

تطور نشاط المناولة بالمؤسسة الصناعية الوطنية- دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للنسيج في تلمسان THE DEVELOPMENT OF OUTSOURCING ACTIVITY IN THE NATIONAL INDUSTRIAL CORPORATION - A FIELD STUDY IN THE TEXTILE INDUSTRIAL COMPLEX IN THE TLEMCEN

أميرة طاري¹، تربش محمد²

¹مخبر تقييم واستشراف السياسات الاقتصادية واستراتيجيات المؤسسات، المركز الجامعي مغنية (الجزائر)،

Tari.amira@cumaghnia.dz

²مخبر تقييم واستشراف السياسات الاقتصادية واستراتيجيات المؤسسات، المركز الجامعي مغنية (الجزائر)،

moh-terbeche@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/07/30

تاريخ الاستلام: 2022/11/26

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تقييم نشاط المناولة بالمؤسسة الصناعية الوطنية، باعتباره إحدى الاستراتيجيات المستحدثة والمعتمد عليها في ترقية أداء المؤسسات الصناعية المحلية، وتبرز أهمية هذا التقييم من الأهمية التي عني بها نشاط المناولة خلال الأزمة الصحية العالمية (كوفيد 19) كشكل من أشكال التغيير التنظيمي لمواجهة الأزمة، وقد تم إسقاط ذلك تطبيقاً على المجمع الصناعي للنسيج في ولاية تلمسان، حيث شمل التقييم مجالات النشاط ومستوى تطوره.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن اعتماد المناولة في المجمع يشمل عدة مجالات سواء المتعلقة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة أو بالخدمات الأخرى، كما أن المناولة شهدت تطوراً ملحوظاً خلال السنة المالية الحالية، والذي بدوره أثر بالإيجاب على ربحية المؤسسة ونتيجتها الصافية بشكل عام.

الكلمات المفتاح: مناولة؛ صناعة؛ مؤسسة صناعية؛ مجمع صناعي؛ مجمع النسيج بتلمسان.

تصنيف JEL : L24 ; L26 ; L33

Abstract:

The study aims to evaluate the outsourcing activity of the national industrial institution, as one of the new and reliable strategies in upgrading the performance of local industrial institutions, The importance of this assessment is highlighted by the role of outsourcing during the global health crisis (Covid-19), as it is an organizational change to confront the crisis, and this was projected in practice on the textile industrial complex in Tlemcen, where the evaluation included the areas of activity and its level of development.

This study found that the adoption of outsourcing in the complex covers several areas, whether related to the main activity of the institution or other services, and that outsourcing has witnessed a remarkable development during the current fiscal year that positively affected the profitability of the institution and its net product in general.

Keywords: outsourcing ; Industry; industrial enterprise; Industrial complex; Tlemcen Weaving Complex.

Jel Classification Codes : L24 ; L26 ; L33

إن البيئة الاقتصادية المحتمدة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية، والتي ميزت القرن الحالي أدت إلى بروز العديد من الأسواق الجديدة والمؤسسات الناشئة، والتي بدورها دفعت المؤسسات الكبرى إلى التركيز على نشاطها الرئيسي، وبالتالي البحث عن سبل تسمح بنقل المهام التشغيلية للغير في إطار علاقة قانونية توسمت وطنيا بمصطلح المناولة، إذ تعتبر هذه الأخيرة خيارا استراتيجيا يهدف إلى توحيد المنشآت الاقتصادية، تشجيعا لعلاقات الشراكة القائمة على مبدأ تحقيق إستراتيجية التنوع الاقتصادي وتنمية المنتج المحلي من الجانب الاقتصاد الكلي، أما من الجانب الجزئي فقد سعت المؤسسات الصناعية ونخص بالذكر المشاريع الأمرة إلى توسيع نشاطها من خلال علاقات المناولة، وبالشكل الذي يضمن لها مستويات أعلى من الربحية. ولعل أكثر ما عزز من أهمية نشاط المناولة هو الأزمة الصحية العالمية التي أثر على اقتصاديات العالم ككل، لتتجه بعد ذلك المؤسسات العالمية الرائد إلى توسيع نشاط المناولة، وتعزيز دوره في تنشيط العمليات الإنتاجية كشكل من أشكال التغير الهيكلي والتنظيمي لمواجهة التحدي والتهديد الخارجي.

1.1. إشكالية الدراسة:

إن استحداث المناولة كممارسة لدعم التشابك الصناعي، والسعي إلى تفعيل آليات تطبيقها، يقتضي إلى تقييم واقع هذا التطبيق في المؤسسات الصناعية من حيث مجالات النشاط ومستوى تطوره، وقياس الدور الذي يلعبه في تنمية هذه المؤسسات، من هذا المنطلق تحددت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى تطور نشاط المناولة بالمجمع الصناعي للنسيج في ولاية تلمسان؟

2.1. فرضيات الدراسة : بغرض الإجابة عن السؤال الرئيسي افترضنا في هذه الدراسة ما يلي:

- يعتبر مجمع النسيج الصناعي بتلمسان المناولة خيار استراتيجيا مناسب لتدارك تراجع الإنتاج خلال الأزمة الصحية العالمية.

- يتعلق نشاط المناولة بمجمع النسيج الصناعي في ولاية تلمسان بالعمليات الداعمة للنشاط الرئيسي.

- يشهد نشاط المناولة بمجمع النسيج الصناعي في ولاية تلمسان تطورا إيجابيا.

- ساهم نشاط المناولة بمجمع النسيج الصناعي في ولاية تلمسان في تعزيز ربحيتها ونتيجتها الصافية.

3.1. هدف الدراسة: يستهدف البحث موضوعا ذا أهمية بالغة في الساحة الاقتصادية الميدانية، والغرض منه التأكيد على ضرورة نشاط المناولة الصناعية كممارسة حديثة تعزز ربحية وأداء المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال دراسة تقييم فعالية هذا النشاط في المؤسسات الوطنية.

4.1. أهمية الدراسة: يستمد البحث أهميته من أهمية المناولة عالميا ووطنيا، باعتبارها إحدى الممارسات التي يعول عليها في تحريك عجلة التنمية بالقطاع الصناعي عامة والتنمية المؤسساتية خاصة، ولما لها من آثار إيجابية على أداء الشركات حسب ما برهنت عليه التجارب الرائدة والعالمية في مجال المناولة.

5.1. منهج الدراسة: اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح المكتبي لمجموعة من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالموضوع، والتي أثرتنا بها الجانب النظري، وإسقاط هذا الأخير على مؤسسة الصناعية للنسيج بولاية تلمسان، خلال السنة المالية 2022 ومن تم تحليل المعطيات للوصول إلى استنتاجات ومقترحات وقد اعتمدنا في دراسة الحالة على أسلوب المقابلة وإجرائها مع كل من:

• مسؤول المالية والمحاسبة؛

• مسؤول المخزونات؛

• مسؤول العمليات الإنتاجية؛

• مسؤول مصالح المستخدمين والتقنيين.

وقد مكنتنا المقابلة من جمع المعلومات حول نشاط المناولة الصناعية بالمؤسسة محل الدراسة وقد تم تزويدنا بالوثائق الرسمية الضرورية للتقييم والتحليل.

6.1. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع المناولة بمختلف الصيغ ومن مختلف الجوانب نذكر أكثرها صلة بالدراسة الحالية على النحو التالي:

1. BENLOULOU Salim Badreddine,(2011), "La sous-traitance internationale: une stratégie pour redynamiser le secteur industriel national? "

سلطت الدراسة الضوء على على المناولة الدولية كشكل من أشكال تنشيط القطاع الصناعي الوطني من خلال الوقوف على المزايا التي يحققها نشاط المناولة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على مقارنة منهجية نظرية قائمة على مراجعة وتحليل الدراسات السابقة والتقارير الرسمية الوطنية، وقد استخلص أن الجزائر تلجئ إلى المناولة الدولية في مجال الهيدروكربونات الأمر الذي ساهم في تعزيز صادرات الجزائر، وأوصت الدراسة بغتخاذ خطوات لجذب الاستثمار الأجنبي عن طريق رفع مستوى وعي الصناعيين المحليين وإنشاء قاعدة بيانات تعريفية بكل من المانولين وأصحاب المشاريع.

2. WAFA AHMED BELBACHIR, (2012)," La sous-traitance : quelle contribution à la flexibilité ?Cas d'un groupe d'entreprises algériennes "

استهدفت الدراسة تقييم أهمية المناولة من حيث تأثيرها على مرونة المؤسسات الاقتصادية، وقد استخدم الباحث لتحقيق غرض الدراسة المنهج الوصفي التحليلي قائم على دراسة ميدانية من الجانب التطبيقي لمجموعة من المؤسسات بولاية تلمسان- الجزائر والتي شكلت في مجموعها 12 مؤسسة. اعتمد في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان وقد تم تحليل المعطيات احصائيا والخروج بنتيجة رئيسية مفادها أن ممارسة المناولة من قبل المؤسسات محل الدراسة تعرف جمودا مرتبطا بشكل أكبر بالإطار القانوني لهذه النشاط وأن محدودية ممارسة هذا الأخير تجعل تأثيره على مرونة المؤسسات غير معتبر.

3. Halima Saidi,(2018), " Le rôle de la sous-traitance dans le développement industriel en Algérie :Cas du secteur automobile "

سلط الباحث الضوء على الدور الذي تلعبه المناولة في ترقية قطاع صناعة السيارات بالجزائر، وقد استخدم لتحقيق هدف البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قدم تحليل لتطور صناعات السيارات في الجزائر، ودعم بحثه بدراسة ميدانية قائمة على استبيان موزعة على المديرين في مجموعة صناعة السيارات الرائدة في الجزائر (Renault). توصل الباحث إلى أن المناولة الصناعية ساهمت في تخفيض فاتورة الاستيراد للمواد الخام وقطع الغيار كما وتقدم الحكومة الدعم المالي والتقني للشركات المتخصصة في صناعة قطع الغيار بغرض توسيع ممارسة المناولة في هذا القطاع.

4. مبسوط عبد القادر وآخرون (2020) " أهمية اعتماد أسلوب التعاقد من الباطن كإستراتيجية فعالة لتطوير المهنسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة صناعة البطاريات FRICION TEC بأرزيوولاية وهران "

استهدف الباحث معرفة مدى فعالية ومساهمة التعاقد من الباطن في تطوير وتنمية المؤسسات، وقد اعتمد على التحليل الوصفي لتحقيق هدف الدراسة واستندت دراسة الحالة على أسلوب المقابلة الذي تزود منه الباحث بالمعلومات حول واقع المناولة في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصل إلى أن مؤسسة صناعة البطاريات (FRICION TEC) تبني إستراتيجية المناولة والتعاقد مع العديد من المؤسسات الأمرة مما سمح لها بتطوير قدراتها وطاقاتها الإنتاجية وتحسين أدائها. كما وأوصى الباحث بضرورة زيادة التعاون والشراكة بين المؤسسات المناولة والأمرة خاصة في مجال نقل المعارف والتكنولوجيا وتكوين العنصر البشري وتنميته ليصبح مؤهل في التحكم في العمليات التصنيعية.

5. يوسفات علي (2021)، " تفعيل المناولة لتطوير نشاط مؤسسات نقل المنتجات البترولية شراكة NAFTAL – SNTR "

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع المناولة في الجنوب الجزائري من خلال دراسة ميدانية تخص شركة نفطال بأدرار في مجال توزيع المنتجات البترولية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي واعتمد في الدراسة الميدانية على مقابلة مع القائمين على

نشاط المناولة بالمؤسسة قيد الدراسة، والتي تمكن من خلالها من جمع المعلومات والوثائق الضرورية للتحليل، وبالتالي توصل إلى نتيجة رئيسية مفادها أن عقود المناولة في شركة نفطال سمحت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في مجال التوزيع والتي استفادت من عقود في إطار العلاقة بين شركة نفطال والشركة الوطنية للنقل البري فرع Agefal بتطوير إمكانياتها وسمحت لشركة نفطال بتجاوز مشكل توزيع المنتجات البترولية.

6. ميني بويرش (2022)، "أثر اعتماد استراتيجية إخراج الوظائف على ربحية المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة حضنة للحليب بمسيلة"

حاول الباحث تسليط الضوء على مدى مساهمة المناولة كشكل من أشكال استراتيجية التخرج، في تخفيض التكاليف وأثر ذلك على ربحية المؤسسة الاقتصادية ككل، وذلك باعتماد المنهج الوصفي التحليلي وإسقاط الجانب النظري على شركة حضنة حليب بمسيلة- الجزائر، توصل الباحث إلى أن اعتماد المناولة في مجال النقل بالمؤسسة محل الدراسة مكّنها من تخفيض جد معتبر لعناصر التكلفة في هذا المجال، واتضح هذا التأثير على ربحية المؤسسة التي حققت زيادة بلغت 32.11%. كما وأوصى الباحث بضرورة وضع معايير لاختيار المزود أو المناول الخارجي لتجنب تكاليف الصيانة والمعالجة نتيجة عدم تخصص المناول، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف بدل تخفيضها وهو عكس الهدف من اعتماد استراتيجية المناولة.

انطلاق من الدراسات السابقة والتي جميعها كانت مطبقة على الاقتصاد الجزائري والمؤسسات الصناعية والإنتاجية الوطنية بإمكان تحديد ما يميز الدراسة الحالية وهو بداية تقييم نشاط المناولة في مجال مختلف من الصناعة والذي يتعلق بالنسيج الصناعي والذي يعتبر من أكثر المجالات الصناعية انتشارا في الجزائر، وأهم من ذلك أن هذا التقييم جاء عقب الأزمة العامة الصحية التي ضربت الاقتصاد العالمي ككل وأثرت على المؤسسات الوطنية كغيرها من المؤسسات العالمية، وبالتالي ومما لا شك كان فيه تغير مستوى تبني المناولة ودرجات تأثيرها على المؤسسات الصناعية نتيجة الإغلاق والتراجع في الإنتاج الذي حدث، كما وتتناول الدراسة على خلاف ما ذكر من الدراسات مستوى تطور المناولة في السنة المالية الحالية في المؤسسة محل الدراسة.

II. مدخل إلى المناولة الصناعية:

تولي البحوث المعاصرة اهتمام كبير بمواضيع المناولة لما لها من أهمية ودور في تحقيق الغايات الإستراتيجية التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، وفي ما يلي نقدم موجزا عن ماهية المناولة الصناعية، ودوافع لجوء المؤسسات لها والمزايا التي تحققها لهذه الأخيرة.

1.II. تعريف المناولة الصناعية:

يعد مصطلح المناولة الصناعية التعبير السائد في منطقة المغرب العربي، وتعرف عالميا بصفتين أكثر تداول أحدها يشار إليه من الجانب القانوني بتعبير التعاقد من الباطن (SABCONTRACTING)، وهو نشاطٌ قديمٌ جداً وظهر مع بداية اقتصاد السوق من العصور الوسطى قبل العصر الصناعي بكثير، ومع الازدهار التكنولوجي والحاجة إلى إبراز التخصص في جميع مجالات النشاط الاقتصادي، بإضافة إلى تعقيدات البيئة استلزم الأمر اللجوء إلى الاستعانة بمصادر خارجية (OUTSOURCING) كأسلوب لتقسيم العمل وهو المفهوم الأنسب والأرجح في المجال الاقتصادي. (Abdelkader, 2018, p. 21) والذي يشار إليه بمصطلح التعميد أيضا، أي أن المنظمة تعهد للمزود بتقديم خدمة ما أو إنجاز مهمة معينة وهو شكل من أشكال التعاقد الخارجي. (علاء عماد، 2020، صفحة 15) ومن هذا المنظور نقول إن بيئة الأعمال الحالية استوجبت على رواد الأعمال اعتماد المناولة الصناعية كإستراتيجية رئيسية تمارس بطرق مختلفة، تسعى جميعها إلى تحقيق التكيف والمرونة مع سياق التغيرات البيئية ومواجهة المنافسة الشديدة.

أظهر المشرع الجزائري اهتمامه بالمناولة في نص المادة 140 من القانون المدني والذي يشير إليها بالشكل التالي « يمكن للمتعامل المتعاقد للمصلحة المتعاقدة منح تنفيذ جزء من الصفقة بواسطة عقد حسب الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم» ومنه يعمل المتعاقد الأصلي والمناول معا لتنفيذ صفقة معينة. كما وقن هذا المرسوم المناولة من خلال أحكام وشروط قانونية تخص اللجوء إليها، زيادة على تسليط الضوء في المادة 144 على وجوب إبرام عقد المناولة وفق نمط معين. (عبد الله، 2021)

من المنطلق السابق يتضح لنا عدم تحدد المناولة في تعريف واحد غير أنه بالإمكان إدراج تعريف قاموس المالية وإدارة الأعمال كتعريف أكثر شمولية والتي يعرف المناولة على أنها «عملية يتم من خلالها منح أو تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة أو مؤسسة

أجنبية، قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الأصلية (معطي الأوامر) محتفظة بمسؤوليتها الاقتصادية» (قويدري و أقاسم، 2018، صفحة 86)

2.ii. مبررات اللجوء إلى المناولة الصناعية:

تلجأ الشركات إلى الدخول في علاقات المناولة رغبة منها في التركيز على الميزة التنافسية التي تتقنها، وتظهر هذه الأسباب في النقاط التالية: (CLAVIER, 2002, p. 299)

- التركيز على المهام الإستراتيجية والحفاظ الطاقات الإنتاجية: يقوم أصحاب المشاريع بنقل الأعمال الروتينية أو الأعمال الداعمة التشغيلية إلى مناولين متخصصين، بغرض توفير الطاقات البشرية الفعالة وتوجيه تركيزها نحو المهام الإستراتيجية (البحث والتطوير) كسبيل من سبل تحقيق الإبداع المطلوب لتحقيق الأفضلية في البيئة التنافسية.
- ضبط التكاليف: تساهم المناولة في التحكم في التكاليف عامة، بما فيها تكاليف الإنتاج وتكاليف تدريب وتكوين العاملين، إلا أن التكاليف المتعلقة بالتنسيق والجوانب الفنية، تعتبر من أبرز دوافع اللجوء إلى التعاقد مع مناولين خارجيين.
- رفع مستوى الإنتاجية: باعتبار أن الفرق المناولة تكون متخصصة بخدمات معينة، فإن إنتاجها سيكون أكبر من القوى العاملة بالمؤسسة وهذا نتيجة لتكرار العمل وتركيز المناول في نشاط معين.
- تحقيق متطلبات المرونة: مناولة المهام لجهات تتميز بقدرتها العالية على التكيف مع المتغيرات البيئية، توفر إمكانية إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات، وتقديم منتجات جديدة مع تعديل المنتجات الحالية بشكل أسرع، إضافة إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء. (Mario & Ricardo, 2017, p. 399)
- تحسين الجودة: من الأسباب التي تجعل اللجوء إلى مناولة الأنشطة مبررة هو الرغبة في الوصول إلى الخدمات المتخصصة تحقق أعلى كفاءة وفعالية، التي بدورها تؤدي إلى تحسين نوعية وجودة المخرجات من الإنتاج. (McIvor R. , 2008, p. 24)

3.ii. المناولة كمدخل لتنمية المؤسسات الصناعية:

تعتبر المناولة في العصر الحديث مطلبا من مطالب التنمية الضرورية للمؤسسات الصناعية ويعود ذلك للأهمية التي تحققها والتي يتمثل أبرزها في: (بحري و بوعكاز، 2020، صفحة 93)

- تتيح إمكانية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها، إذ تقوم بالتركيز أكثر على نشاطها الرئيسي موكلة الأنشطة الداعمة للمنشآت الصغيرة، والتي بدورها تنتج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة، كما تتمثل المؤسسات الأمرة من الشركات الكبرى المتخصصة في إطار علاقة الشراكة من منظور المناولة في الحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة؛

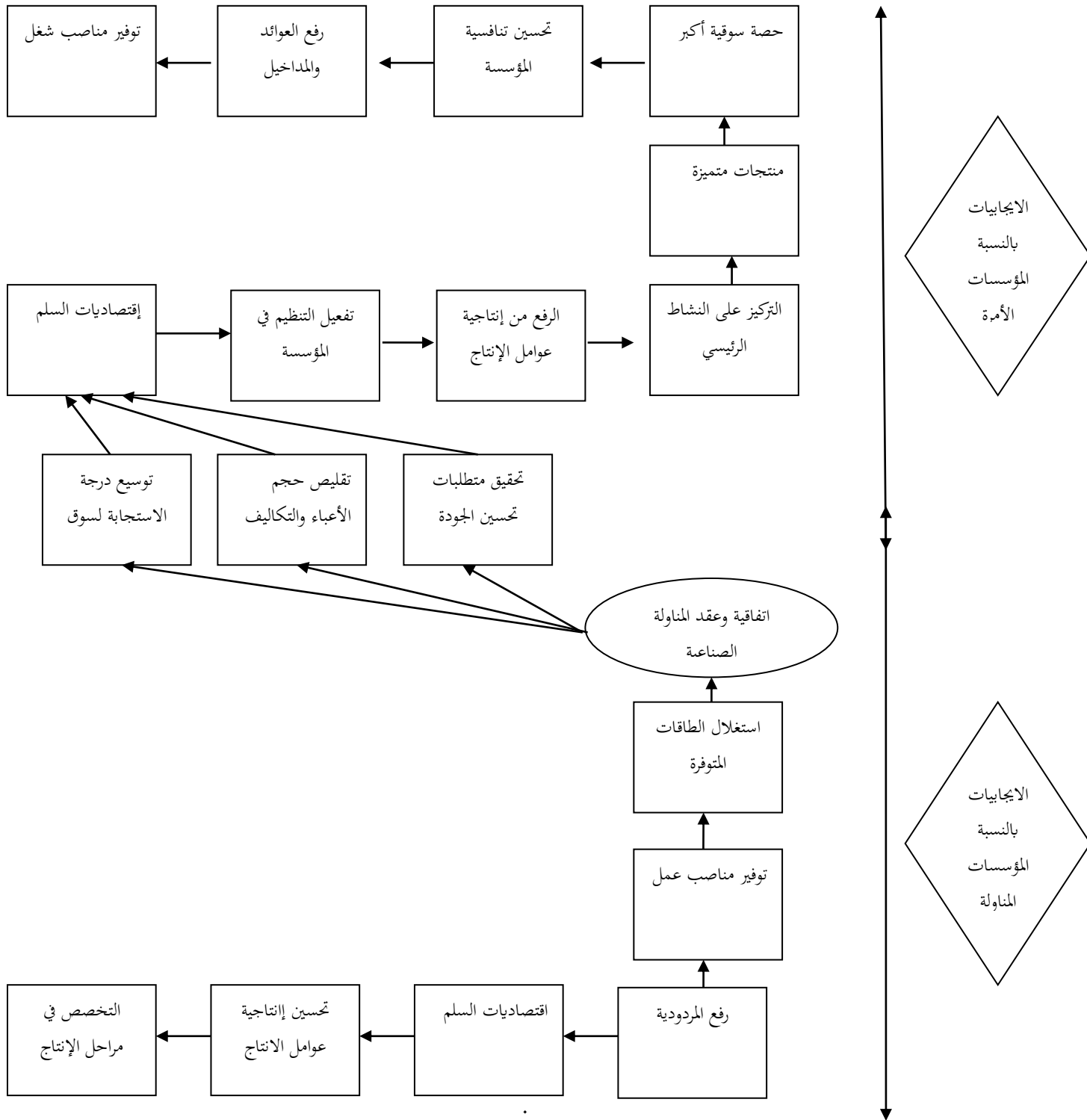
- حسب (MUHRAMAN & OTHERS, 2018, p. 491) إن استراتيجيات مناولة الأنشطة المعتمدة من قبل الشركات الكبرى سمحت بتخفيض تكاليفها وهو أمر مشجع على اللجوء إلى هذه الإستراتيجية، إلا أن التخوف عادة يظهر من المؤسسات المناولة (المجهزة) إذ تضعهم علاقة المناولة في دور التابع وليس المكمل، كما ويشغل أصحاب القرار تحدي البحث عن المعلومات وأفضل الممارسات التي يمكن أن يقدمها مقاولو المناولة والذين يعملون غالبا في المشاريع والمهام التشغيلية الداعمة للأنشطة الرئيسية.

- تقتزن ممارسات المناولة الفعالة بمدى القدرة على التركيز على المهارات والمقاولين أصحاب الخبرة الذين يقدمون خدمات أسرع بجودة أعلى تضمن تحسين الكفاءة والوصول إلى تكنولوجيا جديدة التي بدورها تؤدي إلى تحقيق الإبداع والتجديد الضروري لتنمية رقم أعمال المؤسسة وربحياتها بالشكل الذي يعزز حصصها السوقية، إضافة إلى توفير المزيد من المرونة والمساعدة في التكيف مع المتغيرات.

يمكن توضيح المزايا التي تحققها المناولة لكل من المؤسسات الأمر (أصحاب المشاريع) والمؤسسات المناولة أو المزودة في الشكل

التالي:

الشكل (01): مميزايات المناولة الصناعية بالنسبة لطرفي العلاقة



Source : (LOUIS MORCOS J. , 2004)

يتضح من الشكل أعلاه أن المناولة تمكن المؤسسات الأمرة من تحقيق التميز الناتج عن التعامل مع مؤسسات متخصصة وتتمتع بالكفاءة التشغيلية، وبالتالي تحقيق متطلبات الجودة والتي بدورها تعزز قدرة المؤسسة التنافسية، كما وتمكن علاقات الشراكة من منظور المناولة المؤسسات المنفذة أو المزودة، من تحقيق الاستفادة الممكنة من الموارد المتاحة بالأخص البشرية منها التي يدفعها الطلب عليها إلى توسيع معارفها وخبراتها المهنية حتى ترقى للمستوى المطلوب، الذي يتوافق مع ما يطلبه سوق العمل أو أصحاب المشاريع.

III. الدراسة الميدانية:

III.1. تقديم المؤسسة :

مؤسسة صناعة النسيج بتلمسان (SOITEX) هي مؤسسة عمومية اقتصادية تعمل على إنتاج القماش الجاهز ومتخصصة في صناعة النسيج والحريز، تأسست بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية للنسيج سنة 1982 وشملت آنذاك على أربع وحدات إنتاجية المتمثلة في كل من مجمع الحريز في تلمسان، مجمع ندرومة للرفاهية، وحدة بوفاريك وأخيرا وحدة التطريز بمجمع تلمسان.

تتمركز المؤسسة في المنطقة الصناعية شتوان على بعد 2 كلم عن مركز مدينة تلمسان، حيث يعتبر مركب تلمسان أكبر وحداتها بمساحة إجمالية تقدر ب 37 هكتارا، يقدر رأس مالها ب 5.000.000.000 دج، وبقدرة بشرية تقدر ب 458 عاملا. 80 % من منتوج المؤسسة موجه إلى أغراض عسكرية كصناعة الأحذية، والملابس العسكرية وما إلى ذلك أما 20% من المنتوج فهي موجهة نحو السوق وتخص عمليات المناولة التي تتبناها المؤسسة. تغير الاسم التجاري لهذه الأخيرة إثر تحولها إلى مؤسسة شبه عسكرية وتعرف حاليا بالشركة الجزائرية للمنسوجات الصناعية والتقنية (INDUSTRIELLE ET TECH ALGERIENNE TEXTILE ET TECHNIQUE) المعروف اختصارا ب (E.A.T.I.T).

تتعلق الأنشطة الرئيسية للمؤسسة بالإنتاج النسيج، التشطيب، الطباعة، الصباغة ومختلف الأشغال المتعلقة بمعالجة التجعد ومقاومة الحريق وما إلى ذلك، ويقسم منتوج المؤسسة إلى نسيج صناعي يستعمل كمادة أولية لبعض المؤسسات الأخرى ونسيج تأثيثي الذي يستعمل لمستلزمات المنازل، المكاتب والمستشفيات كما تقوم بأنشطة ثانوية أخرى كالصيانة والطرز إضافة إلى الخدمات المتعلقة بمجال نشاطها. شهد الطلب على منتجات المؤسسة زيادة كبيرة الذي أدى بدوره إلى تطور ملحوظ في حجم الأعمال يصل إلى 95 ٪، ويرجع هذا التطور إلى القرار الذي اتخذته العميل الرئيسي للمجمع والمتمثل في مؤسسة الألبسة ولوازم النوم التابعة لوزارة الدفاع الوطني (EHC) باستبدال الوسائط القديمة واختيار الأقمشة الاصطناعية المغلفة بسبب خواصها الميكانيكية، الفنية والفيزيائية المتميزة.

الشكل (02): مصفوفة التحليل البيئي (S.W.O.T) الخاصة بمؤسسة

نقاط القوة (STRENGTHS)	نقاط الضعف (WEAKNESSES)
1. تخصص الشركة في تصنيع أقمشة محددة للسوق العسكري؛ 2. وجود بني تحتية هامة توفر إمكانيات التمديد: سطح مهم غير مستخدم (أرض وإطار)؛ 3. وجود فريق من الفنيين المؤهلين في تطوير منتجات جديدة، خاصة للقطاع العسكري والهيئات المنشأة الأخرى كالحماية المدنية، وزارة العدل وغيرها.	1. حالة التقادم لبعض المعدات وأدوات الإنتاج (متوسط العمر لأكثر من 30 سنة) مما يسبب عدد كبير من الأعطال وتكاليف الصيانة العالية 2. قلة قطع الغيار المطلوبة في السوق بسبب غياب المصنعين الأصليين؛ 3. قدرة منخفضة في فتيلة محددة (طلاء).
الفرص المتاحة (OPPORTUNITIES)	التهديدات (THREATS)
1. تطور السوق العسكرية المتنامية باستمرار بفضل تطوير المواد التقنية التي ترضي العميل تمامًا؛ 2. آفاق نمو قوية للغاية في قطاع الأقمشة التقنية؛ 3. التوسع في الأسواق لمختلف القطاعات (العسكرية وشبه العسكرية، الصحة، الرياضة...)	WO استراتيجيات العلاجية: الحد من نقاط الضعف لاغتنام الفرص
SO استراتيجيات هجومية: الاستفادة من الفرص وتعزيز القوى	

WT	ST	التحديات (THREATS)
استراتيجيات الانكماش: تفادي التهديد من خلال معالجة نقاط الضعف	استراتيجيات دفاعية: استثمار القوة في مواجهة التحديات تجنب التهديد	الأممات الخارجية (تراجع الإنتاج بسبب الأزمة الصحية العالمية كوفيد 19)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة محل الدراسة

يتضح من خلال مصفوفة التحليل البيئي للمؤسسة أن هذه الأخيرة تمكنت من التميز من خلال التخصص في مجالها، وقد ساهمت في ذلك مكان قوتها المتمثل في المواد المادية (البنى التحتية) والموارد البشرية (الأفراد المؤهلين)، إذ إنها تعتمد في هذه الحالة استراتيجية (SO) التي تطبق لتحقيق الاستفادة من الفرص التي توفرها البيئة الخارجية كتطور السوق، وبالتالي توسيع حصتها السوقية، والتي تفتح أمامها آفاق نمو مستقبلية في ميدان الصناعة النسيجية التقنية لتشمل مختلف القطاعات الممكنة، والذي يحد بدوره من تهديد البيئة الخارجية غير أن هذه المميزات تحدّها نذرت قطع الغيار وأقدمية آلاتها الذي يستدعي اعتماد استراتيجيات (WT) بغرض تفادي التهديد من خلال معالجة نقاط الضعف.

2. III. أهداف مجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية من تبني المناولة:

- تغطية كل متطلبات السوق الوطني وتقليص الاعتماد على المنتج الأجنبي؛
- توسيع الحصة السوقية من خلال تطوير المنتج وترقيته كما ونوعا؛
- تنمية رقم أعمال المؤسسة وتحقيق الأرباح؛
- الاستمرارية والاستقرار.

3. III. أسباب لجوء مجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية من تبني المناولة

يلجى عادة مجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية خاصة في السنوات الأخيرة إلى مناولة الأنشطة بسبب زيادة الطلب على منتوجها والتي تقابلها إمكانيات محدود في ما يخص المعدات والآلات، ونخص بالذكر هنا علاقاتها مع مؤسسة صناعة النسيج (TEXALG) بوهراي والتي تعد متخصصة في مجالها المتمثل في غزل القطن، ومنه الدافع إلى المناولة هنا لا يقتصر على الرغبة في إلحاق الطلبات وفقط وإنما كذلك للاستفادة من تخصص المؤسسة المناولة والإمكانيات المتفوق فيما يخص آلات غزل القطن والتي تنعدم في المجمع. كما وتقبل المؤسسة عقود المناولة التي تأتيها من مؤسسات خارجية أخرى والرغبة في الاستفادة من تميزها وكفاءتها في مجال الأقمشة الصناعية.

4. III. معايير إبرام عقود المناولة بالمجمع:

يبرم مجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية عقود المناولة وفق للمعايير التالية:

- القيمة الإجمالية لمتطلبات العملية (السعر): يعتبر السعر عنصرا أساسيا والأولي في اختيار المناول، إذ إن الأمر يخضع غالبا إلى التفاوض، حيث تراعي المؤسسة مقدار الربح الذي تحققه من العملية مقارنة بالسعر المطلوب من المناول وإذا تم الاتفاق تنتقل إلى مايلي من المعايير.
- تجانس الاحتياجات عقود التوريد: يراعي المجمع مدى توافق متطلباته مع ما يقدمه المناول وإمكانيته في تحقيق التقيد بالمواصفات المطلوبة.
- التخصص وفعالية المناول: يعتبر تخصص المناول أمرا مهما، يسمح بتجنب تكاليف الصيانة والعلاج في حالة عدم الفعالية الجودة.

5. III. مجالات عمليات المناولة بالمجمع

على خلفية المعطيات المقدمة من مجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية، فقد أبرم هذا الأخير عقود المناولة خارج النشاط بقيمة تفوق 26.000.000 دج وتعلق بكل من:

- تقديم الخدمات؛
- التهيئة وإنجاز الأعمال؛
- التشغيل والتوريد.

كما وتقيد عمليات المناولة (LA SOUS-TRAITANCE) محاسبيا ضمن حساب الخدمات الخارجية، وتدرج عمليات إخراج الأنشطة والاستعانة بالمصادر الخارجية (PRESISTATIONS) ضمن عمليات المناولة وتوضح كما يلي:

الجدول (01): الرقم المحاسبي لعمليات المناولة بمجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية

الرقم المحاسبي	الاسم المحاسبي لعمليات المناولة
61	خدمات خارجية
611	المناولة في أعمال التطوير
611200	المناولة في مجال الصيانة
611300	مناولة في مجال التشغيل الميكانيكي والألي
611800	خدمات مناولة أخرى (تركيب أنابيب الغاز، الماء وتجهيزات الكهرباء)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يتضح من الجدول أعلاه أن عمليات المناولة في مجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية، لا تنحصر على المهام التي تخص النشاط الرئيسي للمؤسسة (إنتاج وتسويق النسيج)، وإنما تتركز أيضا على عدة أنشطة تكميلية داعمة، مما يعني توسع علاقات المناولة مع مختلف المؤسسة الاقتصادية، وقد تضمنت أبرز العمليات التي قامت بها المؤسسة من منظور المناولة ما يلي:

الجدول (02): أبرز عمليات المناولة التي قامت بها المؤسسة

نوع المناولة	المؤسسة المناولة	تاريخ العملية	المبلغ الإجمالي للعملية
أعمال التطوير	مؤسسة صناعة القماش بسبدو (S.P.A/E.A.T.T.E)	2013/11/20	27880000 دج
التهيئة وعملية التطهير	مؤسسة خاصة	2014/10/26	35.100.00 دج
غزل القطن	مؤسسة صناعة النسيج وغزل القطن (TEXALG) بوهرا	2020/02/26	3.819.059.86 دج
		2020/03/05	5.490.300.62 دج

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على فواتير المؤسسة محل الدراسة

يتبين من الجدول أن المجمع يقوم بمناولة أنشطته مع مؤسسات من نفس مجال الصناعة وتدخل ضمن المجموعة الوطنية لصناعة النسيج، ويعود ذلك لخبرة وتخصص هذه المؤسسات، كما ويتعامل مع مؤسسات خاصة في ما يخص تقديم خدمات خارج النشاط الرئيسي، والتي تعتبر أنشطة داعمة يناولها إلى المجمع الصناعي للغير، بدلا من تحمل تكاليف توظيف أفراد أو تكوينهم في هذه المجالات.

6.iii. تطور المناولة مجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية:

شهد نشاط المناولة تطورا ملحوظا خلال السنة المالية 2022 ويرجع القائمين على النشاط هذا التطور إلى توجه نشاطها نحو التعامل مع القطاع العسكري الذي يخصص 20% من الإنتاج توجه نحو نشاط المناولة إضافة إلى مزايا تتمتع بها المؤسسة والتي تفتح لها المجال أمام العديد من عروض المناولة. ويتضح هذا التطور من خلال الجدول الموالي:

الجدول (03): تطور عمليات المناولة في مجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية خلال شهر سبتمبر 2021-2022 (الوحدة 10³ دج)

التطور	أخر شهر سبتمبر		التطور		بداية شهر سبتمبر		
	القيمة	النسبة المئوية	القيمة	النسبة المئوية	2022	2021	
عمليات المناولة	13200	198%	6674	62%	1421	879	
صافي ربح المؤسسة	89760	259%	34611	102%	19458	9615	

المصدر: من إعداد الباحث استناد على الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة

يبين الجدول أن المجمع الصناعي للنسيج بتلمسان تمكن من تحقيق تطور يفوق 60% في ما يخص عمليات المناولة في بداية شهر سبتمبر مقارنة مع سنة 2021، ليرتفع هذا التطور أكثر في نهاية ذات الشهر ليبلغ ما قيمته 13200 بنسبة 198% وقد تزامن هذا مع تحقيق التطور في الربحية الإجمالية بشكل ملحوظ ومعتبر، والتي قدرت ب 102% في بداية الشهر التاسع وارتفعت إلى 259% في نهاية الشهر، الأمر الذي يدل على المساهمة الفعالة لعلاقات المناولة في نمو صافي أرباح المؤسسة إضافة إلى الاعتماد الواسع لنشاط المناولة بالمجمع الصناعي. ويفسر المسيررون هذا التطور بالدور الذي تلعبه المناولة في رفع إنتاجية المؤسسة بالأخص بعد فترة الركود التي شهدتها المجمع خلال السنتين الماضيتين (فترة الوفاء)، حيث مكنت مناولة الأنشطة من تقليل من مخاطر عدم التأقلم مع الوضع الاقتصادي الجديد، فالتعامل مع مؤسسات أكثر تخصصا تتمتع بالمهارات اللازمة أدى إلى ترقية التشغيل دون تكلف مبالغ مرتفعة من رأس مال المجمع الصناعي، هذا فضلا عن تبسيط العمليات وتحقيق إمكانية الاستمرارية في النشاط، نتيجة نقل جزء من المهام الداعمة إلى متعاملين اقتصاديين فاعلين في مجالهم، والذي مكن بدوره من تقاسم الأعباء الإضافية.

iv. الخاتمة:

في ختام دراستنا يمكننا القول إن تبني المناولة الصناعية في المؤسسات الكبرى جاء نتيجة التغير الهيكلي وما أفرزته الإصلاحات الاقتصادية خاصة في المجال الصناعي، ضمن إطار تحديث السياسات الصناعية الهادفة لتنويع القاعدة الإنتاجية وتعزيز التبادل المحلي، حيث أصبحت إستراتيجية التنمية تشجع على علاقات الشراكة بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المزودة، من خلال عقود المناولة بالشكل الذي يحفز أداء كلا الطرفين ويرقي بالمنافسة في البيئة الصناعية، مما قد يحقق درجات عالية من الاستجابة للتغيرات البيئية في الوسط الصناعي، ويحث على بناء فرق عمل كمدخل لتحقيق التنمية ومقومات الاقتصاد المتنوع، ويلبي متطلبات الضرورة الاقتصادية الهادفة للارتقاء بالنسيج الصناعي المحلي.

ومن خلال ما تم تناوله في الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي تم التوصل إلى جملة من النتائج نذكرها كما يلي:

- تسمح مناولة الأنشطة مع مؤسسات متخصصة بضمان نوعية أحسن وأداء أنجع لمنتجاتها النهائي.
- توفر المناولة إمكانية التبادل المعرفي والاستفادة من الخبرات والمهارات التشغيلية.
- تساهم المناولة في تخفيض كلفة المنتج النهائي مما يسمح لها بعرضه بأسعار تنافسية.
- الحفاظ على الطاقات الإنتاجية وتوجيه جهودها نحو الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.
- تعتبر الأزمة الصحية العالمية أحد أبرز الدوافع التي عززت الاعتماد على المناولة بالمجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية لتدارك التراجع في الإنتاج وتعويض الخسائر.
- يعتمد مجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية على المناولة في مختلف المجالات والأنشطة بدافع الاستفادة من التخصص من جهة والتركيز على النشاط الرئيسي من جهة أخرى.

- يخضع اختيار المناول المناسب من طرف مجمع تلمسان للمنسوجات الصناعية والتقنية إلى معايير محددة أبرزها مناسبة السعر ودقة عمل واختصاص المناول.
- المناولة بالمؤسسة محل الدراسة شهدت تطورا ملحوظا أثر على نتائجها الصافية بالإيجاب وبالتالي مكنه من زيادة ربحيته.
- التوصيات: من ما سبق تناوله في الدراسة الميدانية نوصي بما يلي:
- ضرورة زيادة اهتمام المجمع بتطوير علاقته مع المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة من خلال مشاركتها في عدة فعاليات تدعم وتحتضن هذه المؤسسات .
- العمل على تجديد، تطوير وتحسين أنشطته وأنظمتها بشكل مستمر مما يخلق له لأفضلية التنافسية وبالتالي إقبال أصحاب المشاريع الأجنبية على مناولة أنشطتهم معه.
- الاستعانة بنماذج القرار التي تسمح لها باختيار المشاريع والمناولين المناسبين لاحتياجاته.
- توسيع نطاق المناولة ليشمل المقاوله الباطنية للمشاريع بدل الاقتصار على مناولة الأنشطة التشغيلية وخدماتية.
- الأفاق البحثية: بغرض توسيع البحوث حول نشاط المناولة نقترح المجالات التالية للبحث
- آليات تأهيل المؤسسات المناولة كمدخل لتحقيق متطلبات أصحاب المشاريع.
- المناولة كإستراتيجية لمواجهة الأزمات الاقتصادية.
- دور المناولة في تعزيز التشابك الصناعي المحلي.

قائمة المراجع:

1. Abdelkader, G. (2018). La sous- traitance dans les marchés publics: Étude comparative entre la France et l'Algérie. *El-Hakika Review* (Issue Number: 42). Algérie, Université Ahmed Draya d'Adrar, p 20-32.
2. CLAVER, E. (2002). information systems outsourcing: reasons, reservation and success factors. (A. S. university, Éd.) *logistic information managment* , 15 (04).pp. 294-308.
3. MARIO, F., & RICARDO, S. (2017). The mediating role of outsourcing in the relationship between speed, flexibility and performance a Saudi Arabian study. *Int. J. Productivity and Quality Management* , 22 (03).pp. 395-412.
4. McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management* , 26.(01). pp. 24-34.
5. MUHRAMAN, L., & OTHERS. (2018). *The Role of Outsourcing in Service Management and Business Process: Optimization Drives Competitive Advantages*. International Conference on Multidisciplinary Research.pp. 488-495.
6. JEAN LOUIS MORCOS,(2004), Sous- Traitance Industriel Ou Delocalisation, Rapport De L'onudal , Vienne.
7. علاء عماد جميل مطر، (2020)، استراتيجيات الاستعانة بالمصادر الخارجية وأثرها على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الصحي الحكومي- قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كمية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الأزهر – غزة.
8. قلوب عبد الله، (2021)، المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات الصناعية- دراسة ميدانية لمؤسسات أمرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان.
9. بحري أميرة، بوعكاز، إ. (2020). المناولة الصناعية كأداة لتنمية واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. *المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي* ، 02 (02). الجزائر، جامعة الوادي، ص 88-105.
10. عبد الرحمان قويدري، و عمر أقاسم. (2018). المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال* ، 02 (06). الجزائر، جامعة أحمد درايعية أدرار، ص 79-93.

1. مجالات وقيم المناولة بالمجمع الصناعي للنسيج بتلمسان خلال السنة المالية 2022

Marchés et Achats	avril 2022
• Sous-traitant (ou prestataire) : Toute tierce partie (prestataire de services, bureau d'études, ...) sollicitée pour effectuer des travaux ou des études pour le compte de l'EPE-EATIT-Spa. • Groupement momentané d'entreprises solidaires : Lorsque chacun des membres du groupement est engagé pour l'exécution de la totalité du marché. • Groupement momentané d'entreprises conjointes : Lorsque chacun des membres du groupement s'engage à exécuter les prestations à sa charge. • Réalisation : Acquisition de fournitures, de travaux, de services ou d'études. Les fournitures portent sur les intrants de production nécessaires à la concrétisation des plans des charges de l'entreprise y compris les produits de soutien multiforme. • Marché : Tout Contrat commercial, écrit, dont le montant est : ➢ Supérieur à vingt-cinq million de dinars tout taxes comprises (25 000 000 DA TTC) conclu par l'entreprise avec le cocontractant relatif à : • l'acquisition d'équipement ; • De matières premières ; • Bien de fonctionnement et de fourniture ; • Réalisation de travaux ; ➢ Supérieur à Dix Millions de Dinars tout taxes comprises (10 000 000 DA TTC) conclu par l'entreprise avec le cocontractant relatif à : • Réalisation d'étude ; • Prestation de service. • Convention : Tout Contrat commercial, écrit, dont le montant est : ➢ Egale ou Inférieur à vingt-cinq Millions de dinars tout taxes comprises (25 000 000 DA TTC) et supérieur à un million de dinars tout taxes comprises (1 000 000 DA TTC) conclu par l'entreprise avec le cocontractant relatif à : • l'acquisition d'équipement ; • De matières premières ; • Bien de fonctionnement et de fourniture ; • Réalisation de travaux ;	

Procédure de passation des marchés et achats de l'EPE-EATIT-SPA



2. النتيجة الصافية ونسبة تطور أعمال المجمع الصناعي للنسيج بتلمسان

E.A.T.I.T Complexe Textile Industriel de TLEMSEN									
Tableau de Bord Mensuel du mois de Septembre 2022									
U:10 ³ DA									
Agrégats	Comptes SCF	Septembre		Evolution		Cumul à fin Septembre		Evolution	
		2022	2021	Valeur	%	2022	2021	Valeur	%
1 Vente de Marchandises	700					0	0		
2 Ventes de produits finis et intermédiaires	701 & 702	117 895	204 917	-87 022	-42	966 825	1 304 229	-337 404	-26
Ventes Internes		9				294	0		
3 Vente de travaux	704			0		0	0	0	
4 Vente d'études	705 & 706			0		0	0	0	
5 Autres (703, 708 et 709)				0		0	0	0	
6 Chiffres d'Affaires : (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	117 904	204 917	-87 013		967 119	1 304 229	-337 110	-26
Chiffre d'affaires réalisé au sein du groupe (*)				0		0	0	0	
7 Production Stockée (+) ou destockée (-)	72	64 909	-21 244	86 153	-406	328 856	264 350	64 506	24
8 Production immobilisée	73			0		0	0	0	
9 Subventions d'exploitation	74			0		0	0	0	
10 Production de la période (6)+(7)+(8)+(9)		182 813	183 673	-860		1 295 975	1 568 579	-272 604	-17
11 Achats consommés (600+601+604)	60	115 282	131 615	-16 333	-12	803 331	1 157 424	-354 093	-31
12 Dont : Achats de marchandises vendues	600					0	0		
Achats Internes		35 040	33 378	1 662	5	83 491	391 463	-307 972	-79
13 Matières Premières Consommées	601	80 242	98 237	-17 995	-18	719 840	765 961	-46 121	-6
14 Achats d'études et de prestations de services	604			0		0	0	0	
15 Services extérieurs	61	1 421	879	542	62	19 874	6 674	13 200	198
16 Autres services extérieurs	62			0		0	0	0	
17 Consommations de la période : (11)+(15)+(16)		116 703	132 494	-15 791	-12	823 205	1 164 098	-340 893	-29
18 Valeur Ajoutée : (10)-(17)		66 110	51 179	14 931	29	472 770	404 481	68 289	17
19 Charges de Personnel	63	26 273	25 684	589	2	215 690	208 519	7 171	3
20 Impôts, taxes et versements assimilés	64	3 885	2 439	1 446	59	12 851	13 722	-871	-6
21 Excédent Brut d'Exploitation : (18)-(19)-(20)		35 952	23 056	12 896	56	244 229	182 240	61 989	34
22 Var. des Stocks : (A)+(B)+(C)		-33 792	-130 193	96 401	-74	-456 242	-731 968	275 724	-38
A Variation des Stocks : Matière Première et Fournitures		-73 203	-104 110	30 907	-30	-278 770	-859 028	580 258	-68
B Variation des Stocks : Produits Finis + semi finis		39 411	-26 083	65 494	-251	-177 472	127 062	-304 534	-240
C Variation des Stocks : Marchandises				0		0	0	0	
D Var. des Créances Commerciales (clients)		139 977	64 157	75 820	118	-232 310	77 007	-309 317	-402
E Var. des Dettes Commerciales (fournisseurs)		-1 145	-33 499	32 354	-97	-31 865	-102 355	70 490	-69
23 Var. Besoin Fonds de Roulement : (22)+(D)-(E)		107 330	-32 537	139 867	-430	-656 687	-562 604	-104 083	19
24 Excédent de Trésorerie d'Exploitation : (21)-(23)		-71 378	55 593	-126 971	-228	900 916	734 844	166 072	23
25 Dotations aux Amortissements, provisions et pertes de valeur	68	12 871	13 440	-569	-4	115 845	120 966	-5 121	-4
26 Autres charges opérationnelles	65	3 745	1	3 744		4 135	6 643	-2 508	-38
27 Autres produits opérationnels	75	122		122		122	158	-36	
28 Reprise sur pertes de valeur et provisions	78			0		0	0	0	
29 Résultat opérationnel : (21)-(25)-(26)+(27)+(28)		19 458	9 615	9 843	102	124 371	64 789	59 582	127
30 Produits financiers	76			0		0	0	0	
31 Charges financières	66			0		0	18 635	-18 635	-100
32 Résultat financier : (30)-(31)		0	0	0		0	-18 635	18 635	-100
33 Résultat ordinaire avant impôts : (29)+(32)		19 458	9 615	9 843	102	124 371	36 154	88 217	244
Impôts différé						0	1 543		
Résultat net		19 458	9 615	9 843	102	124 371	34 611	89 760	259