابتة .

ح/624 : يتكون هذا الحساب على مصاريف النقل سواء السلع و غيرها و هي ذات صفة متغيرة اذ

لها علاقة مباشرة بحجم النشاط .

ح/625 : يضم مصاريف النقل و المهام سواء بين الولايات أو حتى خارج الوطن ، وكذا مصاريف

الإطعام عند الاستقبال و مصاريف المبيت لذلك اعتبرناها مصاريف ثابتة لا علاقة لها بحجم الإنتاج .

ح/626 : يحتوي على جميع المصاريف الخاصة بالهاتف و الفاكس ... و التي تعتبر ثابتة .

ح/627 : يتكون من خدمات مصرفية و التي اعتبرناها ثابتة .

ح/63- أعباء المستخدمين : تتمثل في ما يلي :

ح/631 : هذا الحساب يتكون من صنفين الصنف الأول ثابت و المتكون من اجر القاعدي، منح

التنقل .. أما الصنف الثاني متغير و المتمثل في ساعات الإضافية ...

ح/632 : يضم عمال داخليون بحيث اعتبرنا هذا الحساب متغير لان له علاقة بحجم النشاط .

ح/635 : يضم جميع اشتراكات المدفوعة للهيئات الاجتماعية و التي اعتبرناها ثابتة .

ح/637 : يتكون من أعباء اجتماعية أخرى و هي غير متعلقة بحجم النشاط .

ح/638 : يتضمن أعباء المستخدمين أخرى و التي تعتبر ثابتة .

ح/64- ضرائب و رسوم : حيث يحتوي على :

ح/645 : ضرائب و رسوم و التي تتمثل في مصاريف رسوم و الدفع الجزائي و التي تعتبر من المصاريف

المتغيرة .

ح/65- أعباء عملياتية أخرى : تتمثل في الغرامات و العقوبات و مختلف الهبات لذلك تعتبر تكاليف

ثابتة لا علاقة لها بحجم الإنتاج

ح/66- أعباء المالية : تعتبر مصاريف ثابتة لان لا علاقة لها بحجم النشاط الفوائد و القروض .

و بناء على المعلومات السابقة نقوم بتوزيع التكاليف حسب الجدول التالي :

ح/68- مخصصات الاهتلاكات و المؤونات : تعتبر تكاليف ثابتة لا علاقة لها بحجم النشاط .

I / تحليل بيانات المحاسبية لسنة 2019 الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف :

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

الجدول رقم 03: الفصل بين التكاليف المتغيرة و الثابتة لسنة 2019

رقم الحساب	اسم الحساب	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة	المجموع
601	مواد أولية		269132704,75	269132704,75
602	تموينات أخرى		12385602,03	12385602,03
607	استهلاكات		2707013,07	2707013,07
<b>60</b>	<b>مشتريات مستهلكة</b>		<b>284225319,85</b>	<b>284225319,85</b>
613	إيجارات	2229255		2229255
615	صيانة و تصليحات	903903,65		903903,65
618	التوثيق و المستجندات	303732,88		303732,88
<b>61</b>	<b>خدمات خارجية</b>	<b>3436891,24</b>		<b>3436891,24</b>
621	عاملون خارجيون	6830460		6830460
622	أجور الوسطاء	2091328,24		2091328,24
623	الإشهار و النشر	00		00
624	نقل السلع و النقل الجماعي		2323000	2323000
625	التنقلات و المهمات	2422127,04		2422127,04
626	مصاريف الاتصال و البريد	550973,47		550973,47
627		93530,15		93530,15
<b>62</b>	<b>خدمات خارجية أخرى</b>	<b>11988418,9</b>	2323000	<b>14311418,9</b>
631	أجور المستخدمين	45412955,34	10223707,31	55636662,65
632	عمال داخليون		39132705,09	39132705,09
635	اشتراكات اجتماعية	40147502,82		40147502,82
637	أعباء اجتماعية	3832902,23		3832902,23

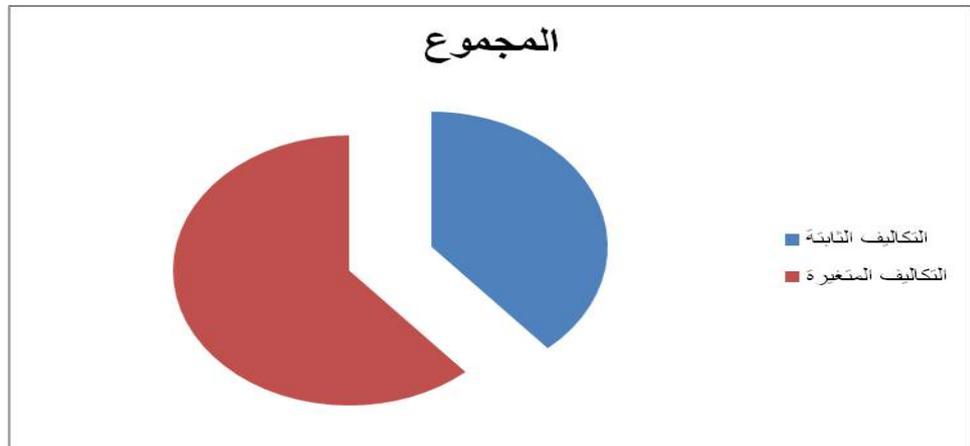
## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

			أخرى	
33398300,39		33398300,39	أعباء مستخدمين أخرى	638
172148073,2	49356412,4	122791660,8	أعباء المستخدمين	63
1872665,50	1872665,50		ضرائب و رسوم	64
195696,09		195696,09	أعباء عملياتية أخرى	65
00	00	00	أعباء مالية	66
73327215,76		73327215,76	اهتلاكات و مؤونات	68
549517280,9	337777397,8	211739883,1	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2019 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

الشكل رقم 11: دائرة نسبية توضح مجموع مختلف التكاليف الثابتة و المتغيرة لسنة 2019



## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق الخاص بسنة 2019

- إن الجدول و الشكل السابقان يظهر لنا أن الوحدة لا تتحكم في تكاليفها بشكل كبير إذ يظهر لنا

أن التكاليف المتغيرة تفوق التكاليف الثابتة بحوالي 126037514,7 دج بحيث أن المشتريات

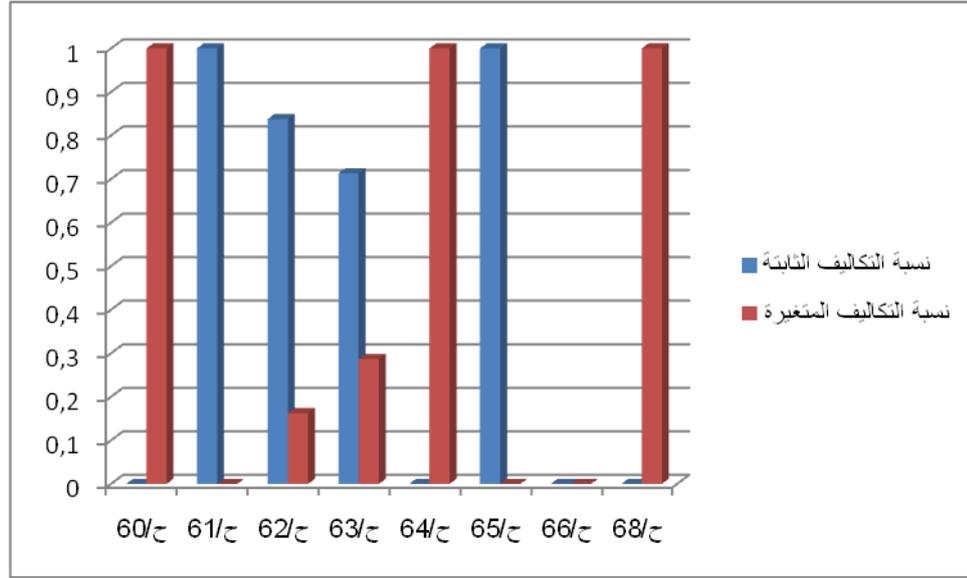
المستهلكة تمثل جانب كبير من التكاليف المتغيرة .

الجدول رقم 04: توزيع التكاليف الثابتة و المتغيرة بالنسب لسنة 2019

رقم الحساب	60/ح	61/ح	62/ح	63/ح	64/ح	65/ح	66/ح	68/ح
نسبة التكاليف الثابتة	%00	%100	83,76%	71,32%	00%	%100	00%	%00
نسبة التكاليف المتغيرة	100%	00%	16,23%	28,67%	100%	00%	00%	%100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق لسنة 2019

الشكل رقم 12 : أعمدة بيانية توضح نسب مختلف التكاليف الثابتة و المتغيرة لسنة 2019



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق الخاص بسنة 2019

- رغم إن التكاليف المتغيرة تفوق التكاليف الثابتة إلى أن حساب 62 و 63 فقد فاقت فيها التكاليف الثابتة و ذلك حسب الجدول و الشكل السابقين .

1- حساب النتيجة التحليلية :

بعد عملية التي بين التكاليف الثابتة و المتغيرة و تحديد قيمة كل تكلفة سنقوم بحساب النتيجة التحليلية

الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة 2019 .

الجدول رقم 05 : حساب النتيجة التحليلية لوحدة صناعة السكك الحديدية لسنة 2019

الوحدة دج

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

البيان	المبالغ	النسبة
رقم الأعمال	5839616	100%
التكاليف المتغيرة	337777397,8	5784,23 %
هامش على التكلفة المتغيرة	(331937781,8)	-5684,23 %
التكاليف الثابتة	211739883,1	3625,92 %
النتيجة التحليلية	(543677664,9)	-9310,16 %

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2019 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

- من خلال النتيجة التحليلية السابقة تظهر لنا سلبية و ذلك لان رقم الأعمال الذي حققته وحدة

صناعة السكك الحديدية لبني صاف اقل بكثير من التكاليف المنفقة .

2- تحديد نتيجة الاستغلال :

بعد تحديد النتيجة الإجمالية للنشاط الإنتاجي التي قامت بها الوحدة خلال سنة 2019، سنقوم

بتحديد نتيجة الاستغلال ، و ذلك بإضافة الإيرادات المتمثلة في ح/78 و ستكون النتيجة كالاتي :

$$\text{نتيجة الاستغلال} = \text{النتيجة التحليلية} + \text{الإيرادات}$$

$$\text{نتيجة الاستغلال} = (543677664,9) + 252935 = (543424729,9)$$

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

- تعود سلبية نتيجة الاستغلال إلى سلبية النتيجة التحليلية المتحصل عليها في الجدول السابق و باعتبار

نتيجة الاستغلال أهم عنصر يدل على فعالية تسيير وحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف فيظهر

لنا سوء التسيير راجع إلى أسباب اقتصادية و منها قلة المشاريع الخاصة بالسكك الحديدية .

3- تحديد عتبة المردودية (حسابيا و كميا) :

تمكنا دراسة عتبة المردودية بتحديد العلاقة الموجودة بين حجم النشاط و التكاليف ، إذ تمكن الوحدة

من تحديد الإجراءات التي تسمح لها بتحقيق أحسن النتائج .

أ- تحديد عتبة المردودية حسابيا :

نستطيع حساب عتبة المردودية وفق العلاقة التالية :

$$\text{عتبة المردودية} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} \times \text{رقم الأعمال}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة}}$$

$$\text{عتبة المردودية} = 5839616 \times 211739883,1$$

(331937781,8)

(3725034,26) دج =

ب- تحديد عتبة المردودية كميا :

قبل حساب عتبة المردودية نقوم بحساب هامش على التكلفة المتغيرة الوحدوي و ذلك وفقا للعلاقة

التالية:

هامش على التكلفة المتغيرة الوحدوي = الهامش على التكلفة المتغيرة

عدد الوحدات المنتجة

هامش على التكلفة المتغيرة الوحدوي = (331937781,8)

73200

(4534,66) دج =

عتبة المردودية بالكمية = 211739883,1

( 4534,66 )  
(46693,66) وحدة =

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2019 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

4- تحديد هامش الأمان : يمكن تحديد هامش الأمان الخاص بالوحدة كما يلي :

هامش الأمان = رقم الأعمال - رقم أعمال التعادل

5839616 - (3725034,26) دج = 7329753 دج

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

تحديد هامش الأمان بالنسبة :

$$\frac{\text{نسبة هامش الأمان} = \text{هامش الأمان}}{\text{رقم الأعمال}}$$

$$\frac{7329753}{5839616} = \text{نسبة هامش الأمان} = 125,51 \%$$

- يعود ارتفاع نسبة هامش الأمان لسنة 2019 لوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف الى ارتفاع المبيعات

الفعلية .

II / تحليل بيانات المحاسبة لسنة 2020 لوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف :

الجدول رقم 06: الفصل بين التكاليف المتغيرة و الثابتة لسنة 2020

رقم الحساب	اسم الحساب	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة	المجموع
601	مواد أولية		121811962,7	121811962,7
602	تموينات أخرى		8792914,95	8792914,95
607	استهلاكات		2263601,32	2263601,32
<b>60</b>	<b>مشتريات مستهلكة</b>		<b>132868478,97</b>	<b>132868478,97</b>

الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

228000		228000	إيجارات	613
1132358,77		1132358,77	صيانة و تصليحات	615
450894,31		450894,31	التوثيق و المستجدات	618
<b>1811253,08</b>		<b>1811253,08</b>	خدمات خارجية	<b>61</b>
7394800		7394800	عاملون خارجيون	621
1057982,81		1057982,81	أجور الوسطاء	622
604800		604800	الإشهار و النشر	623
806000	806000		نقل السلع و النقل الجماعي	624
978185,51		978185,51	التنقلات و المهمات	625
596417,34		596417,34	مصاريف الاتصال و البريد	626
77777,02		77777,02		627
<b>10709962,68</b>		<b>10709962,68</b>	خدمات خارجية أخرى	<b>62</b>
56782656,88	6941083,78	49841573,1	أجور المستخدمين	631
47829918	47829918		عمال داخليون	632
45094420,49		45094420,49	اشتراكات اجتماعية	635
4101036,78		4101036,78	أعباء اجتماعية أخرى	637
32222270,71		32222270,71	أعباء مستخدمين أخرى	638
<b>186030302,86</b>	<b>54771001,78</b>	<b>131259301,08</b>	أعباء المستخدمين	<b>63</b>
	<b>1784850</b>		ضرائب و رسوم	<b>64</b>

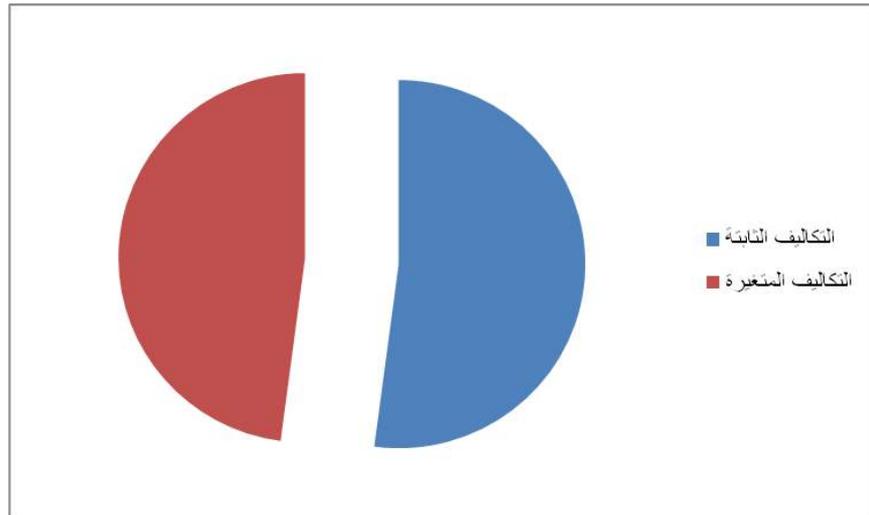
## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

50179,89		50179,89	أعباء عملياتية أخرى	65
00	00	00	أعباء مالية	66
62987506,43		62987506,43	اهتلاكات و مؤونات	68
397048534,2	190230330,8	206818203,43	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2020 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

الشكل رقم 13 : دائرة نسبية تظهر فرق بين تكاليف الثابتة و المتغيرة لسنة 2020



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

من خلال الجدول و الشكل السابق يوضح لنا أن التكاليف الثابتة متقاربة مع التكاليف المتغيرة لسنة

2020 رغم ذلك فقد انخفضت هذه التكاليف مقارنة بسنة 2019 بحوالي 152468746,7 دج ،

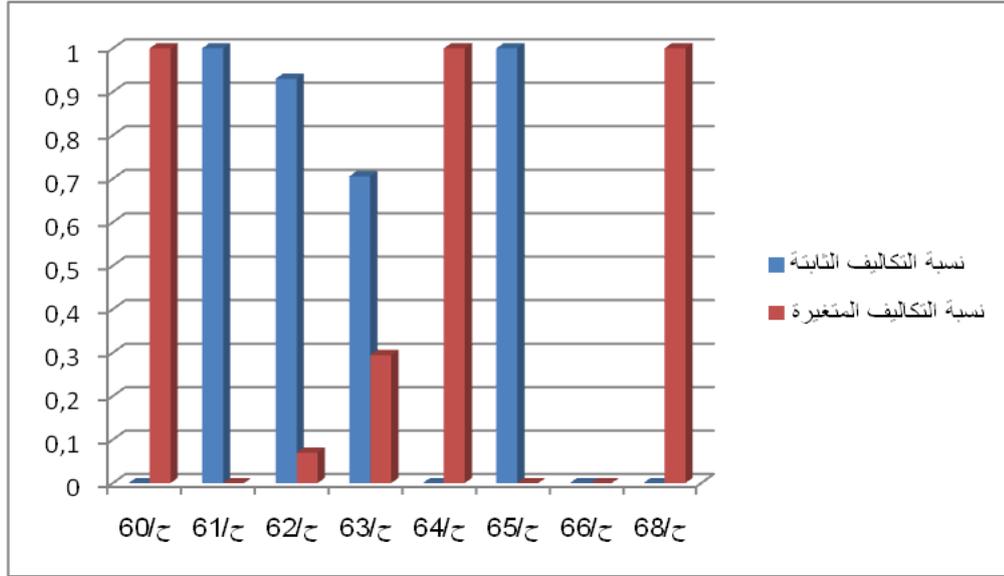
و هي نسبة جيدة تدل على تحكم المؤسسة بالتكاليف مقارنة بسنة 2019 .

الجدول رقم 07 : توزيع التكاليف بالنسب لسنة 2020

رقم الحساب	60/ح	61/ح	62/ح	63/ح	64/ح	65/ح	66/ح	68/ح
نسبة التكاليف الثابتة	%00	%100	93%	70,55%	00%	%100	00%	%00
نسبة التكاليف المتغيرة	100%	00%	6,99%	29,44%	100%	00%	00%	%100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

الشكل رقم 14 : أعمدة بيانية توضح نسب مختلف التكاليف



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

- من خلال الجدول السابق و الأعمدة البيانية يوضح لنا أن جميع الحسابات أما متغيرة كلياً أو ثابتة

كلياً ما عدا الحسابان 62 و 63 و اللذان يحتويان على الجانب الثابت و المتغير و ذلك حسب نوع

الحساب الفرعي .

1- حساب النتيجة التحليلية :

بعد عملية التي بين التكاليف الثابتة و المتغيرة و تحديد قيمة كل تكلفة سنقوم بحساب النتيجة التحليلية

لسنة 2020 .

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

الجدول رقم 08 : حساب النتيجة التحليلية لوحدة صناعة السكك الحديدية لسنة 2020

الوحدة دج

البيان	المبالغ	النسبة
رقم الأعمال	3897541,9	100%
التكاليف المتغيرة	<b>190230330,8</b>	4880,77%
الهامش على التكلفة المتغيرة	(186332788,89)	-4780,77%
التكاليف الثابتة	<b>206818203,43</b>	5306,37%
النتيجة التحليلية	<b>(393150992,3)</b>	<b>-10087,15%</b>

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2020 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

- يظهر لنا الجدول السابق أن النتيجة التحليلية الخاصة بالوحدة لسنة 2020 سالبة بنسبة -

10087,15% وذلك لان رقم الأعمال المحقق لهذه السنة اصغر بكثير من التكاليف و ذلك

لأسباب اقتصادية مرت بها المؤسسة صناعة السكك الحديدية لبني صاف .

2- تحديد نتيجة الاستغلال :

بعد تحديد النتيجة الإجمالية للنشاط الإنتاجي التي قامت بها الوحدة خلال سنة 2020، سنقوم

بتحديد نتيجة الاستغلال ، و ذلك بإضافة الإيرادات المتمثلة في ح/78 و ستكون النتيجة كالاتي :

نتيجة الاستغلال = النتيجة التحليلية + الإيرادات

$$\text{نتيجة الاستغلال} = (393150992,3) + 820681,34 = (392330310,96)$$

- رغم تحقيق وحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف نتيجة استغلال سلبية لسنة 2020 إلا أنها

اقل بحوالي 151094418,94 دج مقارنة بسنة 2019 هذا دليل على أن الوحدة بدأت بتدارك

الانحرافات الواقعة لها .

3- تحديد عتبة المردودية (حسابيا وكميا) :

تمكنا دراسة عتبة المردودية بتحديد العلاقة الموجودة بين حجم النشاط و التكاليف ، إذ تمكن الوحدة

من تحديد الإجراءات التي تسمح لها بتحقيق أحسن النتائج .

أ- تحديد عتبة المردودية حسابيا :

نستطيع حساب عتبة المردودية وفق العلاقة التالية

$$\text{عتبة المردودية} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} \times \text{رقم الأعمال}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة}}$$

الهامش على التكلفة المتغيرة

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

$$3897541,90 \times 206818203,43 = \text{عتبة المردودية}$$

$$(186332788,89)$$

$$= (4326037,39) \text{ دج}$$

ب- تحديد عتبة المردودية كميا :

قبل حساب عتبة المردودية نقوم بحساب هامش على التكلفة المتغيرة الوحدوي و ذلك وفقا للعلاقة

التالية:

$$\frac{\text{هامش على التكلفة المتغيرة الوحدوي} = \text{هامش على التكلفة المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

$$186332788,89 = \text{هامش على التكلفة المتغيرة الوحدوي}$$

$$46500$$

$$= 4007,15 \text{ دج}$$

$$206818203,43 = \text{عتبة المردودية بالكمية}$$

$$4007,15$$

$$= 51612,29 \text{ وحدة}$$

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2020 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

4- تحديد هامش الأمان : يمكن تحديد هامش الأمان الخاص بالوحدة كما يلي :

هامش الأمان = رقم الأعمال - رقم أعمال التعادل

$$3897541,9 - (4326037,39) = 8223579,29 \text{ دج}$$

تحديد هامش الأمان بالنسبة :

نسبة هامش الأمان = هامش الأمان

رقم الأعمال

نسبة هامش الأمان =  $\frac{8223579,29}{3897541,9}$

= 210,99 %

3897541,9

- بعد حساب نسبة هامش الأمان الخاص بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة 2020

يظهر لنا ارتفاع كبير بنسبة 85,48% مقارنة بسنة 2019 مما يعطي صورة واضحة على تحسن

مستوى الوحدة .

### III / تحليل البيانات لوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة 2021:

الجدول رقم 09: توزيع التكاليف إلى ثابتة و متغيرة لسنة 2021

الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

رقم الحساب	اسم الحساب	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة	المجموع
601	مواد أولية		52084174,23	52084174,23
602	تموينات أخرى		9523574,39	9523574,39
607	استهلاكات		2307826,73	2307826,73
<b>60</b>	<b>مشتريات مستهلكة</b>		<b>63915575,73</b>	<b>63915575,73</b>
613	إيجارات	80000		80000
615	صيانة و تصليحات	646623,51		646623,51
618	التوثيق و المستندات	338353,44		338353,44
<b>61</b>	<b>خدمات خارجية</b>	<b>1064976,95</b>		<b>1064976,95</b>
621	عاملون خارجيون	7171333,33		7171333,33
622	أجور الوسطاء	861405,85		861405,85
624	نقل السلع و النقل الجماعي	550000	550000	550000
625	التنقل و المهمات و الاستقبالات	2727828,53		2727828,53
626	مصاريف البريد و الاتصالات	442048,28		442048,28
627	خدمات مصرفية	69145,38		69145,38
<b>62</b>	<b>خدمات خارجية أخرى</b>	<b>11271761,37</b>	<b>550000</b>	<b>11821761,37</b>
631	أجور المستخدمين	53816913,59	10755620,38	64572533,97
632	عمال داخليون		27502335,81	27502335,81
635	اشتراكات اجتماعية	39629202,39		39629202,39
637	أعباء اجتماعية أخرى	3863586,47		3863586,47
638	أعباء مستخدمين	36796486,55		36796486,55

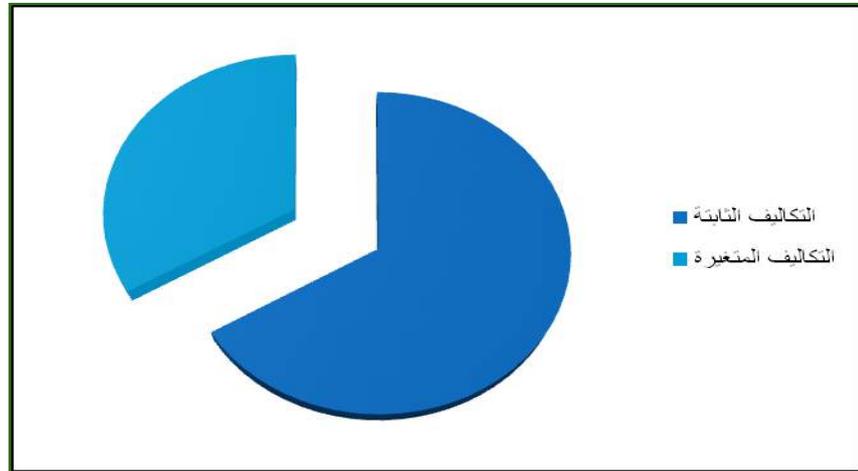
## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

			أخرى	
172364145,19	38257956,19	134106189	أعباء المستخدمين	63
823102	823102		ضرائب و رسوم	64
495566		495566	أعباء عملياتية أخرى	65
00	00	00	أعباء مالية	66
58063987,57		58063987,57	اهتلاكات و مؤونات	68
3080549114,81	103546633,92	205002480,89	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2021 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

الشكل رقم 15 : دائرة نسبية توضح مجموع التكاليف المتغيرة و الثابتة لسنة 2021



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

- من خلال الجدول و شكل السابقين نلاحظ أن التكاليف الثابتة فاقت التكاليف المتغيرة بفارق

101455846,97 دج و هذا دليل على أن الوحدة تتحكم جيدا في تكاليفها خلال سنة 2021

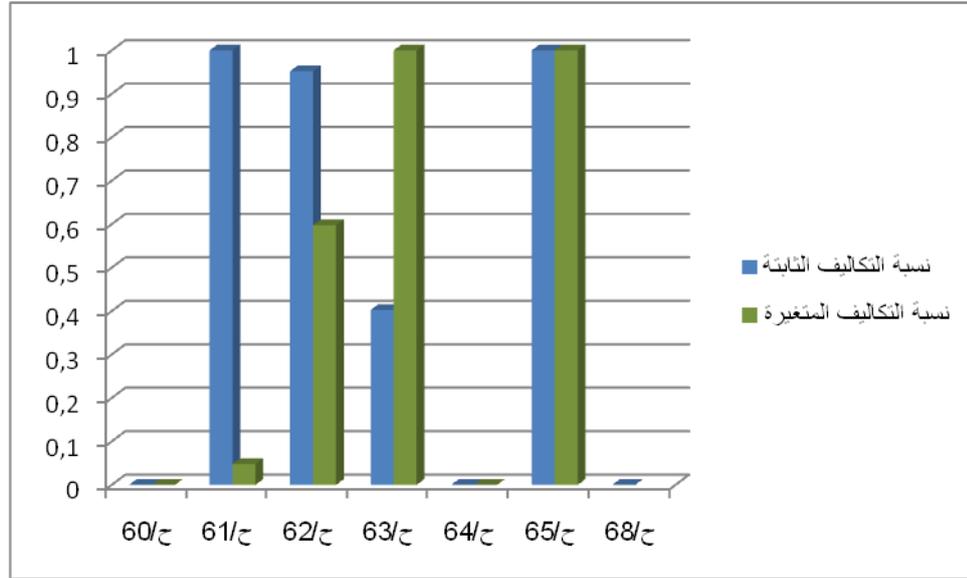
- توزيع حسابات مختلف التكاليف بالنسب

الجدول رقم 10 : توزيع التكاليف الثابتة و المتغيرة بالنسب لسنة 2021

رقم الحساب	60/ح	61/ح	62/ح	63/ح	64/ح	65/ح	66/ح	68/ح
نسبة التكاليف الثابتة	%00	%100	95,20%	40,24%	00%	%100	00%	%00
نسبة التكاليف المتغيرة	100%	00%	4,80%	59,76%	100%	00%	00%	%100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

الشكل رقم 16: أعمدة بيانية تبين نسب توزيع التكاليف الثابتة و المتغيرة لسنة 2021



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الجدول و الشكل السابق يظهر لنا أن الحسابات رقم 61 و 65 ثابتة بنسبة 100%، على

عكس الحسابات 60 و 64 و 68 المتغيرة بشكل كلي ، في حين أن الحسابات 62 و 63 المنشقة

لكلا التكلفة و التي يمكن التمييز أن التكلفة الثابتة أكبر من المتغيرة من حيث التقسيم النسبي .

1- حساب النتيجة التحليلية :

بعد عملية التي بين التكاليف الثابتة و المتغيرة و تحديد قيمة كل تكلفة سنقوم بحساب النتيجة التحليلية

لسنة 2021 .

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

الجدول رقم 11 : حساب النتيجة التحليلية

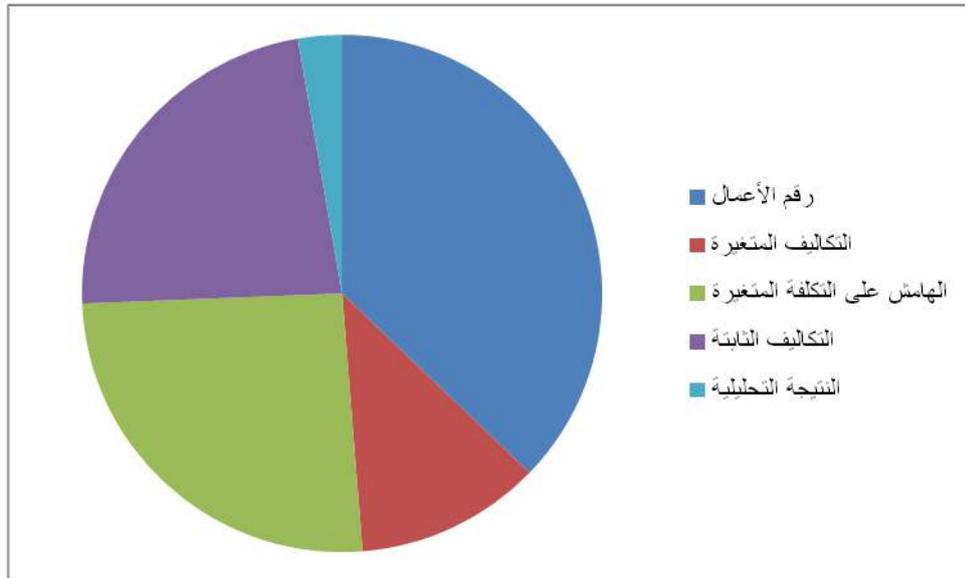
الوحدة دج

البيان	المبالغ	النسبة
رقم الأعمال	333056331,70	100%
التكاليف المتغيرة	103546633,92	31,08%
هامش على التكلفة المتغيرة	229509697,78	68,91%
التكاليف الثابتة	205002480,89	61,55%
النتيجة التحليلية	<b>24507216,89</b>	<b>7,35 %</b>

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2021 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

الشكل رقم 17 : دائرة نسبية توضح مختلف النسب التحليلية لسنة 2021



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

- حققت وحدة صناعة السكك الحديدية لبرني صاف و لأول مرة منذ 3 سنوات نتيجة تحليلية ايجابية و

هذا راجع إلى تحقيق رقم أعمال غطى جميع التكاليف المنفقة في الوحدة و هذا راجع إلى تحسن ظروف

العمل إذ انه في هذه السنة تم إبرام اتفاقيات مع شركة هندية لتصدير الخرسانة المنقسمة إضافة إلى

انتعاش مشاريع السكك الحديدية كما يعود الفضل إلى التحكم الجيد في التكاليف و مراعاتها محاسبا.

2- تحديد نتيجة الاستغلال :

بعد تحديد النتيجة الإجمالية للنشاط الإنتاجي التي قامت بها الوحدة خلال سنة 2021، سنقوم

بتحديد نتيجة الاستغلال ، و ذلك بإضافة الإيرادات المتمثلة في ح/78 و ستكون النتيجة كالاتي :

نتيجة الاستغلال = النتيجة التحليلية + الإيرادات

نتيجة الاستغلال = 24507216,89 + 495566 = 25002782,89

- إن تحقيق وحدة صناعة السكك الحديدية لبرني صاف نتيجة استغلال ايجابية يدل على التسيير المحكم

داخل الوحدة و تحقيقها لنتيجة تحليلية موجبة .

3- تحديد عتبة المرودية (حسابيا و كميا) :

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

تمكنا دراسة عتبة المردودية بتحديد العلاقة الموجودة بين حجم النشاط و التكاليف ، إذ تمكن الوحدة

من تحديد الإجراءات التي تسمح لها بتحقيق أحسن النتائج .

أ- تحديد عتبة المردودية حسابيا :

نستطيع حساب عتبة المردودية وفق العلاقة التالية :

$$\text{عتبة المردودية} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} \times \text{رقم الأعمال}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة}}$$

$$\text{عتبة المردودية} = 205002480,89 \times 333056331,70$$

$$229509697,78$$

$$= 297492327,92 \text{ دج}$$

ب- تحديد عتبة المردودية كميا :

قبل حساب عتبة المردودية نقوم بحساب هامش على التكلفة المتغيرة الوحدوي و ذلك وفقا للعلاقة

$$\text{الهامش على التكلفة المتغيرة الوحدوي} = \frac{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

التالية:

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

هامش على التكلفة المتغيرة الوحدوي = 229509697,78

88000

2608,06 = دج

عتبة المردودية بالكمية = 205002480,89

2608,06

78603,42 = وحدة

4- تحديد هامش الأمان : يمكن تحديد هامش الأمان الخاص بالوحدة كما يلي :

هامش الأمان = رقم الأعمال . رقم أعمال التعادل

333056331,70 . 297492327,92 = 35564003,78 دج

تحديد نسبة هامش الأمان :

نسبة هامش الأمان = هامش الأمان

رقم الأعمال

10,67% =

نسبة هامش الأمان = 35564003,78

333056331,70

- بما أن هامش الأمان اقل من 50% فهذا يدل على أن وحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف

تقترب من منطقة الخطر فعلا المؤسسة تحديد الانحرافات و محاولة إيجاد حلول مناسبة .

### II-3-3 : تأثير المحاسبة التحليلية في الرقابة على التسيير في الوحدة محل الدراسة :

لكي نبرز اثر المحاسبة التحليلية على الرقابة سنقوم بتحليل الفوارق بين إنتاج الحقيقي و المتوقع قصد

تحديد الانحرافات

فقد تتمثل مخرجات نظام المحاسبة التحليلية بالنسبة للوحدة محل دراستنا في النتيجة المحسوبة سابقا و عتبة

المردودية التي من خلالها يمكننا اتخاذ القرار الملائم الذي يسمح لنا بتحسين الشركة .

#### 1- التكاليف و أثرها على النتيجة :

يمكن ملاحظة من خلال الجداول الموالية أن الوحدة لا تتحكم في تكاليفها ، و ذلك من خلال مقارنة

التكاليف الفعلية بالمقدرة ، و لتوضيح ذلك نستعين بالجداول التالية الخاصة بسنوات التالية:

I / مقارنة التكاليف و النتيجة الحقيقية بالمقدرة للوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

: 2019

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

الجدول رقم 12 : مقارنة التكاليف الفعلية بالمقدرة لسنة 2019

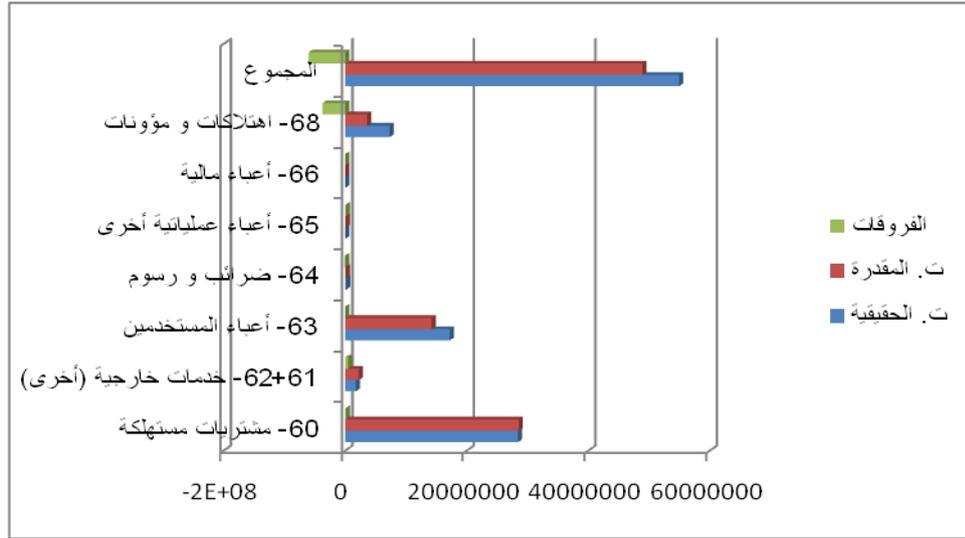
رقم الحساب	ت. الحقيقية	ت. المقدرة	الفروقات
60- مشتريات مستهلكة	284225319,85	285650000	1424680,15
61+62- خدمات خارجية (أخرى)	17748310,43	22530000	4781689,57
63- أعباء المستخدمين	172148073,18	142440000	(29708073,18)
64- ضرائب و رسوم	1872665,5	1100000	(772665,5)
65- أعباء عملياتية أخرى	195696,09	1200000	1004303,91
66- أعباء مالية	00	240000	240000
68- اهتلاكات و مؤونات	73327215,76	36000000	(37327215,76)
<b>المجموع</b>	<b>549517280,9</b>	<b>489070000</b>	<b>(60447280,9)</b>

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2019 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

الشكل رقم 18 : أعمدة بيانية توضح الفروقات بين مختلف التكاليف لسنة 2019

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

- خلال سنة 2019 حققت الوحدة فارق سلمي لما حققته إذ أن المؤسسة في هذه الفترة مرت بظرف

اقتصادي سبب لها أزمة و ذلك تزامنا مع الحراك الشعبي اثر على اقتصاد الوحدة .

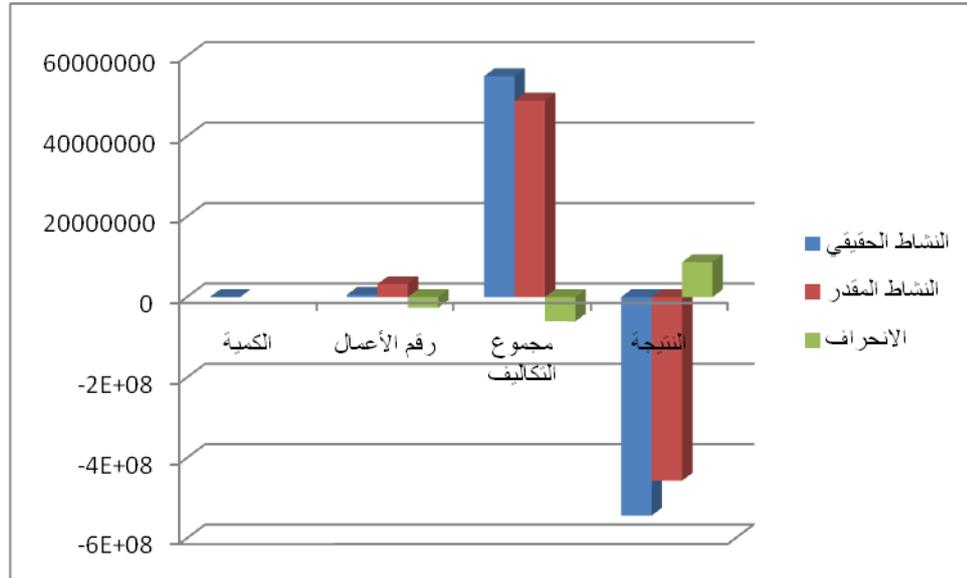
الجدول رقم 13 : مقارنة النتيجة الفعلية بالمقدرة لسنة 2019

البيان	النشاط الحقيقي	النشاط المقدر	الانحراف
الكمية	73200		
رقم الأعمال	5839616	32307000	(26467384)
مجموع التكاليف	549517280,9	489070000	(60447280,9)
النتيجة	(543677664,9)	(456763000)	(86914664,9)

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2019 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

الشكل رقم 19 : أعمدة بيانية توضح النتيجة الفعلية بالمقدرة لسنة 2019



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

- يعود سبب تحقيق وحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لانحراف سلبي بسبب عدم اتخاذ

الإجراءات و التدابير اللازمة لتفادي نتيجة سلبية مع إهمال محاسبة مسؤولة التي توضح الخلل عند وجوده

فقد اكتفت الوحدة بإتباع المحاسبة العامة فقط .

II / مقارنة التكاليف و النتيجة الحقيقية بالمقدرة لوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

: 2020

الجدول رقم 14 : مقارنة التكاليف الفعلية بالمقدرة لسنة 2020

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

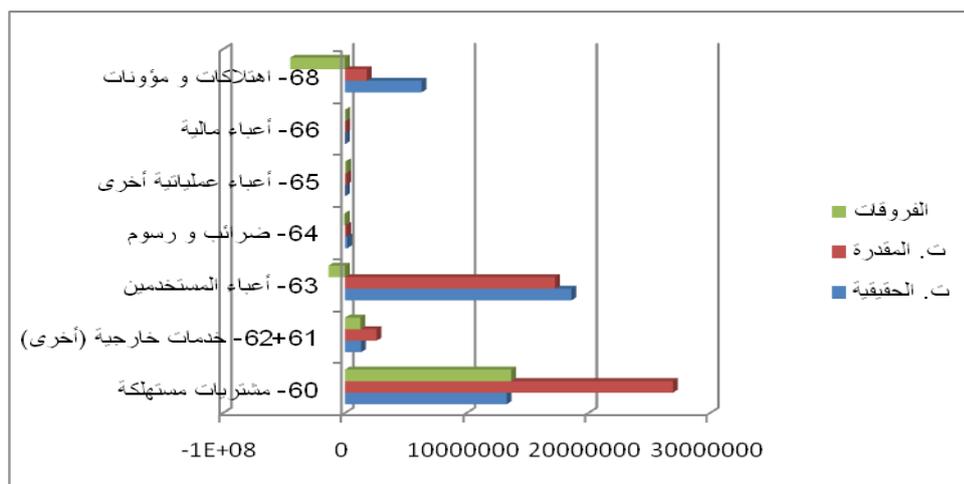
رقم الحساب	ت. الحقيقية	ت. المقدرة	الفروقات
60- مشتريات مستهلكة	132868478,97	269452000	136583521,03
61+62- خدمات خارجية (أخرى)	13327215,76	26000000	12672784,24
63- أعباء المستخدمين	186030302,86	172540000	(13490302,86)
64- ضرائب و رسوم	1784850	1011000	(773850)
65- أعباء عملياتية أخرى	50179,89	1169000	1118820,11
66- أعباء مالية	00	444000	444000
68- اهتلاكات و مؤونات	62987506,7	18000000	(44987506,7)
<b>المجموع</b>	<b>397048534,2</b>	<b>488616000</b>	<b>91567465,8</b>

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2020 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

الشكل رقم 20 : أعمدة بيانية توضح الفروقات بين مختلف التكاليف لسنة 2020

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

- من خلال الجدول السابق و حسب الرسم البياني فقد حققت الوحدة نتيجة اقل مما توقعته في التكاليف خلال سنة 2020، و يرجع هذا إلى محاولة الوحدة تحقيق رقم أعمال بأقل التكاليف .

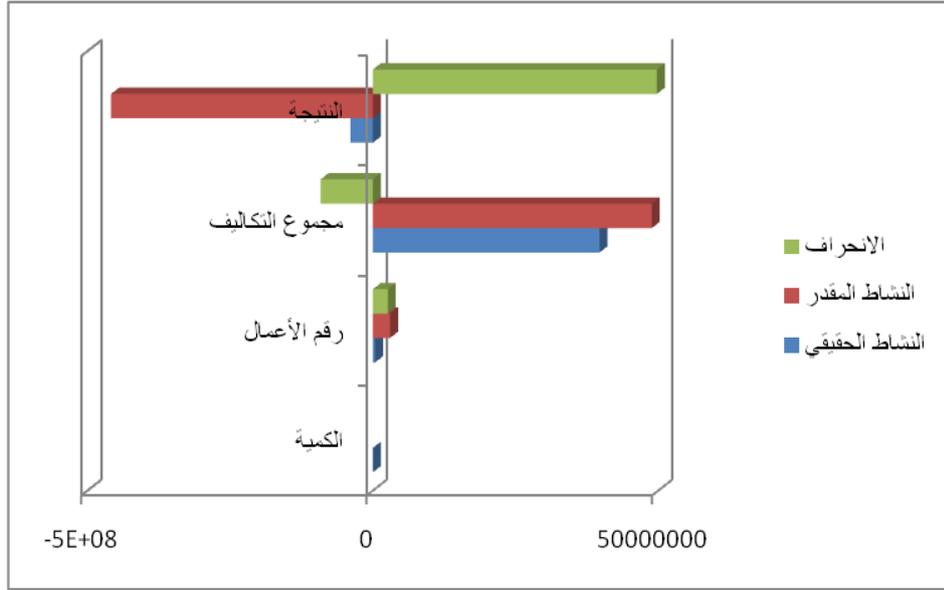
الجدول رقم 15: مقارنة النتيجة الفعلية بالمقدرة

البيانات	النشاط الحقيقي	النشاط المقدر	الانحراف
الكمية	46500		
رقم الأعمال	3897541,9	30049000	(26151458,1)
مجموع التكاليف	397048534,2	488616000	(91567465,8)
النتيجة	(39150992,27)	(458567000)	(419416007,73)

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2020 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

الشكل رقم 21 : أعمدة بيانية توضح النتيجة الفعلية و المقدرة لسنة 2020



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

- نلاحظ أن الوحدة حققت نتيجة سالبة و ذلك بسبب أن ما توقعته في رقم الأعمال و التكاليف اقل

بكثير مما حققته و ذلك بسبب عدم مراعاتها للانحرافات الحاصلة لها محاسيبا كما أنها لا تتبع المحاسبة

التحليلية التي تظهر الهفوات مكنها من تحقيق قيمة منخفضة لنشاطها الحقيقي .

**III / مقارنة التكاليف و النتيجة المقدرة بالحقيقية لوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة**

**2021**

الجدول رقم 16: مقارنة التكاليف الفعلية بالمقدرة لسنة 2021

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

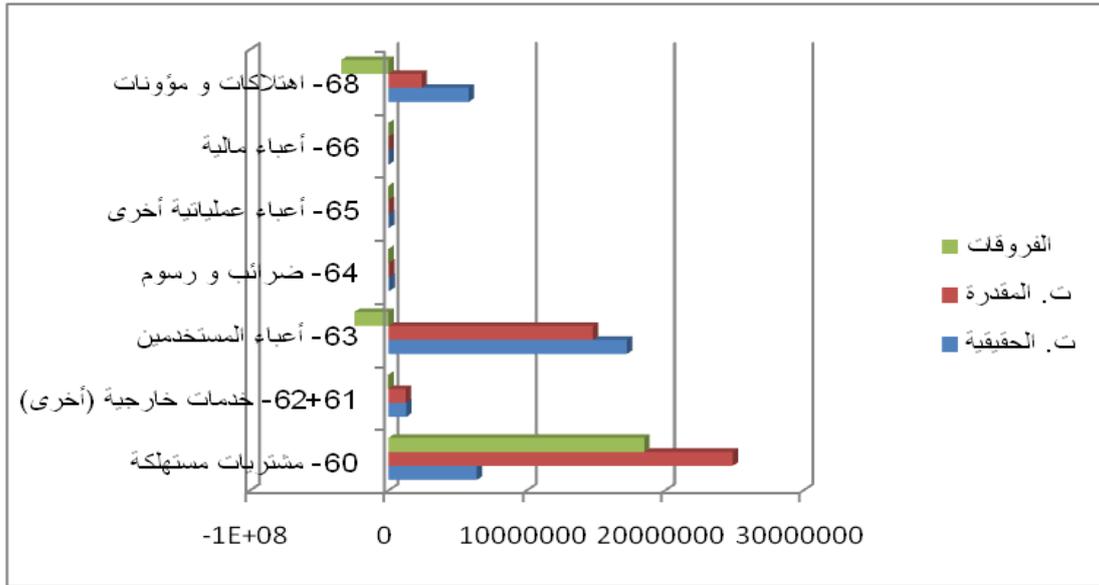
رقم الحساب	ت. الحقيقية	ت. المقدرة	الفروقات
60- مشتريات مستهلكة	63915575,35	248841000	184925424,65
61+62- خدمات خارجية (أخرى)	12886738,32	12410000	(476738,32)
63- أعباء المستخدمين	172364145,19	147840000	(24524145,19)
64- ضرائب و رسوم	823102	600000	(223102)
65- أعباء عملياتية أخرى	495566	300000	(195566)
66- أعباء مالية	00	48000	48000
68- اهتلاكات و مؤونات	58063987,57	24000000	(34063987,57)
<b>المجموع</b>	<b>308549114,43</b>	<b>434039000</b>	<b>125489885 ,57</b>

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2021 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

الشكل رقم 22: أعمدة بيانية توضح الفروقات بين مختلف التكاليف لسنة 2021

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الجدول و الشكل السابق نلاحظ أن أغلبية التكاليف الحقيقية قد فاقت ما هو متوقع، خاصة

فيما يخص الاهتلاكات و أعباء المستخدمين رغم ذلك فقد حققت الوحدة نتيجة موجبة و ذلك بسبب

تحكمها في تكاليف المشتريات ، لكن هذا لا يدل على تحكم الجيد في التكاليف لذلك على الوحدة

تحديد الانحرافات من خلال إتباع محاسبة المسؤولية التي تساعد في تحليل الانحرافات و ذلك من خلال

الربط بين الأداء الفعلي مع المقدر و رغم كل هذا إلا أن الوحدة حققت نتيجة ايجابية خاصة و أنها

تفوق النتيجة التحليلية.

و في ما يلي مقارنة النتيجة المحققة بالنتيجة المقدرة مسبقا :

الجدول رقم 17: مقارنة النتيجة المحققة بالنتيجة المقدرة لسنة 2021

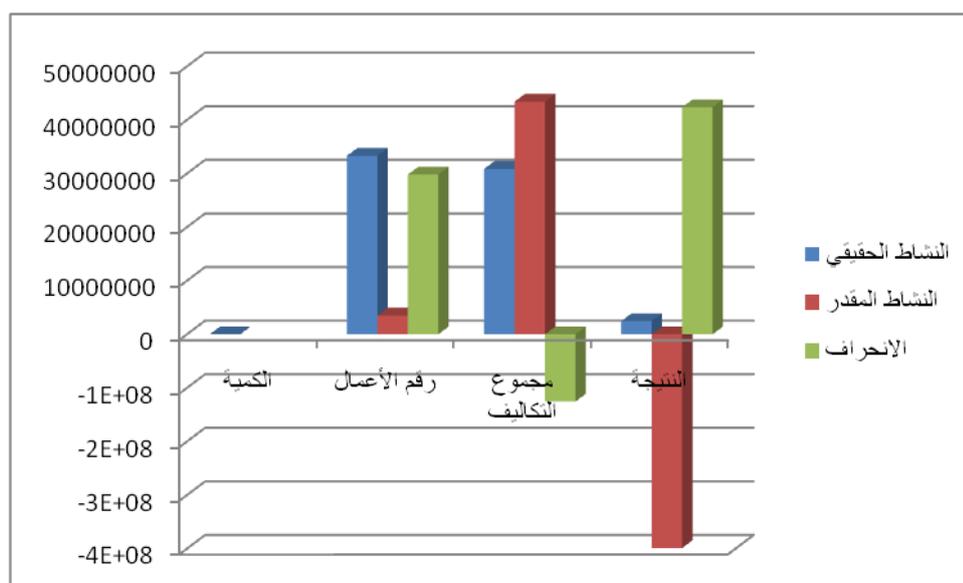
## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

البيان	النشاط الحقيقي	النشاط المقدر	الانحراف
الكمية	88000		
رقم الأعمال	333056331,70	34980000	298076331,70
مجموع التكاليف	308549114,43	434039000	(125489885,57)
النتيجة	<b>24507217,27</b>	<b>(399059000)</b>	<b>(423566217,27)</b>

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات الخاصة بوحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف لسنة

2021 و بمساعدة مسؤول مصلحة المحاسبة

الشكل رقم 23 : أعمدة بيانية توضح النتيجة الفعلية بالمقدرة لسنة 2021



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

بالنسبة للانحراف في رقم الأعمال لسنة 2021 فقد توقعت الوحدة نتيجة اقل و ذلك لظروف التي

مرت بها المؤسسة و توقف الإنتاج لمدة سنتين فرغم ذلك حققت الوحدة رقم أعمال يفوق المتوقع

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

---

ب298076331,70 دج و هذا ايجابي بعدما لم تحقق المؤسسة رقم أعمال ايجابي لمدة سنتين .

### خلاصة :

بعد مقارنة التكاليف على مدار ثلاث سنوات السابقة ، نلاحظ أن الوحدة صناعة السكك الحديدية الواقعة ببني صاف لم تحقق نتيجة ايجابية خلال سنة 2019 و 2020 كما أنها لا تتحكم في تكاليفها دون زيادة في رقم الأعمال مما اثر على النتيجة التحليلية و التي بدورها حققت نتيجة استغلال سلبية هذا يؤكد لنا سوء التسيير التي مرت به المنشأة إضافة إلى الظروف السياسية التي مرت بها الجزائر سنة 2019 أثرت سلبا على وحدة صناعة السكك الحديدية ، و ليس بعيدا عنها سنة 2020 و التي شهدت أزمة صحية عالمية أدت إلى توقف المشاريع و جميع الشركات حول العالم شل حركة المبيعات لدى وحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف غير أن سنة 2021 و رغم الظروف القاهرة حققت المؤسسة نتيجة تحليلية موجبة مكنتها من تدارك الوضع ، و عدم توفر الوحدة على نظام المحاسبة التحليلية الذي يسمح لها بحساب و ضبط التكاليف التي تدخل في عملية الإنتاج لم يسمح لها بتحديد الانحرافات السالبة و بالتالي عدم توفر الرقابة أكثر دقة على الإنتاج ، فعلى الوحدة الرجوع لسنوات السابقة لمعرفة سبب ارتفاع و ذلك بالرجوع إلى التكاليف الثابتة و المتغيرة و دراسة أسباب هذا الارتفاع لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيضها حيث يمكن للوحدة أن تقوم ب :

-المفاضلة بين الموردين للحصول على مشتريات بأقل تكلفة .

## الفصل الثاني دراسة حالة في مؤسسة صناعة السكك الحديدية

-تسريح اليد العاملة الزائدة عن حاجة الوحدة .

-محاولة تخفيض مختلف المصاريف (كالهاتف ، الكهرباء ، صيانة....)

- كما يمكننا اقتراح بعض الحلول تساعد وحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف من ضبط تكاليفها

و حتى تحسين مراقبتها على تسيير الإنتاج و هي كالتالي :

1- محاسبة التحليلية : إذ تسمح بتحديد تكلفة الإنتاج و ضبط الرقابة على التكاليف ، كما أنها

تسمح بتقييم المخروقات و مقارنة النتائج الفعلية بالمقدرة و تحليل الانحرافات ( مثل ما قمنا به سابقا في

دراستنا الميدانية في وحدة صناعة السكك الحديدية لبني صاف)، كما تسمح المحاسبة التحليلية باختيار

أحسن بديل لأنها توفر جميع البيانات و لها ميزة أخرى و هي قياس النتائج التحليلية التي تسمح بمعرفة

تقدم المؤسسة .

2- نظم المعلومات : تسمح لنا بمعرفة دقة المعلومات و مدى شموليتها و بالتالي تدعم المؤسسة في اتخاذ

القرارات الملائمة .

3-التدرج الهرمي : يستخدم لتحديد السياسات لغرض إعداد التقارير لأنها تشمل كافة الأبعاد مثل

كائنات التكلفة (المنتجات ، المشاريع ، مركز التكلفة ) و عناصر التكلفة و حتى الأبعاد الإحصائية

الديققة لتكلفة .

خاتمه

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع المحاسبة التحليلية و اعتمادها كطريقة من الطرق التي تستعملها المؤسسة لتحقيق ازدهارها كونها من أحسن طرق التحكم في التكاليف ،لقد تبين لنا أن المحاسبة التحليلية تلعب دورا هاما و فعالا في المؤسسات الاقتصادية ، كما أن المؤسسة في حاجة دائمة لمحاسبة التكاليف من اجل التحكم في التكاليف الإنتاجية و الإدارية و حساب التكلفة النهائية لكل منتج و النتيجة التحليلية ،بالإضافة إلا هذا فان المحاسبة التحليلية تمكننا من استعمال طرق حساب التكاليف و تحليلها و التي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة التي تؤدي إلى زيادة مردودية المؤسسة من خلال النتيجة التحليلية الإجمالية.

إن تطبيق نظام المحاسبة التحليلية داخل المؤسسات ليس سهل لكنه يتطلب عوامل و مؤهلات تساعد المؤسسات على استمراريتها ،فإدراكنا لمفهوم نظام المحاسبة التحليلية و أهدافها يزيل التردد للتوجه نحو نظام أفضل يدفع بها للسعي وراء مفاهيم أخرى كمفاهيم التكلفة و أنواعها و طرق حسابها أو كيفية تطبيق إحدى هذه الطرق داخل المؤسسة.

من خلال الفصل النظري و الفصل التطبيقي في مؤسسة لصناعة السكك الحديدية ،الذي أردنا من خلاله أن يكون إسقاطا على الواقع،لنتعرف على مدى ارتباط المعارف النظرية بالمعارف التطبيقية،تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج و التساؤلات المطروحة و التوصيات.

#### \*نتائج الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:
- المحاسبة التحليلية تتجلى أهميتها من خلال كل الطرق المتعارف عليها لحساب التكاليف و تحليلها و الامتيازات التي تمنحها لمتخذي القرار،باعتبارها أداة ذات صلة وثيقة بمختلف وظائف المؤسسة من خلال استقبالها للبيانات و إمدادها بالمعلومات،لتسهيل عملية اتخاذ القرار و ممارسة الرقابة.
  - تعتبر المحاسبة التحليلية كأداة رقابية و تحليلية تركز على مجموعة من القواعد و المبادئ.
  - إن مراقبة التسيير تؤكد أن المؤسسة تمتاز بكفاءة و فعالية لتحقيق أهدافها.
  - نظام المحاسبة التحليلية يعاني من مجموعة من المشاكل التي تؤثر على مصداقية النتائج المتمثلة في:

1/-أخطاء في التسجيلات المحاسبية التحليلية،نتيجة نقص التواصل بين الهياكل العلمية و مديرية المالية

و المحاسبة.

2/- نقص وعي بعض المسيرين الذين لا يعطون أهمية لهذه الأداة التسييرية.

\*توصيات الدراسة :

- العمل على مواكبة المستجدات، من خلال تبني المحاسبة التحليلية كأداة لتقويم الأداء و مراقبة التسيير

، عن طريق توعية الأفراد و تحسيسهم بأهميتها بتكوينهم ،حتى يكون التطبيق صحيح.

- إن فعالية نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة، تتوقف على فعالية أدواتها ومن أهمها المحاسبة

التحليلية، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تنتجها دقيقة، سريعة وفي الوقت المناسب.

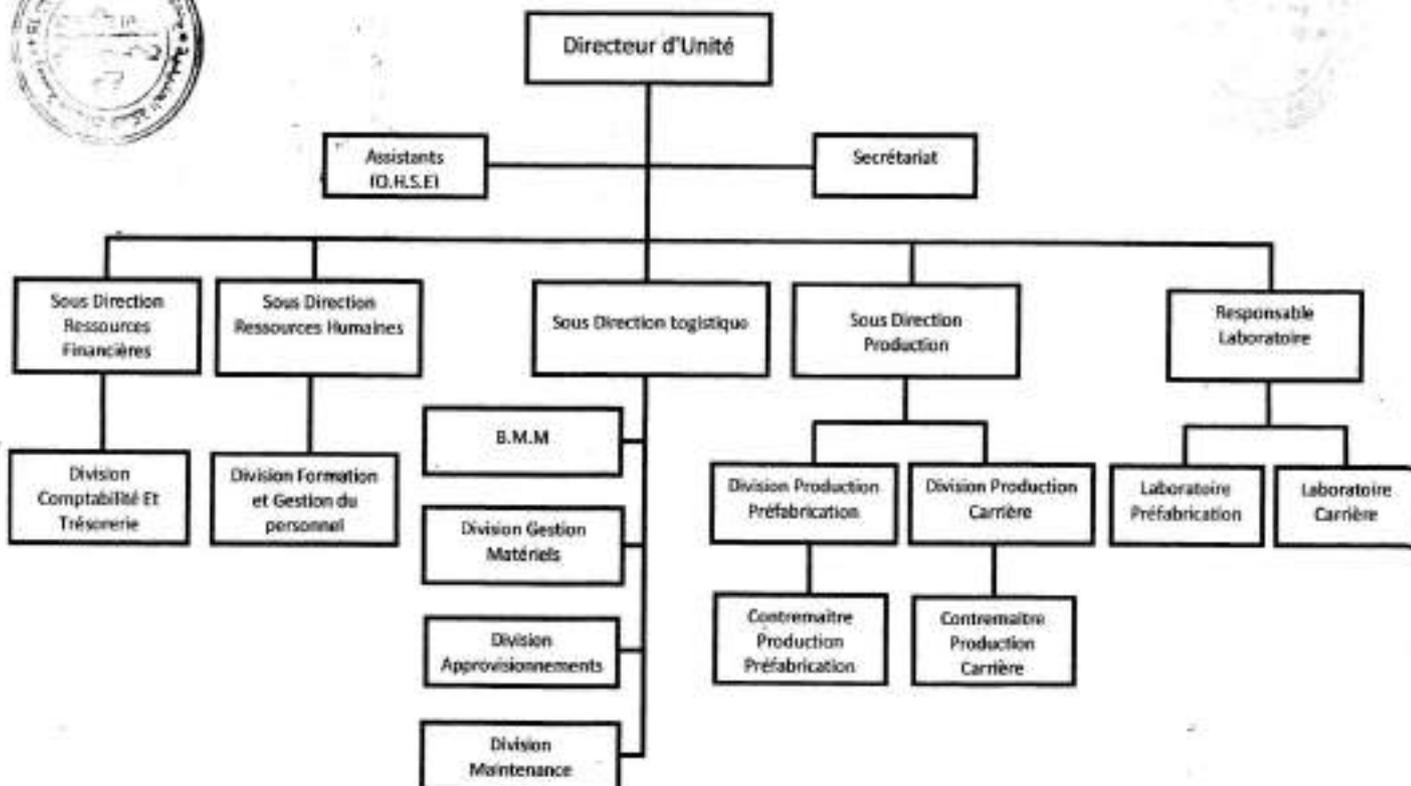
و ختاماً لا يسعنا إلا أن نشكر الله عز و جل على انجاز هذا العمل ،فان وفقنا فمن فضله علي، وان

اخطات فمن نفسي، ولله الحمد من قبل و من بعد.

Direction des Ressources Humaines et de l'Administration

ANNEXE A LA DÉCISION N° : ..... /2019 (DRHA/ORG) DU :

ORGANIGRAMME DE L'UNITÉ DE BASE OPÉRATIONNELLE PRÉFABRICATION DE BENI-SAF



COMPTE DE RESULTATS

DESIGNATION	JANVIER	FEBVIER	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUILLET	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Ventes et produits annexes	2 937	2 937	2 937	2 937	2 937	2 937	2 937	0	2 937	2 937	2 937	2 937	32 567
Transfert Emetteur	24 000	40 976	40 976	60 178	60 178	59 376	16 970	4 800	40 976	40 976	40 976	40 698	471 082
Production Stockée	18 360	-616	-616	-19 816	-19 816	-19 016	23 384	-4 800	-616	-616	-616	-338	-27 122
<b>TOTAL "ACTIVITE"</b>	<b>43 297</b>	<b>0</b>	<b>43 297</b>	<b>43 297</b>	<b>43 297</b>	<b>43 297</b>	<b>476 267</b>						
Achats consommés	25 960	25 960	25 960	25 960	25 960	25 960	25 960	0	25 960	25 960	25 960	25 960	285 560
Services extérieurs et autres	1 850	1 850	1 850	1 850	1 850	1 850	1 850	1 850	1 850	1 940	1 850	1 850	22 530
Charges de personnel	10 900	10 800	13 440	13 440	13 440	13 440	13 440	0	13 440	13 440	13 440	13 320	142 440
Impôts, taxes et versements assimilés	100	100	100	100	100	100	100	0	100	100	100	100	1 100
Autres charges opérationnelles	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
Charges financières	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Dotation aux amortissements	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
<b>TOTAL "CHARGES "</b>	<b>41 830</b>	<b>41 830</b>	<b>44 570</b>	<b>44 610</b>	<b>44 470</b>	<b>44 470</b>	<b>44 470</b>	<b>4 970</b>	<b>44 470</b>	<b>44 560</b>	<b>44 470</b>	<b>44 350</b>	<b>489 070</b>
Résultat opérationnel	1 467	1 467	-1 273	-1 313	-1 173	-1 173	-1 173	-4 970	-1 173	-1 263	-1 173	-1 053	-12 803

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		5 639 616,00	
Variation stocks produits finis et en cours		476 690 003,27	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>482 529 619,27</b>	
Achats consommés		-284 225 319,86	
Services extérieurs et autres consommations		-17 748 310,43	
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-301 973 630,28</b>	
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>180 556 988,99</b>	
Charges de personnel		-172 148 073,18	
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 872 665,50	
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>6 535 250,31</b>	
Autres produits opérationnels		5 674,71	
Autres charges opérationnelles		-195 696,09	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>6 345 228,93</b>	
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>6 345 228,93</b>	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>482 535 293,98</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-476 190 065,06</b>	
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 345 228,93</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>6 345 228,93</b>	

BALANCE GENERALE

PAGE 1

-copie provisoire

EDITION DU 09/05/2022 13:46

EXERCICE 01/01/19 AU 31/12/19

COMPTES	LIBELLE	RESULTEUR(L) (SOLDE)		MONTANT (SOLDE)		TOT. MM AU 31/12/19		SOLDE AU 31/12/19	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
123018	RESULTAT EXERCICE 2018	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
123018	RESULTAT EXERCICE 2018	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
181800	TRF P/SOLDE CPT 17	0,00	99 315 964,91	0,00	0,00	0,00	99 315 964,91		99 315 964,91
181800	TRF P/SOLDE CPT 17	0,00	99 315 964,91	0,00	0,00	0,00	99 315 964,91		99 315 964,91
181809	RESULTAT EXER : 2007	36 537 992,44	0,00	0,00	0,00	36 537 992,44	0,00		36 537 992,44
181809	RESULTAT EXER : 2007	36 537 992,44	0,00	0,00	0,00	36 537 992,44	0,00		36 537 992,44
181810	RESULTAT EXER 2008	32 384 544,29	0,00	0,00	0,00	32 384 544,29	0,00		32 384 544,29
181810	RESULTAT EXER 2008	32 384 544,29	0,00	0,00	0,00	32 384 544,29	0,00		32 384 544,29
181811	RESULTAT UBO 11	0,00	16 713 132,32	0,00	0,00	0,00	16 713 132,32		16 713 132,32
181811	RESULTAT UBO 11	0,00	16 713 132,32	0,00	0,00	0,00	16 713 132,32		16 713 132,32
181812	RESULTAT UBO 12	10 921 336,58	0,00	0,00	0,00	10 921 336,58	0,00		10 921 336,58
181812	RESULTAT UBO 12	10 921 336,58	0,00	0,00	0,00	10 921 336,58	0,00		10 921 336,58
181813	RESULTAT UBO 13	47 086 034,36	0,00	0,00	0,00	47 086 034,36	0,00		47 086 034,36
181813	RESULTAT UBO 13	47 086 034,36	0,00	0,00	0,00	47 086 034,36	0,00		47 086 034,36
181814	RESULTAT UBO 14	0,00	103 230 464,87	0,00	0,00	0,00	103 230 464,87		103 230 464,87
181814	RESULTAT UBO 14	0,00	103 230 464,87	0,00	0,00	0,00	103 230 464,87		103 230 464,87
181815	RESULTAT EXER : 2013	26 077 676,91	0,00	0,00	0,00	26 077 676,91	0,00		26 077 676,91
181815	RESULTAT EXER : 2013	26 077 676,91	0,00	0,00	0,00	26 077 676,91	0,00		26 077 676,91
181816	RESULTAT UBO 16	0,00	30 675 179,63	0,00	0,00	0,00	30 675 179,63		30 675 179,63
181816	RESULTAT UBO 16	0,00	30 675 179,63	0,00	0,00	0,00	30 675 179,63		30 675 179,63
181817	RESULTAT EXER : 2015	0,00	74 488,00	0,00	0,00	0,00	74 488,00		74 488,00
181817	RESULTAT EXER : 2015	0,00	74 488,00	0,00	0,00	0,00	74 488,00		74 488,00
181818	RESULTAT EXER : 2016	3 296 943,61	0,00	0,00	0,00	3 296 943,61	0,00		3 296 943,61
181818	RESULTAT EXER : 2016	3 296 943,61	0,00	0,00	0,00	3 296 943,61	0,00		3 296 943,61
181819	RESULTAT EXER : 2017	47 635 997,67	0,00	0,00	0,00	47 635 997,67	0,00		47 635 997,67
181819	RESULTAT EXER : 2017	47 635 997,67	0,00	0,00	0,00	47 635 997,67	0,00		47 635 997,67
182018	RESULTAT EXERCICE 2018	47 384 766,70	0,00	0,00	0,00	47 384 766,70	0,00		47 384 766,70
182018	RESULTAT EXERCICE 2018	47 384 766,70	0,00	0,00	0,00	47 384 766,70	0,00		47 384 766,70
275000	CAUT.VERSES	597 935,01	0,00	0,00	0,00	597 935,01	0,00		597 935,01
275000	CAUT.VERSES	597 935,01	0,00	0,00	0,00	597 935,01	0,00		597 935,01
311301	LIANTS	1 000 892,31	0,00	16 489 897,36	16 267 796,41	30 993 497,72	16 267 796,41		1 366 892,31
311301	LIANTS	1 000 892,31	0,00	16 489 897,36	16 267 796,41	30 993 497,72	16 267 796,41		1 366 892,31
311302	PRODUITS ROUGES	0,00	0,00	5 460,00	5 460,00	5 460,00	5 460,00		0,00
311302	PRODUITS ROUGES	0,00	0,00	5 460,00	5 460,00	5 460,00	5 460,00		0,00
311305	SABLES FINS	0,00	0,00	2 253 800,00	2 253 800,00	2 253 800,00	2 253 800,00		0,00
311305	SABLES FINS	0,00	0,00	2 253 800,00	2 253 800,00	2 253 800,00	2 253 800,00		0,00
311307	MATERX FAIENC+GRES	0,00	0,00	31 900,00	31 900,00	31 900,00	31 900,00		0,00
311307	MATERX FAIENC+GRES	0,00	0,00	31 900,00	31 900,00	31 900,00	31 900,00		0,00
311313	QU. DE FER	2 194 000,00	0,00	56 731 080,00	55 995 509,67	58 915 080,00	56 995 939,67		5 329 570,33
	<b>TOTAL A REPORTER</b>			90 621 847,39	77 084 486,00				

COMPTES	LIBELLE	RECUPERATIONS (03/000)		ANNULATIONS (03/000)		TOTAL ANNUL AU 31/12/19		SOLDE AU 31/12/19	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>								
0000	HUILES (TOUTES)	344 062,86	0,00	1 262 286,78	1 308 080,42	1 486 386,28	1 308 080,42	161 279,96	
321207	GRAISSES (TOUTES)	177 623,56	0,00	82 353,00	117 683,24	360 176,96	117 683,24	142 183,32	
0000	GRAISSES (TOUTES)	177 623,56	0,00	82 353,00	117 683,24	360 176,96	117 683,24	142 183,32	
321206	LUBRIFIANTS AUTRES	1 099,92	0,00	0,00	0,00	1 099,92	0,00	1 099,92	
0000	LUBRIFIANTS AUTRES	1 099,92	0,00	0,00	0,00	1 099,92	0,00	1 099,92	
322904	AUTRES P.R VEHICULES	64 563,81	0,00	66 346,82	59 023,87	224 910,73	59 023,87	25 887,16	
0000	AUTRES P.R VEHICULES	64 563,81	0,00	66 346,82	59 023,87	224 910,73	59 023,87	25 887,16	
322906	AUTRES PR AUTO LOURD	234 492,90	0,00	48 880,00	102 363,33	276 362,90	102 363,33	173 048,87	
0000	AUTRES PR AUTO LOURD	234 492,90	0,00	48 880,00	102 363,33	276 362,90	102 363,33	173 048,87	
322909	AUT PR MT MANUT+LEVG	680 400,20	0,00	1 183 208,24	1 982 207,74	1 681 738,83	1 982 207,74	689 501,79	
0000	AUT PR MT MANUT+LEVG	680 400,20	0,00	1 183 208,24	1 982 207,74	1 681 738,83	1 982 207,74	689 501,79	
322910	AUT PR MT PROD ENERG	1 272 865,77	0,00	253 000,00	256 587,24	1 525 865,77	256 587,24	1 266 278,53	
0000	AUT PR MT PROD ENERG	1 272 865,77	0,00	253 000,00	256 587,24	1 525 865,77	256 587,24	1 266 278,53	
322912	PR CONCASSEUR AUTRES	7 369 421,04	0,00	88 790,00	88 790,00	7 449 211,04	88 790,00	7 360 421,04	
0000	PR CONCASSEUR AUTRES	7 369 421,04	0,00	88 790,00	88 790,00	7 449 211,04	88 790,00	7 360 421,04	
322913	AUT PR NT TP+GC	538 140,83	0,00	688 810,00	907 821,71	1 366 620,80	907 821,71	658 119,18	
0000	AUT PR NT TP+GC	538 140,83	0,00	688 810,00	907 821,71	1 366 620,80	907 821,71	658 119,18	
322914	PNEUMATIQUES	80 851,76	0,00	1 211 628,17	1 201 798,82	1 382 871,98	1 201 798,82	180 273,11	
0000	PNEUMATIQUES	80 851,76	0,00	1 211 628,17	1 201 798,82	1 382 871,98	1 201 798,82	180 273,11	
322915	CHAMBRE A AIR	6 900,52	0,00	11 628,34	12 288,87	18 628,88	12 288,87	6 239,91	
0000	CHAMBRE A AIR	6 900,52	0,00	11 628,34	12 288,87	18 628,88	12 288,87	6 239,91	
322916	COURROIES	33 632,18	0,00	28 782,08	18 016,08	84 232,18	18 016,08	38 382,18	
0000	COURROIES	33 632,18	0,00	28 782,08	18 016,08	84 232,18	18 016,08	38 382,18	
322918	AUTRES ACCES CAOUTCH	238 889,00	0,00	164 811,38	164 808,28	623 100,36	164 808,28	238 892,08	
0000	AUTRES ACCES CAOUTCH	238 889,00	0,00	164 811,38	164 808,28	623 100,36	164 808,28	238 892,08	
322021	PR MAT FIXES ATELIER	18 178 624,28	0,00	1 227 278,88	2 642 862,48	26 044 765,04	2 642 862,48	13 060 441,88	
0000	PR MAT FIXES ATELIER	18 178 624,28	0,00	1 227 278,88	2 642 862,48	26 044 765,04	2 642 862,48	13 060 441,88	
322032	PR MAT DE SOUDURE	119 887,48	0,00	0,00	81 658,16	119 887,48	81 658,16	87 840,93	
0000	PR MAT DE SOUDURE	119 887,48	0,00	0,00	81 658,16	119 887,48	81 658,16	87 840,93	
322035	ACCUMUL - BATTERIES	0,00	0,00	188 790,00	188 790,00	188 790,00	188 790,00	0,00	
0000	ACCUMUL - BATTERIES	0,00	0,00	188 790,00	188 790,00	188 790,00	188 790,00	0,00	
322036	PR MATERIELS AUTRES	784 219,44	0,00	224 068,00	186 230,90	1 988 750,44	186 230,90	652 010,44	
0000	PR MATERIELS AUTRES	784 219,44	0,00	224 068,00	186 230,90	1 988 750,44	186 230,90	652 010,44	
322403	PAPIER INFORMATIQUE	0,00	0,00	12 620,00	12 620,00	12 620,00	12 620,00	0,00	
0000	PAPIER INFORMATIQUE	0,00	0,00	12 620,00	12 620,00	12 620,00	12 620,00	0,00	
322406	FOURNITURE DE BUR A	328 674,67	0,00	248 960,00	328 217,86	373 634,87	328 217,86	164 416,71	
0000	FOURNITURE DE BUR A	328 674,67	0,00	248 960,00	328 217,86	373 634,87	328 217,86	164 416,71	
322000	PR MAT ATELIER	13 188,00	0,00	180,00	1 800,00	13 368,00	1 800,00	11 488,00	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	11 887 102,8	0,00	21 928 628,00	27 022 078,00	2 600 000,00	28 128 128,00	1 100 000,00	26 028 128,00

COMPTES	LIBELLE	REQUANTIFERES(SOLDES)		INDICENTRALE(S)		TOT. MM AU 31/12/19		SOLDE AU 31/12/19	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>	1109010015	0010000000	1109010015	0010000000	1109010015	0010000000	1109010015	0010000000
100000	P.O D'ATELIER	13 199,00	0,00	160,00	1 850,00	13 359,00	1 850,00	11 499,00	
322502	PETITS OUTILL AUTRES	13 210,00	0,00	3 880,00	3 130,00	17 090,00	3 130,00	13 960,00	
100000	PETITS OUTILL AUTRES	13 210,00	0,00	3 880,00	3 130,00	17 090,00	3 130,00	13 960,00	
322503	QUINC+PLOMB+F.SOUDUR	152 500,48	0,00	789 842,80	737 390,54	942 343,29	737 390,54	204 943,75	
100000	QUINC+PLOMB+F.SOUDUR	152 500,48	0,00	789 842,80	737 390,54	942 343,29	737 390,54	204 943,75	
322504	PLOMBERIE SANITAIRE	0,00	0,00	15 880,00	15 880,00	15 880,00	15 880,00		0,00
100000	PLOMBERIE SANITAIRE	0,00	0,00	15 880,00	15 880,00	15 880,00	15 880,00		0,00
322508	FOURNITURES DE SOUDU	2 900,00	0,00	0,00	0,00	2 900,00	0,00	2 900,00	
100000	FOURNITURES DE SOUDU	2 900,00	0,00	0,00	0,00	2 900,00	0,00	2 900,00	
322601	PRODUITS PHARMACEUTI	0,00	0,00	1 300,00	1 300,00	1 300,00	1 300,00		0,00
100000	PRODUITS PHARMACEUTI	0,00	0,00	1 300,00	1 300,00	1 300,00	1 300,00		0,00
322602	AUTRES PROD CHIMIQUE	1 380 620,82	0,00	10 986 481,81	10 794 064,19	11 870 871,83	10 794 064,19	1 186 807,64	
100000	AUTRES PROD CHIMIQUE	1 380 620,82	0,00	10 986 481,81	10 794 064,19	11 870 871,83	10 794 064,19	1 186 807,64	
322702	CHAUSSURES DE SECURI	9 000,00	0,00	548 882,00	548 882,00	558 882,00	548 882,00	9 000,00	
100000	CHAUSSURES DE SECURI	9 000,00	0,00	548 882,00	548 882,00	558 882,00	548 882,00	9 000,00	
322703	GANTS DE SECURITE	0,00	0,00	120 980,00	115 180,00	120 980,00	115 180,00	5 800,00	
100000	GANTS DE SECURITE	0,00	0,00	120 980,00	115 180,00	120 980,00	115 180,00	5 800,00	
322704	AUTRES HAB + DIVERS	80 798,08	0,00	817 622,00	810 218,00	908 390,08	810 218,00	98 161,11	
100000	AUTRES HAB + DIVERS	80 798,08	0,00	817 622,00	810 218,00	908 390,08	810 218,00	98 161,11	
322705	PROD ENTR DOMESTIQUE	8 370,00	0,00	40 530,00	38 880,00	48 900,00	38 880,00	12 020,00	
100000	PROD ENTR DOMESTIQUE	8 370,00	0,00	40 530,00	38 880,00	48 900,00	38 880,00	12 020,00	
361101	GRAMERS DE CARRIERE	9 488 766,20	0,00	30 200 173,00	8 472 981,88	39 688 939,28	8 472 981,88	18 986 388,43	
100000	GRAMERS DE CARRIERE	9 488 766,20	0,00	30 200 173,00	8 472 981,88	39 688 939,28	8 472 981,88	18 986 388,43	
361103	GRILLE INF ET SUP	3 840 962,80	0,00	84 267 219,11	90 194 852,70	94 035 815,21	88 194 852,70	3 138 387,21	
100000	GRILLE INF ET SUP	3 840 962,80	0,00	84 267 219,11	90 194 852,70	94 035 815,21	88 194 852,70	3 138 387,21	
361104	SABLE FIN DE CARRIER	122 830,00	0,00	3 890 913,78	1 827 238,00	5 982 643,78	1 827 238,00	1 628 407,78	
100000	SABLE FIN DE CARRIER	122 830,00	0,00	3 890 913,78	1 827 238,00	5 982 643,78	1 827 238,00	1 628 407,78	
365001	T.B.A	10100 701,8	0,00	48104 888,04	11100 000,00	60000 590,04	11100 000,00	48100 588,04	
100000	T.B.A	10100 701,8	0,00	48104 888,04	11100 000,00	60000 590,04	11100 000,00	48100 588,04	
365005	PANNEAUX CLOTURE	98 580,71	0,00	0,00	0,00	98 580,71	0,00	98 580,71	
100000	PANNEAUX CLOTURE	98 580,71	0,00	0,00	0,00	98 580,71	0,00	98 580,71	
361010	ACHATS CARB ET LUBRI	0,00	0,00	3 824 827,45	3 824 824,18	3 824 827,45	3 824 824,18	3,27	
100000	ACHATS CARB ET LUBRI	0,00	0,00	3 824 827,45	3 824 824,18	3 824 827,45	3 824 824,18	3,27	
361020	ACHATS PIECES DE REC	0,00	0,00	3 188 187,12	3 188 187,12	3 188 187,12	3 188 187,12		0,00
100000	ACHATS PIECES DE REC	0,00	0,00	3 188 187,12	3 188 187,12	3 188 187,12	3 188 187,12		0,00
361030	ACHATS MATERIAUX CT	0,00	0,00	11000 000,00	11000 000,00	11000 000,00	11000 000,00		1,37
100000	ACHATS MATERIAUX CT	0,00	0,00	11000 000,00	11000 000,00	11000 000,00	11000 000,00		1,37
361028	ACHATS METAUX	0,00	0,00	297 200,00	297 200,00	297 200,00	297 200,00		0,00
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	1109010015	0010000000	1109010015	0010000000	1109010015	0010000000	1109010015	0010000000

COMPTE	LIBELLE	RECOURSURE(S) SOLDES		PROVISIONS (S) SOLDES		TOTAL MM AU 31/12/19		SOLDE AU 31/12/19	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00	0,00
40100	ACHATS METAUX	0,00	0,00	297 290,90	297 290,90	297 290,90	297 290,90		0,00
381000	ACHATS MAT FRNT DI	0,00	0,00	5 369 627,74	5 369 627,74	5 369 627,74	5 369 627,74		0,00
40100	ACHATS MAT FRNT DI	0,00	0,00	5 369 627,74	5 369 627,74	5 369 627,74	5 369 627,74		0,00
401301	FOURNISSEURS DE STOCKS ENTREPRISES NATIONAL	0,00	35 381 087,42	55 117 708,74	1 048 114,88	52 111 728,74	54 988 117,47		31 871 101,30
40100	FOURNISSEURS DE STOCKS ENTREPRISES NATIONAL	0,00	35 381 087,42	55 117 708,74	1 048 114,88	52 111 728,74	54 988 117,47		31 871 101,30
401302	FOURNISSEURS DE STOCKS ENTREPRISES PRIVEES	0,00	1 000 000,00	94 700 823,24	2 008 013,21	94 700 823,24	1 000 000,00		1 000 000,00
40100	FOURNISSEURS DE STOCKS ENTREPRISES PRIVEES	0,00	1 000 000,00	94 700 823,24	2 008 013,21	94 700 823,24	1 000 000,00		1 000 000,00
401303	FOURNISSEURS DE STOCKS ETRANGE	0,00	30 521 885,15	0,00	0,00	0,00	30 521 885,15		30 521 885,15
40100	FOURNISSEURS DE STOCKS ETRANGE	0,00	30 521 885,15	0,00	0,00	0,00	30 521 885,15		30 521 885,15
401500	RG ENT STES PRIVEES	0,00	3 888 530,83	0,00	0,00	0,00	3 888 530,83		3 888 530,83
40100	RG ENT STES PRIVEES	0,00	3 888 530,83	0,00	0,00	0,00	3 888 530,83		3 888 530,83
401601	FOURNISSEURS DE SERVICE ENTREPRISES NATIONAL	0,00	2 131 287,28	3 788 348,13	3 404 288,40	3 788 348,13	5 825 595,48		1 887 230,33
40100	FOURNISSEURS DE SERVICE ENTREPRISES NATIONAL	0,00	2 131 287,28	3 788 348,13	3 404 288,40	3 788 348,13	5 825 595,48		1 887 230,33
401602	FOURNISSEURS DE SERVICE ENTREPRISES PRIVEES	0,00	5 955 919,51	12 229 003,12	15 487 982,28	12 229 003,12	20 483 401,77		30 234 599,92
40100	FOURNISSEURS DE SERVICE ENTREPRISES PRIVEES	0,00	5 955 919,51	12 229 003,12	15 487 982,28	12 229 003,12	20 483 401,77		30 234 599,92
401603	FOURNISSEURS DE SERVICE ETRANGER	0,00	10 238 988,00	0,00	0,00	0,00	10 238 988,00		10 238 988,00
40100	FOURNISSEURS DE SERVICE ETRANGER	0,00	10 238 988,00	0,00	0,00	0,00	10 238 988,00		10 238 988,00
401622	FRS Svce (HONORAIRE)	0,00	372 179,13	1 798 316,42	2 266 238,36	1 798 316,42	2 871 428,84		1 079 082,34
40100	FRS Svce (HONORAIRE)	0,00	372 179,13	1 798 316,42	2 266 238,36	1 798 316,42	2 871 428,84		1 079 082,34
484201	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ENTREPRISES NATIONAL	0 214 528,18	0,00	0,00	0,00	0 214 528,18	0,00		0 214 528,18
48400	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ENTREPRISES NATIONAL	0 214 528,18	0,00	0,00	0,00	0 214 528,18	0,00		0 214 528,18
484202	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ENTREPRISES PRIVEES	26 674 487,37	0,00	6 708 688,30	0,00	30 383 183,67	0,00		30 383 183,67
48400	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ENTREPRISES PRIVEES	26 674 487,37	0,00	6 708 688,30	0,00	30 383 183,67	0,00		30 383 183,67
484203	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ETRANGE	0,00	1 791 888,84	0,00	0,00	0,00	1 791 888,84		1 791 888,84
48400	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ETRANGE	0,00	1 791 888,84	0,00	0,00	0,00	1 791 888,84		1 791 888,84
485001	FOURNISSEURS FACT IMPAYABLES ENTREPRISES NATIONAL	0,00	13 389 980,00	0,00	0,00	0,00	13 389 980,00		13 389 980,00
48500	FOURNISSEURS FACT IMPAYABLES ENTREPRISES NATIONAL	0,00	13 389 980,00	0,00	0,00	0,00	13 389 980,00		13 389 980,00
485001	FOURNISSEURS DEBITEURS ENTREPRISES NATIONALS	0,00	0,00	600 908,39	0,00	600 908,39	0,00		600 908,39
48500	FOURNISSEURS DEBITEURS ENTREPRISES NATIONALS	0,00	0,00	600 908,39	0,00	600 908,39	0,00		600 908,39
485002	FOURNISSEURS DEBITEURS ENTREPRISES PRIVEES	101 428,16	0,00	0,00	0,00	101 428,16	0,00		101 428,16
48500	FOURNISSEURS DEBITEURS ENTREPRISES PRIVEES	101 428,16	0,00	0,00	0,00	101 428,16	0,00		101 428,16
411011	ENTREPRISES PUBLIQUES	1 024 760,84	0,00	0,00	0,00	1 024 760,84	0,00		1 024 760,84
41100	ENTREPRISES PUBLIQUES	1 024 760,84	0,00	0,00	0,00	1 024 760,84	0,00		1 024 760,84
411014	CREANCES/PRESTATION	807 126,64	0,00	0,00	0,00	807 126,64	0,00		807 126,64
41100	CREANCES/PRESTATION	807 126,64	0,00	0,00	0,00	807 126,64	0,00		807 126,64
411021	ENTREPRISES ECONOMIQ	38 487 030,8	0,00	6 940 143,04	0,00	38 487 030,8	0,00		38 487 030,8
41100	ENTREPRISES ECONOMIQ	38 487 030,8	0,00	6 940 143,04	0,00	38 487 030,8	0,00		38 487 030,8
411011	ENTREPRISES NATIONAL	0 344 254,36	0,00	0,00	0,00	0 344 254,36	0,00		0 344 254,36
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	1 000 000,00	1 078 878,13	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00

BALANCE GENERALE

PAGE:8

-copie provisoire

EDITION DU 09/05/2022 13:46

REMOGAF

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

COMPTES	LIBELLE	RECOURT US (CLOUSE)		MONTANT AU 31/12/19		TOT.M/M AU 31/12/19		SOLDE AU 31/12/19	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>	1000700000	1070000000	1000000000	1070000000	1000000000	1070000000	1000000000	1070000000
4111	<b>ENTREPRISES NATIONAL</b>	10 944 264,96	0,00	0,00	0,00	10 944 264,96	0,00	10 944 264,96	
419101	AV ETAT + EP ECONOM	0,00	6 062 091,66	0,00	0,00	0,00	6 062 091,66		6 062 091,66
419102	AV ETAT + EP ECONOM	0,00	6 062 091,66	0,00	0,00	0,00	6 062 091,66		6 062 091,66
421001	NET A PAYER DU MOIS	0,00	0,00	90 349 432,00	90 349 432,00	90 349 432,00	90 349 432,00		0,00
421002	NET A PAYER DU MOIS	0,00	0,00	90 349 432,00	90 349 432,00	90 349 432,00	90 349 432,00		0,00
422401	COTISATIONS OEUVRES	1 636 961,87	0,00	1 748 960,00	2 728 947,68	3 278 961,87	2 728 947,68	649 004,32	
422402	COTISATIONS OEUVRES	1 636 961,87	0,00	1 748 960,00	2 728 947,68	3 278 961,87	2 728 947,68	649 004,32	
422521	RET.AV.+ PRET O.S	0,00	4 969 960,79	0,00	660 000,00	0,00	4 969 960,79		4 969 960,79
422522	RET.AV.+ PRET O.S	0,00	4 969 960,79	0,00	660 000,00	0,00	4 969 960,79		4 969 960,79
422523	RET.PRET CPRET O.S	0,00	4 368 960,00	0,00	0,00	0,00	4 368 960,00		4 368 960,00
422524	RET.PRET OPRET O.S	0,00	4 368 960,00	0,00	0,00	0,00	4 368 960,00		4 368 960,00
425004	PAIES VERSEES A RECU	3 968,02	0,00	0,00	0,00	3 968,02	0,00	3 968,02	
425005	PAIES VERSEES A RECU	3 968,02	0,00	0,00	0,00	3 968,02	0,00	3 968,02	
431101	RETENUES SS+RETRAITE	857,67	0,00	9 963 962,48	9 963 962,48	9 964 490,16	9 963 962,48	857,67	
431102	RETENUES SS+RETRAITE	857,67	0,00	9 963 962,48	9 963 962,48	9 964 490,16	9 963 962,48	857,67	
431103	RETENUE COTISATIONS MGT	0,00	267 236,01	473 437,40	479 633,21	473 437,40	748 868,22		273 430,82
431104	RETENUE COTISATIONS MGT	0,00	267 236,01	473 437,40	479 633,21	473 437,40	748 868,22		273 430,82
431201	CNASAT PART ENTREPRI	0,00	6 231 720,16	36 308 069,88	37 732 342,47	36 308 069,88	42 005 064,02		4 626 674,73
431202	CNASAT PART ENTREPRI	0,00	6 231 720,16	36 308 069,88	37 732 342,47	36 308 069,88	42 005 064,02		4 626 674,73
432001	CONGE CACOBATH	6 097,91	0,00	0,00	0,00	6 097,91	0,00	6 097,91	
432002	CONGE CACOBATH	6 097,91	0,00	0,00	0,00	6 097,91	0,00	6 097,91	
432201	COT.C.P EMPLOYEUR	0,00	1 399 961,32	13 337 428,09	13 963 707,52	13 337 428,09	4 679 608,94		1 633 180,76
432202	COT.C.P EMPLOYEUR	0,00	1 399 961,32	13 337 428,09	13 963 707,52	13 337 428,09	4 679 608,94		1 633 180,76
432311	COT OEUVRES SOCIALES	0,00	1 478 961,46	0,00	0,00	0,00	1 478 961,46		1 478 961,46
432312	COT OEUVRES SOCIALES	0,00	1 478 961,46	0,00	0,00	0,00	1 478 961,46		1 478 961,46
436003	PRIME SCOLARITE / ET	2 000,00	0,00	0,00	0,00	2 000,00	0,00	2 000,00	
436004	PRIME SCOLARITE / ET	2 000,00	0,00	0,00	0,00	2 000,00	0,00	2 000,00	
442102	RET. IMPOTS SUR R.G.	0,00	100000000	363,00	20 936 726,90	363,00	100000000		100000000
442103	RET. IMPOTS SUR R.G.	0,00	100000000	363,00	20 936 726,90	363,00	100000000		100000000
445102	TVA DEDUCT SUR INVES	37 730,82	0,00	0,00	0,00	37 730,82	0,00	37 730,82	
445103	TVA DEDUCT SUR INVES	37 730,82	0,00	0,00	0,00	37 730,82	0,00	37 730,82	
445103	TR DEDUCTE SUR ACHATS	100000000	0,00	37 689 396,12	33 636,80	100000000	33 636,80	100000000	
445104	TR DEDUCTE SUR ACHATS	100000000	0,00	37 689 396,12	33 636,80	100000000	33 636,80	100000000	
445703	TVA COLLECTEE SUR VENTE	0,00	1 109 627,04	0,00	1 109 627,04	0,00	1 109 627,04		1 109 627,04
445704	TVA COLLECTEE SUR VENTE	0,00	1 109 627,04	0,00	1 109 627,04	0,00	1 109 627,04		1 109 627,04
462007	RET. CESSIONS INVEST	0,00	13 194 162,00	0,00	0,00	0,00	13 194 162,00		13 194 162,00
462008	RET. CESSIONS INVEST	0,00	13 194 162,00	0,00	0,00	0,00	13 194 162,00		13 194 162,00
462009	AUT CREANCES INVEST	0,00	8 267 960,00	0,00	0,00	0,00	8 267 960,00		8 267 960,00
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	1000700000	1070000000	1000000000	1000000000	1000000000	1070000000	1000000000	1070000000



## BALANCE GENERALE

PAGE 8

-copie provisoire

EDITION DU 09/05/2022 13:46

EXERCICE 01/01/19 AU 31/12/19

COMPTES	LIBELLE	RELEVANTIELIBERES		RELEVANTIELIBERES		TOT MM AU 31/12/19		SOLDE AU 31/12/19	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>								
0114	FOURNIT ELECTR AUTRE	0,00	0,00	90 590,08	0,00	90 590,08	0,00	90 590,08	
001904	BOULON ET TIRE - FON	0,00	0,00	4 310,00	0,00	4 310,00	0,00	4 310,00	
0114	BOULON ET TIRE - FON	0,00	0,00	4 310,00	0,00	4 310,00	0,00	4 310,00	
001905	PRODUITS EN CAOUTCHO	0,00	0,00	8 772 770,21	0,00	8 772 770,21	0,00	8 772 770,21	
0114	PRODUITS EN CAOUTCHO	0,00	0,00	8 772 770,21	0,00	8 772 770,21	0,00	8 772 770,21	
001908	ENTRETOISES	0,00	0,00	10 800,00	0,00	10 800,00	0,00	10 800,00	
0114	ENTRETOISES	0,00	0,00	10 800,00	0,00	10 800,00	0,00	10 800,00	
001909	MTRRES FOURN VOIE AUT	0,00	0,00	15 300 000,00	0,00	15 300 000,00	0,00	15 300 000,00	
0114	MTRRES FOURN VOIE AUT	0,00	0,00	15 300 000,00	0,00	15 300 000,00	0,00	15 300 000,00	
001903	PAPIER INFORMATIQUE	0,00	0,00	13 820,00	0,00	13 820,00	0,00	13 820,00	
0114	PAPIER INFORMATIQUE	0,00	0,00	13 820,00	0,00	13 820,00	0,00	13 820,00	
001909	FOURNIT. DE BUREAU A	0,00	0,00	209 382,96	0,00	209 382,96	0,00	209 382,96	
0114	FOURNIT. DE BUREAU A	0,00	0,00	209 382,96	0,00	209 382,96	0,00	209 382,96	
001911	P.O D'ATELIERS	0,00	0,00	1 860,00	0,00	1 860,00	0,00	1 860,00	
0114	P.O D'ATELIERS	0,00	0,00	1 860,00	0,00	1 860,00	0,00	1 860,00	
001912	PETITS OUTILL AUTRE	0,00	0,00	3 130,00	0,00	3 130,00	0,00	3 130,00	
0114	PETITS OUTILL AUTRE	0,00	0,00	3 130,00	0,00	3 130,00	0,00	3 130,00	
001913	PRODUIT QUINC + PLOM	0,00	0,00	737 388,54	0,00	737 388,54	0,00	737 388,54	
0114	PRODUIT QUINC + PLOM	0,00	0,00	737 388,54	0,00	737 388,54	0,00	737 388,54	
001914	PLOMBERIE SANITAIRE	0,00	0,00	15 960,00	0,00	15 960,00	0,00	15 960,00	
0114	PLOMBERIE SANITAIRE	0,00	0,00	15 960,00	0,00	15 960,00	0,00	15 960,00	
001901	PRODUITS PHARMACEUTI	0,00	0,00	2 140,65	0,00	2 140,65	0,00	2 140,65	
0114	PRODUITS PHARMACEUTI	0,00	0,00	2 140,65	0,00	2 140,65	0,00	2 140,65	
001922	AUT PRDTS CHIMIQUES	0,00	0,00	15 775 000,19	0,00	15 775 000,19	0,00	15 775 000,19	
0114	AUT PRDTS CHIMIQUES	0,00	0,00	15 775 000,19	0,00	15 775 000,19	0,00	15 775 000,19	
001920	CHAUSSURES DE SECURI	0,00	0,00	548 862,00	0,00	548 862,00	0,00	548 862,00	
0114	CHAUSSURES DE SECURI	0,00	0,00	548 862,00	0,00	548 862,00	0,00	548 862,00	
001920	GANTS DE SECURITE	0,00	0,00	115 180,00	0,00	115 180,00	0,00	115 180,00	
0114	GANTS DE SECURITE	0,00	0,00	115 180,00	0,00	115 180,00	0,00	115 180,00	
001904	AUTRES HABILLEMENTS	0,00	0,00	813 018,95	0,00	813 018,95	0,00	813 018,95	
0114	AUTRES HABILLEMENTS	0,00	0,00	813 018,95	0,00	813 018,95	0,00	813 018,95	
001905	PRODUITS ENTR DOMEST	0,00	0,00	38 880,00	0,00	38 880,00	0,00	38 880,00	
0114	PRODUITS ENTR DOMEST	0,00	0,00	38 880,00	0,00	38 880,00	0,00	38 880,00	
001900	ART JARDINAGE AUTR	0,00	0,00	4 000,00	0,00	4 000,00	0,00	4 000,00	
0114	ART JARDINAGE AUTR	0,00	0,00	4 000,00	0,00	4 000,00	0,00	4 000,00	
001906	PRODUITS EXPLOSIFS	0,00	0,00	1 834 427,87	0,00	1 834 427,87	0,00	1 834 427,87	
0114	PRODUITS EXPLOSIFS	0,00	0,00	1 834 427,87	0,00	1 834 427,87	0,00	1 834 427,87	
001906	ESSENCE SUPER	0,00	0,00	118 771,81	0,00	118 771,81	0,00	118 771,81	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>								



## BALANCE GENERALE

PAGE 10

-copie provisoire

EDITION DU 09/05/2022 13:46

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

COMPTES	LIBELLE	RECOURTURE(S)2021		RECOURTURE(S)2020		TOTAL ANN AU 31/12/19		SOLDES AU 31/12/19	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>								
811000	CONSOM ENERGIE ELECT	0,00	0,00	2 622 867,74	0,00	2 622 867,74	0,00	2 622 867,74	
807002	CONSOMMATION EAU	0,00	0,00	160 100,33	0,00	160 100,33	0,00	160 100,33	
811000	CONSOMMATION EAU	0,00	0,00	160 100,33	0,00	160 100,33	0,00	160 100,33	
807000	PRODUITS CONSOM DIRE	0,00	0,00	23 086,90	0,00	23 086,90	0,00	23 086,90	
811000	PRODUITS CONSOM DIRE	0,00	0,00	23 086,90	0,00	23 086,90	0,00	23 086,90	
815001	FRAIS STATPARKING	0,00	0,00	255,00	0,00	255,00	0,00	255,00	
811000	FRAIS STATPARKING	0,00	0,00	255,00	0,00	255,00	0,00	255,00	
815005	CHARG LOCAT MATERIEL	0,00	0,00	2 228 000,00	0,00	2 228 000,00	0,00	2 228 000,00	
811000	CHARG LOCAT MATERIEL	0,00	0,00	2 228 000,00	0,00	2 228 000,00	0,00	2 228 000,00	
815020	ENTRETIEN ET REPARAT	0,00	0,00	727 867,13	0,00	727 867,13	0,00	727 867,13	
811000	ENTRETIEN ET REPARAT	0,00	0,00	727 867,13	0,00	727 867,13	0,00	727 867,13	
815315	E R MAT DE PESA+MESU	0,00	0,00	148 400,00	0,00	148 400,00	0,00	148 400,00	
811000	E R MAT DE PESA+MESU	0,00	0,00	148 400,00	0,00	148 400,00	0,00	148 400,00	
815345	E R MAT MESUR+CONTRO	0,00	0,00	25 846,52	0,00	25 846,52	0,00	25 846,52	
811000	E R MAT MESUR+CONTRO	0,00	0,00	25 846,52	0,00	25 846,52	0,00	25 846,52	
815401	MAT. AUTOMOB LEGER	0,00	0,00	1 000,00	0,00	1 000,00	0,00	1 000,00	
811000	MAT. AUTOMOB LEGER	0,00	0,00	1 000,00	0,00	1 000,00	0,00	1 000,00	
815971	ENT AMENAG SOCIAUX	0,00	0,00	600,00	0,00	600,00	0,00	600,00	
811000	ENT AMENAG SOCIAUX	0,00	0,00	600,00	0,00	600,00	0,00	600,00	
818003	PHOTODUPLICATION	0,00	0,00	73 220,00	0,00	73 220,00	0,00	73 220,00	
811000	PHOTODUPLICATION	0,00	0,00	73 220,00	0,00	73 220,00	0,00	73 220,00	
818905	AUTRES SERVICES	0,00	0,00	230 912,88	0,00	230 912,88	0,00	230 912,88	
811000	AUTRES SERVICES	0,00	0,00	230 912,88	0,00	230 912,88	0,00	230 912,88	
821001	SYSTEME GARDINNAGE	0,00	0,00	6 800 460,00	0,00	6 800 460,00	0,00	6 800 460,00	
811000	SYSTEME GARDINNAGE	0,00	0,00	6 800 460,00	0,00	6 800 460,00	0,00	6 800 460,00	
802101	AVOCAT CONSEIL	0,00	0,00	83 280,00	0,00	83 280,00	0,00	83 280,00	
811000	AVOCAT CONSEIL	0,00	0,00	83 280,00	0,00	83 280,00	0,00	83 280,00	
802103	ETUD.CPT.CONSUJ.FIS	0,00	0,00	1 500,00	0,00	1 500,00	0,00	1 500,00	
811000	ETUD.CPT.CONSUJ.FIS	0,00	0,00	1 500,00	0,00	1 500,00	0,00	1 500,00	
802104	ETUD.TECH.INGEN.	0,00	0,00	525 312,83	0,00	525 312,83	0,00	525 312,83	
811000	ETUD.TECH.INGEN.	0,00	0,00	525 312,83	0,00	525 312,83	0,00	525 312,83	
802106	FORMATION	0,00	0,00	883 394,50	0,00	883 394,50	0,00	883 394,50	
811000	FORMATION	0,00	0,00	883 394,50	0,00	883 394,50	0,00	883 394,50	
802108	AUTRES HONORAIRES	0,00	0,00	797 870,84	0,00	797 870,84	0,00	797 870,84	
811000	AUTRES HONORAIRES	0,00	0,00	797 870,84	0,00	797 870,84	0,00	797 870,84	
824004	FRAIS DE TRANSPORT A	0,00	0,00	2 323 000,00	0,00	2 323 000,00	0,00	2 323 000,00	
811000	FRAIS DE TRANSPORT A	0,00	0,00	2 323 000,00	0,00	2 323 000,00	0,00	2 323 000,00	
828103	FRAIS DEPLC	0,00	0,00	862 719,00	100,00	862 719,00	100,00	862 819,00	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	<b>11 000 000,00</b>	<b>11 000 000,00</b>	<b>2 000 000,00</b>	<b>1 000 000,00</b>	<b>2 000 000,00</b>	<b>1 000 000,00</b>	<b>2 000 000,00</b>	<b>1 000 000,00</b>

COMPTES	LIBELLE	RECOURTURE(SOLDES)		MONTANT(SOLDES)		TOT.MVAU 31/12/19		SOLDE AU 31/12/19	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>								
625000	FRAIS DEPLC	0,00	0,00	852 710,00	100,00	852 710,00	100,00	852 610,00	
625001	RESTAUR./FORMATION	0,00	0,00	800 670,66	0,00	800 670,66	0,00	800 670,66	
625002	RESTAUR./FORMATION	0,00	0,00	800 670,66	0,00	800 670,66	0,00	800 670,66	
625006	FRAIS HEBEGEMENT	0,00	0,00	908 846,38	0,00	908 846,38	0,00	908 846,38	
625007	FRAIS HEBEGEMENT	0,00	0,00	908 846,38	0,00	908 846,38	0,00	908 846,38	
626001	TELEPHONE	0,00	0,00	550 973,47	0,00	550 973,47	0,00	550 973,47	
626002	TELEPHONE	0,00	0,00	550 973,47	0,00	550 973,47	0,00	550 973,47	
627001	COMMISSION DIVRSES	0,00	0,00	93 530,15	0,00	93 530,15	0,00	93 530,15	
627002	COMMISSION DIVRSES	0,00	0,00	93 530,15	0,00	93 530,15	0,00	93 530,15	
631000	SALAIRE DE BASE	0,00	0,00	43 275 060,84	143 353,00	43 275 060,84	143 353,00	43 131 697,84	
631001	SALAIRE DE BASE	0,00	0,00	43 275 060,84	143 353,00	43 275 060,84	143 353,00	43 131 697,84	
631201	PRIME SCOL./ENTREPRI	0,00	0,00	1 877 000,00	0,00	1 877 000,00	0,00	1 877 000,00	
631202	PRIME SCOL./ENTREPRI	0,00	0,00	1 877 000,00	0,00	1 877 000,00	0,00	1 877 000,00	
631206	PRC	0,00	0,00	8 655 380,38	0,00	8 655 380,38	0,00	8 655 380,38	
631207	PRC	0,00	0,00	8 655 380,38	0,00	8 655 380,38	0,00	8 655 380,38	
631208	G. F. C.	0,00	0,00	1 588 326,93	0,00	1 588 326,93	0,00	1 588 326,93	
631209	G. F. C.	0,00	0,00	1 588 326,93	0,00	1 588 326,93	0,00	1 588 326,93	
631800	FRAIS DE FORMATION A	0,00	0,00	404 257,50	0,00	404 257,50	0,00	404 257,50	
631801	FRAIS DE FORMATION A	0,00	0,00	404 257,50	0,00	404 257,50	0,00	404 257,50	
632000	INTERS.TRAVAILLEURS	0,00	0,00	39 132 706,09	0,00	39 132 706,09	0,00	39 132 706,09	
632001	INTERS.TRAVAILLEURS	0,00	0,00	39 132 706,09	0,00	39 132 706,09	0,00	39 132 706,09	
636001	SECURITE SOCIALE	0,00	0,00	26 643 796,30	0,00	26 643 796,30	0,00	26 643 796,30	
636002	SECURITE SOCIALE	0,00	0,00	26 643 796,30	0,00	26 643 796,30	0,00	26 643 796,30	
636302	COT.CP EMPLOYEUR	0,00	0,00	13 803 707,62	0,00	13 803 707,62	0,00	13 803 707,62	
636303	COT.CP EMPLOYEUR	0,00	0,00	13 803 707,62	0,00	13 803 707,62	0,00	13 803 707,62	
637001	COTISATIONS OUEVRES	0,00	0,00	3 832 902,23	0,00	3 832 902,23	0,00	3 832 902,23	
637002	COTISATIONS OUEVRES	0,00	0,00	3 832 902,23	0,00	3 832 902,23	0,00	3 832 902,23	
638002	IEP ENTREPRISES	0,00	0,00	13 024 990,61	0,00	13 024 990,61	0,00	13 024 990,61	
638003	IEP ENTREPRISES	0,00	0,00	13 024 990,61	0,00	13 024 990,61	0,00	13 024 990,61	
638004	IND. DE SERVICE PERM	0,00	0,00	319 316,20	0,00	319 316,20	0,00	319 316,20	
638005	IND. DE SERVICE PERM	0,00	0,00	319 316,20	0,00	319 316,20	0,00	319 316,20	
638007	IND. PANIER	0,00	0,00	11 762 260,00	0,00	11 762 260,00	0,00	11 762 260,00	
638008	IND. PANIER	0,00	0,00	11 762 260,00	0,00	11 762 260,00	0,00	11 762 260,00	
638008	GRATIS TRX EXEP	0,00	0,00	72 000,00	0,00	72 000,00	0,00	72 000,00	
638009	GRATIS TRX EXEP	0,00	0,00	72 000,00	0,00	72 000,00	0,00	72 000,00	
638010	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638011	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638012	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638013	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638014	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638015	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638016	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638017	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638018	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638019	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638020	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638021	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638022	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638023	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638024	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638025	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638026	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638027	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638028	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638029	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638030	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638031	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638032	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638033	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638034	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638035	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638036	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638037	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638038	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638039	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638040	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638041	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638042	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638043	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638044	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638045	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638046	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638047	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638048	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638049	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638050	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638051	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638052	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638053	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638054	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638055	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638056	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638057	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638058	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638059	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638060	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638061	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638062	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638063	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638064	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638065	IND. NUISANCE	0,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	0,00	5 483 806,00	
638066									

BALANCE GENERALE  
-copie provisoire

PAGE:12

EDITION DU 09/05/2022 13:46

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

COMPTES	LIBELLE	RECULS/RTURE(SOLDES)		MONTANT EN EURO		TOT.MMM AU 31/12/19		SOLDE AU 31/12/19	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	REPORT	433 843,64	43 199,99	2 066 791,92	1 066 971,29	6 417 990,24	6 463 311,39	1 621 112,99	6 463 311,39
638005	IND.FORF.SUJETION	0,00	0,00	59 000,00	0,00	59 000,00	0,00	59 000,00	
638005	IND. TRANSPORT	0,00	0,00	2 066 791,92	1 213,24	2 066 791,92	1 213,24	2 067 995,08	
638005	IND. TRANSPORT	0,00	0,00	2 066 791,92	1 213,24	2 066 791,92	1 213,24	2 067 995,08	
645201	DROITS DE TIMBRE	0,00	0,00	3 000,00	0,00	3 000,00	0,00	3 000,00	
645201	DROITS DE TIMBRE	0,00	0,00	3 000,00	0,00	3 000,00	0,00	3 000,00	
645202	TAXE UNQ VEHC AUTOMO	0,00	0,00	146 000,00	0,00	146 000,00	0,00	146 000,00	
645202	TAXE UNQ VEHC AUTOMO	0,00	0,00	146 000,00	0,00	146 000,00	0,00	146 000,00	
645205	TAXES FONCIERE	0,00	0,00	1 723 965,92	0,00	1 723 965,92	0,00	1 723 965,92	
645205	TAXES FONCIERE	0,00	0,00	1 723 965,92	0,00	1 723 965,92	0,00	1 723 965,92	
657003	ECARTS DE STOCKS	0,00	0,00	178 792,10	0,00	178 792,10	0,00	178 792,10	
657003	ECARTS DE STOCKS	0,00	0,00	178 792,10	0,00	178 792,10	0,00	178 792,10	
657009	DIV CHARGE OPERATION	0,00	0,00	16 903,99	0,00	16 903,99	0,00	16 903,99	
657009	DIV CHARGE OPERATION	0,00	0,00	16 903,99	0,00	16 903,99	0,00	16 903,99	
701001	P.V PROD DE CARRIERE	0,00	0,00	0,00	5 829 616,00	0,00	5 829 616,00		5 829 616,00
701001	P.V PROD DE CARRIERE	0,00	0,00	0,00	5 829 616,00	0,00	5 829 616,00		5 829 616,00
723101	GRAVIERS DE CARRIERE	0,00	0,00	8 942 442,82	16 200 173,00	8 942 442,82	16 200 173,00		7 667 730,28
723101	GRAVIERS DE CARRIERE	0,00	0,00	8 942 442,82	16 200 173,00	8 942 442,82	16 200 173,00		7 667 730,28
723103	PROD SEMI FINI GRIL	0,00	0,00	35 194 883,70	0,00	35 194 883,70	0,00	35 194 883,70	
723103	PROD SEMI FINI GRIL	0,00	0,00	35 194 883,70	0,00	35 194 883,70	0,00	35 194 883,70	
723104	SABLE FIN DE CARRIERE	0,00	0,00	1 823 723,27	3 630 013,75	1 823 723,27	3 630 013,75		1 708 290,48
723104	SABLE FIN DE CARRIERE	0,00	0,00	1 823 723,27	3 630 013,75	1 823 723,27	3 630 013,75		1 708 290,48
723109	PROD CHANTIER AUTRES	0,00	0,00	0,00	33 890 095,11	0,00	33 890 095,11		33 890 095,11
723109	PROD CHANTIER AUTRES	0,00	0,00	0,00	33 890 095,11	0,00	33 890 095,11		33 890 095,11
724001	T.B.A	0,00	0,00	0,00	48 146 893,44	0,00	48 146 893,44		48 146 893,44
724001	T.B.A	0,00	0,00	0,00	48 146 893,44	0,00	48 146 893,44		48 146 893,44
757009	AUTRE PRODUIT DIVERS	0,00	0,00	0,00	5 674,71	0,00	5 674,71		5 674,71
757009	AUTRE PRODUIT DIVERS	0,00	0,00	0,00	5 674,71	0,00	5 674,71		5 674,71
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>433 843,64</b>	<b>43 199,99</b>	<b>2 066 791,92</b>	<b>1 066 971,29</b>	<b>6 417 990,24</b>	<b>6 463 311,39</b>	<b>1 621 112,99</b>	<b>6 463 311,39</b>

## COMpte DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		3 897 541,90	5 839 616,00
Variation stocks produits finis et en cours		215 771 523,27	476 690 003,27
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>219 669 065,17</b>	<b>482 529 619,27</b>
Achats consommés		-132 868 478,97	-284 225 319,85
Services extérieurs et autres consommations		-13 327 215,76	-17 748 310,43
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-146 195 694,73</b>	<b>-301 973 630,28</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>73 473 370,44</b>	<b>180 555 988,99</b>
Charges de personnel		-188 030 302,88	-172 148 073,18
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 784 850,00	-1 872 665,50
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-114 341 782,42</b>	<b>6 535 250,31</b>
Autres produits opérationnels		438,80	5 674,71
Autres charges opérationnelles		-50 179,89	-185 695,09
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-114 391 523,51</b>	<b>6 345 228,93</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>-114 391 523,51</b>	<b>6 345 228,93</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>219 669 503,97</b>	<b>482 535 293,98</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-334 061 027,48</b>	<b>-476 190 065,06</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-114 391 523,51</b>	<b>6 345 228,93</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-114 391 523,51</b>	<b>6 345 228,93</b>

COMPTE DE RESULTATS

*Direction*

DESIGNATION	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Ventes et produits annexes	2 633	2 633	2 633	2 633	2 751	2 751	2 803	0	2 803	2 803	2 803	2 803	30 049
Transfert Emetteur	42 720	43 245	43 245	43 515	42 720	42 720	33 600	0	33 600	33 848	33 891	33 885	426 989
Production Stockée	-1 187	-1 607	-1 607	-1 823	-1 237	-1 237	7 863	0	7 863	7 416	7 338	7 350	29 129
<b>TOTAL "ACTIVITE"</b>	<b>44 166</b>	<b>44 271</b>	<b>44 271</b>	<b>44 325</b>	<b>44 234</b>	<b>44 234</b>	<b>44 266</b>	<b>0</b>	<b>44 266</b>	<b>44 067</b>	<b>44 033</b>	<b>44 038</b>	<b>486 167</b>
Achats consommés	24 482	24 482	24 482	24 632	24 482	24 482	24 482	0	24 482	24 482	24 482	24 482	269 452
autres	2 250	2 350	2 350	2 250	2 350	2 250	2 250	950	2 250	2 250	2 250	2 250	26 000
Charges de personnel	15 685	15 685	15 685	15 685	15 685	15 685	15 685	0	15 685	15 685	15 685	15 685	172 540
Impôts, taxes et versements assimilés	138	143	143	147	106	54	56	0	56	56	56	56	1 011
Autres charges opérationnelles	100	100	100	100	100	100	100	0	282	84	49	54	1 169
Charges financières	10	10	10	10	10	162	192	0	10	10	10	10	444
Dotation aux amortissements	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
<b>TOTAL "CHARGES "</b>	<b>44 165</b>	<b>44 270</b>	<b>44 270</b>	<b>44 324</b>	<b>44 233</b>	<b>44 233</b>	<b>44 265</b>	<b>2 450</b>	<b>44 265</b>	<b>44 067</b>	<b>44 032</b>	<b>44 037</b>	<b>488 616</b>
Résultat opérationnel	0	0	0	0	0	0	0	-2 450	0	0	0	0	-2 449

COMPTES	LIBELLE	REOUVERTURE(SOLDES)		MONTANT PRECEDENT		TOT. MVM AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
122019	RESULTAT EXERCICE 2019	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
122019	RESULTAT EXERCICE 2019	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
181800	TRF P/SOLDE CPT 17	0,00	90 210 004,91	0,00	0,00	0,00	90 210 004,91		90 210 004,91
181800	TRF P/SOLDE CPT 17	0,00	90 210 004,91	0,00	0,00	0,00	90 210 004,91		90 210 004,91
181806	RESULTAT EXER : 2007	35 537 860,44	0,00	0,00	0,00	35 537 860,44	0,00		35 537 860,44
181806	RESULTAT EXER : 2007	35 537 860,44	0,00	0,00	0,00	35 537 860,44	0,00		35 537 860,44
181810	RESULTAT EXER 2008	32 384 644,29	0,00	0,00	0,00	32 384 644,29	0,00		32 384 644,29
181810	RESULTAT EXER 2008	32 384 644,29	0,00	0,00	0,00	32 384 644,29	0,00		32 384 644,29
181811	RESULTAT UBO 11	0,00	75 713 132,22	0,00	0,00	0,00	75 713 132,22		75 713 132,22
181811	RESULTAT UBO 11	0,00	75 713 132,22	0,00	0,00	0,00	75 713 132,22		75 713 132,22
181812	RESULTAT UBO 12	70 921 339,55	0,00	0,00	0,00	70 921 339,55	0,00		70 921 339,55
181812	RESULTAT UBO 12	70 921 339,55	0,00	0,00	0,00	70 921 339,55	0,00		70 921 339,55
181813	RESULTAT UBO 13	47 280 234,26	0,00	0,00	0,00	47 280 234,26	0,00		47 280 234,26
181813	RESULTAT UBO 13	47 280 234,26	0,00	0,00	0,00	47 280 234,26	0,00		47 280 234,26
181814	RESULTAT UBO 14	0,00	143 230 441,17	0,00	0,00	0,00	143 230 441,17		143 230 441,17
181814	RESULTAT UBO 14	0,00	143 230 441,17	0,00	0,00	0,00	143 230 441,17		143 230 441,17
181815	RESULTAT EXER : 2013	25 677 879,91	0,00	0,00	0,00	25 677 879,91	0,00		25 677 879,91
181815	RESULTAT EXER : 2013	25 677 879,91	0,00	0,00	0,00	25 677 879,91	0,00		25 677 879,91
181816	RESULTAT UBO 16	0,00	30 075 179,83	0,00	0,00	0,00	30 075 179,83		30 075 179,83
181816	RESULTAT UBO 16	0,00	30 075 179,83	0,00	0,00	0,00	30 075 179,83		30 075 179,83
181817	RESULTAT EXER : 2015	0,00	74 486,00	0,00	0,00	0,00	74 486,00		74 486,00
181817	RESULTAT EXER : 2015	0,00	74 486,00	0,00	0,00	0,00	74 486,00		74 486,00
181818	RESULTAT EXER : 2016	3 296 643,91	0,00	0,00	0,00	3 296 643,91	0,00		3 296 643,91
181818	RESULTAT EXER : 2016	3 296 643,91	0,00	0,00	0,00	3 296 643,91	0,00		3 296 643,91
181819	RESULTAT EXER : 2017	37 626 087,87	0,00	0,00	0,00	37 626 087,87	0,00		37 626 087,87
181819	RESULTAT EXER : 2017	37 626 087,87	0,00	0,00	0,00	37 626 087,87	0,00		37 626 087,87
192018	RESULTAT EXERCICE 2018	37 354 796,70	0,00	0,00	0,00	37 354 796,70	0,00		37 354 796,70
192018	RESULTAT EXERCICE 2018	37 354 796,70	0,00	0,00	0,00	37 354 796,70	0,00		37 354 796,70
192019	RESULTAT EXERCICE 2019	0,00	8 348 238,93	0,00	0,00	0,00	8 348 238,93		8 348 238,93
192019	RESULTAT EXERCICE 2019	0,00	8 348 238,93	0,00	0,00	0,00	8 348 238,93		8 348 238,93
275000	CAUT.VERSES	397 885,01	0,00	0,00	0,00	397 885,01	0,00		397 885,01
275000	CAUT.VERSES	397 885,01	0,00	0,00	0,00	397 885,01	0,00		397 885,01
311301	LIANTS	1 395 602,51	0,00	7 948 443,24	8 976 889,95	8 322 135,38	8 976 889,95	325 485,40	
311301	LIANTS	1 395 602,51	0,00	7 948 443,24	8 976 889,95	8 322 135,38	8 976 889,95	325 485,40	
311306	SABLES FINS	0,00	0,00	1 001 600,00	1 001 600,00	1 001 600,00	1 001 600,00		0,00
311306	SABLES FINS	0,00	0,00	1 001 600,00	1 001 600,00	1 001 600,00	1 001 600,00		0,00
311311	TREILLIS SOUDES	0,00	0,00	1 558 000,00	1 558 000,00	1 558 000,00	1 558 000,00		0,00
311311	TREILLIS SOUDES	0,00	0,00	1 558 000,00	1 558 000,00	1 558 000,00	1 558 000,00		0,00
342102	EL DE FER	5 329 570,33	0,00	15 953 144,00	21 786 014,33	22 292 714,33	21 786 014,33	493 300,00	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	100 000 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00		100 000 000,00

## BALANCE GENERALE

PAGE 2

-copie provisoire

EDITION DU 09/05/2022 13:43

EXERCICE 01/01/20 AU 31/12/20

COMPTES	LIBELLE	REGAUVERTURE(SOLDES)		MONTANT(S) 2020		TOT.MAN AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>			27 489 227,94	53 535 294,28				
311101	FIL DE FER	6 328 875,33	0,00	6 863 146,00	71 789 274,33	22 282 714,33	21 789 074,33	493 842,00	
311103	FER ROND	2 402 826,36	0,00	2 827 240,00	4 808 260,64	4 328 076,36	4 808 260,64	471 890,34	
311104	FER ROND	2 402 826,36	0,00	2 827 240,00	4 808 260,64	4 328 076,36	4 808 260,64	471 890,34	
311114	MATERIAUX CAOUTCHOUC	28 826,77	0,00	16 822,85	2 812,37	45 249,42	2 812,37	42 537,05	
311115	MATERIAUX CAOUTCHOUC	28 826,77	0,00	16 822,85	2 812,37	45 249,42	2 812,37	42 537,05	
311116	MATX CONSTRUCTION AU	0,00	0,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00		0,00
311117	MATX CONSTRUCTION AU	0,00	0,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00		0,00
311402	CONTRE PLAQUE	4 000,00	0,00	0,00	0,00	4 000,00	0,00	4 000,00	
311403	CONTRE PLAQUE	4 000,00	0,00	0,00	0,00	4 000,00	0,00	4 000,00	
311405	PROD EN BOIS AUTRES	199 800,00	0,00	1 140 000,00	1 339 500,00	1 339 500,00	1 339 500,00		0,00
311406	PROD EN BOIS AUTRES	199 800,00	0,00	1 140 000,00	1 339 500,00	1 339 500,00	1 339 500,00		0,00
311500	METAUX FERREUX AUTRE	3 800,00	0,00	757 360,00	719 880,00	761 160,00	719 880,00	41 300,00	
311501	METAUX FERREUX AUTRE	3 800,00	0,00	757 360,00	719 880,00	761 160,00	719 880,00	41 300,00	
311506	PRODUITS EN ZNK	0,00	0,00	188 000,00	188 000,00	188 000,00	188 000,00		0,00
311507	PRODUITS EN ZNK	0,00	0,00	188 000,00	188 000,00	188 000,00	188 000,00		0,00
311605	PEINTURE VIT MROIT	2 750,00	0,00	30 760,00	30 760,00	33 510,00	30 760,00	2 750,00	
311606	PEINTURE VIT MROIT	2 750,00	0,00	30 760,00	30 760,00	33 510,00	30 760,00	2 750,00	
311704	ARMOIRES ET DJONCT.	83 221,63	0,00	13 240,00	13 240,00	76 481,63	13 240,00	63 221,63	
311705	ARMOIRES ET DJONCT.	83 221,63	0,00	13 240,00	13 240,00	76 481,63	13 240,00	63 221,63	
311707	ACCES ELECT.AUTRES	9 058,33	0,00	28 886,40	28 886,40	35 924,73	28 886,40	9 058,33	
311708	ACCES ELECT.AUTRES	9 058,33	0,00	28 886,40	28 886,40	35 924,73	28 886,40	9 058,33	
311708	FOURNIT ELECT AUTRES	233 892,61	0,00	167 231,90	189 792,40	391 123,51	189 792,40	231 321,11	
311709	FOURNIT ELECT AUTRES	233 892,61	0,00	167 231,90	189 792,40	391 123,51	189 792,40	231 321,11	
311804	BOULON ET TIRE -FOND	0,00	0,00	24 700,57	24 700,57	24 700,57	24 700,57		0,00
311805	BOULON ET TIRE -FOND	0,00	0,00	24 700,57	24 700,57	24 700,57	24 700,57		0,00
311805	PRODUITS EN CAOUTCH	11 216 420,64	0,00	2 714 100,00	13 124 547,03	14 038 526,64	13 124 547,03	905 973,61	
311806	PRODUITS EN CAOUTCH	11 216 420,64	0,00	2 714 100,00	13 124 547,03	14 038 526,64	13 124 547,03	905 973,61	
311806	BALLAST	34 130 864,31	0,00	0,00	34 130 864,31	34 130 864,31	34 130 864,31		0,00
311807	BALLAST	34 130 864,31	0,00	0,00	34 130 864,31	34 130 864,31	34 130 864,31		0,00
311820	ENTRETOISES	4 806 192,26	0,00	96 189 480,00	94 192 262,03	99 995 672,00	94 192 262,03	5 803 409,97	
311821	ENTRETOISES	4 806 192,26	0,00	96 189 480,00	94 192 262,03	99 995 672,00	94 192 262,03	5 803 409,97	
311829	MATIERES F VOIE AUTR	0,00	1,37	208 114,10	208 114,09	208 114,10	208 115,46		1,36
311830	MATIERES F VOIE AUTR	0,00	1,37	208 114,10	208 114,09	208 114,10	208 115,46		1,36
311938	PRODUITS EXPLOSIFS	61 276,99	0,00	1 888 184,01	1 888 184,00	1 888 441,00	1 888 184,00	61 277,00	
311939	PRODUITS EXPLOSIFS	61 276,99	0,00	1 888 184,01	1 888 184,00	1 888 441,00	1 888 184,00	61 277,00	
311960	TRSFY STOCK INTER UB	1 739 999 884,00	0,00	89 981 124,00	87 873 260,00	1 829 980 998,00	87 873 260,00	1 642 117 734,00	
311961	TRSFY STOCK INTER UB	1 739 999 884,00	0,00	89 981 124,00	87 873 260,00	1 829 980 998,00	87 873 260,00	1 642 117 734,00	
311962	ESSENCE SUPER	36 077,37	0,00	179 320,00	211 045,50	215 410,70	211 045,50	4 365,21	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	1 746 077 170,00	1,37	208 114,10	208 114,09	208 114,10	208 115,46	4 365,21	

COMPTE	LIBELLE	REGAUFERURE(SOLDES)		MONTANTS EN EURO		TOT. MM AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>								
0000	ESSENCE SUPER	56 077,37	0,00	173 333,39	211 048,66	215 410,78	211 048,66	4 365,21	
321003	GAZ OIL CARNETS	41 745,11	0,00	1 533 326,99	1 562 324,36	1 575 094,70	1 562 324,36	12 762,34	
0000	GAZ OIL CARNETS	41 745,11	0,00	1 533 326,99	1 562 324,36	1 575 094,70	1 562 324,36	12 762,34	
321004	GAS-OIL POMPE	0,00	0,00	838 990,08	838 990,08	838 990,08	838 990,08		0,00
0000	GAS-OIL POMPE	0,00	0,00	838 990,08	838 990,08	838 990,08	838 990,08		0,00
321006	HUILES (TOUTES)	181 278,96	0,00	734 321,47	781 411,78	915 600,43	781 411,78	134 188,65	
0000	HUILES (TOUTES)	181 278,96	0,00	734 321,47	781 411,78	915 600,43	781 411,78	134 188,65	
321007	GRAISSES (TOUTES)	142 193,32	0,00	79 411,78	189 418,02	221 605,10	189 418,02	32 189,08	
0000	GRAISSES (TOUTES)	142 193,32	0,00	79 411,78	189 418,02	221 605,10	189 418,02	32 189,08	
321008	LUBRIFIANTS AUTRES	1 099,92	0,00	128 504,54	88 556,54	129 604,46	88 556,54	54 047,92	
0000	LUBRIFIANTS AUTRES	1 099,92	0,00	128 504,54	88 556,54	129 604,46	88 556,54	54 047,92	
322004	AUTRES P.R VEHICULES	25 887,10	0,00	306 416,67	312 208,70	362 308,83	312 208,70	50 098,09	
0000	AUTRES P.R VEHICULES	25 887,10	0,00	306 416,67	312 208,70	362 308,83	312 208,70	50 098,09	
322009	AUTRES PR AUTO LOURD	173 048,57	0,00	295 938,68	280 946,28	468 058,23	280 946,28	207 611,95	
0000	AUTRES PR AUTO LOURD	173 048,57	0,00	295 938,68	280 946,28	468 058,23	280 946,28	207 611,95	
322009	AUT PR MT MANUT+LEV	483 551,79	0,00	1 111 327,03	958 970,74	1 600 028,82	958 970,74	541 058,08	
0000	AUT PR MT MANUT+LEV	483 551,79	0,00	1 111 327,03	958 970,74	1 600 028,82	958 970,74	541 058,08	
322010	AUT PR MT PROD ENERG	1 298 396,53	0,00	298 956,00	403 984,42	1 988 284,53	403 984,42	1 584 300,11	
0000	AUT PR MT PROD ENERG	1 298 396,53	0,00	298 956,00	403 984,42	1 988 284,53	403 984,42	1 584 300,11	
322012	PR CONCASSEUR AUTRES	7 385 421,04	0,00	38 638,64	38 638,64	7 388 069,68	38 638,64	7 380 421,04	
0000	PR CONCASSEUR AUTRES	7 385 421,04	0,00	38 638,64	38 638,64	7 388 069,68	38 638,64	7 380 421,04	
322013	AUT PR NT TP+GC	488 118,18	0,00	487 488,88	489 848,73	979 607,73	489 848,73	488 062,03	
0000	AUT PR NT TP+GC	488 118,18	0,00	487 488,88	489 848,73	979 607,73	489 848,73	488 062,03	
322014	PNEUMATIQUES	162 273,11	0,00	1 343 811,30	1 348 112,89	1 402 784,44	1 348 112,89	158 671,75	
0000	PNEUMATIQUES	162 273,11	0,00	1 343 811,30	1 348 112,89	1 402 784,44	1 348 112,89	158 671,75	
322015	CHAMBRE A AIR	6 239,91	0,00	9 328,27	4 986,21	10 508,18	4 986,21	10 591,97	
0000	CHAMBRE A AIR	6 239,91	0,00	9 328,27	4 986,21	10 508,18	4 986,21	10 591,97	
322016	COURROIES	38 582,18	0,00	11 180,00	10 860,00	49 532,18	10 860,00	38 582,18	
0000	COURROIES	38 582,18	0,00	11 180,00	10 860,00	49 532,18	10 860,00	38 582,18	
322018	AUTRES ACCES CAOUTCH	238 992,08	0,00	240 711,36	227 182,08	479 933,44	227 182,08	252 151,36	
0000	AUTRES ACCES CAOUTCH	238 992,08	0,00	240 711,36	227 182,08	479 933,44	227 182,08	252 151,36	
322021	PR MAT FIXES ATELIER	13 080 441,96	0,00	830 188,80	833 032,04	13 969 998,08	833 032,04	13 967 966,02	
0000	PR MAT FIXES ATELIER	13 080 441,96	0,00	830 188,80	833 032,04	13 969 998,08	833 032,04	13 967 966,02	
322032	PR MAT DE SOUDURE	57 840,93	0,00	184 000,00	55 223,44	241 840,93	55 223,44	186 717,49	
0000	PR MAT DE SOUDURE	57 840,93	0,00	184 000,00	55 223,44	241 840,93	55 223,44	186 717,49	
322034	PR MAT DE CONCASSAGE	0,00	0,00	18 306,92	8 153,46	18 306,92	8 153,46	8 153,46	
0000	PR MAT DE CONCASSAGE	0,00	0,00	18 306,92	8 153,46	18 306,92	8 153,46	8 153,46	
322035	ACCUMUL - BATTERIES	0,00	0,00	218 450,00	17 650,00	218 450,00	17 650,00	800,00	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	11 91 182 910,00	0,00	34 003 171,11	34 198 838,84	338 111 871,05	34 003 171,11	11 91 182 910,00	0,00

COMPTES	LIBELLE	DOUAVERTURE(S) SOLDES		MONTANT(S) AU 31/12/20		TOTAL ANN AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>								
322000	ACCUMUL - BATTERIES	0,00	0,00	218 480,00	217 480,00	218 480,00	217 480,00	800,00	
322006	PR MATERIELS AUTRES	852 010,44	0,00	500,00	64 500,00	852 510,44	64 500,00	788 010,44	
322007	PR MATERIELS AUTRES	852 010,44	0,00	500,00	64 500,00	852 510,44	64 500,00	788 010,44	
322403	PAPIER INFORMATIQUE	0,00	0,00	7 875,00	7 875,00	7 875,00	7 875,00		0,00
322404	PAPIER INFORMATIQUE	0,00	0,00	7 875,00	7 875,00	7 875,00	7 875,00		0,00
322405	FOURNITURE DE BUR A	164 416,71	0,00	83 154,00	144 895,81	257 570,71	144 895,81	112 674,90	
322406	FOURNITURE DE BUR A	164 416,71	0,00	83 154,00	144 895,81	257 570,71	144 895,81	112 674,90	
322500	P.O CHANTIER (+VOIE)	0,00	0,00	1 100,00	1 100,00	1 100,00	1 100,00		0,00
322501	P.O CHANTIER (+VOIE)	0,00	0,00	1 100,00	1 100,00	1 100,00	1 100,00		0,00
322501	P.O D'ATELIER	11 489,00	0,00	3 930,00	3 505,00	15 429,00	3 505,00	11 924,00	
322502	P.O D'ATELIER	11 489,00	0,00	3 930,00	3 505,00	15 429,00	3 505,00	11 924,00	
322502	PETITS OUTILL AUTRES	13 960,00	0,00	3 110,00	80,00	17 070,00	80,00	16 990,00	
322503	PETITS OUTILL AUTRES	13 960,00	0,00	3 110,00	80,00	17 070,00	80,00	16 990,00	
322503	QUINC+PLOMB+F.SOUDUR	204 943,75	0,00	1 002 570,00	915 899,55	1 207 513,75	915 899,55	291 614,20	
322504	QUINC+PLOMB+F.SOUDUR	204 943,75	0,00	1 002 570,00	915 899,55	1 207 513,75	915 899,55	291 614,20	
322504	PLOMBERIE SANITAIRE	0,00	0,00	6 900,00	6 900,00	6 900,00	6 900,00		0,00
322505	PLOMBERIE SANITAIRE	0,00	0,00	6 900,00	6 900,00	6 900,00	6 900,00		0,00
322506	FOURNITURES DE SOUDU	2 900,00	0,00	5 750,00	5 750,00	8 650,00	5 750,00	2 900,00	
322507	FOURNITURES DE SOUDU	2 900,00	0,00	5 750,00	5 750,00	8 650,00	5 750,00	2 900,00	
322508	PRODUITS PHARMACEUTI	0,00	0,00	29 989,00	29 989,00	29 989,00	29 989,00		0,00
322509	PRODUITS PHARMACEUTI	0,00	0,00	29 989,00	29 989,00	29 989,00	29 989,00		0,00
322510	AUTRES PROD CHIMIQUE	1 186 877,84	0,00	5 544 081,00	5 408 088,08	6 730 958,84	5 408 088,08	1 322 870,76	
322511	AUTRES PROD CHIMIQUE	1 186 877,84	0,00	5 544 081,00	5 408 088,08	6 730 958,84	5 408 088,08	1 322 870,76	
322700	CHAUSSURES DE SECURI	9 000,00	0,00	39 205,20	247 805,20	259 205,20	247 805,20	11 400,00	
322701	CHAUSSURES DE SECURI	9 000,00	0,00	39 205,20	247 805,20	259 205,20	247 805,20	11 400,00	
322702	GANTS DE SECURITE	5 820,00	0,00	16 000,00	93 479,98	121 820,00	93 479,98	28 340,02	
322703	GANTS DE SECURITE	5 820,00	0,00	16 000,00	93 479,98	121 820,00	93 479,98	28 340,02	
322704	AUTRES HAB + DIVERS	88 361,11	0,00	17 306,00	87 966,25	105 667,11	87 966,25	17 700,86	
322705	AUTRES HAB + DIVERS	88 361,11	0,00	17 306,00	87 966,25	105 667,11	87 966,25	17 700,86	
322705	PROD ENTR DOMESTIQUE	12 620,00	0,00	39 619,00	20 776,87	61 630,00	20 776,87	30 853,13	
322706	PROD ENTR DOMESTIQUE	12 620,00	0,00	39 619,00	20 776,87	61 630,00	20 776,87	30 853,13	
322706	HABILEMENT DE TRAVAIL	0,00	0,00	214 486,40	259 214,40	214 486,40	259 214,40	55 728,00	
322707	HABILEMENT DE TRAVAIL	0,00	0,00	214 486,40	259 214,40	214 486,40	259 214,40	55 728,00	
322710	TABLIER ET BLEUX	0,00	0,00	8 225,00	0,00	8 225,00	0,00	8 225,00	
322711	TABLIER ET BLEUX	0,00	0,00	8 225,00	0,00	8 225,00	0,00	8 225,00	
322711	GRAVIERS DE CARRIERE	10 880 280,50	0,00	10 801 865,00	10 880 846,75	10 979 280,40	10 880 846,75	97 434,65	
322712	GRAVIERS DE CARRIERE	10 880 280,50	0,00	10 801 865,00	10 880 846,75	10 979 280,40	10 880 846,75	97 434,65	
322713	GRILLE INF ET SUP	3 138 267,21	0,00	22 028 245,40	26 178 430,00	29 316 702,21	26 178 430,00	3 138 272,21	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>								

COMPTES	LIBELLE	RECULTEURE (01/01/2020)		RECULTEURE (01/01/2021)		TOTAL M/M AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>	201 199 999,99	201 199 999,99	201 199 999,99	201 199 999,99	201 199 999,99	201 199 999,99	201 199 999,99	201 199 999,99
351104	GRILLE INF ET SUP	3 128 387,21	0,00	3 529 348,46	36 179 450,83	36 847 842,91	36 179 450,83	489 222,08	
351104	SABLE FIN DE CARRIER	1 628 407,75	0,00	3 048 917,24	2 874 474,82	4 874 324,98	2 874 474,82	2 200 850,87	
351104	SABLE FIN DE CARRIER	1 628 407,75	0,00	3 048 917,24	2 874 474,82	4 874 324,98	2 874 474,82	2 200 850,87	
355001	T.B.A	48 714 97,24	0,00	16 983 238,84	18 144 471,81	88 348 271,81	18 144 471,81	49 569 800,00	
355001	T.B.A	48 714 97,24	0,00	16 983 238,84	18 144 471,81	88 348 271,81	18 144 471,81	49 569 800,00	
355005	PANNEAUX CLOTURE	89 585,71	0,00	5 125 195,02	653 553,38	6 223 777,89	653 553,38	4 970 224,27	
355005	PANNEAUX CLOTURE	89 585,71	0,00	5 125 195,02	653 553,38	6 223 777,89	653 553,38	4 970 224,27	
355015	BALLAST	0,00	0,00	19 420 595,06	4 154 415,13	19 420 595,06	4 154 415,13	15 266 179,93	
355015	BALLAST	0,00	0,00	19 420 595,06	4 154 415,13	19 420 595,06	4 154 415,13	15 266 179,93	
355019	AUTRES PROD FINIS	0,00	0,00	3 399 312,88	0,17	3 399 312,88	0,17	3 399 312,88	
355019	AUTRES PROD FINIS	0,00	0,00	3 399 312,88	0,17	3 399 312,88	0,17	3 399 312,88	
381010	ACHATS CARB ET LUBRI	3,27	0,00	3 041 638,07	3 041 638,34	3 041 638,34	3 041 638,34		0,00
381010	ACHATS CARB ET LUBRI	3,27	0,00	3 041 638,07	3 041 638,34	3 041 638,34	3 041 638,34		0,00
381020	ACHATS PIECES DE REC	0,00	0,00	2 919 703,89	2 919 703,89	2 919 703,89	2 919 703,89		0,00
381020	ACHATS PIECES DE REC	0,00	0,00	2 919 703,89	2 919 703,89	2 919 703,89	2 919 703,89		0,00
381030	ACHATS MATERIAUX CT	1,37	0,00	40 700 627,40	40 700 627,77	40 700 627,77	40 700 627,77		0,00
381030	ACHATS MATERIAUX CT	1,37	0,00	40 700 627,40	40 700 627,77	40 700 627,77	40 700 627,77		0,00
381050	ACHATS METAUX	0,00	0,00	882 293,05	882 293,05	882 293,05	882 293,05		0,00
381050	ACHATS METAUX	0,00	0,00	882 293,05	882 293,05	882 293,05	882 293,05		0,00
381090	ACHATS MAT.FRNT.DI	0,00	0,00	4 261 628,90	4 261 628,90	4 261 628,90	4 261 628,90		0,00
381090	ACHATS MAT.FRNT.DI	0,00	0,00	4 261 628,90	4 261 628,90	4 261 628,90	4 261 628,90		0,00
401301	FOURNISSEURS DE STOCKS ENTREPRISES NATIONAL	0,00	11 871 191,83	3 628 665,39	42 818 429,90	8 628 665,39	94 189 621,83		86 113 675,44
401301	FOURNISSEURS DE STOCKS ENTREPRISES NATIONAL	0,00	11 871 191,83	3 628 665,39	42 818 429,90	8 628 665,39	94 189 621,83		86 113 675,44
401302	FOURNISSEURS DE STOCKS ENTREPRISES PRIVEES	0,00	1 129 01 888,14	5 198 142,70	20 728 702,30	5 198 142,70	1 089 81 088,14		1 089 710 218,88
401302	FOURNISSEURS DE STOCKS ENTREPRISES PRIVEES	0,00	1 129 01 888,14	5 198 142,70	20 728 702,30	5 198 142,70	1 089 81 088,14		1 089 710 218,88
401303	FOURNISSEURS DE STOCKS ETRANGE	0,00	30 521 885,15	0,00	0,00	0,00	30 521 885,15		30 521 885,15
401303	FOURNISSEURS DE STOCKS ETRANGE	0,00	30 521 885,15	0,00	0,00	0,00	30 521 885,15		30 521 885,15
401802	RG ENT STES PRIVEES	0,00	3 688 530,62	0,00	0,00	0,00	3 688 530,62		3 688 530,62
401802	RG ENT STES PRIVEES	0,00	3 688 530,62	0,00	0,00	0,00	3 688 530,62		3 688 530,62
401601	FOURNISSEURS DE SERVICE ENTREPRISES NATIONAL	0,00	1 887 288,30	3 641 073,77	4 271 112,80	3 641 073,77	8 128 382,23		2 487 278,46
401601	FOURNISSEURS DE SERVICE ENTREPRISES NATIONAL	0,00	1 887 288,30	3 641 073,77	4 271 112,80	3 641 073,77	8 128 382,23		2 487 278,46
401602	FOURNISSEURS DE SERVICE ENTREPRISES PRIVEES	0,00	10 224 888,00	3 341 883,52	11 224 251,21	3 341 883,52	21 458 828,00		18 117 188,34
401602	FOURNISSEURS DE SERVICE ENTREPRISES PRIVEES	0,00	10 224 888,00	3 341 883,52	11 224 251,21	3 341 883,52	21 458 828,00		18 117 188,34
401603	FOURNISSEURS DE SERVICE ETRANGER	0,00	10 224 888,00	0,00	0,00	0,00	10 224 888,00		10 224 888,00
401603	FOURNISSEURS DE SERVICE ETRANGER	0,00	10 224 888,00	0,00	0,00	0,00	10 224 888,00		10 224 888,00
401622	FRS Svc (HONORAIRE)	0,00	1 078 953,34	885 280,95	1 215 888,29	885 280,95	2 291 991,53		1 686 730,58
401622	FRS Svc (HONORAIRE)	0,00	1 078 953,34	885 280,95	1 215 888,29	885 280,95	2 291 991,53		1 686 730,58
404201	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ENTREPRISES NATIONAL	0 214 528 15	0,00	0,00	0,00	0 214 528 15	0,00		0 214 528 15
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	1 001 199 999,99	1 001 199 999,99	7 003 999 999,99	2 003 999 999,99	1 001 199 999,99	1 001 199 999,99	1 001 199 999,99	1 001 199 999,99

COMPTE	LIBELLE	RECOURS (SOLDES)		RECOURS (SOLDES)		TOT MM AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>	1 001 000,00	1 001 000,00	1 001 000,00	1 001 000,00	1 001 000,00	1 001 000,00	1 001 000,00	1 001 000,00
404000	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ENTREPRISES NATIONAL	8 214 528,18	0,00	0,00	0,00	8 214 528,18	0,00	8 214 528,18	
404200	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ENTREPRISES PRIVÉES	35 910 965,40	0,00	327 801,53	0,00	35 910 965,40	0,00	35 910 965,40	
404300	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ENTREPRISES PRIVÉES	35 910 965,40	0,00	327 801,53	0,00	35 910 965,40	0,00	35 910 965,40	
404200	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ETRANGE	0,00	1 791 898,84	0,00	0,00	0,00	1 791 898,84	1 791 898,84	
404300	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ETRANGE	0,00	1 791 898,84	0,00	0,00	0,00	1 791 898,84	1 791 898,84	
406000	FOURNISSEURS FACT IMPAYÉES ENTREPRISES NATIONAL	0,00	13 389 960,00	0,00	0,00	0,00	13 389 960,00	13 389 960,00	
406100	FOURNISSEURS FACT IMPAYÉES ENTREPRISES NATIONAL	0,00	13 389 960,00	0,00	0,00	0,00	13 389 960,00	13 389 960,00	
409000	FOURNISSEURS DEBITEURS ENTREPRISES NATIONALES	400 906,39	0,00	0,00	0,00	400 906,39	0,00	400 906,39	
409100	FOURNISSEURS DEBITEURS ENTREPRISES NATIONALES	400 906,39	0,00	0,00	0,00	400 906,39	0,00	400 906,39	
409000	FOURNISSEURS DEBITEURS ENTREPRISES PRIVÉES	101 409,18	0,00	0,00	0,00	101 409,18	0,00	101 409,18	
409100	FOURNISSEURS DEBITEURS ENTREPRISES PRIVÉES	101 409,18	0,00	0,00	0,00	101 409,18	0,00	101 409,18	
411010	ENTREPRISES PUBLIQUES	1 001 000,00	0,00	0,00	0,00	1 001 000,00	0,00	1 001 000,00	
411020	ENTREPRISES PUBLIQUES	1 001 000,00	0,00	0,00	0,00	1 001 000,00	0,00	1 001 000,00	
411014	CREANCES/PRESTATION	507 128,84	0,00	0,00	0,00	507 128,84	0,00	507 128,84	
411020	CREANCES/PRESTATION	507 128,84	0,00	0,00	0,00	507 128,84	0,00	507 128,84	
411020	ENTREPRISES ECONOMIQUES	1 001 000,00	0,00	4 028 074,87	0,00	1 001 000,00	0,00	1 001 000,00	
411020	ENTREPRISES ECONOMIQUES	1 001 000,00	0,00	4 028 074,87	0,00	1 001 000,00	0,00	1 001 000,00	
411110	ENTREPRISES NATIONAL	10 944 254,38	0,00	0,00	0,00	10 944 254,38	0,00	10 944 254,38	
411110	ENTREPRISES NATIONAL	10 944 254,38	0,00	0,00	0,00	10 944 254,38	0,00	10 944 254,38	
419100	AV ETAT + EP ECONOMIQUES	0,00	6 082 081,66	0,00	0,00	0,00	6 082 081,66	6 082 081,66	
419100	AV ETAT + EP ECONOMIQUES	0,00	6 082 081,66	0,00	0,00	0,00	6 082 081,66	6 082 081,66	
421000	NET A PAYER DU MOIS	0,00	0,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	0,00	
421000	NET A PAYER DU MOIS	0,00	0,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	0,00	
422400	COTISATIONS OEUVRES	549 054,32	0,00	2 240 000,00	2 989 054,32	2 789 000,00	2 989 054,32	104 075,70	
422400	COTISATIONS OEUVRES	549 054,32	0,00	2 240 000,00	2 989 054,32	2 789 000,00	2 989 054,32	104 075,70	
422500	RET.AV. + PRET O.S	0,00	4 424 500,76	0,00	554 000,00	0,00	4 978 500,76	4 424 500,76	
422500	RET.AV. + PRET O.S	0,00	4 424 500,76	0,00	554 000,00	0,00	4 978 500,76	4 424 500,76	
422500	RET.PRET OPRET O.S	0,00	4 388 800,00	0,00	0,00	0,00	4 388 800,00	4 388 800,00	
422500	RET.PRET OPRET O.S	0,00	4 388 800,00	0,00	0,00	0,00	4 388 800,00	4 388 800,00	
425004	PAIES VERSEES A RECU	3 968,02	0,00	0,00	0,00	3 968,02	0,00	3 968,02	
425004	PAIES VERSEES A RECU	3 968,02	0,00	0,00	0,00	3 968,02	0,00	3 968,02	
431100	RETENUES SS+RETRAITE	857,67	0,00	10 871 810,82	10 871 810,82	10 872 468,49	10 871 810,82	857,67	
431100	RETENUES SS+RETRAITE	857,67	0,00	10 871 810,82	10 871 810,82	10 872 468,49	10 871 810,82	857,67	
431100	RETENUE COTISATIONS MGT	0,00	273 432,82	450 557,99	854 300,30	450 557,99	727 734,12	273 176,13	
431100	RETENUE COTISATIONS MGT	0,00	273 432,82	450 557,99	854 300,30	450 557,99	727 734,12	273 176,13	
431200	CNASAT PART ENTREPRI	0,00	4 828 974,73	42 121 886,00	42 424 306,12	42 121 886,00	47 081 810,86	4 828 974,73	
431200	CNASAT PART ENTREPRI	0,00	4 828 974,73	42 121 886,00	42 424 306,12	42 121 886,00	47 081 810,86	4 828 974,73	
433000	CONGE CACOBATPH	6 097,91	0,00	0,00	0,00	6 097,91	0,00	6 097,91	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	4 000 000,00	1 001 000,00	4 000 000,00	1 001 000,00	4 000 000,00	1 001 000,00	4 000 000,00	1 001 000,00

COMPTES	LIBELLE	RECULTEURE(SOLDES)		MANUELS(SOLDES)		TOT MM AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>	4490000000	1771800100	0100000000	7800000000	0000000000	0000000000	4490000000	1771800100
430000	CONGE CACOBATH	6 097,91	0,00	0,00	0,00	6 097,91	0,00	6 097,91	
432201	COT.C.P EMPLOYEUR	0,00	1 600 306,02	1 600 026,48	14 748 151,06	1 600 026,48	16 282 354,70		1 600 306,02
430000	COT.C.P EMPLOYEUR	0,00	1 600 306,02	1 600 026,48	14 748 151,06	1 600 026,48	16 282 354,70		1 600 306,02
432311	COT ŒUVRES SOCIALES	0,00	1 478 881,46	0,00	0,00	0,00	1 478 881,46		1 478 881,46
430000	COT ŒUVRES SOCIALES	0,00	1 478 881,46	0,00	0,00	0,00	1 478 881,46		1 478 881,46
436003	PRIME SCOLARITE / ET	2 000,00	0,00	0,00	0,00	2 000,00	0,00	2 000,00	
430000	PRIME SCOLARITE / ET	2 000,00	0,00	0,00	0,00	2 000,00	0,00	2 000,00	
442100	RET. IMPOTS SUR R.G.	0,00	1000000000	320 881,34	21 300 064,13	320 881,34	1000000000		1000000000
440000	RET. IMPOTS SUR R.G.	0,00	1000000000	320 881,34	21 300 064,13	320 881,34	1000000000		1000000000
445102	TVA DEDUCT SUR INVES	37 730,82	0,00	0,00	0,00	37 730,82	0,00	37 730,82	
440000	TVA DEDUCT SUR INVES	37 730,82	0,00	0,00	0,00	37 730,82	0,00	37 730,82	
445103	TR DEDUCTE SUR ACHATS	307 000,00	0,00	1 300 000,00	0,00	307 000,00	0,00	307 000,00	
440000	TR DEDUCTE SUR ACHATS	307 000,00	0,00	1 300 000,00	0,00	307 000,00	0,00	307 000,00	
445703	TVA COLLECTEE SUR VENTE	0,00	0,00	0,00	740 832,97	0,00	0,00	0,00	740 832,97
440000	TVA COLLECTEE SUR VENTE	0,00	0,00	0,00	740 832,97	0,00	0,00	0,00	740 832,97
462007	RET. CESSIONS INVEST	0,00	13 194 152,00	0,00	0,00	0,00	13 194 152,00		13 194 152,00
460000	RET. CESSIONS INVEST	0,00	13 194 152,00	0,00	0,00	0,00	13 194 152,00		13 194 152,00
462009	AUT CREANCES INVEST	0,00	9 267 863,00	0,00	0,00	0,00	9 267 863,00		9 267 863,00
460000	AUT CREANCES INVEST	0,00	9 267 863,00	0,00	0,00	0,00	9 267 863,00		9 267 863,00
512904	BNA BENI SAF	1 072 617,48	0,00	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	1 072 617,48	
510000	BNA BENI SAF	1 072 617,48	0,00	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	1 072 617,48	
541201	CAISSE DE REGIE	0,00	0,00	188 137,48	188 137,48	188 137,48	188 137,48		0,00
540000	CAISSE DE REGIE	0,00	0,00	188 137,48	188 137,48	188 137,48	188 137,48		0,00
541909	PROVISIONS AUTRES	889 285,35	0,00	83 781,84	0,00	1 973 866,88	0,00	1 973 866,88	
540000	PROVISIONS AUTRES	889 285,35	0,00	83 781,84	0,00	1 973 866,88	0,00	1 973 866,88	
581904	VIR FDS INTER-BQUES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
580000	VIR FDS INTER-BQUES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
581906	VIR FDS BQUES-CAISS	0,00	0,00	188 612,67	188 612,67	188 612,67	188 612,67		0,00
580000	VIR FDS BQUES-CAISS	0,00	0,00	188 612,67	188 612,67	188 612,67	188 612,67		0,00
601301	LIANTS	0,00	0,00	9 960 023,97	0,00	9 960 023,97	0,00	9 960 023,97	
600000	LIANTS	0,00	0,00	9 960 023,97	0,00	9 960 023,97	0,00	9 960 023,97	
601305	SABLES FINS	0,00	0,00	1 900 081,86	0,00	1 900 081,86	0,00	1 900 081,86	
600000	SABLES FINS	0,00	0,00	1 900 081,86	0,00	1 900 081,86	0,00	1 900 081,86	
601311	TRELLIS SOUDES	0,00	0,00	1 907 996,99	0,00	1 907 996,99	0,00	1 907 996,99	
600000	TRELLIS SOUDES	0,00	0,00	1 907 996,99	0,00	1 907 996,99	0,00	1 907 996,99	
601312	PL DE FER RECUIT	0,00	0,00	21 789 074,88	0,00	21 789 074,88	0,00	21 789 074,88	
600000	PL DE FER RECUIT	0,00	0,00	21 789 074,88	0,00	21 789 074,88	0,00	21 789 074,88	
60 0000	FER ROND	0,00	0,00	4 908 386,53	0,00	4 908 386,53	0,00	4 908 386,53	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	4490000000	1 600 306,02	1 600 026,48	14 748 151,06	6 097 910,00	16 282 354,70	4490000000	1 771 800 100,00

## BALANCE GENERALE

PAGE 8

-copie provisoire

EDITION DU 09/05/2022 13:43

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

COMPTES	LIBELLE	REOUVERTURE(SOLDES)		MISES EN BILAN		TOTAL MM AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>								
601100	FER ROND	0,00	0,00	4 808 386,53	0,00	4 808 386,53	0,00	4 808 386,53	
601314	MATERIAUX CAOUTCHOUC	0,00	0,00	2 812,37	0,00	2 812,37	0,00	2 812,37	
	<b>MATERIAUX CAOUTCHOUC</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2 812,37</b>	<b>0,00</b>	<b>2 812,37</b>	<b>0,00</b>	<b>2 812,37</b>	
601315	MATX CONSTRUCTION AU	0,00	0,00	1 600,00	0,00	1 600,00	0,00	1 600,00	
	<b>MATX CONSTRUCTION AU</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 600,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 600,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 600,00</b>	
601405	PRODUITS EN BOIS AUT	0,00	0,00	1 338 900,00	0,00	1 338 900,00	0,00	1 338 900,00	
	<b>PRODUITS EN BOIS AUT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 338 900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 338 900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 338 900,00</b>	
601503	METALX FERREUX AUTRE	0,00	0,00	719 860,00	0,00	719 860,00	0,00	719 860,00	
	<b>METALX FERREUX AUTRE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>719 860,00</b>	<b>0,00</b>	<b>719 860,00</b>	<b>0,00</b>	<b>719 860,00</b>	
601508	PRODUITS EN ZINK	0,00	0,00	188 000,00	0,00	188 000,00	0,00	188 000,00	
	<b>PRODUITS EN ZINK</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>188 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>188 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>188 000,00</b>	
601608	PEINTURE VIT MIROIT	0,00	0,00	30 760,00	0,00	30 760,00	0,00	30 760,00	
	<b>PEINTURE VIT MIROIT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30 760,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30 760,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30 760,00</b>	
601704	ARMOIRE & DISJONCT	0,00	0,00	13 240,00	0,00	13 240,00	0,00	13 240,00	
	<b>ARMOIRE &amp; DISJONCT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13 240,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13 240,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13 240,00</b>	
601707	ACES ELECT.AUTRES	0,00	0,00	28 895,40	0,00	28 895,40	0,00	28 895,40	
	<b>ACES ELECT.AUTRES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>28 895,40</b>	<b>0,00</b>	<b>28 895,40</b>	<b>0,00</b>	<b>28 895,40</b>	
601708	FOURNIT ELECTR.AUTRE	0,00	0,00	189 792,40	0,00	189 792,40	0,00	189 792,40	
	<b>FOURNIT ELECTR.AUTRE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>189 792,40</b>	<b>0,00</b>	<b>189 792,40</b>	<b>0,00</b>	<b>189 792,40</b>	
601804	BOULON ET TIRE - FON	0,00	0,00	24 700,57	0,00	24 700,57	0,00	24 700,57	
	<b>BOULON ET TIRE - FON</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>24 700,57</b>	<b>0,00</b>	<b>24 700,57</b>	<b>0,00</b>	<b>24 700,57</b>	
601805	PRODUITS EN CAOUTCHO	0,00	0,00	7 962 322,02	0,00	7 962 322,02	0,00	7 962 322,02	
	<b>PRODUITS EN CAOUTCHO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7 962 322,02</b>	<b>0,00</b>	<b>7 962 322,02</b>	<b>0,00</b>	<b>7 962 322,02</b>	
601806	ENTRETOISES	0,00	0,00	34 192 248,85	0,00	34 192 248,85	0,00	34 192 248,85	
	<b>ENTRETOISES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>34 192 248,85</b>	<b>0,00</b>	<b>34 192 248,85</b>	<b>0,00</b>	<b>34 192 248,85</b>	
601809	MTRRS FOURN VOIE AUT	0,00	0,00	208 114,08	0,00	208 114,08	0,00	208 114,08	
	<b>MTRRS FOURN VOIE AUT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>208 114,08</b>	<b>0,00</b>	<b>208 114,08</b>	<b>0,00</b>	<b>208 114,08</b>	
601903	PAPIER INFORMATIQUE	0,00	0,00	7 875,00	0,00	7 875,00	0,00	7 875,00	
	<b>PAPIER INFORMATIQUE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7 875,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7 875,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7 875,00</b>	
601909	FOURNIT. DE BUREAU A	0,00	0,00	145 405,83	0,00	145 405,83	0,00	145 405,83	
	<b>FOURNIT. DE BUREAU A</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>145 405,83</b>	<b>0,00</b>	<b>145 405,83</b>	<b>0,00</b>	<b>145 405,83</b>	
601910	P.O CHANTIER (+VOIE)	0,00	0,00	1 100,00	0,00	1 100,00	0,00	1 100,00	
	<b>P.O CHANTIER (+VOIE)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 100,00</b>	
601911	P.O D'ATELIERS	0,00	0,00	3 505,00	0,00	3 505,00	0,00	3 505,00	
	<b>P.O D'ATELIERS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3 505,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3 505,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3 505,00</b>	
601912	PETITS OUTILL. AUTRE	0,00	0,00	80,00	0,00	80,00	0,00	80,00	
	<b>PETITS OUTILL. AUTRE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>80,00</b>	<b>0,00</b>	<b>80,00</b>	<b>0,00</b>	<b>80,00</b>	
601913	PRODUIT QUINC + PLOM	0,00	0,00	917 099,38	0,00	917 099,38	0,00	917 099,38	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 01 083 800,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 01 083 800,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 01 083 800,00</b>	

BALANCE GENERALE

PAGE:9

-copie provisoire

EDITION DU 09/05/2022 13:43

EXERCICE 01/01/20 AU 31/12/20

COMPTES	LIBELLE	REOUVERTURE(SO,DESS)		ANNULATIONS(10,100)		TOT.MVM AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>	448710864	448710864	130700000	130700000	000000000	000000000	471070864	471070864
60117	PRODUIT QUINC + PLOM	0,00	0,00	917 899,58	0,00	917 899,58	0,00	917 899,58	
601814	PLOMBERIE SANITAIRE	0,00	0,00	6 900,00	0,00	6 900,00	0,00	6 900,00	
60117	PLOMBERIE SANITAIRE	0,00	0,00	6 900,00	0,00	6 900,00	0,00	6 900,00	
601918	FOURNITURE DE SOUDUR	0,00	0,00	5 750,00	0,00	5 750,00	0,00	5 750,00	
60117	FOURNITURE DE SOUDUR	0,00	0,00	5 750,00	0,00	5 750,00	0,00	5 750,00	
601921	PRODUITS PHARMACEUTI	0,00	0,00	31 399,00	0,00	31 399,00	0,00	31 399,00	
60117	PRODUITS PHARMACEUTI	0,00	0,00	31 399,00	0,00	31 399,00	0,00	31 399,00	
601922	AUT PRDTS CHIMIQUES	0,00	0,00	5 400 000,00	0,00	5 400 000,00	0,00	5 400 000,00	
60117	AUT PRDTS CHIMIQUES	0,00	0,00	5 400 000,00	0,00	5 400 000,00	0,00	5 400 000,00	
601925	HABILLEMENT.TRV	0,00	0,00	298 214,40	0,00	298 214,40	0,00	298 214,40	
60117	HABILLEMENT.TRV	0,00	0,00	298 214,40	0,00	298 214,40	0,00	298 214,40	
601930	TISSUS HABILLEMENT A	0,00	0,00	7 000,00	0,00	7 000,00	0,00	7 000,00	
60117	TISSUS HABILLEMENT A	0,00	0,00	7 000,00	0,00	7 000,00	0,00	7 000,00	
601932	CHAUSSURES DE SECURI	0,00	0,00	247 805,20	0,00	247 805,20	0,00	247 805,20	
60117	CHAUSSURES DE SECURI	0,00	0,00	247 805,20	0,00	247 805,20	0,00	247 805,20	
601933	GANTS DE SECURITE	0,00	0,00	93 479,99	0,00	93 479,99	0,00	93 479,99	
60117	GANTS DE SECURITE	0,00	0,00	93 479,99	0,00	93 479,99	0,00	93 479,99	
601934	AUTRES HABILLEMENTS	0,00	0,00	57 955,25	0,00	57 955,25	0,00	57 955,25	
60117	AUTRES HABILLEMENTS	0,00	0,00	57 955,25	0,00	57 955,25	0,00	57 955,25	
601935	PRODUITS ENTR DOMEST	0,00	0,00	20 775,67	0,00	20 775,67	0,00	20 775,67	
60117	PRODUITS ENTR DOMEST	0,00	0,00	20 775,67	0,00	20 775,67	0,00	20 775,67	
601938	PRODUITS EXPLOSIFS	0,00	0,00	1 000 194,00	0,00	1 000 194,00	0,00	1 000 194,00	
60117	PRODUITS EXPLOSIFS	0,00	0,00	1 000 194,00	0,00	1 000 194,00	0,00	1 000 194,00	
602101	ESSENCE SUPER	0,00	0,00	211 045,56	0,00	211 045,56	0,00	211 045,56	
60117	ESSENCE SUPER	0,00	0,00	211 045,56	0,00	211 045,56	0,00	211 045,56	
602103	GAS-OIL CARNETS	0,00	0,00	1 982 304,07	0,00	1 982 304,07	0,00	1 982 304,07	
60117	GAS-OIL CARNETS	0,00	0,00	1 982 304,07	0,00	1 982 304,07	0,00	1 982 304,07	
602104	GAZ-OIL(POMPE)	0,00	0,00	838 990,09	0,00	838 990,09	0,00	838 990,09	
60117	GAZ-OIL(POMPE)	0,00	0,00	838 990,09	0,00	838 990,09	0,00	838 990,09	
602106	HUILES (TOUTES)	0,00	0,00	782 991,74	0,00	782 991,74	0,00	782 991,74	
60117	HUILES (TOUTES)	0,00	0,00	782 991,74	0,00	782 991,74	0,00	782 991,74	
602107	GRAISSES (TOUTES)	0,00	0,00	389 416,02	0,00	389 416,02	0,00	389 416,02	
60117	GRAISSES (TOUTES)	0,00	0,00	389 416,02	0,00	389 416,02	0,00	389 416,02	
602108	LUBRIFIANTS AUTRES	0,00	0,00	65 056,54	0,00	65 056,54	0,00	65 056,54	
60117	LUBRIFIANTS AUTRES	0,00	0,00	65 056,54	0,00	65 056,54	0,00	65 056,54	
602204	AUTRES PR AUTO LEGER	0,00	0,00	312 209,79	0,00	312 209,79	0,00	312 209,79	
60117	AUTRES PR AUTO LEGER	0,00	0,00	312 209,79	0,00	312 209,79	0,00	312 209,79	
602206	AUTRES PR AUTO LOURD	0,00	0,00	293 946,26	0,00	293 946,26	0,00	293 946,26	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	1488710864	1488710864	130700000	130700000	000000000	000000000	471070864	471070864

INFORMATIONS  
 BENEVOLE  
 BENEVOLE

BALANCE GENERALE

PAGE:11

-copie provisoire

EDITION DU 09/05/2022 13:43

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

COMPTES	LIBELLE	RECOURS(2020)SOLDES		MONTANT(2021)SOLDES		TOT MVM AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>	4447100000	4447100000	1171400000	1171400000	4447100000	4447100000	4447100000	4447100000
115345	ER MAT DE PESA+MESU	0,00	0,00	81 600,00	0,00	81 600,00	0,00	81 600,00	0,00
115345	E.R MAT MESUR+CONTRO	0,00	0,00	37 628,08	0,00	37 628,08	0,00	37 628,08	0,00
115345	E.R MAT MESUR+CONTRO	0,00	0,00	37 628,08	0,00	37 628,08	0,00	37 628,08	0,00
115401	MAT. AUTOMOB LEGER	0,00	0,00	88 718,90	0,00	88 718,90	0,00	88 718,90	0,00
115401	MAT. AUTOMOB LEGER	0,00	0,00	88 718,90	0,00	88 718,90	0,00	88 718,90	0,00
118003	PHOTO/DUPLICATION	0,00	0,00	88 479,00	0,00	88 479,00	0,00	88 479,00	0,00
118003	PHOTO/DUPLICATION	0,00	0,00	88 479,00	0,00	88 479,00	0,00	88 479,00	0,00
119009	AUTRES SERVICES	0,00	0,00	384 415,31	0,00	384 415,31	0,00	384 415,31	0,00
119009	AUTRES SERVICES	0,00	0,00	384 415,31	0,00	384 415,31	0,00	384 415,31	0,00
821001	SYSTEME GARDINNAGE	0,00	0,00	1 384 800,00	0,00	1 384 800,00	0,00	1 384 800,00	0,00
821001	SYSTEME GARDINNAGE	0,00	0,00	1 384 800,00	0,00	1 384 800,00	0,00	1 384 800,00	0,00
822101	AVOCAT CONSEIL	0,00	0,00	88 250,00	0,00	88 250,00	0,00	88 250,00	0,00
822101	AVOCAT CONSEIL	0,00	0,00	88 250,00	0,00	88 250,00	0,00	88 250,00	0,00
822104	ETUD.TECH.INGEN.	0,00	0,00	608 095,20	0,00	608 095,20	0,00	608 095,20	0,00
822104	ETUD.TECH.INGEN.	0,00	0,00	608 095,20	0,00	608 095,20	0,00	608 095,20	0,00
822106	FORMATION	0,00	0,00	175 000,00	0,00	175 000,00	0,00	175 000,00	0,00
822106	FORMATION	0,00	0,00	175 000,00	0,00	175 000,00	0,00	175 000,00	0,00
822109	AUTRES HONORAIRES	0,00	0,00	210 137,81	0,00	210 137,81	0,00	210 137,81	0,00
822109	AUTRES HONORAIRES	0,00	0,00	210 137,81	0,00	210 137,81	0,00	210 137,81	0,00
823004	PUB APPROVISIONNEMEN	0,00	0,00	604 800,00	0,00	604 800,00	0,00	604 800,00	0,00
823004	PUB APPROVISIONNEMEN	0,00	0,00	604 800,00	0,00	604 800,00	0,00	604 800,00	0,00
824004	FRAIS DE TRANSPORT A	0,00	0,00	608 000,00	0,00	608 000,00	0,00	608 000,00	0,00
824004	FRAIS DE TRANSPORT A	0,00	0,00	608 000,00	0,00	608 000,00	0,00	608 000,00	0,00
825001	FRAIS DE VOYAGE	0,00	0,00	1 780,00	0,00	1 780,00	0,00	1 780,00	0,00
825001	FRAIS DE VOYAGE	0,00	0,00	1 780,00	0,00	1 780,00	0,00	1 780,00	0,00
825101	FRAIS DEPLC	0,00	0,00	883 800,00	0,00	883 800,00	0,00	883 800,00	0,00
825101	FRAIS DEPLC	0,00	0,00	883 800,00	0,00	883 800,00	0,00	883 800,00	0,00
825503	FRAIS DE RESTURATION	0,00	0,00	118 950,00	0,00	118 950,00	0,00	118 950,00	0,00
825503	FRAIS DE RESTURATION	0,00	0,00	118 950,00	0,00	118 950,00	0,00	118 950,00	0,00
825504	FRAIS HEBEGEMENT	0,00	0,00	173 855,51	0,00	173 855,51	0,00	173 855,51	0,00
825504	FRAIS HEBEGEMENT	0,00	0,00	173 855,51	0,00	173 855,51	0,00	173 855,51	0,00
028001	TELEPHONE	0,00	0,00	396 017,34	0,00	396 017,34	0,00	396 017,34	0,00
028001	TELEPHONE	0,00	0,00	396 017,34	0,00	396 017,34	0,00	396 017,34	0,00
028003	AFFRANCHISSEMENT	0,00	0,00	400,00	0,00	400,00	0,00	400,00	0,00
028003	AFFRANCHISSEMENT	0,00	0,00	400,00	0,00	400,00	0,00	400,00	0,00
627501	COMMISSION DIVERSES	0,00	0,00	77 777,82	0,00	77 777,82	0,00	77 777,82	0,00
627501	COMMISSION DIVERSES	0,00	0,00	77 777,82	0,00	77 777,82	0,00	77 777,82	0,00
031000	SALAIRE DE BASE	0,00	0,00	2 671 070,70	5 380 628,00	2 671 070,70	5 380 628,00	2 671 070,70	5 380 628,00
	<b>TOTAL A REPORTER</b>	4447100000	4447100000	1171400000	1171400000	4447100000	4447100000	4447100000	4447100000

COMPTES	LIBELLE	REGULATIONS(D.C.2020)		REGULATIONS(D.C.2021)		TOT MM AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>								
63100	SALAIRE DE BASE	0,00	0,00	2 971 875,70	2 260 928,90	2 971 875,70	2 260 928,90	47 812 962,10	
631201	SALAIRES UNIQUE	0,00	0,00	2 097 000,00	0,00	2 097 000,00	0,00	2 097 000,00	
63100	SALAIRES UNIQUE	0,00	0,00	2 097 000,00	0,00	2 097 000,00	0,00	2 097 000,00	
631205	PRC	0,00	0,00	3 961 973,89	189,00	3 961 973,89	189,00	3 961 784,89	
63100	PRC	0,00	0,00	3 961 973,89	189,00	3 961 973,89	189,00	3 961 784,89	
631206	G. F. C .	0,00	0,00	3 226 098,90	0,00	3 226 098,90	0,00	3 226 098,90	
63100	G. F. C .	0,00	0,00	3 226 098,90	0,00	3 226 098,90	0,00	3 226 098,90	
631804	PRIME DE PARTICIPATION AUX COMMISSION PERMANENTES	0,00	0,00	44 200,00	0,00	44 200,00	0,00	44 200,00	
63100	PRIME DE PARTICIPATION AUX COMMISSION PERMANENTES	0,00	0,00	44 200,00	0,00	44 200,00	0,00	44 200,00	
631809	FRAIS DE FORMATION A	0,00	0,00	133 620,00	0,00	133 620,00	0,00	133 620,00	
63100	FRAIS DE FORMATION A	0,00	0,00	133 620,00	0,00	133 620,00	0,00	133 620,00	
632000	INTERES TRAVAILLEURS	0,00	0,00	47 828 918,00	0,00	47 828 918,00	0,00	47 828 918,00	
63100	INTERES TRAVAILLEURS	0,00	0,00	47 828 918,00	0,00	47 828 918,00	0,00	47 828 918,00	
636001	SECURITE SOCIALE	0,00	0,00	30 346 286,04	0,00	30 346 286,04	0,00	30 346 286,04	
63100	SECURITE SOCIALE	0,00	0,00	30 346 286,04	0,00	30 346 286,04	0,00	30 346 286,04	
635302	COT.CP EMPLOYEUR	0,00	0,00	4 748 181,96	0,00	4 748 181,96	0,00	4 748 181,96	
63100	COT.CP EMPLOYEUR	0,00	0,00	4 748 181,96	0,00	4 748 181,96	0,00	4 748 181,96	
637001	COTISATIONS OEUVRIS	0,00	0,00	4 101 036,78	0,00	4 101 036,78	0,00	4 101 036,78	
63100	COTISATIONS OEUVRIS	0,00	0,00	4 101 036,78	0,00	4 101 036,78	0,00	4 101 036,78	
638002	IEP ENTREPRISES	0,00	0,00	13 586 575,25	0,00	13 586 575,25	0,00	13 586 575,25	
63100	IEP ENTREPRISES	0,00	0,00	13 586 575,25	0,00	13 586 575,25	0,00	13 586 575,25	
638004	IND. DE SERVICE PERM	0,00	0,00	221 633,60	0,00	221 633,60	0,00	221 633,60	
63100	IND. DE SERVICE PERM	0,00	0,00	221 633,60	0,00	221 633,60	0,00	221 633,60	
638007	IND. PANIER	0,00	0,00	10 638 190,00	0,00	10 638 190,00	0,00	10 638 190,00	
63100	IND. PANIER	0,00	0,00	10 638 190,00	0,00	10 638 190,00	0,00	10 638 190,00	
638008	GRATIS TRX EXEP	0,00	0,00	78 000,00	0,00	78 000,00	0,00	78 000,00	
63100	GRATIS TRX EXEP	0,00	0,00	78 000,00	0,00	78 000,00	0,00	78 000,00	
638013	IND. NUISANCE	0,00	0,00	4 876 407,50	0,00	4 876 407,50	0,00	4 876 407,50	
63100	IND. NUISANCE	0,00	0,00	4 876 407,50	0,00	4 876 407,50	0,00	4 876 407,50	
638011	IND.FORF.SUJETION	0,00	0,00	188 000,00	0,00	188 000,00	0,00	188 000,00	
63100	IND.FORF.SUJETION	0,00	0,00	188 000,00	0,00	188 000,00	0,00	188 000,00	
638016	IND. TRANSPORT	0,00	0,00	2 899 981,28	343 218,90	2 899 981,28	343 218,90	2 899 981,28	
63100	IND. TRANSPORT	0,00	0,00	2 899 981,28	343 218,90	2 899 981,28	343 218,90	2 899 981,28	
645200	TAXE UNQ VEHIC AUTOMO	0,00	0,00	101 500,00	0,00	101 500,00	0,00	101 500,00	
63100	TAXE UNQ VEHIC AUTOMO	0,00	0,00	101 500,00	0,00	101 500,00	0,00	101 500,00	
645205	TAXES FONCIERE	0,00	0,00	1 883 200,00	0,00	1 883 200,00	0,00	1 883 200,00	
63100	TAXES FONCIERE	0,00	0,00	1 883 200,00	0,00	1 883 200,00	0,00	1 883 200,00	
645206	AMANDES ET PENALITES	0,00	0,00	6 725,12	0,00	6 725,12	0,00	6 725,12	
	<b>TOTAL A REPORTER</b>			1 417 000,00	1 107 412,00	1 417 000,00	1 107 412,00	4 801 380,42	4 711 000,00

BALANCE GENERALE

PAGE 13

-copie provisoire

EDITION DU 09/05/2022 13:43

EXERCICE 01/01/20 AU 31/12/20

COMPTES	LIBELLE	REOUVERTURE(SOLDES)		ANNULATIONS (SOLDES)		TOT. MM AU 31/12/20		SOLDE AU 31/12/20	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	<b>REPORT</b>								
	AMANDES ET PENALITES	0,00	0,00	6 726,12	0,00	6 726,12	0,00	6 726,12	
657000	ECARTS DE STOCKS	0,00	0,00	41 932,79	0,00	41 932,79	0,00	41 932,79	
	ECARTS DE STOCKS	0,00	0,00	41 932,79	0,00	41 932,79	0,00	41 932,79	
657000	DIV CHARGE OPERATION	0,00	0,00	1 521,98	0,00	1 521,98	0,00	1 521,98	
	DIV CHARGE OPERATION	0,00	0,00	1 521,98	0,00	1 521,98	0,00	1 521,98	
701001	P.V PROD DE CARRIERE	0,00	0,00	0,00	3 987 541,98	0,00	3 987 541,98		3 987 541,98
	P.V PROD DE CARRIERE	0,00	0,00	0,00	3 987 541,98	0,00	3 987 541,98		3 987 541,98
723101	GRAVIERS DE CARRIERE	0,00	0,00	9 800 183,04	58 500 880,77	9 800 183,04	58 500 880,77		6 700 697,73
	GRAVIERS DE CARRIERE	0,00	0,00	9 800 183,04	58 500 880,77	9 800 183,04	58 500 880,77		6 700 697,73
723103	PROD SEMI FINI GRIL	0,00	0,00	36 179 432,08	0,00	36 179 432,08	0,00	36 179 432,08	
	PROD SEMI FINI GRIL	0,00	0,00	36 179 432,08	0,00	36 179 432,08	0,00	36 179 432,08	
723104	SABLE FIN DE CARRIERE	0,00	0,00	2 910 784,18	3 040 917,24	2 910 784,18	3 040 917,24		538 133,06
	SABLE FIN DE CARRIERE	0,00	0,00	2 910 784,18	3 040 917,24	2 910 784,18	3 040 917,24		538 133,06
723109	PROD CHANTIER AUTRES	0,00	0,00	0,00	33 981 470,48	0,00	33 981 470,48		33 981 470,48
	PROD CHANTIER AUTRES	0,00	0,00	0,00	33 981 470,48	0,00	33 981 470,48		33 981 470,48
724001	T.B.A	0,00	0,00	0,00	16 980 094,81	0,00	16 980 094,81		16 980 094,81
	T.B.A	0,00	0,00	0,00	16 980 094,81	0,00	16 980 094,81		16 980 094,81
724006	PANNEAUX DE CLOTURE	0,00	0,00	0,00	5 125 198,82	0,00	5 125 198,82		5 125 198,82
	PANNEAUX DE CLOTURE	0,00	0,00	0,00	5 125 198,82	0,00	5 125 198,82		5 125 198,82
724015	BALLAST	0,00	0,00	23 857,35	5 284 831,75	23 857,35	5 284 831,75		5 261 074,40
	BALLAST	0,00	0,00	23 857,35	5 284 831,75	23 857,35	5 284 831,75		5 261 074,40
724019	AUTRES PROD FINIS	0,00	0,00	0,00	3 399 312,86	0,00	3 399 312,86		3 399 312,86
	AUTRES PROD FINIS	0,00	0,00	0,00	3 399 312,86	0,00	3 399 312,86		3 399 312,86
757000	AUTRE PRODUIT DIVERS	0,00	0,00	0,00	438,80	0,00	438,80		438,80
	AUTRE PRODUIT DIVERS	0,00	0,00	0,00	438,80	0,00	438,80		438,80
	<b>TOTAL GENERAL</b>			1 488 043,08	1 488 043,08	1 488 043,08	1 488 043,08	4 879 36 981,4	4 879 36 981,4

ANNEE 2021

INFRARAIL/ Spa  
UBO PREFABRICATION DE BENI SAF

## COMPTE DE RESULTATS

10<sup>7</sup> DA

DESIGNATION	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JULIET	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Ventes et produits annexes	2 109	2 109	3 842	3 152	3 152	3 842	2 859	0	3 152	4 462	3 152	3 152	34 980
Transfert Emetteur	20 718	26 884	26 531	25 332	24 809	27 497	15 190	39 189	27 496	24 345	0	0	257 991
Production Stockée	18 201	11 483	12 480	13 489	12 987	11 991	23 402	-39 189	10 870	14 021	38 366	38 366	166 468
<b>TOTAL "ACTIVITE"</b>	<b>41 028</b>	<b>40 476</b>	<b>42 853</b>	<b>41 972</b>	<b>40 948</b>	<b>43 329</b>	<b>41 451</b>	<b>0</b>	<b>41 518</b>	<b>42 828</b>	<b>41 518</b>	<b>41 518</b>	<b>459 440</b>
Achats consommés	22 674	22 294	23 324	22 594	22 324	22 294	22 624	290	22 374	22 594	23 160	22 294	248 841
Services extérieurs et autres	1 905	875	1 125	1 275	1 025	875	1 005	725	925	875	925	875	12 410
Charges de personnel	13 440	13 440	13 440	13 440	13 440	13 440	13 440	0	13 440	13 440	13 440	13 440	147 840
Impôts, taxes et versements assimilés	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Autres charges opérationnelles	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Charges financières	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Dotation aux amortissements	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
<b>TOTAL "CHARGES "</b>	<b>40 098</b>	<b>38 688</b>	<b>39 968</b>	<b>39 388</b>	<b>38 868</b>	<b>38 688</b>	<b>39 148</b>	<b>3 094</b>	<b>38 818</b>	<b>38 988</b>	<b>39 604</b>	<b>38 688</b>	<b>434 039</b>
Résultat opérationnel	930	1 788	2 885	2 584	2 080	4 641	2 302	-3 094	2 700	3 840	1 914	2 830	25 400

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		333 056 331,70	
Variation stocks produits finis et en cours		-175 600 092,84	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>157 456 238,86</b>	
Achats consommés		-63 915 575,35	
Services extérieurs et autres consommations		-12 888 738,32	
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-76 802 313,67</b>	
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>80 653 925,19</b>	
Charges de personnel		-172 364 145,19	
Impôts, taxes et versements assimilés		-623 102,00	
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-92 533 322,00</b>	
Autres produits opérationnels		495 566,00	
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-92 037 756,00</b>	
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>-92 037 756,00</b>	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>157 951 804,86</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-249 989 560,86</b>	
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-92 037 756,00</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-92 037 756,00</b>	

LIBELLE	REOUVERTURE/SOLDES		MONTANT AU 31/12/21		TOT MM AU 31/12/21		SOLDE AU 31/12/21	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
LIANTS	0,00	0,00	7 952 187,84	0,00	7 952 187,84	0,00	7 952 187,84	
SABLES FINS	0,00	0,00	395 880,00	0,00	395 880,00	0,00	395 880,00	
TREILLIS SOUDES	0,00	0,00	10 042 986,62	0,00	10 042 986,62	0,00	10 042 986,62	
FIL DE FER RECUIT	0,00	0,00	12 730 300,01	0,00	12 730 300,01	0,00	12 730 300,01	
FER ROND	0,00	0,00	6 676 452,96	0,00	6 676 452,96	0,00	6 676 452,96	
MATERIAUX CAOUTCHOUC	0,00	0,00	2 812,37	0,00	2 812,37	0,00	2 812,37	
BOIS (BLANC)	0,00	0,00	3 000,00	0,00	3 000,00	0,00	3 000,00	
PRODUITS EN BOIS AUT	0,00	0,00	2 257,60	0,00	2 257,60	0,00	2 257,60	
MADRIERS DE COFFRAGE	0,00	0,00	17 600,00	0,00	17 600,00	0,00	17 600,00	
METAUX FERREUX AUTRES	0,00	0,00	1 040,00	0,00	1 040,00	0,00	1 040,00	
METAUX FERREUX AUTRES	0,00	0,00	762 096,90	0,00	762 096,90	0,00	762 096,90	
PRODUITS EN ZINC	0,00	0,00	29 400,00	0,00	29 400,00	0,00	29 400,00	
PEINTURE	0,00	0,00	1 450,00	0,00	1 450,00	0,00	1 450,00	
PEINTURE VT MIROIT	0,00	0,00	9 300,00	0,00	9 300,00	0,00	9 300,00	
ARMOIRE & DISJONCT	0,00	0,00	29 650,55	0,00	29 650,55	0,00	29 650,55	
ACES ELECT.AUTRES	0,00	0,00	74 950,37	0,00	74 950,37	0,00	74 950,37	
FOURNIT ELECTR. AUTRE	0,00	0,00	122 637,32	0,00	122 637,32	0,00	122 637,32	
BOULON ET TIRE - FOND	0,00	0,00	19 981,38	0,00	19 981,38	0,00	19 981,38	
PRODUITS EN CAOUTCHOU	0,00	0,00	712 457,17	0,00	712 457,17	0,00	712 457,17	
ENTRETOISES	0,00	0,00	6 085 796,00	0,00	6 085 796,00	0,00	6 085 796,00	
MTRES FOURN VOIE AUT	0,00	0,00	38 400,66	0,00	38 400,66	0,00	38 400,66	
DISQUETTES	0,00	0,00	200,00	0,00	200,00	0,00	200,00	
FOURNIT. DE BUREAU A	0,00	0,00	192 352,62	0,00	192 352,62	0,00	192 352,62	
P.O CHANTIER (+VOIE)	0,00	0,00	1 100,00	0,00	1 100,00	0,00	1 100,00	
P.O D'ATELIERS	0,00	0,00	1 340,00	0,00	1 340,00	0,00	1 340,00	
PRODUIT QUINC + PLOMBIER	0,00	0,00	641 601,22	0,00	641 601,22	0,00	641 601,22	
PLOMBERIE SANITAIRE	0,00	0,00	3 200,00	0,00	3 200,00	0,00	3 200,00	
FOURNITURE DE SOUDURE	0,00	0,00	4 827,40	0,00	4 827,40	0,00	4 827,40	
PRODUITS PHARMACEUTIQUES	0,00	0,00	3 300,00	0,00	3 300,00	0,00	3 300,00	
AUT PRDTS CHIMIQUES	0,00	0,00	3 083 604,29	0,00	3 083 604,29	0,00	3 083 604,29	
HABILLEMENT.TRV	0,00	0,00	429 222,80	0,00	429 222,80	0,00	429 222,80	
CHAUSSURES DE SECURITE	0,00	0,00	253 546,00	0,00	253 546,00	0,00	253 546,00	
GANTS DE SECURITE	0,00	0,00	230 920,21	0,00	230 920,21	0,00	230 920,21	
AUTRES HABILLEMENTS	0,00	0,00	23 184,00	0,00	23 184,00	0,00	23 184,00	
PRODUITS ENTR DOMEST	0,00	0,00	17 183,33	0,00	17 183,33	0,00	17 183,33	
PRODUITS EXPLOSIFS	0,00	0,00	1 799 277,00	0,00	1 799 277,00	0,00	1 799 277,00	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>62 064 174,23</b>	<b>0,00</b>	<b>62 064 174,23</b>	<b>0,00</b>	<b>62 064 174,23</b>	<b>0,00</b>

LIBELLE	REOUVERTURE(SOLDES)		MONTANT AU 31/12/21		TOT MM AU 31/12/21		SOLDE AU 31/12/21	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
<b>REPORT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>88 171 428,48</b>	<b>0,00</b>	<b>88 171 428,48</b>	<b>0,00</b>	<b>88 171 428,48</b>	<b>0,00</b>
HUILES (TOUTES)	0,00	0,00	819 206,75	0,00	819 206,75	0,00	819 206,75	
GRASSES (TOUTES)	0,00	0,00	107 601,28	0,00	107 601,28	0,00	107 601,28	
LUBRIFIANTS AUTRES	0,00	0,00	63 754,00	0,00	63 754,00	0,00	63 754,00	
CARTE NAFTAL	0,00	0,00	357 931,67	0,00	357 931,67	0,00	357 931,67	
AUTRES PR AUTO LEGER	0,00	0,00	409 300,25	0,00	409 300,25	0,00	409 300,25	
AUTRES PR AUTO LOURD	0,00	0,00	405 299,73	0,00	405 299,73	0,00	405 299,73	
AUTRES PR MAT. MANUT	0,00	0,00	335 547,71	0,00	335 547,71	0,00	335 547,71	
AUTRES PR MAT PRODUCT	0,00	0,00	286 196,56	0,00	286 196,56	0,00	286 196,56	
P R MTR DE CARRIERES	0,00	0,00	328 327,29	0,00	328 327,29	0,00	328 327,29	
AUTRES PR MAT DE TP	0,00	0,00	308 614,60	0,00	308 614,60	0,00	308 614,60	
PNEUMATIQUES	0,00	0,00	897 790,00	0,00	897 790,00	0,00	897 790,00	
CHAMBRES A AIR	0,00	0,00	44 650,66	0,00	44 650,66	0,00	44 650,66	
COURROIES	0,00	0,00	3 600,00	0,00	3 600,00	0,00	3 600,00	
AUTRES ACCESSOIRES C	0,00	0,00	165 361,36	0,00	165 361,36	0,00	165 361,36	
PR MAT DE BUREAU	0,00	0,00	200,00	0,00	200,00	0,00	200,00	
PR MAT FIXE ATELIER	0,00	0,00	943 577,30	0,00	943 577,30	0,00	943 577,30	
PR MAT DE SOUDURE	0,00	0,00	7 100,00	0,00	7 100,00	0,00	7 100,00	
PR MAT DE CONCASSAGE	0,00	0,00	1 360,00	0,00	1 360,00	0,00	1 360,00	
ACCUMUL BATTERIES	0,00	0,00	150 900,00	0,00	150 900,00	0,00	150 900,00	
CONSOM ENERGIE ELECT	0,00	0,00	2 165 491,59	0,00	2 165 491,59	0,00	2 165 491,59	
CONSUMMATION EAU	0,00	0,00	132 035,14	0,00	132 035,14	0,00	132 035,14	
PRODUITS CONSOM DIRE	0,00	0,00	10 300,00	0,00	10 300,00	0,00	10 300,00	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>83 915 675,36</b>	<b>0,00</b>	<b>83 915 675,36</b>	<b>0,00</b>	<b>83 915 675,36</b>	<b>0,00</b>

LIBELLE	ROUVERTURE(SOLDES)		MONTANT DES SOLDES		TOTAL AU 31/12/21		SOLDE AU 31/12/21	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
<b>REPORT</b>	4101001000	1700000000	8001000000	7000000000	8001000000	7000000000	8001000000	7000000000
00000 COT.C.P EMPLOYEUR	0,00	1 042 305,23	12 959 595,12	12 959 522,75	12 959 595,12	14 000 827,98		1 032 142,86
00000 COT OEUVRES SOCIALES	0,00	1 475 051,45	0,00	0,00	0,00	1 475 051,45		1 475 051,45
00000 PRIME SCOLARITE / ET	2 000,00	0,00	0,00	0,00	2 000,00	0,00	2 000,00	
00000 RET. IMPOTS SUR R.G.	0,00	14 999 719,84	16 342,00	21 142 325,11	16 342,00	14 999 719,84		14 983 377,84
00000 TVA DEDUCT SUR INVES	87 730,82	0,00	0,00	0,00	87 730,82	0,00	87 730,82	
00000 TR DEDUCTE SUR ACHATS	88 784 01,79	0,00	11 158 080,74	0,00	88 784 01,79	0,00	88 784 01,79	
00000 TVA COLLECTEE SUR VENTE	0,00	14 139 843,54	0,00	53 274 323,01	0,00	67 414 166,55		53 274 323,01
00000 RET. CESSIONS INVEST	0,00	13 194 152,30	0,00	0,00	0,00	13 194 152,30		13 194 152,30
00000 AUT CREANCES INVEST	0,00	9 257 850,00	0,00	0,00	0,00	9 257 850,00		9 257 850,00
00000 BNA BENI SAF	1 455 020,89	0,00	11 000 000,00	11 000 000,00	11 000 000,00	11 000 000,00	5 117 402,30	
00000 CAISSE DE REGIE	0,00	0,00	221 584,75	221 584,75	221 584,75	221 584,75		0,00
00000 PROVISIONS AUTRES	1 072 880,85	0,00	34 194,58	0,00	1 107 075,43	0,00	1 107 075,43	
00000 VIR FDS INTER-BOUES	0,00	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00		1 000 000,00
00000 VIR FDS BQUES-CAISS	0,00	0,00	245 454,75	245 454,75	245 454,75	245 454,75		0,00
00000 LIANTS	0,00	0,00	7 552 187,84	0,00	7 552 187,84	0,00	7 552 187,84	
00000 SABLES FINS	0,00	0,00	395 880,00	0,00	395 880,00	0,00	395 880,00	
00000 TREILLIS SOUDES	0,00	0,00	10 042 086,82	0,00	10 042 086,82	0,00	10 042 086,82	
00000 FIL DE FER RECUIT	0,00	0,00	12 730 300,01	0,00	12 730 300,01	0,00	12 730 300,01	
00000 FER ROND	0,00	0,00	6 616 452,96	0,00	6 616 452,96	0,00	6 616 452,96	
00000 MATERIAUX CAOUTCHOUC	0,00	0,00	2 812,37	0,00	2 812,37	0,00	2 812,37	
00000 BOIS (BLANC)	0,00	0,00	3 000,00	0,00	3 000,00	0,00	3 000,00	
00000 PRODUITS EN BOIS AUT	0,00	0,00	2 257,60	0,00	2 257,60	0,00	2 257,60	
00000 MADRIERS DE COFFRAGE	0,00	0,00	17 600,00	0,00	17 600,00	0,00	17 600,00	
00000 METAUX FERREUX AUTRES	0,00	0,00	1 040,00	0,00	1 040,00	0,00	1 040,00	
00000 METAUX FERREUX AUTRES	0,00	0,00	762 096,00	0,00	762 096,00	0,00	762 096,00	
00000 PRODUITS EN ZINC	0,00	0,00	29 400,00	0,00	29 400,00	0,00	29 400,00	
00000 PEINTURE	0,00	0,00	1 450,00	0,00	1 450,00	0,00	1 450,00	
00000 PEINTURE MT MRCIT	0,00	0,00	9 300,00	0,00	9 300,00	0,00	9 300,00	
00000 ARMOIRE & DISJONCT	0,00	0,00	29 650,55	0,00	29 650,55	0,00	29 650,55	
00000 ACES ELECT AUTRES	0,00	0,00	74 950,37	0,00	74 950,37	0,00	74 950,37	
00000 FOURNIT ELECTR AUTRE	0,00	0,00	122 837,32	0,00	122 837,32	0,00	122 837,32	
00000 BOULON ET TIRE - FOND	0,00	0,00	19 981,38	0,00	19 981,38	0,00	19 981,38	
00000 PRODUITS EN CAOUTCHOU	0,00	0,00	712 457,17	0,00	712 457,17	0,00	712 457,17	
00000 ENTRETOISES	0,00	0,00	6 086 795,00	0,00	6 086 795,00	0,00	6 086 795,00	
00000 MTRRES FOURN VOIE AUT	0,00	0,00	38 400,66	0,00	38 400,66	0,00	38 400,66	
00000 DISQUETTES	0,00	0,00	200,00	0,00	200,00	0,00	200,00	
00000 FOURNIT. DE BUREAU A	0,00	0,00	192 352,62	0,00	192 352,62	0,00	192 352,62	
00000 P.O CHANTIER (+VOIE)	0,00	0,00	1 100,00	0,00	1 100,00	0,00	1 100,00	
<b>TOTAL A REPORTER</b>	411 000 000,00	411 000 000,00	1 147 222 212,00	1 147 222 212,00	1 147 222 212,00	1 147 222 212,00	1 147 222 212,00	1 147 222 212,00

601



# INFRARAIL – Filiale de la SNTF

SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 3.810.000.000 DA  
15, Rue Colonel AMIROUCHE – ROUIBA / ALGER

## POLITIQUE D'INFRARAIL

Il faut se rendre à l'évidence que l'existence d'un marché national attractif va accroître la concurrence. Cette attractivité va être au marché confortée par la volonté des pouvoirs publics de s'ouvrir au marché africain.

Nous devons être conscients que le développement durable d'INFRARAIL sera intimement lié à l'amélioration constante de la qualité de ses produits, de ses services, de ses projets et de tout ses processus. Cette démarche doit s'accompagner d'une volonté systématique d'aller de l'avant, pour plus de progrès et de développement. Ainsi et compte tenu du programme national du secteur ferroviaire et des enjeux que nous avons déterminés, nous nous devons de consolider notre croissance et d'asseoir notre propre développement en nous impliquant dans les projets déterminants afin d'améliorer notre part de marché.

Faisons l'engagement que, pour y parvenir, la politique de l'entreprise doit être comprise, partagée et acceptée par tous. La présente politique prend en compte les enjeux suivants :

1. La satisfaction du client et des autres parties intéressées
2. Responsabilité sociétale
3. Optimisation des ressources
4. Attraction et rétention des talents
5. Amélioration globale des performances

Relever ces défis implique le respect par tous des engagements suivants:

- Le déploiement et l'évaluation régulière de la maturité des processus.
- La satisfaction de toutes les exigences, plus particulièrement celles de nos clients et des autres parties intéressées.
- Le déploiement d'une approche par le risque
- L'amélioration en permanence de l'efficacité et de l'efficience de notre système intégré et de nos performances.

A ce titre, rien ne saurait se faire sans :

- ◆ L'écoute permanente des clients et parties prenantes ainsi que la satisfaction de leurs exigences.
- ◆ L'implication de tout le personnel, de leurs représentants et l'amélioration de la communication en interne.
- ◆ La recherche d'alliances nationales et étrangères mutuellement bénéfiques basées sur un réel partage du savoir-faire.
- ◆ La préservation de notre patrimoine humain et matériel.

Réaliser ces objectifs nécessite la mobilisation et l'engagement de tout le personnel notamment l'encadrement et constituera un « état d'esprit » susceptible de faciliter la mutation des comportements et la modernisation des outils et méthodes de travail. Ainsi nous instaurerons une nouvelle culture d'INFRARAIL.

Aussi, nous nous engageons à améliorer en continue nos performances, le management de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail, prévenir les préjudices personnels et atteintes à la santé, respecter les exigences légales et réglementaires et prévenir la pollution.

Il va sans dire que cette démarche sera globale et :

Concernera tout les processus de l'entreprise.

Permettra également le développement du système de management intégré.

La réussite de la certification de notre système de management QHSE en conformité avec les exigences ISO 9001/2015, ISO 14001/2015 et ISO 45001/2018, est le résultat de l'effort de l'ensemble du personnel. Pour le futur : L'amélioration continue de nos performances, sur la base des Normes ISO 27001, ISO 37001 et ISO 9004/2018, devra toujours guider chacune de nos actions.



Président Directeur Général  
M. ZAHOUADINE MAHDAOUI

Le 20/09/2020

## قائمة المراجع:

- أ.عميروش عربان ، د. بوسبعين تسعديت. (2019). دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة تسيير المؤسسات الجزائرية-مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد، العدد والصفحة 154. جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.
- ا.يوسف بوكدرن. (2016). "محاسبة التحليلية استشفائية كأداة لضبط و ترشيد النفقات"-مجلة الاقتصاد الجديد العدد14 - ص126.
- الاخرس. (2001). "كتاب محاسبة التكاليف الصناعية"-ص14. عمان ، الأردن: دار البركة للنشر و التوزيع.
- بجيت. (2017). انظمة التكاليف الحديثة و دورها في تحديد اساليب قياس التكلفة-اطروحة دكتوراه-ص69. جامعة العلوم و تكنولوجيا- السودان.
- بربري. (2017). "كتاب المحاسبة التحليلية" ص18. دار يازوري للنشر و التوزيع.
- بريهموش. (2019). اهمية تبني الاساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف كاساس لتحديد تكلفة المنتج في مؤسسة صناعية. صفحة 36: مذكرة شهادة ماستر.

بغدادي. (2015). دور اساليب المحاسبة التحليلية الحديثة في تطوير الاداء المالي. صفحة 24: مذكرة نيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير.

بوترفاس. (2010). المحاسبة التحليلية كاداة لمراقبة التسيير.

حريم. (2010). مبادئ الادارة الحديثة ص 302. الاردن: دار حامد لنشر و التوزيع.

خالد رجم. (2012). أثرا نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين-مذكرة الماجستير غير منشورة-

ص42. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

درهمون. (2005). "محاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة في اتخاذ القرار" أطروحة

دكتوراه" ص119. جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر.

دكتور إسماعيل يحيى التكريتي. (2010). "كتاب محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية بين نظرية و

تطبيق"- طبعة الأولى-ص25. الأردن.

دكتور صلاح بسيوني. (2017). "كتاب نظم محاسبة التكاليف" الطبعة الأولى -ص4. مصر (القاهرة).

دكتور محفوظ حمدون الصواف. (2011). ادارة الموارد و التجهيز-ص165. اقليم كردستان-العراق: دار

الاكاديميون للنشر و التوزيع.

رحماني. (2019). محاسبة تحليلية كاداة لاتخاذ القرار و مراقبة التسيير - مذكرة ماستر- ص 37. اكلي محند

اولحاج- جامعة البويرة.

رضوان مُجد العناتي. (2015). "كتاب محاسبة التكاليف مفاهيم مبادئ تطبيقات" الطبعة الأولى -ص1.

الأردن: دار النشر و التوزيع.

زموري. (2021). " طرق المحاسبة التحليلية و تطبيقاتها الميدانية" مذكرة ماستر-ص23. جامعة المسيلة.

سامية معقاسي. (2015). المحاسبة التحليلية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة. جامعة أكلي محند أولحاج \_

البويرة.

سعيد يحيى ضو. (2017). "كتاب محاسبة التكاليف" الطبعة الأولى -ص2. القاهرة-مصر: دار النشر

قاهرة.

سليمة طبايية. (2015). دروس محاسبة التحليلية -ص13. جامعة 8 ماي 1945 -قالمة: غير منشور.

شدود. (2016). محاسبة التحليلية-ص2.

صالح الشناوي. (2000). تنظيم الإدارة في قطاع الأعمال-ص204. الاسكندرية - مصر: مؤسسة

الجامعة للنشر و التوزيع.

عامر عبد الله شقر. (2010). محاسبة التكاليف الصناعية - طبعة الاولى - ص18. الاردن: دار بداية لنشر

و توزيع.

عبد الرزاق بن حبيب. (2000). اقتصاد المؤسسة - ص103. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

عدس. (2008). محاسبة التكاليف مدخل حديث - طبعة الاولى - ص43. الاردن: دار يازوري لنشر و

التوزيع.

عرقابي. (2018). "دروس في المحاسبة التحليلية" مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات التأهيل الجامعي ص1.

جامعة الحاج لخضر - باتنة.

عقون. (2007). نظام مراقبة التسيير أدواته و مراحلها و إقامته في المؤسسات الاقتصادية - رسالة ماجستير -

ص73. جامعة الجزائر.

غوتي. (2015). دراسة مقارنة بين الانظمة التقليدية للتكاليف. مذكرة نيل شهادة الماستر.

لخضاري. (2007). شكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة. مذكرة نيل ماجستير.

مُجد بوترخاس. (2010). ص52.

مُجد تسيير. (2009). مبادئ محاسبة التكاليف - ص28. الاردن: دار وائل لنشر و توزيع.

محمد السجاعي. (2011). محاسبة التكاليف في منظمات الصناعية و صحية - طبعة الاولى - ص 21.

قاهرة - مصر: مكتبة عصرية لنشر و توزيع.

مربطي. (2006). "أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير" مذكرة ماجستير - ص 35.

جامعة الجزائر.

معرف. (2014). دوافع استخدام مراقبة التسيير الحديثة القائمة على مبادئ حوكمة الشركات - ص 8،9.

جامعة ام بواقي.

مهدي. (2020). "محاسبة التحليلية كأداة لتسيير الإنتاج" مذكرة ماستر. جامعة سعيدة.

ناصر دادي عدون. (1988). "تقنيات مراقبة التسيير محاسبة التحليلية" - جزء الأول - ص 8. الجزائر: دار

المحمدية العامة.

ياسين بن عداد. (2017). محاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير - مذكرة ماستر - ص 46. جامعة عبد

الحميد بن باديس - مستغانم.

يعقوب. (2014). أهمية المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - مذكرة ماستر -

ص 9. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

المواقع الالكترونية:

capital.fr

*./definition/cost\_price/*.whatis.techtarget.com

e3arabi.com. ماهي اساسيات تصنيف عناصر التكاليف في المحاسبة.