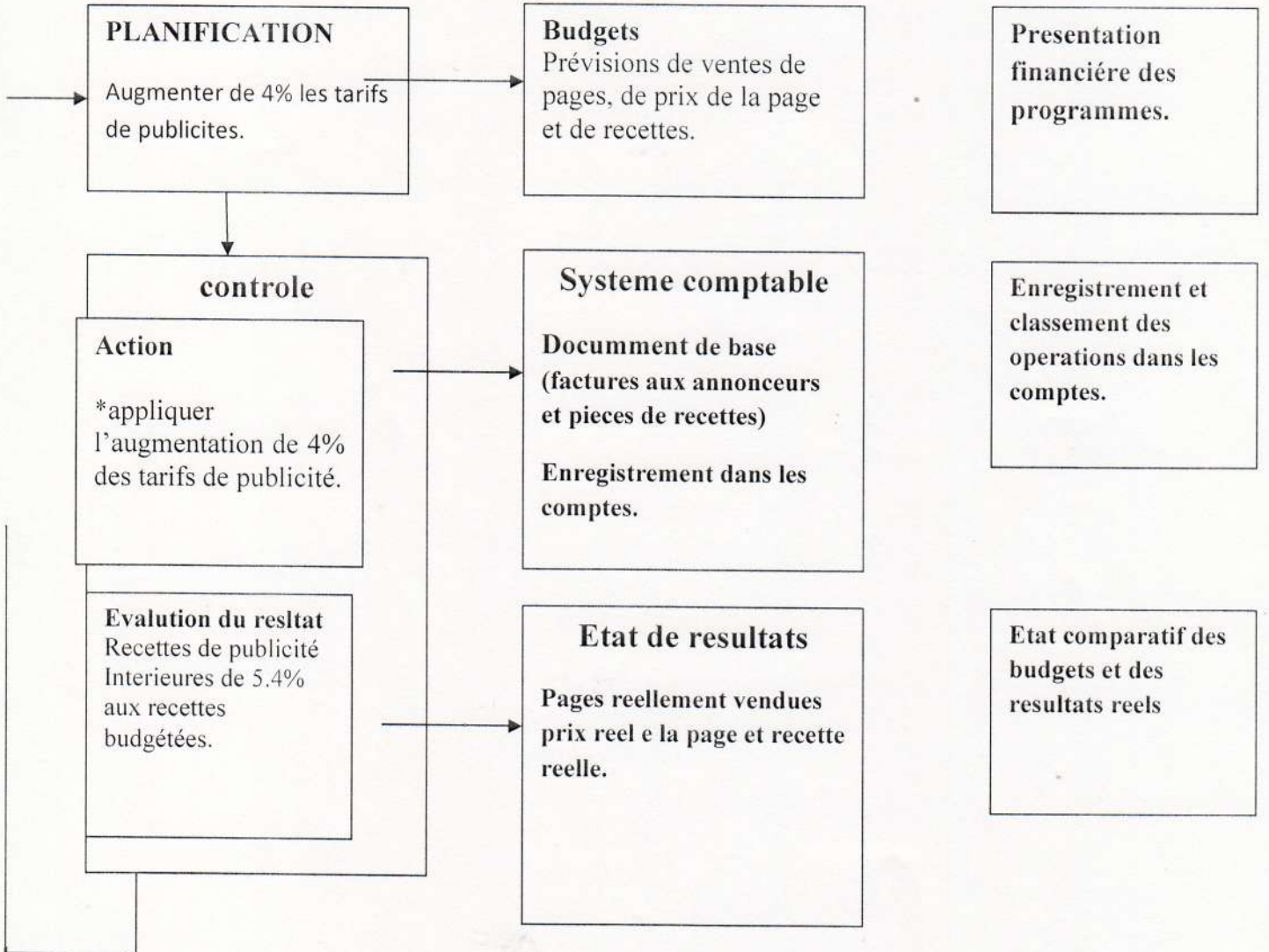




- 1- ما الفرق ما بين المصطلحين "la rentabilité" و "la profitabilité الربحية" والعائد "la rentabilité"؟
  - 2- ما المقصود بنظام رقابة التسيير و ما هي مواصفاته بحسب رأي ؟
  - 3- كيف يتم تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير عدد 3 مؤشرات دالة على ذلك؟
  - 4- عدد أهم المزايا و ابرز أهم السلبيات و العوائق للأمركية في التسيير ؟
  - 5- ما المقصود ب القيمة المضافة الاقتصادية ( EVA ) و كيف يتم احتسابها؟
  - 6- ما المقصود بالإستراتيجية؟ و ما هو القرار الإستراتيجي؟
- الأسئلة التطبيقية: إشرح الشكل مع الجدول التاليين:

**Decision de gestion chez  
les Nouvelles du sport**

**Comptabilité de gestion**





**Tableau 1.1 : Etat des recettes de publicité chez Les Nouvelles du Sport en mars 2009.**

	Montants Réels	Montants budgétés	Ecart
Pages de publicité vendues	760	800	40 défavorable
Prix moyen de la page	5080 euro	5200 euro	120 euro défavorable
Recettes de publicité	3860800 euro	4160000 euro	299200 euro défavorable



الإجابة النموذجية حول موضوع مراقبة التسيير والتسيير الموازناتي



الأسئلة النظرية في الموضوع:

- 1- ما الفرق ما بين المصطلحين "الربحية" la profitabilité و"العائد" la rentabilité؟
- 2- ما المقصود بنظام رقابة التسيير وما هي مواصفاته بحسب رأي؟.....3
- 3- كيف يتم تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير عدد 3 مؤشرات دالة على ذلك؟
- 4- عدد أهم المزايا و ابرز أهم السلبيات والعوائق للأمركية في التسيير؟
- 5- ما المقصود ب القيمة المضافة الاقتصادية ( EVA ) وكيف يتم احتسابها؟
- 6- ما المقصود بالإستراتيجية؟ وما هو القرار الإستراتيجي؟

الأسئلة النظرية في الموضوع:

- 1- ما الفرق ما بين المصطلحين "الربحية" la profitabilité و"العائد" la rentabilité؟

--	--

- 2- ما المقصود بنظام رقابة التسيير وما هي مواصفاته بحسب رأي؟.....

1.1. نظام مراقبة التسيير هو مجموعة من وسائل لجمع المعلومات واستخدامها و الغرض منه هو مساعدة وتنسيق التخطيط والتحكم في جميع عناصر ومكونات المنظمة وتوجيه نشاط المستخدمين.	1.1. Un système de contrôle de gestion est un ensemble de moyens de collecte et d'exploitation de l'information. Il est destiné à assister et à coordonner la planification et la maîtrise dans toute l'organisation et à guider l'activité des personnels.
--	---

- 3- كيف يتم تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير عدد 3 مؤشرات دالة على ذلك؟



<p>1.2. لكي تكون الرقابة الإدارية فعالة ، يجب أن تكون:</p> <p>أ. تتماشى بشكل وثيق مع استراتيجيات وأهداف المنظمة ،</p> <p>ب. مناسبة لهيكل وتسلسل القيادة في المنظمة ،</p> <p>ج. قادرة على تشجيع المديرين والموظفين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة العامة.</p>	<p>1.2. Pour être efficace, le contrôle de gestion doit être :</p> <p>a. étroitement aligné sur la stratégie et sur les objectifs de l'organisation,</p> <p>b. adapté à la structure et à la chaîne hiérarchique de l'organisation,</p> <p>c. apte à inciter les responsables et les salariés à faire de leur mieux pour atteindre les objectifs définis par la direction générale.</p>
--	---

4- عدد أهم المزايا و ابرز أهم السلبيات والعوائق للأمركية في التسيير ؟

<p>cinq avantages de la décentralisation :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. meilleure sensibilité aux besoins locaux ;</li> <li>2. rapidité de la prise de décision ;</li> <li>3. augmentation de la motivation ;</li> <li>4. meilleure formation et sélection des responsables ;</li> <li>5. recentrage des responsables.</li> </ol>	<p><u>بخمسة مزايا اللامركزية:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. حساسية أفضل للاحتياجات المحلية ؛</li> <li>2. سرعة اتخاذ القرار.</li> <li>3. زيادة الدافع.</li> <li>4. تحسين تدريب واختيار المديرين.</li> <li>5. إعادة تركيز المديرين.</li> </ol>
<p>Il en cite quatre inconvénients :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. incompatibilité des décisions qui risquent de ne pas être optimales ;</li> <li>2. double emploi des activités ;</li> <li>3. focalisation des responsables sur la division plutôt que sur l'ensemble de l'organisation ;</li> <li>4. augmentation du coût de la collecte de l'information.</li> </ol>	<p><u>يستشهد بأربعة عيوب:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. عدم توافق القرارات التي قد لا تكون الأمثل ؛</li> <li>2. ازدواجية الأنشطة.</li> <li>3. تركيز المديرين على التقسيم بدلاً من المنظمة بأكملها ؛</li> <li>4. زيادة تكلفة جمع المعلومات.</li> </ol>





5- ما المقصود ب القيمة المضافة الاقتصادية ( EVA ) وكيف يتم احتسابها؟

**Valeur ajoutée economique (EVA) :** est un cas particulier de **Resultat Résiduel** qui a récemment retenu l'attention (Bouwens et Speklé,2007); Stewart, 1994 ; Young et O'Byrne,2001). L'EVA a ete developpée et commercialisée par le cabinet americain de consultants Stern Stewart. Joel Stern, un associé de ce cabinet, soutient que l'EVA est excellent indicateur pour les décisions de gestion le suivi performances.

Parmi les entreprises ayant adopté cet indicateur, citons Boots, coca-cola, siemens, pirelli, Lucas, la banque Lloyds TSB et le groupe Telecom Italia. La commission générale de terminologie et de néologie a décidé (mai 2005) que la traduction officielle d'EVA était ( creation de valeur de l'exercice 'CVE' ). L'EVA est égale au résultat d'exploitation après impôts moins le cout moyen pondéré (après impôts) du capital multiplie par l'actif total diminué des dettes circulantes :

القيمة الاقتصادية المضافة (EVA): هي حالة خاصة من النتائج المتبقية التي حظيت بالاهتمام مؤخرًا (Bouwens and Speklé, 2007) ؛ ستوارت ، 1994 ؛ يونغ وأوبرن ، 2001). تم تطوير وتسويق EVA من قبل شركة الاستشارات الأمريكية ستيرن ستوارت. جويل ستيرن ، الشريك في هذه الشركة ، يجادل بأن EVA هو مؤشر ممتاز لقرارات الإدارة ومراقبة الأداء.

بعض الشركات التي اعتمدت هذا المؤشر تشمل بوتس وكوكا كولا وسيمنز وبيريلي ولوكاس وليويدز تي إس بي بنك ومجموعة تيليكوم إيطاليا. قررت لجنة المصطلحات العامة وعلم الأعصاب (مايو 2005) أن الترجمة الرسمية لـ EVA كانت (إنشاء قيمة ممارسة CVE). يساوي EVA الربح التشغيلي بعد الضريبة مطروحًا منه متوسط التكلفة المرجح (بعد الضريبة) لرأس المال مضروريًا في إجمالي الأصول ناقصًا الديون الحالية:

Valeur ajoutée economique (EVA)=resultat d'exploitation apres impôts - [ cout moye pondéré du capital \* (Actif Total -Dettes circulantes) ].



القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) = نتيجة التشغيل بعد الضرائب - [متوسط التكلفة المرجح لرأس المال \* (إجمالي الأصول - الديون الجارية)].

Resultat Résiduel	EVA
Resultat	→ Résultat d'exploitation après impôts
Taux de rendement exigé des capitaux investis	→ Cout moyen pondéré du capital
Capitaux investis	→ Actif total – dettes circulantes

6 - ما المقصود بالإستراتيجية؟ وما هو القرار الإستراتيجي؟

**Les decisions stratégiques** dans les organisations présentent un certain nombre de caractéristiques qui permettent de préciser la notion de stratégie. Les decisions stratégiques :

1- Déterminent les orientations a long terme de l'organisation.

2- Définissent le perimetre d'activité de l'organisation. La définition du perimetre d'activité concerne son étendue géographique, la nature des produits et le secteur d'activité. C'est ainsi que Dell computers, qui se limitait jusque la a la vente des ordinateurs d'entreprise, a décidé en 2003 d'étendre son activité a la vente directe en ligne de produits d'électronique grand public.

3- visent a obtenir un avantage concurrentiel. Il s'agit de créer un surcroit de valeur pour le client par des moyens difficilement imitables par les concurrents.

**La stratégie** implique une répartition de ressource (financières, humaines, matérielles, techniques ), elle peut comporter la recherche du controle de nouvelles ressources la stratégie d'une organisation cherche a répondre aux attentes des acteurs (ou parties prenantes), susceptibles d'exercer un pouvoir sur elle. Ces acteurs sont bien entendu les actionnaires existants et potentiels mais aussi les salariés , les fournisseurs, les banques certains clients importants ainsi que les collectivités ou les





طلبة السنة الثانية المحاسبة والمالية.  
امتحان مراقبة التسيير والتسيير الموازناتي.  
مدة إجراء الامتحان: ساعة ونصف الساعة.

etablissements de l'organisation sont installés. Nous déduisons de ce qui précède la definition suivante :

**La stratégie** consiste en une répartition de ressource ( ), engageant l'organisation pour le long terme en definissant son périmètre d'activité. Elle a pour objectif la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients (G.johnson et al,2005).

**Elle consiste cette definition des conséquences :** ( complexité, incertitude, repercussions operationnelle, Globalité, changement culturels).

تقدم القرارات الإستراتيجية في المنظمات عددًا معينًا من الخصائص التي تجعل من الممكن توضيح فكرة الاستراتيجية. القرارات الاستراتيجية:

1- تحديد التوجهات طويلة المدى للمنظمة.

2- تحديد تصريح النشاط الخاص بالمنظمة. يتعلق تعريف نطاق النشاط بنطاقه الجغرافي وطبيعة المنتجات وقطاع النشاط. لذلك قررت أجهزة كمبيوتر Dell ، التي كانت حتى ذلك الحين مقتصره على بيع أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالشركات ، في عام 2003 توسيع أعمالها لتشمل المبيعات المباشرة عبر الإنترنت لمنتجات الإلكترونيات الاستهلاكية.

3- تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية. يتعلق الأمر بإنشاء قيمة إضافية للعميل بطرق يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

تتضمن الإستراتيجية توزيع الموارد (المالية والبشرية والمادية والتقنية) ، ويمكن أن تشمل البحث عن السيطرة على الموارد الجديدة التي تسعى إستراتيجية المنظمة إلى تلبية توقعات الجهات الفاعلة (أو أصحاب المصلحة) ، الذين من المحتمل أن يمارسوا القوة عليها. هؤلاء اللاعبون هم بالطبع مساهمون حاليون ومحتملون ، لكنهم أيضًا موظفون وموردون ومصارف وبعض العملاء المهمين وكذلك مجتمعات أو مؤسسات المنظمة. نستنتج مما يسبق التعريف التالي:

تتكون الاستراتيجية من تخصيص الموارد ، والتزام المنظمة على المدى الطويل من خلال تحديد نطاق نشاطها. هدفها هو تلبية توقعات أصحاب المصلحة ، والحصول على ميزة تنافسية وخلق قيمة للعملاء ( G.johnson et al ) (2005 ،

ويتكون من هذا التعريف للنتائج: (التعقيد ، عدم اليقين ، التداعيات التشغيلية ، العالمية ، التغيير الثقافي).





## Planification et controle :

Les definition de la planification et du controle sont nombreuses. Observons la moitie gauche de la figure 1.1 qui representante la planification et le controle chez les nouvelles du sport (magazine LNS) et qui va nous servir d'exemple la planification (rectangle superieur) consiste a choisir des objectifs, a prévoir les resultats selon differentes manieres d'atteindre ces objectifs et decider alors comment on les atteindra. Par exemple, un des objectifs de LNS pourrait etre de faire progresser son benefice d'exploitation. On etudie trois possibilites de realiser cet objectif :

- 1- Modifier le prix de vente du magazine.
- 2- Modifier le tarif de la page de publicité.
- 3- Reduire les frais personnel en diminuant les effectifs dans L'imprimerie de LNS.

Supposons que la directrice, Berengère Saunier, augmente de 4% le tarif des encarts publicitaires en le portant a 5200 euro par page en mars 2009. Elle inscrit une recette de publicite de 4160000 euro dans son budget de mars 2009 (5200 euro \* 800 pages selon les prévisions de vente). Un budget est l'expression quantifiée d'un programme d'action et d'une aide a la coordination et la realisation du programme.

**Le controle** (rectangle inferieur de la figure 1.1) designe l'action qui est decidée et L'evaluation de son resultat, ainsi que le retour d'experience ( ou feedback) qui permettra d'ameloirer les decisions futues. Dans notre exemple, l'action consisterait notamment a communiquer les nouveaux tarifs aux representants changés de démarcher les annonceurs et aux annonceurs eux-memes. L'evaluation retourne l'experience des resultats reels.

En mars 2009 ,LNS vend des pages de publicité, les facture et en recoit le paiement. Ces factures et ces recettes sont enregistrées dans le système comptable. Le tableau 1.1 presente l 'etat des recettes de publicite. La recette moyenne par page est de 5080 euro (contre 5200 euro pour le tarif budgété ). Au total, la recette de publicite de mars



s'élève a 3860800 euro , soit 299200 euro de moins que les 4160000 euro de la recette budgétée. La compréhension des causes de la différence entre resultats réels et les résultats budgétés represente une part importante de **la gestion par exception**. Ce terme désigne le fait de concentrer l'attention sur domaines qui n'ont pas fonctionné comme prévu et de prêter moins d'attention a ce qui fonctionne conformément aux prévisions. Le mot « ecart » dans **le tableau 1.1** designe la difference entre les montants réel et les montants budgétés.

التخطيط والمراقبة : هناك العديد من التعريفات للتخطيط والتحكم. دعونا نلاحظ النصف الأيسر من الشكل 1.1 الذي يمثل التخطيط والتحكم في الأخبار الرياضية (مجلة LNS) والذي سيكون بمثابة مثال للتخطيط (المستطيل العلوي) يتمثل في اختيار الأهداف ، في التنبؤ بالنتائج وفقاً لمختلف طرق لتحقيق هذه الأهداف ثم تقرر كيفية تحقيقها. على سبيل المثال ، قد يكون أحد أهداف LNS هو زيادة أرباحها التشغيلية. ندرس ثلاثة احتمالات لتحقيق هذا الهدف:

1- تعديل سعر بيع المجلة.

2- تعديل سعر صفحة الإعلان.

3- تقليل تكاليف الموظفين عن طريق تقليل القوى العاملة في طباعة LNS.

لنفترض أن المخرجة Berengère Saunier رفعت سعر إدراج الإعلانات بنسبة 4٪ ليصل إلى 5200 يورو للصفحة في مارس 2009. وقد أدخلت عائدات إعلانية قدرها 4160.000 يورو في ميزانيتها لشهر مارس 2009 (5200 يورو \* 800 صفحة حسب توقعات المبيعات). الميزانية هي التعبير الكمي لبرنامج العمل والمساعدة في تنسيق وتنفيذ البرنامج.

يشير عنصر التحكم (المستطيل السفلي من الشكل 1.1) إلى الإجراء الذي تم تحديده وتقييم نتائجه ، بالإضافة إلى التعليقات التي ستجعل من الممكن تحسين القرارات المستقبلية. في مثالنا ، سيتألف الإجراء على وجه الخصوص من توصيل الأسعار الجديدة للممثلين الذين تم تغييرهم من المعلنين الذين قاموا بجذب الأصوات والمعلنين أنفسهم. يعيد التقييم تجربة النتائج الفعلية.

في مارس 2009 ، تباع LNS صفحات إعلانية ، وتقوم بفواتيرها وتلقى الدفع. يتم تسجيل هذه الفواتير والإيصالات في نظام المحاسبة. يوضح الجدول 1.1 بيان إيرادات الإعلانات. متوسط العائد لكل صفحة هو 5080 يورو (مقابل 5200 يورو للسعر المحدد في الميزانية). في المجمل ، تبلغ عائدات الإعلانات لشهر مارس 3860.800





طلبة السنة الثانية المحاسبة والمالية.  
امتحان مراقبة التسيير والتسيير الموازناتي.  
مدة إجراء الامتحان: ساعة ونصف الساعة.  
يورو ، أو تقل بمقدار 299.200 يورو عن الإيرادات المدرجة في الميزانية والتي تبلغ 4.160.000 يورو. يعد فهم أسباب الاختلاف بين النتائج الفعلية والنتائج المدرجة في الميزانية جزءاً مهماً من الإدارة عن طريق الاستثناء. يشير هذا المصطلح إلى تركيز الانتباه على المجالات التي لم تعمل بالشكل المتوقع وإيلاء اهتمام أقل لما يعمل كما هو متوقع. تشير كلمة "التباين" في الجدول 1.1 إلى الفرق بين المبالغ الفعلية والمبالغ المدرجة في الميزانية.

**Tableau 1.1 : Etat des recettes de publicité chez Les Nouvelles du Sport en mars 2009.**

	Montants Réels	Montants budgétés	Ecart
Pages de publicité vendues	760	800	40 défavorable
Prix moyen de la page	5080 euro	5200 euro	120 euro défavorable
Recettes de publicité	3860800 euro	4160000 euro	299200 euro défavorable

L'état des recettes du tableau 1.1 Mérite qu'on s'y attarde. Est-ce que d'autres magazines ont subi une baisse comparable de leurs recettes publicitaire ? Est-ce que le service commercial a déployé assez d'efforts pour convaincre les annonceurs que, même au nouveau tarif de 5200 euro la page, une annonce dans LNS restait une bonne affaire ? pourquoi le prix moyen de la page n'a-t-il été que de 5080 euro et non de 5200 euro comme prévu ? Est-ce que des représentants ont accordé des remises ? un annonceur important n'a-t-il pas menacé de transférer ses annonces dans une autre publication si on ne lui accordait pas une forte réduction tarifaire ? les réponses à ces questions inciteront Bérengère Saunier à prendre des mesures, par exemple pousser les vendeurs à redoubler d'efforts pour promouvoir les espaces publicitaires auprès des annonceurs existants et potentiels.

Un programme bien conçu doit être assez souple pour que les responsables puissent saisir des occasions qui n'avaient pas été initialement envisagées. En aucun cas le contrôle ne doit faire que les responsables s'accrochent au programme en cours quand des événements inopinés montrent que des actions ignorées lors de la définition du programme initial donneraient de meilleurs résultats pour l'entreprise.



La planification et le controle sont etroitement lies qu'il ne faut pas perdre son temps a etablir artificiellement une distinction rigide entre eux. Sauf précision contraire, nous parlerons du controle dans son acception la plus large pour désigner la totalité du processus de planification et controle. C'est ainsi qu'au lieu de parler d'un système de planification et controle de gestion, nous évoquerons simplement un systeme de controle de gestion.

بيان الدخل في الجدول 1.1 يستحق بعض الاهتمام. هل تعرضت المجالات الأخرى لانخفاض مماثل في عائدات الإعلانات؟ هل بذل قسم المبيعات جهداً كافياً لإقناع المعلنين بأنه ، حتى بالمعدل الجديد البالغ 5200 يورو لكل صفحة ، لا يزال الإعلان في LNS يمثل صفقة جيدة؟ لماذا كان متوسط سعر الصفحة 5080 يورو فقط وليس 5200 يورو كما هو متوقع؟ هل منح الممثلين خصومات؟ ألم يهدد معلن رئيسي بنقل إعلاناته إلى منشور آخر إذا لم يحصل على تخفيض حاد في الأسعار؟ ستدفع الإجابات على هذه الأسئلة **Bérengere Saunier** لاتخاذ إجراءات ، مثل دفع البائعين لمضاعفة جهودهم لترويج المساحات الإعلانية للمعلنين الناشئين والمحتملين. يجب أن يكون البرنامج المصمم جيداً مرناً بدرجة كافية بحيث يمكن للمديرين اغتنام الفرص التي لم يتم تصورها في البداية. تحت أي ظرف من الظروف ، لا ينبغي أن يتسبب عنصر التحكم في التزام المسؤولين بالبرنامج الحالي عندما تظهر الأحداث غير المتوقعة أن الإجراءات التي يتم تجاهلها عند تحديد البرنامج الأولي ستعطي نتائج أفضل للشركة.

يرتبط التخطيط والتحكم ارتباطاً وثيقاً بعدم إضاعة الوقت بشكل مصطنع في رسم تمييز صارم بينهما. ما لم ينص على خلاف ذلك ، سنتحدث عن السيطرة بأوسع معانها للدلالة على عملية التخطيط والتحكم بأكملها. وبالتالي ، بدلاً من الحديث عن نظام التخطيط والرقابة الإدارية ، سنتحدث ببساطة عن نظام للتحكم في الإدارة.

الموفقون .....