

École des Hautes Études Commerciales d'Alger



**Mémoire de Fin de Cycle pour l'Obtention
du Diplôme de Master en Sciences Commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'impact du système d'information KTP sur la
Trésorerie de l'entreprise**

Étude de cas : Groupe SONATRACH

Elaboré par :

**HAMEURLAIN Mohamed
Rayane**

Encadré par :

**Dr. MOHAMMED BELKACEM Faiza
Maitre de Conférences B à EHEC**

Juin 2024

11ème promotion



École des Hautes Études Commerciales d'Alger



**Mémoire de Fin de Cycle pour l'Obtention
du Diplôme de Master en Sciences Commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'impact du système d'information KTP sur la
Trésorerie de l'entreprise**

Étude de cas : Groupe SONATRACH

Elaboré par :

**HAMEURLAIN Mohamed
Rayane**

Encadré par :

**Dr. MOHAMMED BELKACEM Faiza
Maitre de Conférences B à EHEC**

Juin 2024

11ème promotion



Dédicaces

Au Dieu le tout puissant notre créateur,

À mes parents, pour leur amour inconditionnel, leur soutien constant et leurs encouragements qui m'ont accompagné tout au long de ce parcours.

À mon petit frère Wassim, pour sa joie de vivre et son inspiration quotidienne qui m'ont donné la force de persévérer.

À mes amis, pour leur camaraderie, leurs conseils avisés et leur présence précieuse.

Et enfin, merci à tous mes enseignants de l'école primaire à l'EHEC qui ont contribué à ce que je suis devenu aujourd'hui et qui ont été une lanterne.

Je vous dédie ce mémoire en signe de gratitude pour tout ce que vous avez fait pour moi.

Merci de croire en moi.

Remerciements

Avant de commencer l'élaboration de ce modeste travail, il m'est impératif de remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à le réaliser et qui m'ont transmis leur savoir sans limites et sans réserve.

*À Dieu, le Tout-Puissant, qui m'a destiné ce chemin et l'a éclairé pour moi, Ma gratitude envers vous, mes chers professeurs et enseignants de l'École des Hautes Études Commerciales, est incommensurable, profonde et inestimable. Je ne vous remercierai jamais assez pour tout ce que vous m'avez appris. Je tiens à remercier particulièrement mon encadrante de mémoire, Madame **MOHAMMED BELKACEM Faiza**.*

Je remercie également l'entreprise SONATRACH de m'avoir si bien accueilli lors de mon stage de fin d'études, et tout le personnel qui n'a pas manqué de m'aider.

Je remercie aussi l'ensemble de mes camarades de la promotion Management et entrepreneuriat 2023-2024 pour ces années inoubliables.

Enfin, je remercie tous ceux dont les efforts et la ténacité ont nourri mon intérêt tout au long de ce parcours difficile, marqué par des hauts et des bas.

Je suis reconnaissant envers mon travail acharné, dont voici le modeste résultat.

Liste des tableaux

Tableau 1 La composante des systèmes d'information.....	8
Tableau 2 Le budget annuel d'encaissement	43
Tableau 3 Le budget annuel des décaissements.....	44
Tableau 4 Le budget annuel de la TVA.....	45
Tableau 5 Le budget de trésorerie de synthèse	45
Tableau 6 Le plan de trésorerie	47

Liste des figures

Figure 1 Flux d'information et sous-systèmes.....	05
Figure 2 les 5 objectifs du SI.....	09
Figure 3 Représentation d'un système	17
Figure 4 Représentation d'un système d'information d'aide à la décision.....	18
Figure 5 L'évolution chronologique des outils de gestion de trésorerie	21
Figure 6 Processus de la gestion de trésorerie.....	39
Figure 7 Le circuit financier de l'entreprise.....	41
Figure 8 Organigramme de la macrostructure de Sonatrach.....	69

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Les Systèmes d'information.....	2
Section 1 : Les fondements des systèmes d'information	3
Section 2 : Typologie et fonctionnalités des systèmes d'information	10
Section 3 : Importance des systèmes d'information dans la gestion de trésorerie.....	25
Chapitre II : La Gestion de trésorerie	32
Section 01 : Fondements de la gestion de trésorerie	33
Section 02 : Processus et outils de gestion de trésorerie	39
Section 03 : Défis et contraintes de la gestion de trésorerie.....	54
CHAPITRE III : Etude de cas : Trésorerie de la Sonatrach.....	61
Section 01 : Présentation générale de Sonatrach	62
Section 02 : La trésorerie au sein de la SONATRACH	70
Section 03 : Analyse de la gestion par le KTP de la trésorerie de la Sonatrach.....	79
Conclusion générale.....	87

Résumé

Ce mémoire étudie l'impact du système d'information Key Treasury Position (KTP) sur la gestion de trésorerie de Sonatrach. En examinant les systèmes d'information et les pratiques de gestion de trésorerie, nous avons analysé comment le KTP optimise la gestion financière de l'entreprise. Les résultats montrent que le KTP améliore l'anticipation des risques financiers, réduit les coûts opérationnels et augmente la transparence des flux de trésorerie. Nos recommandations incluent une formation continue, une meilleure intégration des systèmes et une surveillance régulière. Ce travail contribue à une compréhension approfondie de l'importance des systèmes d'information dans la gestion de trésorerie.

Mots clés : Système d'information, Gestion de trésorerie, KTP, Sonatrach, Optimisation financière, Réduction des coûts.

ملخص

تتناول هذه الرسالة تأثير نظام المعلومات Key Treasury Position (KTP) على إدارة الخزينة في شركة سوناطراك. من خلال تحليل أنظمة المعلومات وممارسات إدارة الخزينة، استكشفنا كيف يعمل نظام KTP على تحسين الإدارة المالية للشركة. تظهر النتائج أن نظام KTP يحسن التوقعات للمخاطر المالية، ويقلل من التكاليف التشغيلية، ويزيد من شفافية التدفقات النقدية. تشمل توصياتنا التدريب المستمر، تحسين تكامل الأنظمة، والمراقبة الدورية. يساهم هذا العمل في فهم أعمق لأهمية أنظمة المعلومات في إدارة الخزينة.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، إدارة الخزينة، KTP، سوناطراك، تحسين مالي، تقليل التكاليف.

Abstract

This thesis examines the impact of the Key Treasury Position (KTP) information system on Sonatrach's treasury management. By analyzing information systems and treasury management practices, we explored how the KTP optimizes the company's financial management. The results show that the KTP improves risk anticipation, reduces operational costs, and increases cash flow transparency. Our recommendations include continuous training, better system integration, and regular monitoring. This work contributes to a deeper understanding of the importance of information systems in treasury management.

Keywords : Information system, treasury management, KTP, Sonatrach, financial optimization, cost reduction.

INTRODUCTION

INTRODUCTION GENERALE

La gestion de trésorerie est une fonction essentielle pour la stabilité et la croissance de toute entreprise, et ceci est particulièrement vrai pour Sonatrach, une entreprise majeure dans le secteur des hydrocarbures. Dans un environnement économique en constante évolution, la capacité d'une entreprise à gérer efficacement ses liquidités, à anticiper ses besoins financiers et à optimiser ses flux de trésorerie est cruciale. Pour atteindre ces objectifs, Sonatrach a intégré des systèmes d'information sophistiqués, parmi lesquels le Key Treasury Position (KTP).

Ce mémoire se propose d'analyser l'impact du système d'information KTP sur la gestion de la trésorerie de Sonatrach.

Problématique

Comment le système d'information KTP influence-t-il la gestion de la trésorerie de l'entreprise Sonatrach ?

Sous-questions

1. Quel est le rôle du KTP quant à la gestion des risques financiers au sein de l'entreprise ?
2. L'utilisation du KTP diminue-t-elle les coûts opérationnels liés à la gestion de la trésorerie ?
3. Comment le KTP peut-il avoir un impact sur la prise de décision stratégique par l'entreprise ?

Hypothèses

1. L'intégration du KTP permet une meilleure anticipation et gestion des risques financiers.
2. L'utilisation du KTP augmente les coûts opérationnels liés à la gestion de la trésorerie.
3. Le KTP contribue à une meilleure visibilité et transparence des flux de trésorerie, facilitant ainsi la prise de décision stratégique.

Méthodologie de travail

Afin de répondre à la problématique et tester les hypothèses, nous avons adopté une démarche méthodologique descriptive et analytique comportant deux niveaux d'analyse, les deux

INTRODUCTION GENERALE

premiers chapitres concernent une recherche bibliographique en utilisant différents documents, ouvrages, thèses ...etc. pour cerner l'aspect théorique, Le troisième chapitre traite de cas pratique au niveau de l'entreprise Sonatrach. Nous avons travaillé sur les informations récoltées au sein de l'entreprise à savoir les documents et les constatations des responsables.

Objectifs du Mémoire

- **Objectif principal** : Évaluer l'impact du système d'information KTP sur la gestion de la trésorerie de Sonatrach.
- **Objectifs spécifiques** :
 1. Identifier les fonctionnalités clés du KTP et leur application dans le contexte de Sonatrach.
 2. Analyser les défis rencontrés avant et après l'implémentation du KTP.
 3. Évaluer les bénéfices tangibles et intangibles apportés par le KTP dans la gestion de la trésorerie.
 4. Formuler des recommandations pour optimiser l'utilisation du KTP chez Sonatrach et potentiellement dans d'autres entreprises similaires.

Importance du Mémoire

Ce mémoire est d'une importance capitale pour plusieurs raisons. Premièrement, il fournit une analyse approfondie de l'impact d'un système d'information avancé sur la gestion financière d'une grande entreprise, offrant ainsi des insights précieux pour les professionnels de la finance et de la gestion. Deuxièmement, en mettant en lumière les bénéfices et les défis associés à l'implémentation du KTP, ce travail peut servir de guide pour d'autres entreprises cherchant à moderniser leur gestion de trésorerie. Enfin, les recommandations formulées à l'issue de cette étude peuvent contribuer à l'amélioration continue des pratiques de gestion de trésorerie, non seulement pour Sonatrach, mais aussi pour l'ensemble du secteur des hydrocarbures et au-delà.

Structure du Mémoire

Le mémoire est structuré en trois chapitres principaux :

1. **Les systèmes d'information** : Ce chapitre explore les différents types de systèmes d'information utilisés dans les entreprises, en mettant un accent particulier sur ceux

INTRODUCTION GENERALE

destinés à la gestion de la trésorerie. Nous y aborderons les concepts clés, les évolutions technologiques et les meilleures pratiques.

2. **La gestion de trésorerie** : Ce chapitre examine les principes et les techniques de gestion de la trésorerie, les défis rencontrés par les grandes entreprises et l'importance d'une gestion efficace de la trésorerie pour la stabilité financière.
3. **Étude de cas : Trésorerie de Sonatrach** : Le dernier chapitre est consacré à une analyse détaillée de la trésorerie de Sonatrach et l'impact du système d'information KTP sur celle-ci. Nous y présenterons les résultats de notre étude, les analyses effectuées et les recommandations pour l'avenir.

En somme, ce mémoire ambitionne de fournir une contribution significative à la compréhension et à l'amélioration de la gestion de trésorerie dans les grandes entreprises, à travers l'étude de cas de Sonatrach et l'analyse de l'impact du système d'information KTP.

**CHAPITRE I : LES SYSTEMES
D'INFORMATION**

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

Introduction

Les systèmes d'information jouent un rôle fondamental dans la gestion efficace des entreprises modernes. En tant que composantes vitales de l'infrastructure organisationnelle, ces systèmes offrent un cadre structuré pour la collecte, le traitement, le stockage et la distribution des informations nécessaires à la prise de décision. Dans ce chapitre introductif, nous explorerons les bases fondamentales des systèmes d'information, en examinant leur définition, leur nature et leurs principales composantes. Nous étudierons également la diversité des types de systèmes d'information ainsi que leurs fonctionnalités spécifiques, en mettant l'accent sur leur pertinence dans le contexte de la gestion de trésorerie au sein des entreprises. Enfin, nous analyserons en détail l'importance et l'impact des systèmes d'information sur la gestion de trésorerie, en soulignant leur contribution cruciale à la prévision des flux de trésorerie, à la gestion des risques financiers et à l'optimisation des liquidités. À travers la documentation des guides d'utilisation des systèmes d'information ainsi que des témoignage des experts en gestion de trésorerie et systèmes d'informations, mettant en lumière quelques pratiques de tendances émergentes en gestion de trésorerie.

Dans ce chapitre, on va présenter le cadre conceptuel des systèmes d'information, en se basant sur la documentation des livres, articles de magazines, des revues et quelques travaux de recherches ainsi que les guides d'utilisation de quelques systèmes d'information.

Le chapitre est composé de trois sections :

Section 1 : Les fondements des systèmes d'information

Section 2 : Typologie et fonctionnalités des systèmes d'information.

Section 3 : Importance et impact des systèmes d'information sur la gestion de trésorerie.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

Section 1 : Les fondements des systèmes d'information

Les systèmes d'information jouent un rôle crucial dans le fonctionnement et la gestion des organisations modernes. Leur importance découle de leur capacité à collecter, traiter, stocker et distribuer des informations pertinentes pour soutenir les opérations commerciales, la prise de décision et la création de valeur. Cette section explore les fondements essentiels des systèmes d'information, mettant en lumière leur définition et évolution, leur structure et composition et leur fonction dans les entreprises

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

1-1 Définition et nature des systèmes d'information

La définition et l'appellation d'un système d'information varient selon les auteurs, certains le qualifiant de "système d'information pour le management", d'autres de "système d'information organisationnel", ou encore de "système de traitement de l'information". Depuis les années 1970, ces définitions ont évolué en corrélation avec l'essor de l'informatique dans les activités organisationnelles.

La nature des systèmes d'information signifie l'ensemble des caractéristiques et des propriétés qui le distinguent des autres et qu'on va cerner dans un deuxième temps ;

1-1-1 Définition du système d'information

Certains auteurs mettent l'accent sur le rôle de l'information dans le processus décisionnel, soulignant son importance pour aider les décideurs. D'autres considèrent le système d'information comme un ensemble intégré de personnes et de machines produisant des informations pour soutenir les activités d'exécution, de gestion et de prise de décision.

Et parmi, on peut citer : la définition la plus courante de REIX & ROWE (2002) , « un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires ».

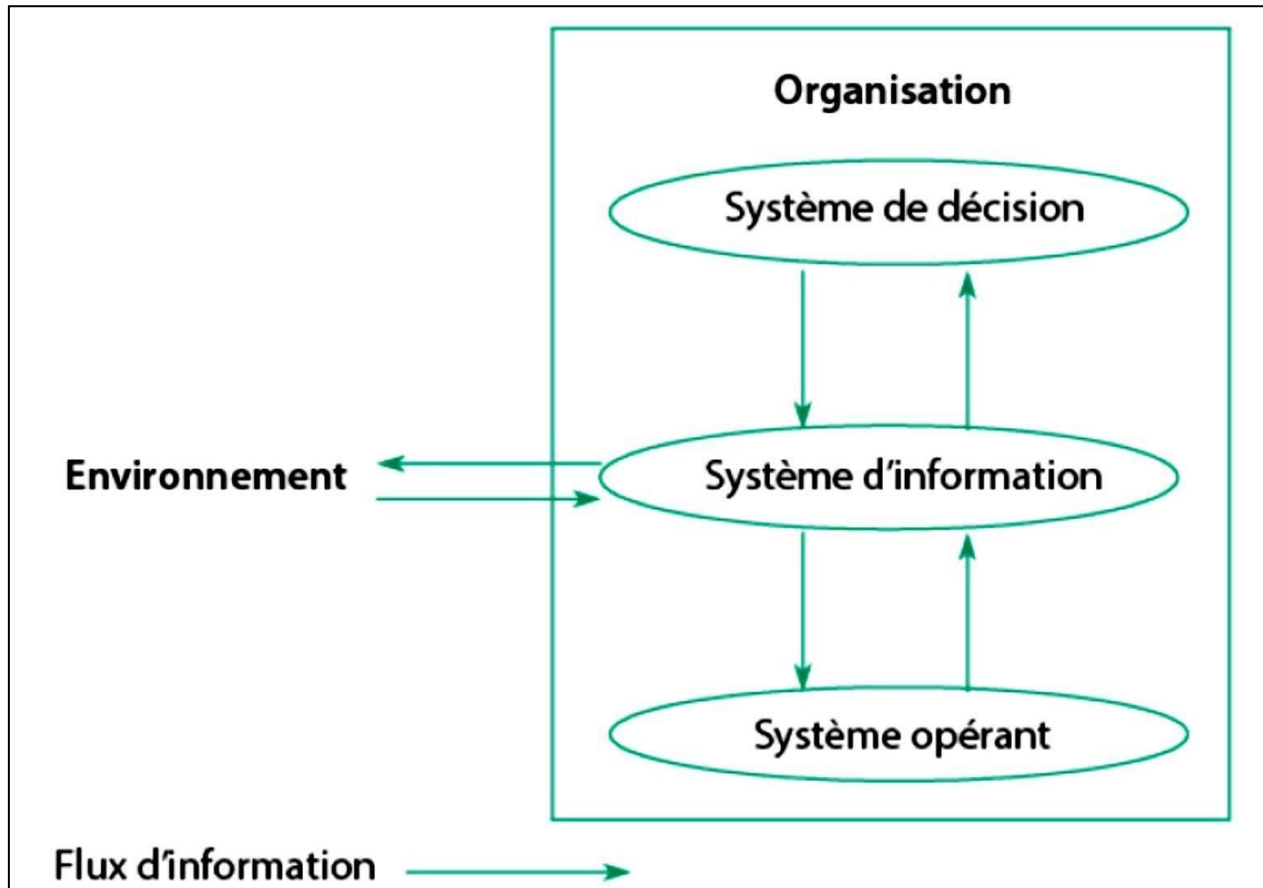
Un système d'information est donc un système qui traite et gère des informations à partir des informations fournies et produit des informations pouvant être utilisées par d'autres systèmes ayant des relations temporaires ou permanentes. Par conséquent l'entreprise peut être appréhendée sous forme d'un système (DHIBA & EL HENTATI, 2018), dont les sous-systèmes sont :

- Le sous-système de pilotage ou de décision : qui définit la ligne de conduite et à la stratégie de l'organisation, puis la décline pour chaque membre.
- Le sous-système d'information : qui s'intègre dans toutes les structures qui permettent la Collecte, le traitement, le stockage et la transmission d'informations.
- Le sous-système opérant : le responsable de la production matérielle des biens et services proposés par l'entreprise et plus généralement de l'exécution des décisions.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

L'interaction entre ces derniers se fait via des flux de trois natures : physique, financier et d'information. Ce dernier peut être d'origine interne ou externe comme illustré dans la figure ci-dessous :

Figure N° 01 : flux d'information et sous-systèmes



Source : Source : Annelise Couleau – Dupont, 2016, p 16

Et en dernier, certains auteurs voient qu'un système d'information est un ensemble de moyens de collecte (collecte, saisie), de traitement et de transmission d'informations entre différentes personnes ou services, connectés à des réseaux de télécommunications ou à des connexions machine à machine (OUMAKHLOUF & KHERBACHI, 2019).

Donc on peut conclure qu'un système d'information est l'ensemble des méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

1-1-2 La nature des systèmes d'information

Les caractéristiques des systèmes d'information leur permettent collectivement de jouer un rôle crucial dans l'amélioration de l'efficacité de la gestion organisationnelle. Elles soutiennent également la prise de décision éclairée à différents niveaux au sein de l'organisation.

On peut citer les caractéristiques des systèmes d'information suivantes¹ :

- ✓ **Intégration des données** : Les SI collectent, traitent et intègrent les données provenant de différentes sources au sein d'une organisation, telles que les bases de données, les feuilles de calcul et les sources externes, pour fournir une vision globale des informations.
- ✓ **Accessibilité à l'information** : L'accessibilité à l'information est également incluse dans les caractéristiques des systèmes d'information. Les SI veillent à ce que les utilisateurs autorisés puissent facilement accéder aux informations pertinentes. De plus, ils permettent aux individus de faire des sélections efficaces après avoir effectué leurs recherches.
- ✓ **Aide à la décision** : En fournissant des données et des analyses pertinentes, les SI aident les gestionnaires à prendre des décisions stratégiques et tactiques. Les SI aident les gestionnaires à prendre des décisions informées et efficaces. Ils offrent des outils d'analyse des données et de modélisation pour aider à évaluer les alternatives et à choisir la meilleure action à entreprendre.
- ✓ **Ponctualité** : Les SI fournissent des informations en temps opportun. Ils garantissent que les données sont à jour et pertinentes pour les processus de prise de décision.
- ✓ **Exactitude et fiabilité** : L'une des caractéristiques clés des systèmes d'information est l'exactitude et la fiabilité des données qu'ils fournissent. Cela garantit que les décisions sont basées sur des informations dignes de confiance.
- ✓ **Personnalisation** : Les organisations peuvent personnaliser leurs SI pour répondre à leurs besoins spécifiques. Adapter les rapports et l'analyse des données à différents niveaux de gestion et tâches est une autre option.
- ✓ **Interface conviviale** : Une interface conviviale rend les SI accessibles à un large éventail d'utilisateurs, encourageant ainsi tout le monde dans l'organisation à l'accepter, en particulier ceux sans connaissances techniques.

¹ Aysha Sharmin, Characteristics of Management Information Systems (MIS), disponible sur <https://brightlearninginfo.com/characteristics-of-management-information-systems/> , consulté: 04/03/2024 à 23:50

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

- ✓ Sécurité : Assurer la sécurité des données est primordiale dans les SI. Ils intègrent des fonctionnalités de sécurité pour protéger les informations sensibles contre l'accès non autorisé et les violations de données.
- ✓ Scalabilité : Les systèmes d'information sont conçus pour accommoder la croissance et les besoins organisationnels changeants, leur permettant de s'adapter à mesure que l'organisation se développe.
- ✓ Intégration des sous-systèmes entre eux : Les systèmes d'information de gestion sont souvent intégrés à d'autres systèmes, tels que les systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP), pour fournir un flux d'informations fluide à travers l'organisation

1-2 La composante d'un système d'information

Un système d'information est constitué de différentes ressources : les personnes, le matériel, les logiciels, les procédures et les informations.

Le système d'information n'est pas assimilable au système informatique, qui n'en est qu'une partie. Le système informatique est un support du système d'information ; il prend en charge l'information numérisée et les traitements automatisés.

Le tableau ci-dessous regroupe les composantes essentielles des systèmes d'information :

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

Tableau N° 01 : la composante des systèmes d'information

Composantes	Définition des exemples
Les moyens humains	L'ensemble des personnes intervenant au niveau du système d'information Exemple : Les utilisateurs qui, pour l'exécution de leurs tâches consomment l'information produite par le système d'information, contribuent à l'acquisition, au stockage, au traitement et à la communication d'informations
Les moyens matériels	Tous les dispositifs physiques permettant de recevoir, manipuler, émettre l'information. Ils comprennent également les différents supports de l'information Exemple : Les dispositifs physiques : les ordinateurs, les moyens de communications, etc.
Les logiciels et les procédures	L'ensemble des programmes nécessaires au fonctionnement du système d'information (s'il est informatisé). Les procédures quant à elles, l'articulation entre les traitements manuel et automatisé. Exemple : <ul style="list-style-type: none">✓ Logiciel de gestion de gestion commerciale gérant les opérations d'achat et de vente.✓ Procédures de traitement des achats de la commande jusqu'à la livraison
Les informations	Les informations existent sous des formes variées (mots, nombres, images, sons, etc.) Exemple : Les informations sur un article vendu : numéro d'identification de l'article, prix unitaire hors taxes d l'article, etc.

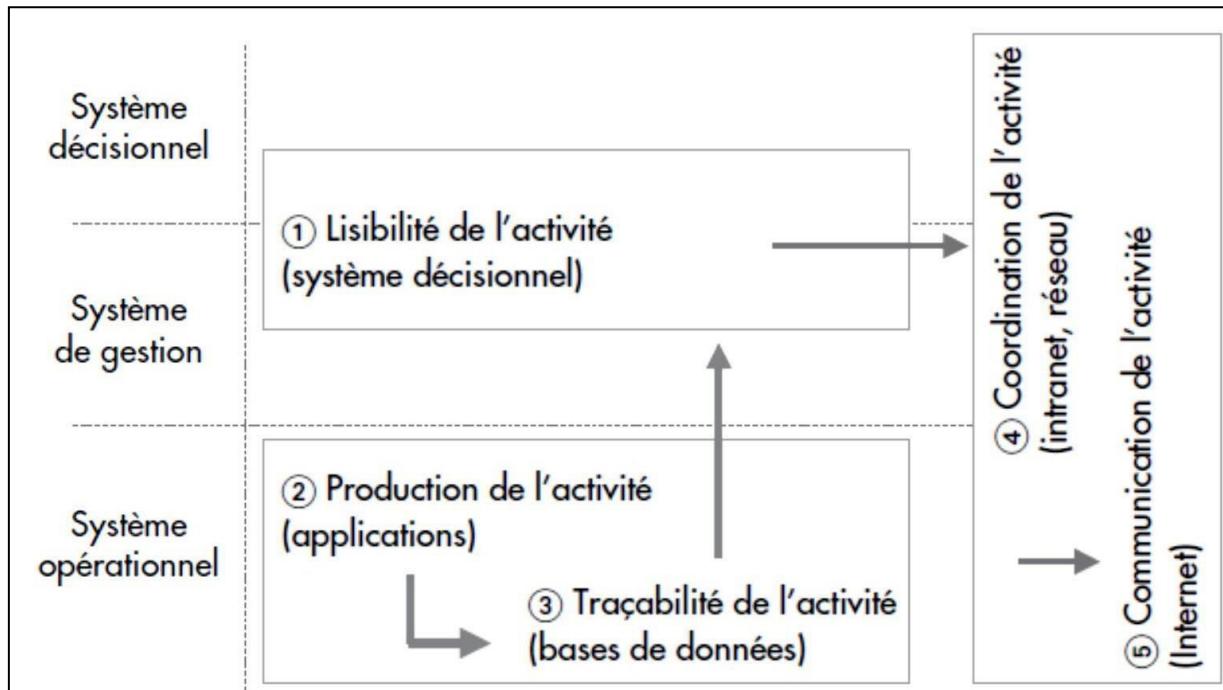
Source : Annelise Couleau – Dupont, 2016, p17

1-3 Les objectifs des systèmes d'information dans le contexte organisationnel

Le système d'information se distingue en tant que ressource fonctionnelle pour l'entreprise dans sa totalité. Dans cette perspective systémique, nous pouvons définir cinq objectifs principaux du système d'information au service des fonctions opérationnelles, de gestion et de prise de décision de l'entreprise, comme le montre le schéma ci-dessous.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

Figure N° 02 : les 5 objectifs du SI



Source : David Autissier, Valérie Delaye, 2008, p 60

Le système d'information est un outil de production de l'activité de l'entreprise. Grâce aux applications informatiques, il automatise de plus en plus d'actions précédemment réalisées manuellement, produisant ainsi des résultats tout en stockant les informations pour une traçabilité rapide. Les données sont ensuite analysées à posteriori, fournissant des insights précieux. Ces informations peuvent être facilement traitées et consultées via des outils décisionnels. De plus, elles peuvent être communiquées à l'intérieur de l'entreprise via les réseaux internes ou à l'extérieur via Internet. En tant que responsable du système d'information, il est crucial de veiller à ce que le système remplisse ces cinq objectifs pour garantir un fonctionnement efficace orienté vers les utilisateurs.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

Section 2 : Typologie et fonctionnalités des systèmes d'information

Dans cette section, nous explorerons la diversité des systèmes d'information et leurs caractéristiques distinctes. Nous examinerons les différents types de systèmes d'information, en mettant en lumière leurs fonctions spécifiques et leur pertinence dans le contexte opérationnel des entreprises. En outre, nous nous concentrerons sur les fonctionnalités essentielles des systèmes d'information en relation avec la gestion de trésorerie. Nous analyserons en détail les processus de collecte, de traitement et de stockage des données financières, ainsi que l'automatisation des processus liés à la gestion de trésorerie. Cette exploration nous permettra de mieux comprendre le rôle des systèmes d'information dans la gestion efficace des flux financiers au sein des organisations, en fournissant une infrastructure technologique essentielle pour soutenir les décisions stratégiques et opérationnelles.

On clôturera cette section avec un aperçu sur les nouvelles technologies émergentes en gestion de trésorerie.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

2-1 Les types de systèmes d'information

Dans ce titre on va présenter une large gamme des systèmes d'information que Yaser Hasan Al-Mamary, Alina Shamsuddin et Nor Aziati (2014) ont cerner après avoir consulté divers travaux de recherche qui ont traité cet axe et on a trouvé que plusieurs auteurs les ont classés selon leurs visions et objectifs, raison pour laquelle, nous, on a sélectionné les types les plus pertinents et on a raffiné leurs caractéristiques brièvement :

D'après O'Brien & Marakas (2007)¹, les applications des systèmes d'information déployés dans le monde des affaires contemporain peuvent être organisées selon différentes méthodes. Par exemple, divers types de systèmes d'information peuvent être classés soit comme des outils opérationnels (pour soutenir les opérations commerciales), soit comme des aides à la prise de décision managériale.

- ✓ Les outils opérationnels englobent des systèmes tels que le traitement des transactions, le contrôle des processus et la collaboration d'entreprise (système d'automatisation de bureau).
- ✓ Quant aux aides à la prise de décision managériale, elles comprennent les systèmes d'information de gestion, les systèmes d'aide à la décision et les systèmes d'information exécutifs.

Patterson (2005)², quant à lui, classe les systèmes d'information en différentes catégories telles que :

- ✓ Les systèmes de traitement des données,
- ✓ Les systèmes d'information de gestion,
- ✓ Les systèmes d'aide à la décision,
- ✓ Les systèmes d'information exécutifs.

Les rôles des différents types de systèmes d'information dans les organisations selon leurs besoins sont :

a) Systèmes de Traitement des Transactions

¹ O'Brien, J.A., & Marakas, G.M. (2007) Management information systems -10th ed., by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGrawHill Companies.

² Patterson, A. (2005) Information Systems - Using Information, Learning and Teaching Scotland.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

Les systèmes de traitement des transactions (TPS) sont les systèmes d'entreprise de base qui servent au niveau opérationnel de l'organisation. Un système de traitement des transactions est un système informatisé qui effectue et enregistre les transactions quotidiennes nécessaires à la conduite des affaires. Au niveau le plus bas de la hiérarchie organisationnelle, nous trouvons les systèmes de traitement des transactions qui soutiennent les activités quotidiennes de l'entreprise².

b) Systèmes de Contrôle des Processus

Les systèmes de contrôle des processus surveillent et contrôlent les processus industriels ou physiques. Des exemples incluent les raffineries de pétrole, la production d'énergie et les systèmes de production d'acier. Par exemple, une raffinerie de pétrole utilise des capteurs électroniques reliés à des ordinateurs pour surveiller continuellement les processus chimiques et effectuer des ajustements instantanés (en temps réel)³ qui contrôlent le processus de raffinage. Un système de contrôle des processus comprend toute une gamme d'équipements, de programmes informatiques et de procédures opérationnelles⁴.

c) Systèmes de Collaboration d'Entreprise (Systèmes d'Automatisation de Bureau)

Les systèmes d'automatisation de bureau sont l'un des types de systèmes d'information les plus largement utilisés qui aident les gestionnaires à contrôler le flux d'informations dans les organisations⁵. Les systèmes de collaboration d'entreprise (systèmes d'automatisation de bureau) améliorent les communications et la productivité des équipes de travail⁶. Ils ne sont pas spécifiques à un niveau particulier dans l'organisation, mais fournissent un soutien important à un large éventail d'utilisateurs. Les systèmes d'information de bureau sont conçus pour soutenir les tâches de bureau avec la technologie de l'information. La messagerie vocale, les systèmes

¹ Laudon, K. & Laudon, J. (2006) Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 9th ed. Prentice Hall.

² Belle, J-P.V. ,& Eccles ,M.G., & Nash ,J.M. (2001) Discovering Information Systems.

³ O'Brien ,J.A.,& Marakas ,G.M. (2007) Management information systems -10th ed., by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGrawHill Companies.

⁴ Ciortea ,M. (2004). Aspects Regarding The Types of Process Control Systems, International Conference on Theory and Applications of Mathematics and Informatics, pp.90–95.

⁵ Heidarkhani ,A., & khomami ,A.A., & Jahanbazi ,Q.,& Alipoor ,H. (2013). The Role of Management Information Systems (MIS) in Decision-Making and Problems of its Implementation, Universal Journal of Management and Social Sciences ,Vol. 3, No.3,pp. 78–89.

⁶ O'Brien ,J.A.,& Marakas ,G.M. (2007) Management information systems -10th ed., by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGrawHill Companies.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

Multimédias, le courrier électronique, la visioconférence, le transfert de fichiers et même les prises de décision de groupe peuvent être réalisés par des systèmes d'information de bureau.

d) Systèmes d'Information de Gestion

Les systèmes d'information de gestion sont un type de systèmes informatiques qui collectent et traitent des informations provenant de différentes sources pour aider à la prise de décision au niveau de la gestion¹. Ils fournissent des informations sous forme de rapports prédéfinis et d'affichages pour soutenir la prise de décision commerciale. Le niveau suivant dans la hiérarchie organisationnelle est occupé par les gestionnaires de niveau inférieur et les superviseurs. Ce niveau contient des systèmes informatiques destinés à aider la gestion opérationnelle dans la surveillance et le contrôle des activités de traitement des transactions qui se déroulent au niveau des tâches administratives. Les systèmes d'information de gestion utilisent les données collectées par les TPS pour fournir aux superviseurs les rapports de contrôle nécessaires².

e) Systèmes d'Aide à la Décision

Un système d'aide à la décision est un système informatisé destiné à être utilisé par un manager particulier ou généralement un groupe de managers à n'importe quel niveau organisationnel pour prendre une décision dans le processus de résolution d'une décision semi-structurée³. Les systèmes d'aide à la décision sont un type de système informatique organisationnel qui aide les gestionnaires dans la prise de décision nécessitant la modélisation, la formulation, le calcul, la comparaison, la sélection de la meilleure option ou la prédiction des scénarios. Ils sont spécifiquement conçus pour aider la direction à prendre des décisions dans des situations où il y a une incertitude sur les résultats possibles de ces décisions⁴.

¹ Heidarkhani ,A., & khomami ,A.A, & Jahanbazi ,Q.,& Alipoor ,H. (2013). The Role of Management Information Systems (MIS) in Decision-Making and Problems of its Implementation, Universal Journal of Management and Social Sciences ,Vol. 3, No.3,pp. 78–89.

² Hasan,Y., & Shamsuddin,A., & Aziati ,N. (2013), The Impact of Management Information Systems adoption in Managerial Decision Making : A Review, The International Scientific Journal of Management Information Systems ,Vol.8 ,No.4,pp.010-017.

³ Asemi , A., & Safari , A., & Zavareh, A.A. (2011). The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process. International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 7;pp 164–173.

⁴ Shim ,J.K. (2000) Information Systems and Technology for the Non-information Systems Executive, by CRCPress LLC.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

f) Systèmes d'Information Exécutifs

Les systèmes d'information exécutifs ont été développés pour fournir un accès rapide à des informations internes et externes, souvent présentées sous forme graphique, mais avec la capacité de présenter des données sous-jacentes plus détaillées si nécessaire¹. Ils fournissent des informations critiques à partir d'une grande variété de sources internes et externes (provenant des MIS, DSS et autres sources adaptées aux besoins en information des cadres) dans des affichages faciles à utiliser pour les cadres et les gestionnaires. Un système d'information exécutif fournit aux cadres supérieurs un système pour les aider à prendre des décisions stratégiques et tactiques. Il est conçu pour générer des informations suffisamment abstraites pour présenter l'ensemble des opérations de l'entreprise de manière simplifiée pour satisfaire la direction supérieure².

g) Systèmes Experts

Les systèmes experts sont la catégorie d'IA qui a été utilisée le plus avec succès dans la construction d'applications commerciales³. Ce sont des systèmes basés sur les connaissances qui fournissent des conseils d'experts et agissent comme des consultants experts pour les utilisateurs⁴. Un système expert est un programme informatique qui tente d'imiter le raisonnement humain. Il s'agit d'un ensemble de programmes informatiques qui effectuent une tâche au niveau d'un expert humain.

h) Systèmes de Gestion des Connaissances

Les systèmes de gestion des connaissances sont des systèmes d'information basés sur les connaissances qui soutiennent la création, l'organisation et la diffusion des connaissances commerciales aux employés et aux managers dans toute l'entreprise. La gestion des

¹ Belle, J-P.V. ,& Eccles ,M.G., & Nash ,J.M. (2001) *Discovering Information Systems*. 8] Ciortea ,M. (2004). *Aspects Regarding The Types of Process Control Systems*, International Conference on Theory and Applications of Mathematics and Informatics, pp.90-95.

² Shim ,J.K. (2000) *Information Systems and Technology for the Non-information Systems Executive*, by CRCPress LLC.

³ Belle, J-P.V. ,& Eccles ,M.G., & Nash ,J.M. (2001) *Discovering Information Systems*.

⁴ O'Brien ,J.A.,& Marakas ,G.M. (2007) *Management information systems -10th ed.*, by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGrawHill Companies.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

connaissances consiste en le déploiement d'un système complet qui favorise la croissance des connaissances d'une organisation¹.

i) Systèmes d'Information Stratégique

Les systèmes d'information stratégique appliquent la technologie de l'information aux produits, services ou processus commerciaux d'une entreprise pour l'aider à obtenir un avantage stratégique sur ses concurrents². Les systèmes d'information stratégique sont un type spécial important de système d'information organisationnel utilisé pour sécuriser ou maintenir un avantage concurrentiel sur le marché.

j) Systèmes d'Entreprise Fonctionnels (Systèmes d'Information du Point de Vue Fonctionnel)

Les systèmes d'entreprise fonctionnels sont des systèmes d'information qui se concentrent sur les applications opérationnelles et managériales pour soutenir les fonctions commerciales de base³.

k) Autres : on peut citer les Systèmes d'Information Ventes et Marketing, Systèmes d'Information Production et Fabrication, Systèmes d'Information Finance et Comptabilité, Systèmes d'Information Ressources Humaines, etc.

2-2 Les fonctions du système d'information dans l'organisation

Le système d'information de l'entreprise reçoit de son environnement des informations qu'il doit traiter, il reçoit et traite aussi des informations internes provenant de l'organisation, Pour optimiser les informations, le S.I. doit remplir 4 tâches spécifiques : la collecte, le stockage, le traitement, la mise à disposition.

¹ Salisbury ,M.W. (2003). Putting theory into practice to build knowledge management systems. Journal of Knowledge Management, vol.7,no.2, pp.128–141.

² O'Brien ,J.A.,& Marakas ,G.M. (2007) Management information systems -10th ed., by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGrawHill Companies.

³ Khanore ,S.,& Patil ,R.,& Dand ,H. (2011) management information system, Institute of Distance and Open Learning , University of Mumbai.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

2-2-1 La collecte de l'information :

Pour que le système puisse opérer efficacement, il nécessite un apport constant d'informations provenant de diverses sources. Ces sources incluent à la fois des données internes, issues des deux sous-systèmes de l'organisation (le système de pilotage et le système opérant), et des sources externes, provenant de l'environnement du système. Ces sources externes sont généralement des flux provenant des partenaires de l'entreprise tels que les clients, les fournisseurs et les administrations. De nos jours, les entreprises doivent être de plus en plus attentives à leur environnement afin d'anticiper les changements et de s'adapter en conséquence.

L'avènement des moyens de communication, notamment internet, facilite la recherche d'informations, mais leur exploitation demeure délicate en raison de la qualité et de la fiabilité variable des données disponibles. En interne, le système d'information doit être alimenté par les flux générés par les divers acteurs de l'entreprise, résultant de ses activités telles que l'approvisionnement, la production, la gestion du personnel, la comptabilité, les ventes, etc. La plupart de ces flux sont rigoureusement formalisés, ce qui signifie que toutes les informations manipulées sont clairement définies et justifiées par des documents officiels tels que les factures ou les bons de commande. Cependant, il existe également des flux d'informations informelles, c'est-à-dire des données non répertoriées par le système d'information formel, qui sont souvent difficiles à recueillir et à exploiter, bien qu'elles puissent parfois être d'une grande importance comme les colloques, congrès, expositions, salons.

L'acquisition des informations considérées comme pertinentes pour l'organisation est nécessaire, mais souvent coûteuse en raison de la nécessité fréquente d'une intervention humaine. On peut dire que l'information est précieuse, vitale même pour les entreprises mais elle a aussi un coût¹.

2-2-2 Le stockage de l'information

Le système d'information doit garder trace de toutes les informations collectées et manipulées par l'organisation², Une fois que l'information est entrée dans le système, il est essentiel de garantir sa pérennité, c'est-à-dire de s'assurer d'un stockage durable et fiable. Les données sont généralement stockées sous forme de fichiers ou de dossiers organisés dans les ordinateurs, afin de faciliter leur

¹ A. Maharrar, La mise en place d'un système d'information formalisé dans les entreprises algériennes, Mémoire de Magister en Science de Gestion, université belkaid Tlemcen, 2013/2014. p. 19.

² D.Taouri, M. Belaid, op., cit., p.30.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

exploitation ultérieure sous forme de base de données. Ainsi, le Système de Gestion de Bases de Données (SGBD) représente une composante cruciale dans tout système d'information.

2-2-3 Le traitement de l'information

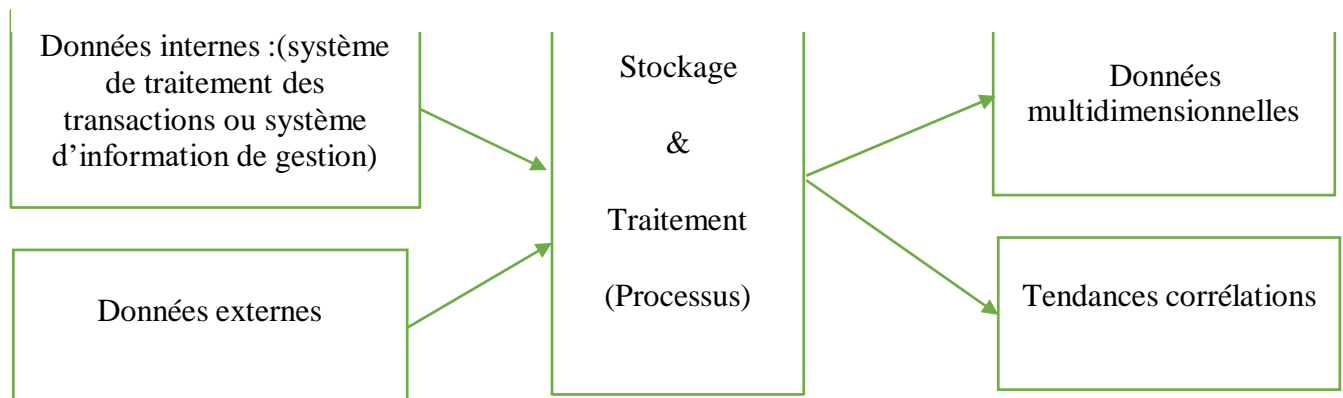
Afin que les données stockées dans un système d'information puissent être utilisées, elles doivent subir des processus de traitement visant à produire des résultats sous forme d'informations supplémentaires. Ces traitements peuvent être effectués manuellement ou automatiquement. Les principaux types de traitement comprennent la recherche et l'extraction d'informations, la comparaison entre différentes données, ainsi que la modification, la suppression des données incorrectes et la génération de nouvelles informations grâce à des calculs.

2-2-4 La transmission de l'information

Afin d'être utilisée efficacement, l'information doit être transmise rapidement à ceux qui en ont besoin. Les canaux de diffusion de l'information sont divers : du traditionnel support papier à la communication orale, en passant de plus en plus par les supports numériques, assurant une transmission rapide et la possibilité d'atteindre un large public¹.

Ces activités peuvent être enchaînées en quelques secondes « en temps réel » ou réalisées de manière asynchrone « en temps différé ». Un SI se fonde également sur la rétroaction c'est-à-dire sur le processus de transmission des informations de sortie aux utilisateurs appropriés pour les aider à évaluer l'étape antérieure et à y intervenir de nouveau besoin (LAUDON & LAUDON, 2006).

Figure N° 03 : Représentation d'un système

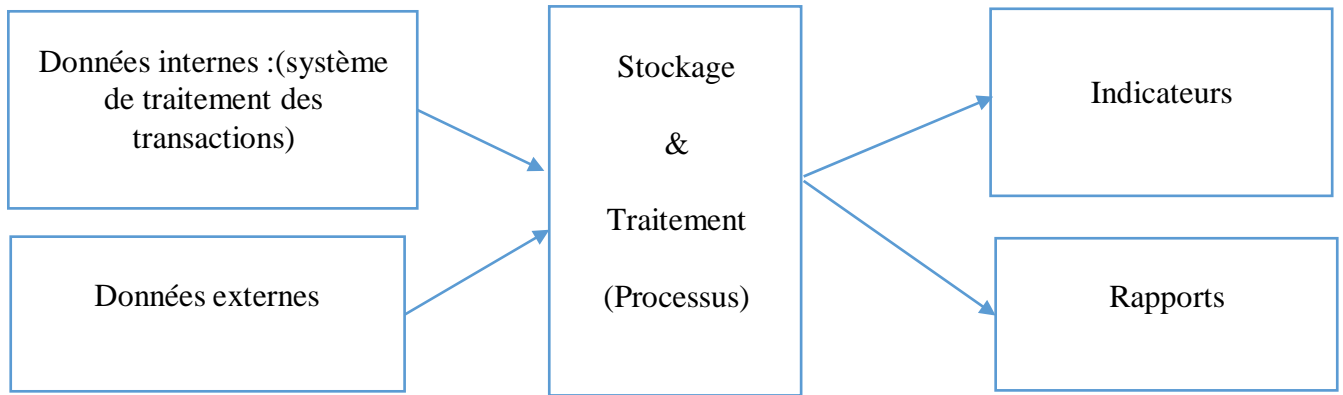


Source : A. Maharrar, La mise en place d'un système d'information formalisé dans les entreprises algériennes, Mémoire de Magister en Science de Gestion, université belkaid Tlemcen, 2013/2014

¹ A. Maharrar, op., cit., p.20.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

Figure N° 04 : Représentation d'un système d'information d'aide à la décision



Source : O'Brien, J.A., & Marakas, G.M. (2007) Management information systems

2-3 Fonctionnalités des systèmes d'information en gestion de trésorerie

Dans ce titre nous allons parler que des ERP et des TSM dans la gestion de trésorerie.

2-3-1 Modules de trésorerie ERP

Idéales pour les entreprises disposant déjà d'un système ERP en place, ayant des besoins relativement simples en matière de gestion de trésorerie et disposant d'une certaine expertise interne en connectivité bancaire.

Les systèmes ERP tels que SAP S/4HANA et Oracle's NetSuite proposent des outils financiers depuis des décennies, de la budgétisation et de la facturation à la tenue d'un grand livre général. Certains ont commencé à proposer des modules avec des fonctionnalités de base de gestion de trésorerie autour de la gestion de trésorerie et des paiements, en s'arrêtant avant des fonctionnalités telles que l'automatisation des paiements, la prévision avancée et la gestion automatisée des taux d'intérêt et des risques de change.

Le principal avantage de l'utilisation des modules de trésorerie ERP est qu'on peut éviter le coût de la mise en œuvre d'un autre système et, si l'ERP est bien maintenu et intégré avec toutes nos banques, on peut harmoniser la gestion de trésorerie avec le reste de l'entreprise en utilisant une source d'information partagée.

En réalité, les ERP ne sont pas spécialisés dans la connectivité bancaire. Pour utiliser un ERP

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

pour des tâches telles que la réconciliation, les détails des paiements et les flux bancaires doivent être acheminés vers le système à partir de la banque. Certains ERP proposent des connexions prêtes à l'emploi à certaines banques, mais généralement ces connexions manquent de fonctionnalités de base telles que la capacité à transmettre des références complètes et des détails de l'émetteur.

Lorsqu'une connexion bancaire est manquante ou sous-performante, une option pour les entreprises est de la construire elles-mêmes. Les intégrations bancaires ERP sont complexes, car les connexions n'ont pas été conçues pour être interopérables. Cela nécessite une équipe informatique spécialisée et bien équipée pour coordonner avec la banque pendant plusieurs mois tout en étant à la merci des propres délais de la banque. Avec l'absence de norme unique pour la connectivité bancaire, la complexité augmente avec le nombre de banques. Chaque banque propose des canaux différents (hôte à hôte, EBICS, Swift, API) et nécessite sa propre connexion, son mappage de données et sa maintenance conformément aux exigences changeantes.

En raison du manque de connectivité bancaire prête à l'emploi fiable, la plupart des équipes doivent récupérer les données manuellement à partir de chaque portail bancaire individuel, les reformater fichier par fichier, puis télécharger les fichiers dans leur ERP. Pour effectuer des paiements, le processus est inversé en exportant soit des fichiers CSV soit des fichiers de paiement depuis l'ERP et en les téléchargeant dans chaque portail bancaire pertinent.

Les ERP sont une option viable pour les tâches de gestion de trésorerie de niveau débutant si le système est déjà établi en interne et connecté aux banques pertinentes. De nombreuses équipes opteront néanmoins pour des logiciels spécialement conçus avec une synchronisation ERP fiable plutôt que pour un module de trésorerie ERP.

2-3-2 Systèmes de gestion de trésorerie (TMS)

Idéal pour les équipes financières de niveau entreprise ayant des processus de trésorerie complexes, une multitude de banques et des ressources internes et un budget important.

Les systèmes de gestion de trésorerie (TMS) comme GTreasury, FIS et Kyriba ont commencé à apparaître dans les années 1980 et constituent la première génération d'applications logicielles dédiées à la gestion de trésorerie. Ces systèmes ont été construits autour d'un service d'échange de fichiers qui permettait aux entreprises de communiquer électroniquement avec les banques, ce qui représentait un grand pas en avant par rapport aux documents papier.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

Depuis, le TMS s'est développé en un système sophistiqué soutenant un large éventail d'activités de gestion de trésorerie. Toujours construits autour des mêmes échanges de fichiers, ces systèmes se composent de modules distincts configurés par du personnel dédié. Beaucoup sont même encore installés sur site à l'aide des serveurs du client, et la majorité des systèmes sont mis à niveau selon des calendriers fixes, une fois par an, par opposition à des mises à jour continues de la plate-forme.

La mise en œuvre d'un TMS est généralement un investissement majeur. Le délai moyen de mise en œuvre se situe entre 4 et 18 mois selon le fournisseur, selon un rapport de Deloitte de 2019. Cela, ajouté au besoin de maintenance continue et de support spécialisé, a fait que les logiciels TMS ont traditionnellement été utilisés uniquement par les plus grandes entreprises ayant des opérations financières complexes.

Cependant, un TMS peut agir comme le point d'ancrage de l'outillage de trésorerie d'une équipe, en connectant les banques et en s'intégrant avec les systèmes ERP. Dès le départ, les logiciels TMS ont été conçus pour se connecter aux banques via des canaux traditionnels et normaliser les fichiers entrants. Le revers de la médaille est que la plupart des systèmes sont incapables de se connecter à des outils financiers modernes basés sur des API et leur dépendance à un traitement par lots signifie que les données ne peuvent pas être reçues en continu et en temps réel. En fonction des taux de traitement, le retard peut aller jusqu'à 48 heures, laissant potentiellement des rapports obsolètes et inexacts.

Les logiciels TMS sont généralement optimisés pour la configurabilité plutôt que pour la convivialité. Les équipes financières de niveau entreprise constateront que leur TMS peut prendre en charge toutes les opérations de trésorerie sauf les plus avancées. Cependant, exploiter cette fonctionnalité peut nécessiter une certaine intervention manuelle et améliorer la génération des rapports ou modifier les processus peut être douloureux. Néanmoins, un TMS correctement mis en œuvre et convivial peut être un atout pour les grandes entreprises disposant des ressources et du personnel nécessaires pour le personnaliser.

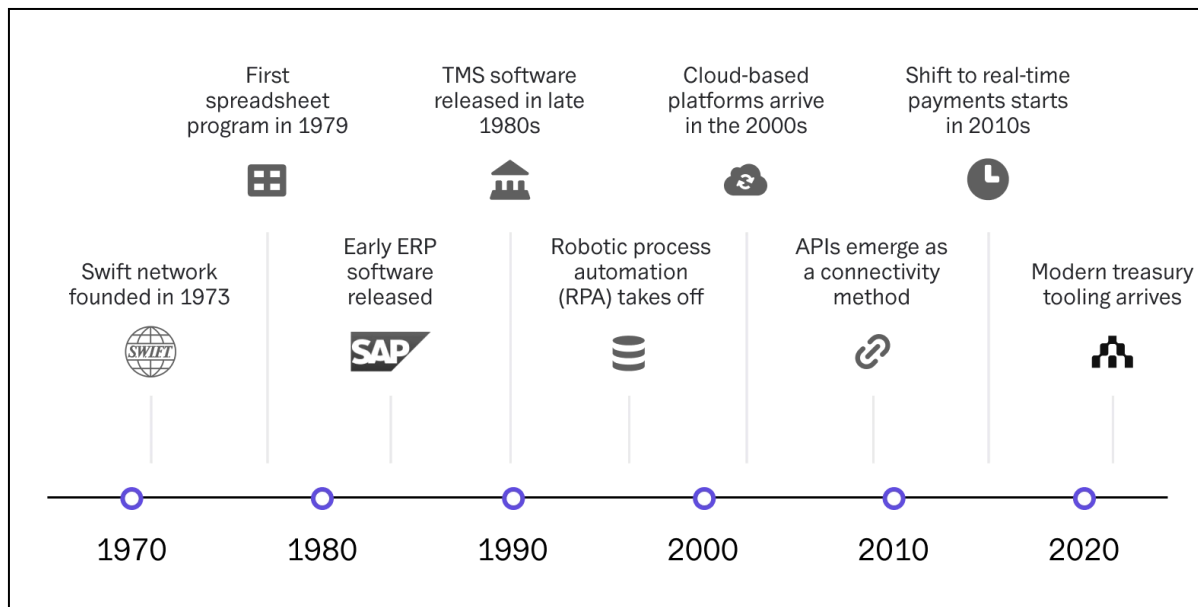
CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

2-4 Les technologies émergentes en gestion de trésorerie

Pour pouvoir comprendre ce que la nouvelle technologie nous a apporté en termes de gestion de trésorerie, il semble nécessaire de faire un petit aperçu sur son évolution au fil du temps, sachant qu'on a traité dans le titre précédent deux outils qui ont fait une révolution dans ce domaine et qui demeurent les plus utilisés jusqu'aujourd'hui du fait de leurs avantages et principalement cout par rapport à la dernière génération des systèmes conçus pour y faire.

L'évolution des outils de trésorerie depuis les années 1970 sont résumés comme suit¹ :

Figure N° 05 : L'évolution chronologique des outils de gestion de trésorerie



Source : guide d'utilisation de la plateforme Atlar, 2021

2-4-1 Réseau Swift fondé en 1973

Le début des années 1970 a marqué les débuts du système bancaire mondial interconnecté que nous connaissons aujourd'hui. Les transactions financières sont devenues de plus en plus numérisées et

¹ Joel Nordström, A guide to treasury management tooling: Excel, TMS, and ERP modules, 2024, disponible sur <https://www.atlar.com/guides/treasury-management-tooling-excel-tms-erp> , consulté le 10/03/2024 à 04:45

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

standardisées à l'échelle internationale, rendant possible le traitement automatisé des données et conduisant aux premiers services de gestion de trésorerie.

2-4-2 Premier programme de feuille de calcul en 1979

L'avènement de l'ordinateur personnel a permis aux feuilles de calcul de remplacer les registres et les livres physiques, facilitant ainsi la gestion de grandes quantités de données financières. La collecte et le traitement des données étaient encore largement manuels, avec le risque d'erreurs humaines toujours présent.

2-4-3 L'avènement des logiciels ERP et TMS dans les années 1980

Les logiciels ERP et TMS ont commencé à émerger dans les années 1980 pour aider les entreprises à numériser des opérations complexes. Ces systèmes sur site étaient installés localement sur le matériel de l'entreprise et gérés par des spécialistes en informatique, comme c'est encore souvent le cas aujourd'hui.

2-4-4 Automatisation des processus robotiques

Dans les années 1990, la technologie d'automatisation des processus robotiques (RPA) a introduit des robots logiciels, ou bots, capables d'imiter les actions humaines à l'intérieur des systèmes numériques. Cela signifiait que des tâches répétitives telles que la collecte de données et le traitement des paiements pouvaient désormais être automatisées.

2-4-5 Émergence des plateformes basées sur le cloud à la fin des années 2000

De nouveaux services cloud ont permis aux équipes d'accéder aux données financières à distance, améliorant ainsi l'accès aux données, simplifiant la collaboration et permettant des coûts réduits par rapport à un TMS hébergé localement.

2-4-6 API et traitement en temps réel dans les années 2010

À partir des années 2010, de nouvelles API bancaires ont fourni un accès aux données financières en temps réel, augmentant la précision des rapports par rapport aux fichiers importés manuellement. La croissance des schémas de paiement instantané comme Faster Payments au Royaume-Uni (2008), SEPA Instant Credit Transfer dans l'UE (2017) et FedNow aux États-Unis (2023) accélère encore le passage des transferts de fichiers et du traitement par lots à la

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

règlementation en temps réel, permettant de nouvelles fonctionnalités comme la réconciliation continue et la confirmation de paiement instantanée.

2-4-7 L'arrivée de plates-formes modernes

À partir de la fin des années 2010, une nouvelle génération de plateformes de trésorerie a émergé avec la capacité de se connecter à tous les fournisseurs financiers, anciens et nouveaux, en temps réel et sans configuration préalable. Basées sur des technologies modernes, natives du cloud et axées sur les API, ces plateformes sont conçues pour être plus faciles à mettre en œuvre et intuitives à utiliser tout en offrant des fonctionnalités riches en gestion de trésorerie, paiements, rapports et analyses.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

En conclusion de cette section, nous avons exploré la diversité des systèmes d'information et leur pertinence dans le contexte organisationnel. Nous avons examiné en détail les différents types de systèmes d'information, mettant en lumière leurs fonctions spécifiques. Nous avons analysé les processus de collecte, de traitement et de stockage des données financières, ainsi que l'automatisation des tâches liées à la gestion de trésorerie, soulignant l'importance de ces fonctionnalités dans la prise de décision efficace et la gestion des flux financiers. En outre, nous avons abordé les nouvelles technologies émergentes en gestion de trésorerie, ouvrant la voie à de nouvelles possibilités d'optimisation et d'efficacité dans la gestion financière des organisations. Cette exploration approfondie nous permet de mieux comprendre le rôle des systèmes d'information dans la création d'une infrastructure technologique solide pour soutenir les opérations et les décisions stratégiques des entreprises.

Section 3 : Importance des systèmes d'information dans la gestion de trésorerie

Dans cette section on va mettre l'accent sur la contribution des systèmes d'information, et surtout les ERP et les TMS, dans la gestion de trésorerie à savoir la prévision des flux de trésorerie, la gestion des risques financiers et l'optimisation des liquidités

Et pour y faire, nous nous sommes basés sur la documentation des guides d'utilisation des systèmes d'information comme les ERP, ERP Cloud et TMS ainsi que la consultation des blog des développeurs des SI ainsi que des managers des grandes entreprises qui ont vécu l'expérience de l'utilisation des SI en gestion de trésorerie sur terrain.

La gestion de la trésorerie occupe une part significative dans les fonctionnalités de la majorité des SI conçu pour les entreprises commerciales et industrielles et plus développés dans les institutions financières.

La trésorerie représente l'un des piliers fondamentaux de la santé financière d'une entreprise, et sa gestion efficace revêt une grande importance pour assurer sa stabilité et sa croissance. Les systèmes d'information, conçus pour intégrer et optimiser divers processus opérationnels, offrent des fonctionnalités spécifiquement dédiées à la gestion précise et efficiente de la trésorerie. En examinant de plus près ces fonctionnalités, nous pouvons comprendre comment les SI contribuent à renforcer la gestion financière des entreprises et à anticiper leurs besoins en liquidité

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

3-1 La prévision des flux de trésorerie

Les systèmes d'information sont conçus spécifiquement pour intégrer les principales zones d'opérations de vente au détail telles que l'inventaire, les ventes, les achats, la comptabilité, etc. dans une seule base de données. Cela permet un lien sans faille des données transactionnelles avec la prévision des flux de trésorerie.

Certaines des principales façons dont les ERP, TMS et autres améliorent la précision des prévisions incluent¹ :

➤ **Liaison des données de vente**

La plupart des ERP peuvent importer directement les données de vente des systèmes de point de vente sur une base quotidienne/hebdomadaire. Ces données de ventes en temps réel servent de base pour les projections d'entrées de trésorerie. Même de légères variations dans les ventes sont capturées, réduisant significativement la marge d'erreur par rapport aux estimations manuelles.

➤ **Connexion de l'inventaire**

En reliant les niveaux d'inventaire, les cycles de commande, les délais de livraison, etc. à la prévision des ventes, les SI peuvent projeter plus précisément les sorties de trésorerie liées à l'inventaire. Cela aide à déterminer les besoins en achats en fonction des prévisions de la demande.

➤ **Intégration des comptes**

La liaison des comptes débiteurs et créditeurs aux historiques de paiement des clients et aux conditions des fournisseurs respectivement permet de prévoir le timing et le montant des encaissements/décaissements avec une plus grande précision.

➤ **Consolidation des sources de données**

¹ Guide d'utilisation de VersaCloudERP disponible sur <https://medium.com/@versaclouderp/how-to-improve-retail-cash-flow-forecasting-benefits-of-erp-software-848e02716fcb#:~:text=ERP%20systems%20are%20designed%20specifically.data%20to%20cash%20flow%20forecasting>. Consulté le 01/04/2024 à 23 :00

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

Un SI agit comme un référentiel central des données, éliminant la consolidation manuelle des données à travers différents systèmes de vente au détail. Toutes les données opérationnelles clés sont disponibles en un seul endroit pour l'analyse et la création de prévisions.

➤ **Modélisation de scénarios**

Les outils de prévision des SI permettent de tester différents scénarios en ajustant de manière flexible des variables telles que les taux de croissance des ventes, les conditions de paiement, les coûts des produits, etc. pour évaluer les impacts sur les flux de trésorerie. Cela aide à planifier différentes situations hypothétiques.

➤ **Facilitation des vues détaillées**

Les prévisions créées dans un SI peuvent être détaillées pour visualiser en détail les ventes, l'inventaire ou les détails des comptes soutenant chaque élément. Cela offre une transparence totale sur les hypothèses et les résultats permettant aux détaillants d'acquiescer la capacité de créer des projections de flux de trésorerie qui reflètent étroitement les performances réelles de l'entreprise.

3-2 La gestion des risques financiers

La trésorerie d'une entreprise peut faire face à 2 grands types de risques spécifiques :

- Les risques de taux, quand la variation des taux d'intérêt peut impacter la valeur des placements ou des dettes de trésorerie.
- Les risques de change, quand la société a de la trésorerie dans plusieurs monnaies. La variation des taux de change peut avoir un impact sur la trésorerie du groupe.

Les systèmes d'informations ont aussi une autre fonctionnalité importante qui est la gestion des risques dans le domaine financier. Les nombreuses fonctions de surveillance différentes dans la gestion de la trésorerie et de la dette réduisent le risque de défaut de paiement de l'entreprise.

Si une entreprise est active à l'international, un système de gestion de trésorerie fournit également des fonctions qui minimisent les risques liés aux taux de change. En surveillant les taux de

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

change en temps réel et en fixant des limites, les transactions dans des devises étrangères peuvent être effectuées automatiquement au moment le plus favorable¹.

Les systèmes d'information contribuent donc à la gestion des risques financiers liés la gestion de trésorerie de plusieurs façons :

- Collecte et Analyse des Données : Les systèmes d'information rassemblent des données sur les flux de trésorerie, les tendances du marché et les positions financières, permettant aux responsables de trésorerie d'évaluer et d'analyser les risques potentiels².
- Identification des Risques : Ces systèmes aident à identifier divers risques financiers, notamment le risque de liquidité, le risque de marché, le risque de crédit et le risque opérationnel, en surveillant les transactions et les conditions du marché³.
- Analyse de Scénarios : Grâce à des capacités avancées d'analyse et de modélisation, les systèmes d'information permettent aux responsables de trésorerie d'effectuer des analyses de scénarios, en simulant divers scénarios de marché pour évaluer leur impact potentiel sur la santé financière de l'organisation⁴.
- Surveillance et Rapports : Les systèmes d'information assurent une surveillance en temps réel des activités financières et génèrent des rapports sur les principaux indicateurs de risque, permettant une prise de décision rapide et des stratégies d'atténuation des risques⁵.

¹ N.Asokan, How to make the best use of a treasury management system, 2024, disponible sur <https://agicap.com/en/article/treasury-management-system/> consulté le 17/04/2024 à 08:33

² What is Treasury Data Analytics?, 2023, Guide d'utilisation de Kyriba, TMS, disponible sur <https://www.kyriba.com/resource/what-is-treasury-data-analytics/> consulté le 11/03/2024 à 22 :10

³ J.B MAVERICK, Financial Risk: The Major Kinds That Companies Face, 2022, Investopedia, disponible sur <https://www.investopedia.com/ask/answers/062415/what-are-major-categories-financial-risk-company.asp> consulté le 11/03/2024 à 23:10

⁴ VASL, Progressive Accounting & Finance Partner, Scenario Analysis in Financial Modeling: Navigating Uncertainty for Informed Decision-Making, 2023, disponible sur <https://www.linkedin.com/pulse/scenario-analysis-financial-modeling-navigating-uncertainty-informed-wozmf/> consulté 11/03/2024 à 23:42

⁵ GRC platform, Key Risk Indicators (KRI): An Essential of Risk Management, 2023, disponible sur <https://www.linkedin.com/pulse/key-risk-indicators-kri-essential-management-grandcompliance-k0hqf/> consulté 12/03/2024 à 08:36

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

- Automatisation des Processus : En automatisant les tâches et transactions de trésorerie courantes, les systèmes d'information réduisent les risques d'erreurs et garantissent la conformité aux politiques et réglementations en matière de gestion des risques¹.

Dans l'ensemble, les systèmes d'information jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des risques financiers dans la gestion de trésorerie en fournissant des données précises et opportunes, en permettant une prise de décision éclairée et en facilitant les stratégies proactives d'atténuation des risques.

3-3 L'optimisation des liquidités

Pour prévenir le risque de liquidité, le système d'information doit recueillir des données sur :

- ✓ Les flux de trésorerie entrants et sortants.
- ✓ Prévoir les besoins futurs en liquidités.
- ✓ Identifier les sources potentielles de liquidités.
- ✓ Évaluer les risques de liquidité.

Une gestion adéquate du risque de liquidité est essentielle pour garantir la capacité d'une institution à honorer ses obligations de trésorerie, lesquelles peuvent être imprévisibles en raison de facteurs externes et du comportement d'autres parties prenantes. En définitive, le système d'information joue un rôle incontournable dans la prévention du risque de liquidité en permettant une gestion efficace de ce risque². Les systèmes d'information contribuent donc à l'optimisation de la liquidité dans la gestion de trésorerie de plusieurs façons :

- Accès aux données en temps réel : Les systèmes d'information permettent un accès en temps réel aux informations sur les flux de trésorerie, permettant aux responsables de trésorerie de surveiller avec précision les positions de liquidité et de prendre des décisions opportunes³.

¹ A. Holland, Automating Basic Treasury Functions, 2023, disponible sur <https://blogs.opentext.com/automating-basic-treasury-functions/> consulté le 23/03/2024 à 09:40

² CHELLY.D et SEBELOUE.S, *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque*, 2014

³ S. Sergio Garcia, Achieving Real-Time Treasury Management in Multinational Corporations, 2024, disponibles sur <https://trovata.io/blog/real-time-treasury/> consulté le 03/04/2024 à 18 :00

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

- Prédiction de trésorerie : Ces systèmes utilisent des données historiques et des analyses prédictives pour prévoir les flux de trésorerie futurs, aidant ainsi les responsables de trésorerie à anticiper les besoins de liquidités et à optimiser les réserves de trésorerie en conséquence¹.
- Concentration et regroupement de trésorerie : Les systèmes d'information facilitent la consolidation des fonds provenant de différents comptes et entités dans des pools centralisés, permettant une gestion efficace de la trésorerie et une meilleure utilisation des fonds².
- Gestion automatisée de trésorerie : En automatisant les tâches courantes de gestion de trésorerie telles que les paiements, les transferts et les rapprochements, les systèmes d'information améliorent l'efficacité et réduisent le risque d'erreurs, renforçant ainsi la gestion de la liquidité³.
- Gestion des risques : Les systèmes d'information permettent aux responsables de trésorerie d'identifier et d'évaluer les risques de liquidité de manière plus efficace en fournissant des données complètes sur les positions financières, les conditions du marché et les expositions aux contreparties⁴.

Cela était un résumé qui illustre la place des systèmes d'information dans l'optimisation de la liquidité en fournissant des données précises, en permettant une prévision et une prise de décision efficaces, et en facilitant les processus automatisés de gestion de trésorerie.

¹ KPMG, Predictive analytics for cashflow forecasting Finance and Treasury Management Switzerland, 2020, disponible sur <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ch/pdf/treasury-44-predictive-analytics-for-cashflow-forecasting.pdf> consulté 03/04/2024 à 12:30

² R. Romain Lenglet, All about cash pooling: definition, method, advantages, 2024, disponible sur <https://agicap.com/en/article/cash-pooling/> consulté le 18/04/2024 à 14:20

³ S. Stijn Boon, What is cash management automation? Key benefits and strategies, 2022, disponible sur <https://www.nomentia.com/blog/cash-management-automation> consulté le 18/04/2024 à 14:45

⁴ G. Gerry Daly, Mastering Treasury Risk Management: Proven Strategies for Effective Risk Handling, 2023, disponible sur <https://www.highradius.com/resources/Blog/risk-management-strategies-101/> consulté le 28/03/2024 à 16:37

CHAPITRE I : LES SYSTEMES D'INFORMATION

En conclusion de cette section, nous avons mis en lumière l'importance cruciale des systèmes d'information, en particulier des ERP et des TMS, dans la gestion de trésorerie. Nous avons souligné leur rôle dans la prévision des flux de trésorerie, la gestion des risques financiers et l'optimisation des liquidités. Cette analyse s'est appuyée sur la documentation des guides d'utilisation des systèmes d'information, ainsi que sur les témoignages des développeurs et des gestionnaires d'entreprises ayant une expérience pratique de l'utilisation de ces systèmes sur le terrain.

En examinant de près les fonctionnalités des systèmes d'information, nous avons pu constater comment ils contribuent à renforcer la gestion financière des entreprises en fournissant des outils pour anticiper les besoins en liquidités, gérer les risques et optimiser les flux financiers.

CHAPITRE II :
LA GESTION DE TRESORERIE

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

Introduction

La gestion de trésorerie est un pilier fondamental de la santé financière de toute entreprise. Elle consiste en la gestion efficace des flux de liquidités entrants et sortants afin d'assurer la disponibilité des fonds nécessaires pour répondre aux obligations financières de l'entreprise tout en maximisant sa rentabilité. Cette discipline stratégique vise à optimiser la liquidité, à minimiser les risques et à maximiser les rendements sur les excédents de trésorerie. C'est une pratique essentielle pour assurer la stabilité et la croissance durables d'une entreprise.

Pour bien analyser tous ces concepts, on a divisé ce chapitre en trois sections comme suit :

Section 1 : Fondements de la gestion de trésorerie

Nous amorçons notre exploration en définissant la gestion de trésorerie et en exposant son rôle essentiel au sein des entreprises. Nous mettons en lumière ses objectifs principaux et les aspects clés qu'elle englobe.

Section 2 : Processus et outils de gestion de trésorerie

Dans cette partie, nous focalisons sur les opérations quotidiennes de gestion de trésorerie. Nous détaillons les processus, tout en examinant les outils utilisés, ainsi que les techniques visant à optimiser la trésorerie.

Section 3 : Défis et contraintes de la gestion de trésorerie

Enfin, nous explorons les défis auxquels les gestionnaires de trésorerie sont confrontés. Nous soulignons l'importance des décisions prises en matière de gestion de trésorerie pour la santé financière et la stabilité globale de l'entreprise.

Ce chapitre nous permettra d'explorer en profondeur les divers aspects de la gestion de trésorerie, offrant ainsi un aperçu complet de cette fonction au sein de toute organisation.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

Section 1 : Fondements de la gestion de trésorerie

Dans cette première section, nous plongeons dans les fondements de la gestion de trésorerie, un pilier central de la gestion financière des entreprises. Nous amorçons notre exploration en définissant la gestion de trésorerie et en exposant son rôle essentiel au sein des organisations. Nous mettons en lumière les objectifs principaux de la gestion de trésorerie et les aspects clés qu'elle englobe. Cette section jettera les bases nécessaires pour une compréhension approfondie de la gestion de trésorerie et de son importance dans le contexte financier des entreprises.

1-1 Evolution historique du concept de trésorerie

Le concept de trésorerie et de trésorier à évoluer depuis son apparence à savoir l'approche d'analyse, le rôle et la place qu'il occupe dans l'organisation, on peut citer :

➤ Les Années Soixante ou le Trésorier-Comptable :

Le trésorier était principalement un comptable chargé de suivre les comptes bancaires de l'entreprise. Son rôle était de surveiller les soldes bancaires en fonction des informations internes et externes pour assurer la liquidité de l'entreprise.

➤ Les Années Soixante-Dix et la Trésorerie Zéro :

Émergence du concept de "trésorerie zéro" pour minimiser les frais financiers en maintenant les soldes bancaires proches de zéro. Le trésorier devient un acteur clé dans la gestion proactive des flux de trésorerie et des relations bancaires, garantissant la solvabilité de l'entreprise.

➤ Les Années Quatre-Vingts et la Gestion des Risques :

Le trésorier prend en charge la gestion des nouveaux risques financiers liés à l'évolution de l'environnement financier et monétaire. Il doit anticiper, mesurer et maîtriser les risques de change et les risques de taux d'intérêt. Cette expansion des responsabilités s'accompagne d'une adaptation technologique pour intégrer les nouveaux produits financiers et innovations des années 1980 et 1990.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

1-2 Définition de la gestion de trésorerie

Pour HONORE, Il s'agit précisément des liquidités disponibles en caisse et sur tous les comptes bancaires de l'entreprise, soit l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour effectuer ses paiements à court terme et répondre aux échéances générées par son activité¹.

Quat à Bellier stipule que la gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise².

D'après VERNIMEN, la gestion de trésorerie implique que le trésorier d'une entreprise gère les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de change, place les liquidités de manière rentable et sûre, et répond aux obligations quotidiennes de l'entreprise en mobilisant les ressources financières nécessaires à court ou à long terme³.

Cependant, cette définition suppose la présence d'un trésorier dans toutes les sociétés pratiquant la gestion de trésorerie, ce qui n'est pas toujours le cas, notamment pour les PME/PMI où cette fonction est souvent assurée par le département comptable et financier. Ainsi, cette définition ne couvre pas toutes les pratiques de gestion de trésorerie, se limitant aux grandes entreprises ou groupes disposant d'un trésorier.

Selon Delienne & al, la gestion de trésorerie englobe toutes les décisions, règles et procédures visant à maintenir l'équilibre financier instantané de l'entreprise au moindre coût. Elle est une composante essentielle de la gestion financière, et sa qualité influe sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses options stratégiques sur les plans industriel et commercial, ainsi qu'à atteindre ses objectifs globaux⁴.

Cette définition apparaît plus exhaustive car elle aborde la gestion de trésorerie dans son ensemble, sans faire de distinction entre les structures qui la pratiquent.

¹ I.HONORE, « gestion financière », Groupe revue fiduciaire, Nathane, Paris 2000, page 33.

² B.A DELIENNE.et al « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005, P : 5

³ P Vernimmen, et al, Finance d'entreprise, Ed : Dalloz, 2012, p 312

⁴ Op. cite B.A DELIENNE, (2005) p11

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

Effectivement, à partir des définitions données, on peut conclure que la gestion de trésorerie implique la prise de décisions actuelles concernant les moyens de financement disponibles, ce qui impacte les perspectives futures de l'entreprise.

1-3 Place de la gestion de trésorerie dans l'entreprise

Pour assurer un bon fonctionnement, l'entreprise doit disposer d'une trésorerie pour les raisons suivantes¹ :

➤ **Raison de transaction :**

En menant des transactions d'achat-vente quotidiennes, principalement à crédit, l'entreprise doit avoir suffisamment de liquidités disponibles à court terme tout en ayant la possibilité de bénéficier de réductions commerciales si les transactions sont réalisées immédiatement.

➤ **Raison de précaution :**

La gestion de trésorerie au sein de l'entreprise n'est pas une science exacte. Les meilleures prévisions peuvent parfois échouer, notamment en raison de jours non ouvrables. Des mesures de précaution sont donc nécessaires, d'autant plus avec le soutien rapide des banques et des formalités administratives.

➤ **Raison de spéculation :**

Une entreprise disposant de liquidités importantes peut investir une partie de ces fonds dans des produits financiers standard auprès d'institutions financières ou de banques, notamment pour des opportunités de placement intéressantes.

1-4 Objectifs principaux de la gestion de trésorerie

Les objectifs principaux de la fonction de trésorerie se résument comme suit² :

- Financer les besoins de l'entreprise au coût le plus bas possible, afin de garantir l'accomplissement de ses objectifs économiques.

¹ M. Camille SOME, « la pratique de la gestion de la trésorerie au MUMICUEB, mémoire I.B.AM/ Université de Ouagadougou-D.U. T option de finance-comptabilité. 2006 p42

² J.TEULIE & P.TOPSACALIAN.P, « Finance », édition Vuibert, Paris, 2000, p 608

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

- Optimiser l'utilisation des ressources financières en recherchant les rendements les plus élevés des fonds investis. Cela implique de minimiser les liquidités inutilisées, les besoins en fonds de roulement et les coûts de transaction.
- Garantir la liquidité de l'entreprise.
- Assurer la continuité des activités en obtenant les lignes de financement nécessaires au meilleur prix possible et en effectuant des placements judicieux.
- Réduire les frais financiers au minimum et maximiser les revenus financiers. Pour ce faire, il est essentiel de définir une stratégie claire, car toute erreur pourrait compromettre la pérennité de l'entreprise.

1-5 Des notions relatives à la gestion de trésorerie

1-5-1 Liquidité

Le concept de liquidité fait référence à la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations à court terme, un rôle traditionnellement reconnu au sein de l'entreprise. Dans les pays anglo-saxons, cela correspond à la fonction de « cash management ». Cette responsabilité distingue le trésorier des autres cadres de l'entreprise, car il comprend une mission supérieure à celle de garantir la solvabilité de l'entreprise. Dans l'exercice de cette fonction, l'entreprise doit constamment veiller à disposer des ressources nécessaires pour remplir ses engagements financiers, tels que le paiement des salaires, des fournisseurs et des obligations fiscales. Le trésorier doit respecter deux contraintes essentielles : la contrainte de liquidité, qui garantit la capacité à honorer les engagements immédiats, et la contrainte de solvabilité, déterminée par la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements en liquidant ses actifs. La contrainte de solvabilité se manifeste notamment lors de l'obtention de nouveaux emprunts ou d'achats avec paiement différé. Cette mission est souvent négligée dans les entreprises disposant d'une trésorerie excédentaire ou n'ayant pas de difficultés à obtenir des lignes de crédit¹.

1-5-2 Rentabilité

Le concept de rentabilité en gestion de trésorerie se réfère à la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de ses liquidités et de ses investissements. En d'autres termes, il s'agit de maximiser les rendements sur les fonds disponibles tout en minimisant les coûts associés à la

¹ C. SOME, mémoire, La pratique de la gestion de la trésorerie au BUMIGEB, 2006, P55.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

gestion de trésorerie. Cela implique de prendre des décisions judicieuses concernant la manière dont les liquidités sont utilisées, investies ou conservées, afin d'obtenir le meilleur rendement possible tout en tenant compte des objectifs de liquidité et de sécurité de l'entreprise. La rentabilité en gestion de trésorerie peut être mesurée à travers divers indicateurs financiers tels que le rendement des investissements, le rendement des capitaux propres ou encore le rendement des actifs¹.

1-5-3 Risque

✓ L'origine du concept de risque

Il a été examiné à travers diverses études. Selon Laurent MAGNE et certains chercheurs, ce terme trouve ses racines dans la langue italienne, plus précisément dans le mot italien "risco", signifiant danger².

✓ La définition de la notion de risque

Elle varie selon les cadres de référence. L'Autorité des marchés financiers (AMF) considère que le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et entraîne des conséquences pouvant affecter les individus, les actifs, l'environnement, les objectifs de l'entreprise ou sa réputation³. Le Comité des Organisations Parrainant (COSO) le définit comme la possibilité qu'un événement survienne et impacte la réalisation des objectifs⁴. Il englobe également l'incertitude quant aux résultats et aux pertes potentielles en cas d'évolution défavorable de l'environnement⁵.

✓ Gestion des risques

La responsabilité principale du trésorier de l'entreprise consiste à gérer l'ensemble des risques économiques, étant entendu que ces risques ne peuvent être totalement éliminés, car l'entreprise est intrinsèquement exposée à un certain niveau de risque lié à ses activités économiques. Chaque décision prise par le trésorier comporte des risques financiers spécifiques qui doivent être maîtrisés, qu'il s'agisse de risques de change ou de risques de taux. Le risque de change concerne l'incertitude

¹ P. Desbrières, É. Poincelot, *Gestion de trésorerie*, Éd: EMS Editions, 2015, p 13

² L.MAGNE, *Histoire sémantique du risque et de ses corrélats*, France, 2010, p.04 ;

³ Autorité des Marchés Financiers, *Etude relative aux rapports du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2015*, France, 2016, P.06

⁴ A. YAICH, *Contrôle Interne : Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO2)* la revue comptable et financière n°85, 2009, P.59.

⁵ J. BESSIS, *Gestion des risques et gestion Actif-passif des banques*, Edition DALLOZ, 1995, P.02

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

concernant les variations du taux de change entre différentes devises à court et moyen terme. La gestion de ce risque vise à éviter les pertes de change, ce qui nécessite du trésorier de suivre attentivement la position de change par devise et de mettre en place les couvertures appropriées. En ce qui concerne le risque de taux, l'objectif est de stabiliser un taux d'emprunt ou de placement pour une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction des prévisions d'évolution des taux, généralement basées sur un budget annuel de trésorerie ou des prévisions à court terme sur quelques mois¹.

1-5-4 Efficience

L'efficience en gestion de trésorerie se réfère à la capacité d'une entreprise à optimiser ses opérations financières et à utiliser de manière optimale ses ressources en liquidités. Cela implique d'effectuer des processus de gestion de trésorerie de manière rapide, précise et rentable. Une gestion de trésorerie efficace permet à une entreprise de maximiser ses liquidités disponibles, de réduire les coûts associés à la gestion de trésorerie tels que les frais bancaires et les coûts de transaction, et de minimiser les risques financiers liés à une insuffisance de liquidités. L'efficience en gestion de trésorerie peut être améliorée en mettant en place des processus automatisés, en optimisant les flux de trésorerie, en utilisant des technologies financières avancées (FinTech) et en mettant en œuvre des politiques et des procédures efficaces de gestion de trésorerie. En résumé, une gestion de trésorerie efficace contribue à améliorer la santé financière et la stabilité globale de l'entreprise². En conclusion de cette première section sur les fondements de la gestion de trésorerie, il apparaît clairement que cette discipline joue un rôle essentiel au sein des organisations. Nous avons examiné les bases de la gestion de trésorerie, définissant son rôle essentiel et exposant ses objectifs principaux. Il est évident que la gestion de trésorerie englobe divers aspects clés, allant de la liquidité au risque, rentabilité, etc. Ces fondements jetés dans cette section serviront de socle pour une compréhension plus approfondie de la suite de notre travail.

¹ M. SION, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Ed : DUNOD, Paris, 2003, p28.

² D. Voyenne, Finance & Contrôle au quotidien, Éd : Dunod, Paris, 2013, p 197, p212

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

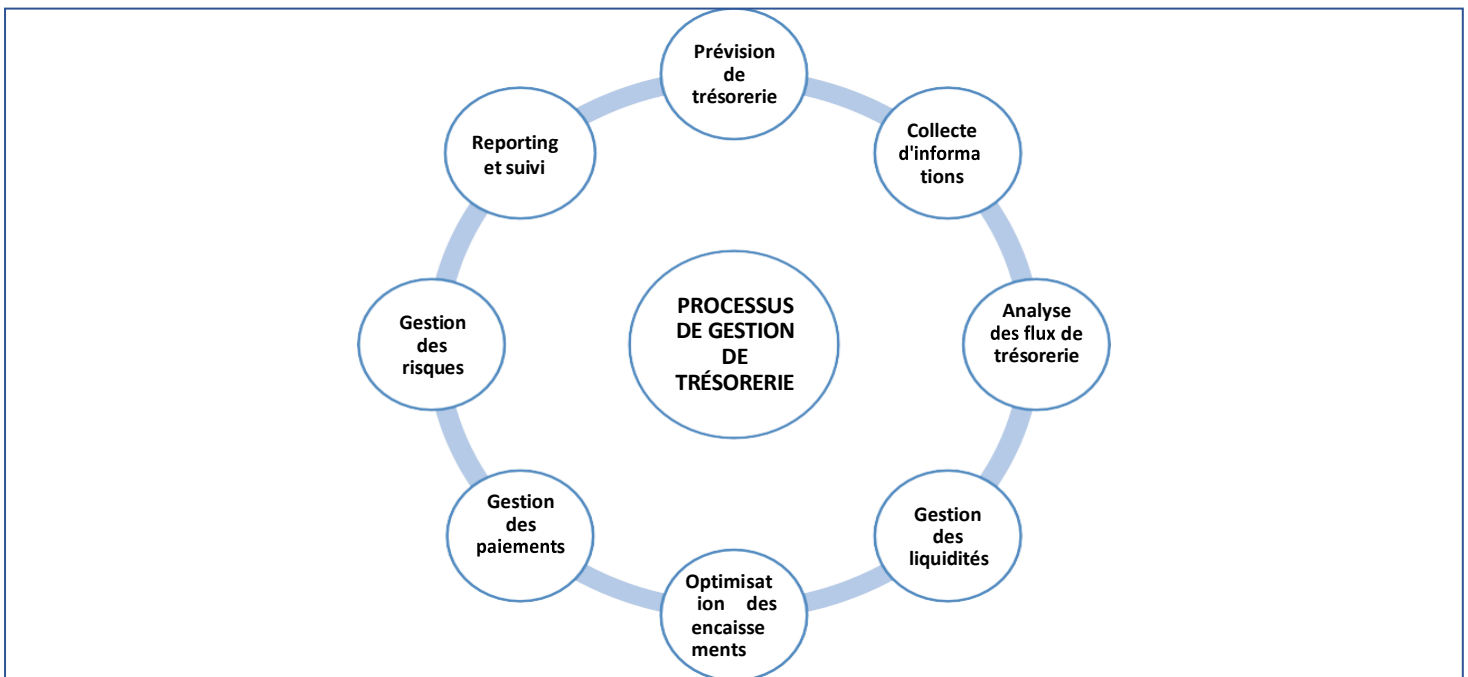
Section 2 : Processus et outils de gestion de trésorerie

Cette section se concentre sur les opérations quotidiennes de gestion de trésorerie, essentielles au bon fonctionnement financier d'une entreprise. Nous détaillons les processus impliqués dans la gestion de trésorerie, tout en examinant les outils couramment utilisés pour faciliter ces opérations. De plus, nous explorons les techniques visant à optimiser la gestion de trésorerie, permettant ainsi aux entreprises de maximiser l'utilisation de leurs ressources financières et de maintenir une santé financière robuste.

2-1 Processus de gestion de trésorerie

Le processus de gestion de trésorerie comprend plusieurs étapes essentielles pour assurer la disponibilité des liquidités nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise. Voici les principales étapes de ce processus¹ :

Figure N° 06 : Processus de la gestion de trésorerie



Source : V.H Chen, Corporate Treasury Solutions (2023), <https://www.pwc.com/sg/en/services/risk/corporate-treasury-solutions.html>

¹ V.H Chen, Corporate Treasury Solutions (2023), <https://www.pwc.com/sg/en/services/risk/corporate-treasury-solutions.html> consulté: 13/04/2024 à 22:00

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

2-1-1 Prévision de trésorerie

Cette étape implique l'estimation des entrées et sorties de trésorerie sur une période donnée, généralement à court terme. Les prévisions de trésorerie permettent d'anticiper les besoins en liquidités et de planifier les actions nécessaires pour y faire face.

2-1-2 Collecte d'informations

Les données financières pertinentes sont collectées à partir de diverses sources, telles que les historiques de transactions, les budgets, les contrats clients et fournisseurs, ainsi que les prévisions de ventes.

2-1-3 Analyse des flux de trésorerie

Les flux de trésorerie prévus sont examinés en détail pour identifier les tendances, les variations saisonnières et les facteurs susceptibles d'impact sur la trésorerie de l'entreprise.

2-1-4 Gestion des liquidités

Sur la base des prévisions de trésorerie, des décisions sont prises pour gérer les liquidités de manière efficace. Cela peut inclure la gestion des soldes de comptes bancaires, la planification des investissements à court terme et la gestion des lignes de crédit.

2-1-5 Optimisation des encaissements

Des stratégies sont mises en place pour optimiser les encaissements des comptes clients, telles que l'accélération des processus de facturation et de recouvrement des créances, ainsi que la mise en place de politiques de crédit efficaces.

2-1-6 Gestion des paiements

Des processus sont établis pour gérer les paiements aux fournisseurs de manière efficace, en tenant compte des conditions de paiement, des échéances et des priorités.

2-1-7 Gestion des risques

Les risques liés à la trésorerie, tels que les fluctuations des taux de change, les variations des taux d'intérêt et les risques opérationnels, sont identifiés et évalués. Des mesures sont prises pour atténuer ces risques, par exemple en utilisant des instruments financiers dérivés ou en mettant en place des politiques de couverture.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

2-1-8 Reporting et suivi

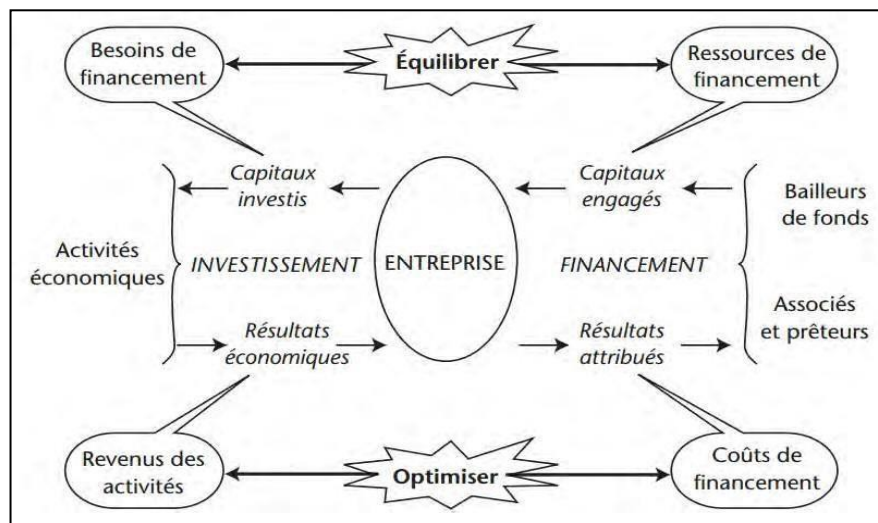
Des rapports réguliers sont produits pour suivre les performances de la trésorerie par rapport aux prévisions et aux objectifs. Cela permet d'identifier les écarts et d'ajuster les stratégies en conséquence.

Le processus de gestion de trésorerie implique la prévision, l'analyse, la gestion et le suivi des flux de trésorerie afin d'assurer la liquidité et la stabilité financière de l'entreprise.

2-2 Outils utilisés dans la gestion de trésorerie

Parmi toutes les fonctions nécessaires à la gestion d'une entreprise, la fonction financière occupe une position prédominante et probablement le restera-t-elle pour longtemps. Cela s'explique par le fait qu'elle est à la fois à l'origine et à l'aboutissement de la plupart des processus économiques. Le schéma ci-dessous offre une représentation plus claire du circuit qui constitue la fonction financière De l'entreprise.

Figure N° 07 Le circuit financier de l'entreprise



Source : PIERRAT La gestion financière de l'entreprise, Éd: La Découverte (2014 : 4)

Ce schéma clair conduit Pierrat à définir la gestion financière comme "l'ensemble des pratiques visant à atteindre les objectifs d'équilibre et d'optimisation liés au circuit financier d'une entreprise". Ces pratiques impliquent l'utilisation de techniques ou d'outils regroupés en deux grandes catégories : les outils de prévision et les moyens de paiement¹.

1 C. Pierrat, La gestion financière de l'entreprise, Éd: La Découverte, (2014), p 05

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

2-2-1 Les outils de prévision

Les prévisions de trésorerie sont essentielles, quel que soit le contexte financier de l'entreprise. En cas d'excédents financiers, elles facilitent l'identification des opportunités d'investissement ou de gains. En revanche, en présence de besoins importants, elles permettent à l'entreprise d'anticiper précocement les mesures de survie ou simplement de réduire ses coûts. Ainsi, il est pertinent d'explorer la méthodologie et les éléments constitutifs de ces prévisions.

Dans les prochains points, nous allons démontrer la procédure à suivre pour élaborer ces prévisions, qui sont regroupées dans un tableau synthétique appelé généralement budget de trésorerie, permettant ainsi d'établir le plan de trésorerie.

➤ Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie vise à définir, pour une période donnée (par exemple, une année), et à un intervalle spécifié (comme le mois ou le trimestre), le besoin de financement ou le solde à placer, en prenant en compte tous les événements influençant la trésorerie de l'entreprise pendant cette période¹.

Ce budget est généralement établi mois par mois sur une période de 6 à 12 mois. Pour parvenir au budget de trésorerie final, plusieurs étapes sont nécessaires, notamment l'élaboration :

- a. Du budget des encaissements ;
- b. Du budget des décaissements ;
- c. Du budget de TVA.

La préparation préalable de ces budgets permet ultimement d'obtenir le budget synthétique de trésorerie finale. Afin de mieux comprendre chaque type de budget, nous procéderons à leur présentation individuelle.

➤ Le budget des encaissements :

La composition des encaissements d'une société peut varier selon ses activités. Cependant, le budget des encaissements est généralement constitué des éléments suivants :

- a. Les ventes au comptant (TTC)

¹ Association Française des Trésoriers d'Entreprise, 2003, p23

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

- b. Les paiements des clients pour les ventes à crédit
- c. Les acomptes prévisionnels versés par certains clients
- d. Les paiements des tiers acquérant les immobilisations cédées par l'entreprise
- e. Les apports en numéraire pour l'augmentation du capital
- f. Les emprunts et les subventions
- g. Les revenus financiers

Il s'agit de toutes les entrées d'argent dans l'entreprise.

Tableau N° 02 : Le budget annuel d'encaissement

	Montants TTC	Janvier	Février	Mars	(...)	Décembre
Créances clients Bilan N-1						
Ventes Janvier						
Ventes Février						
Ventes Mars						
Ventes (...)						
Ventes Décembre						
Totaux encaissements sur ventes						
Emprunts						
Produits financiers						
Autres encaissements*						
Total encaissements						

Source : Beguin (2004 : 25)¹

Après avoir établi le budget des encaissements, on entame celui des décaissements.

➤ **Le budget des décaissements :**

Le budget des décaissements englobe à son tour toutes les sorties d'argent de l'entreprise généralement liées à sa gestion :

- h. Les achats comptant TTC ;
- i. Les règlements aux fournisseurs relatifs aux achats à crédit ;
- j. Les charges décaissables de production, de distribution, d'administration générale ;
- k. Les charges financières et les dividendes ;

¹ J.L BEGUIN, L'essentiel de la gestion financière, 4ème édition, Maxima, Paris, (2004), p25

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

- l. L'impôt sur les bénéfices ;
- m. Les remboursements d'emprunts ;
- n. Et tout autre type de charge décaissable

Tableau N° 03 : Le budget annuel des décaissements

	Montants TTC	Janvier	Février	Mars	(...)	Décembre
Dettes						
Fournisseurs						
Bilan N-1						
Achats Janvier						
Achats Février						
Achats Mars						
Achats (...)						
Achats Décembre						
Totaux encaissementssur achats						
Remb. Emprunts						
Frais de personnel						
Charges financières						
Autres décaissements*						
Total décaissements						

Source : Beguin (2004 : 27), opcite

Lorsqu'on termine le tableau des encaissements et des décaissements, on passe au budget de la TVA

➤ Le budget de TVA

C'est en général le dernier budget établi car découlant des achats et des ventes prévisionnelles. Le budget de TVA a pour but de déterminer la situation de l'entreprise (débitrice ou créditrice) vis-à-vis du fisc. Il s'agit de déterminer la dette fiscale de l'entreprise ou sa créance à l'égard du trésor.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

Tableau N° 04 : Le budget annuel de la TVA

	Montants TTC	Janvier	Février	Mars	(...)	Décembre
Crédit de TVA ou TVA à décaisser						
TVA collectée						
TVA déductible						
TVA à décaisser						
Crédit de TVA						
Règlement de TVA						

Source : Beguin (2004 : 29), opcite

➤ **Le budget de trésorerie de synthèse :**

À la suite de l'établissement des budgets intermédiaires, un budget de synthèse qui constitue le socle de tout ce processus est établi. Il recense en gros l'ensemble des encaissements et des décaissements prévus pour la période et donne les soldes périodiques escomptés.

Tableau N° 05 : Le budget de trésorerie de synthèse

	Janvier	Février	Mars	(...)	Décembre
+ Trésorerie début du mois					
+ Total encaissements					
(-) Total décaissements					
(-) Règlement de TVA					
Trésorerie					

Source : Beguin (2004 : 29), opcite

Il convient de souligner que les catégories de budgets ne se restreignent pas à ces quatre types. Avant d'atteindre le budget synthétique final, il est courant que les entreprises recourent à plusieurs

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

types de budgets intermédiaires, tels que : le budget de production ; le budget des approvisionnements ; le budget des investissements ; le budget des frais généraux ; Et ainsi de suite.

Ainsi, l'élaboration des budgets intermédiaires est étroitement liée à la taille et au secteur d'activité de l'entreprise. De plus, le budget de trésorerie joue un rôle essentiel en permettant de vérifier si le fonds de roulement (FR) est cohérent avec le besoin en fonds de roulement (BFR) de manière globale.

Un budget constamment déficitaire ou excédentaire révèle une inadéquation entre le FR et le BFR, ce qui nécessite une révision des hypothèses sur lesquelles les budgets ont été établis. Le budget de trésorerie aide également à déterminer les dates optimales pour certaines opérations exceptionnelles, offrant ainsi à l'entreprise une marge de manœuvre afin d'éviter de grands déséquilibres. Ces ajustements sont effectués à l'aide d'un outil appelé plan de trésorerie.

a. Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie, un outil stratégique de gestion, vise à déterminer mensuellement le solde maximal du compte bancaire. Il sert à évaluer les besoins prévisionnels en trésorerie et à anticiper les éventuelles difficultés à venir.

Il est fréquent de confondre ou de nuancer le budget de trésorerie et le plan de trésorerie. Certains les considèrent même comme identiques, alors qu'ils sont distincts, bien qu'ils partagent plusieurs similitudes dans leur présentation. Fondamentalement, leurs objectifs et leurs contenus principaux diffèrent.

Le plan de trésorerie est la suite logique du budget de trésorerie. Il consiste à ajuster les prévisions pour corriger les éventuels déficits de trésorerie à la fin de chaque mois. Contrairement au budget de trésorerie, statique, le plan de trésorerie est un outil de gestion dynamique. Il doit être constamment mis à jour en fonction des nouvelles informations susceptibles de le modifier¹.

¹ OGIEN Dov, Gestion financière de l'entreprise, 2ème édition, Dunod, Paris, (2011) p 14

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

Tableau N° 06 : Le plan de trésorerie

	1 ^{er} mois	2 ^e mois	3 ^e mois	...	12 ^e mois
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS					
2. ENCAISSEMENTS					
<i>D'exploitation</i>					
<i>Ventes TTC</i>					
<i>Autres encaissements</i>					
<i>Total encaissements d'exploitation</i>					
<i>Hors exploitation</i>					
<i>Apports en capital</i>					
<i>Apports en comptes courants d'associés</i>					
<i>Subventions</i>					
<i>Emprunts à moyen et long terme</i>					
<i>Autres encaissements</i>					
<i>Total encaissements hors exploitation</i>					
A. TOTAL ENCAISSEMENTS					
3. DECAISSEMENTS					
<i>D'exploitation</i>					
<i>Achats de marchandises TTC</i>					
<i>Electricité</i>					
<i>Fournitures diverses</i>					
<i>Salaires brut des salariés</i>					
<i>Cotisations sociales salariés</i>					
<i>Commissions versées</i>					
<i>Agios et intérêts payés</i>					
<i>Autres</i>					
<i>Total décaissements d'exploitation</i>					
<i>Hors exploitation</i>					
<i>Frais d'établissement</i>					
<i>Matériel informatique</i>					
<i>Garanties sur loyers</i>					
<i>Remboursement d'emprunts</i>					
<i>Autres</i>					
<i>Total décaissements hors exploitation</i>					
B. TOTAL DECAISSEMENTS					
4. SOLDE DU MOIS (A - B)					
5. SOLDE DE FIN DE MOIS (1 + 4)					

Source : Delienne & al. (2005). opcite

Ce tableau met en évidence une plus grande précision dans le plan de financement par rapport au budget de trésorerie, surtout en ce qui concerne les activités de financement et d'investissement.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

b. Les moyens de paiements

Les modalités de paiement ont évolué à travers les époques et à travers le monde, permettant aux individus et aux entreprises de faciliter leurs échanges commerciaux. Les premiers modes de paiement, souvent fascinants (tels que les coquillages, les dents ou les fèves de cacao), ont cédé la place à l'utilisation de la monnaie vers 650 avant J.C. Depuis lors, l'humanité a développé des moyens de paiement modernes tels que le chèque, la lettre de change et les paiements électroniques¹. Ces modalités de paiement modernes peuvent être regroupées en deux catégories principales : les moyens de paiement nationaux et les moyens de paiement internationaux.

➤ **Les moyens de paiement domestiques**

Les moyens de paiement domestiques englobent les méthodes de paiement traditionnellement utilisées dans diverses sociétés contemporaines. Ils incluent principalement : les espèces, le chèque, l'effet de commerce, les virements, le VCOM, le prélèvement, le TIP et les cartes bancaires.

1. Les espèces :

Ce terme désigne les billets de banque et les pièces de monnaie émis par la banque centrale d'un pays. Ils représentent l'argent conservé dans la caisse de l'entreprise².

2. Le chèque :

Un moyen de paiement à vue émis par le tiré en faveur d'un bénéficiaire, payable dès présentation à la banque du tireur. Il présente des risques de sécurité considérables dans sa version classique, avec des possibilités de fraudes telles que la falsification du montant ou de la signature, le vol ou la perte³.

3. L'effet de commerce :

Un titre négociable constatant une créance de somme d'argent en faveur du porteur. Il existe deux principaux types d'effets de commerce : la lettre de change et le billet à ordre, qui peuvent circuler sous forme papier ou électronique.

4. Les virements :

¹ H. HUTIN, Toute la finance, 4ème édition, Groupe Eyrolles, Paris, (2010) p42

² Op.cite, J.L BEGUIN (2004), p 286

³ Association Française des Trésoriers d'Entreprise, 2003, p31

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

Des ordres donnés à la banque pour débiter son compte en faveur d'un tiers. Ils peuvent prendre différentes formes, telles que le virement par fax, par téléphone, papier ou électronique, chacun présentant des avantages et des inconvénients spécifiques.

5. Le VCOM (Virement Commercial à l'échéance) :

Un type de virement automatisé à une date future, émis par le débiteur. Contrairement au virement traditionnel, le VCOM permet un règlement différé, similaire à un instrument de crédit.

6. Le prélèvement bancaire :

Un transfert de fonds répétitif effectué par l'intermédiaire du système bancaire, souvent exercé de manière périodique, avec une autorisation permanente du payeur au bénéficiaire.

7. Le TIP (Titre Interbancaire de Paiement):

Un moyen de paiement conçu pour régler des créances à distance, comportant les références de la facture, les coordonnées bancaires, le montant, la date et les signatures requises.

8. Les cartes bancaires :

Les cartes d'affaires sont recommandées pour les entreprises, offrant à leurs employés la possibilité de régler certains frais et d'être remboursés automatiquement. Ces cartes offrent un différé de débit et simplifient le processus de remboursement pour l'entreprise.

9. Le télépaiement :

Il désigne un mode de paiement effectué par voie électronique. Le télépaiement permet d'effectuer un paiement entre un acheteur et un vendeur, sans que les deux contractants ne soient face à face. On parlera donc de paiement à distance par l'intermédiaire d'un moyen de communication tel que l'internet, le téléphone mobile, etc. Ce mode de paiement est valable pour les opérations domestiques et internationales.

En parallèle de ces modes de paiement nationaux, il existe également des moyens de paiement internationaux.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

➤ **Les moyens de paiements internationaux**

Parmi les moyens de paiement utilisés à l'international, plusieurs sont également utilisés pour les transactions domestiques, comme mentionné dans le paragraphe précédent, notamment le chèque, les effets de commerce et les virements.

D'autres moyens de paiement internationaux comprennent deux types principaux : les encaissements documentaires et l'obligation bancaire de paiement.

1. L'encaissement documentaire

Il répond aux besoins tant de l'acheteur que du vendeur. L'acheteur souhaite recevoir la marchandise dans les conditions convenues, tandis que le vendeur veut s'assurer d'être payé. Ces techniques bancaires sont normalisées par la Chambre de Commerce Internationale (ICC) et comprennent la remise documentaire, le crédit documentaire et la lettre de crédit Stand-by.

- **Le crédit documentaire :**

Il implique l'engagement d'une banque à payer un montant spécifié au fournisseur contre la présentation de documents prouvant l'expédition ou la réalisation de la marchandise. Il existe différentes formes de crédits documentaires, dont les irrévocables et les irrévocables et confirmés, recommandés pour les transactions à haut risque ou de montants élevés.

- **La remise documentaire**

Elle implique que l'exportateur mandate sa banque pour obtenir le paiement de l'acheteur au moment de la présentation des documents, offrant moins de garanties que le crédit documentaire mais moins lourd à mettre en place.

- **La lettre de crédit Stand-by**

C'est une alternative intéressante au crédit documentaire, offrant une garantie bancaire en cas de défaillance de l'acheteur.

2. L'obligation bancaire de paiement (BPO)

C'est une nouvelle technique développée par Swift et l'ICC. Elle implique un engagement irrévocable d'une banque à effectuer un paiement à une date fixée en fonction de données électroniques, offrant une alternative sécurisée au crédit documentaire.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

La BPO est régie par des règles uniformes et permet de sécuriser les paiements via des échanges de données électroniques, en cours de déploiement dans le réseau bancaire.

2-3 Techniques d'optimisation de la trésorerie

Dans ce titre, nous explorerons diverses techniques d'optimisation de la trésorerie, essentielles pour renforcer la santé financière et la stabilité des entreprises. Ces techniques visent à améliorer l'efficacité des opérations financières, à réduire les coûts et à maximiser les liquidités disponibles. En examinant ces méthodes d'optimisation, nous découvrirons comment les entreprises peuvent mieux gérer leurs flux de trésorerie pour atteindre leurs objectifs financiers et stratégiques. On a opté pour présenter¹ les éléments suivants :

2-3-1 Utiliser les technologies pour raccourcir le cycle d'exploitation

En optant pour la transmission électronique des factures plutôt que par voie postale, il est possible d'accélérer les processus de facturation et de recouvrement. La création d'un portail dédié aux fournisseurs offre également la possibilité d'un accès électronique aux factures, facilitant ainsi les paiements électroniques et réduisant les délais de résolution des litiges. Ces solutions permettent également aux entreprises de bénéficier de rapports fiables et en temps réel, leur permettant ainsi de prendre des mesures proactives pour régler les comptes en souffrance ou tirer parti des remises offertes par les fournisseurs.

2-3-2 Optimiser les fonctions financières

Il existe de nombreuses méthodes d'optimisation pour améliorer la gestion de la trésorerie. Par exemple, en ce qui concerne les comptes clients, il est possible de réduire les erreurs de facturation et d'établir des plannings réguliers de suivi des recouvrements. Du côté des comptes fournisseurs, diverses pratiques efficaces comprennent la négociation de conditions et de remises avantageuses, l'utilisation de bons de commande pour de nouvelles acquisitions, l'exploitation des rabais sur les volumes et des initiatives liées aux dépenses de commercialisation, ainsi que la comparaison périodique des contrats avec les standards de l'industrie. En ce qui concerne la gestion des stocks, il est recommandé d'évaluer régulièrement la rentabilité des comptes et des unités de gestion de stock pour identifier les stocks obsolètes, à rotation lente ou non rentables, afin de réduire les

¹ B. Stewien et al, Stratégies d'optimisation de la gestion de trésorerie, Ed : Deloitte, p07 disponible sur <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/ca-fr-FA-strategies-doptimisation-de-la-gestion-de-tresorerie.pdf> consulté le 13/04/2024 à 11 :20

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

niveaux de stock. Il est également crucial de prendre en compte les impacts des changements stratégiques dans la chaîne d'approvisionnement sur les flux de trésorerie. Par exemple, bien que l'approvisionnement dans des pays à faible coût puisse réduire les coûts unitaires, cela peut nécessiter des sorties de fonds plus rapides ou des commandes plus importantes. À l'inverse, l'approvisionnement local peut entraîner des coûts unitaires plus élevés, mais permettre d'éviter des sorties de fonds rapides. Il n'y a pas de solution universelle, mais il est essentiel de comprendre les implications des différentes stratégies pour prendre des décisions éclairées.

2-3-3 Accroître la visibilité – présentation des flux de trésorerie

Pour promouvoir véritablement une culture de gestion de trésorerie, il est essentiel de surveiller activement les flux de trésorerie et d'établir des prévisions précises. Cela implique de revoir régulièrement les états de flux de trésorerie et les états financiers, tout en établissant des liens entre les prévisions de trésorerie et les mesures clés du bilan, telles que la rotation des stocks, le délai de recouvrement et le délai de paiement des fournisseurs. Il est également crucial d'inclure les dépenses en immobilisations, le remboursement des dettes et d'autres flux de trésorerie opérationnels pour que la direction soit informée de toutes les exigences en matière de trésorerie. Pour accroître la précision de ces prévisions, il est recommandé d'automatiser le processus plutôt que de se fier à des feuilles de calcul susceptibles d'erreurs et chronophages. Il est judicieux d'examiner attentivement les écarts entre les résultats réels et les prévisions afin d'améliorer la précision des hypothèses prévisionnelles. De plus, il est essentiel d'intégrer les prévisions de trésorerie aux bilans et aux comptes de résultats pour suivre les performances par rapport à divers indicateurs. En période difficile, la gestion de trésorerie devient encore plus critique pour gagner du temps avec les parties prenantes clés, réduire les risques de non-respect des clauses et diminuer le besoin de financement supplémentaire. Il est recommandé d'envisager des rapports et des prévisions de trésorerie hebdomadaires pour améliorer la visibilité et la fiabilité de l'information, ainsi que la création d'un comité dédié à la trésorerie pour superviser ce processus et piloter le changement à tous les niveaux de l'organisation.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

2-3-4 Faire correspondre le financement aux obligations relatives aux flux de trésorerie

Toutes les entreprises sont confrontées à des obligations à court et à long terme liées à leurs flux de trésorerie. Les obligations à court terme englobent les dépenses opérationnelles quotidiennes, tandis que les engagements à long terme incluent généralement des investissements futurs et des emprunts à moyen terme. Pour exceller dans la gestion des flux de trésorerie, une entreprise doit aligner ses diverses sources de financement sur ses besoins en capitaux. Cela garantit qu'une entreprise prospère dispose des liquidités nécessaires pour honorer ses engagements financiers.

En résumé, cette section a mis en lumière l'importance des processus et des outils de gestion de trésorerie dans le contexte financier des entreprises. En explorant les opérations quotidiennes de gestion de trésorerie, nous avons identifié les étapes clés nécessaires au maintien d'une trésorerie efficace et bien gérée. De plus, on a examiné les outils disponibles et les techniques d'optimisation de la trésorerie, nous avons mis en évidence, ainsi, les stratégies permettant aux entreprises de maximiser l'utilisation de leurs ressources financières. En combinant ces éléments, les entreprises peuvent non seulement assurer leur stabilité financière, mais aussi renforcer leur capacité à atteindre leurs objectifs stratégiques à long terme.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

Section 3 : Défis et contraintes de la gestion de trésorerie

Cette section explore les défis majeurs de la gestion de trésorerie, notamment la volatilité des marchés, la gestion des risques financiers, et les délais de paiement clients. Nous examinons également les contraintes réglementaires et légales impactant la gestion de trésorerie, ainsi que l'importance cruciale des décisions de gestion pour la santé financière et la stabilité de l'entreprise.

3-1 Principaux défis rencontrés dans la gestion de trésorerie : ¹

La gestion de trésorerie peut être complexe et présenter plusieurs défis et contraintes. Voici quelques exemples :

- ✓ **Volatilité des flux de trésorerie** : Les entrées et sorties de trésorerie peuvent varier en fonction de différents facteurs, tels que les ventes, les dépenses imprévues ou les fluctuations des taux de change.
- ✓ **Liquidité insuffisante** : Une entreprise peut rencontrer des difficultés si elle ne dispose pas de suffisamment de liquidités pour faire face à ses obligations financières à court terme.
- ✓ **Risque de change** : Les entreprises qui opèrent sur les marchés mondiaux sont exposées au risque de change, ce qui peut affecter négativement leur trésorerie si les taux de change varient de manière significative.
- ✓ **Fraude et sécurité** : La gestion de trésorerie implique la manipulation de fonds importants, ce qui la rend vulnérable aux fraudes internes ou externes.
- ✓ **Coûts de financement élevés** : Si une entreprise doit recourir à des financements externes pour couvrir ses besoins de trésorerie, cela peut entraîner des coûts élevés sous forme d'intérêts ou de frais.
- ✓ **Fluctuations des marchés financiers** : Les changements soudains sur les marchés financiers peuvent avoir un impact direct sur les investissements de trésorerie d'une entreprise, entraînant des gains ou des pertes inattendus.

¹ Alain Galesne, Les Modèles de détermination de l'encaisse de trésorerie des firmes, thèse complémentaire au doctorat d'état, université de rennes, 1973(CEREFIA) p.68

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

- ✓ **Règlementations financières** : Les entreprises doivent se conformer à un ensemble complexe de réglementations financières en ce qui concerne la gestion de trésorerie, ce qui peut limiter leurs options ou nécessiter des coûts de conformité supplémentaires.
- ✓ **Gestion des risques** : Identifier, évaluer et gérer les risques liés à la trésorerie, tels que les risques de liquidité, de crédit et opérationnels, est essentiel pour assurer la stabilité financière de l'entreprise.
- ✓ **Taux d'intérêt** : Les fluctuations des taux d'intérêt peuvent influencer le coût de l'emprunt et les rendements des placements de trésorerie, ce qui peut impacter la rentabilité globale de l'entreprise.
- ✓ **Systèmes et outils inefficaces** : L'utilisation de systèmes de gestion de trésorerie obsolètes ou inadaptés peut rendre la gestion des liquidités plus complexe et entraîner des erreurs potentielles.

3-2 Contraintes réglementaires et légales impactant la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie est une fonction cruciale pour les entreprises et elle est soumise à diverses contraintes réglementaires et légales. Ici nous présentons les principales contraintes qui peuvent impacter cette gestion :

3-2-1 Réglementation bancaire et financière¹

Les entreprises doivent se conformer aux règles établies par les autorités bancaires et financières. Cela inclut des réglementations sur :

- **La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LCB-FT)** : Les entreprises doivent mettre en place des procédures pour détecter et prévenir le blanchiment d'argent, conformément aux directives comme la directive européenne 2015/849 (4e directive anti-blanchiment).
- **Les normes de liquidité** : Les entreprises, particulièrement les institutions financières, doivent maintenir un certain niveau de liquidité pour assurer leur solvabilité et leur capacité à honorer leurs engagements.

¹G.MONTAGNIER : « la comptabilité publique en Europe de l'Est : la gestion de nouveaux modèles », dans Colloque de Bercy 1993, « Comptabilité publique, continuité et modernité », C.H.E.F.F, page 447, 448.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

3-2-2 Législation fiscale¹

Les entreprises doivent gérer leurs liquidités en tenant compte des obligations fiscales, telles que :

- **Le paiement des impôts** : Respecter les échéances de paiement des taxes et impôts pour éviter les pénalités.
- **Les crédits d'impôt et les incitations fiscales** : Profiter des crédits d'impôt et autres incitations pour optimiser la trésorerie.

3-2-3 Réglementation des changes et des transferts internationaux

Les entreprises opérant à l'international doivent respecter :

- **Les contrôles des changes** : Les règles sur les transferts de fonds entre pays, qui peuvent inclure des limitations ou des déclarations obligatoires.
- **Les sanctions internationales** : Les restrictions sur les transactions avec certains pays ou entités sanctionnés.

3-2-4 Normes comptables et de reporting financier²

Les entreprises doivent préparer et publier des états financiers conformes aux normes comptables (IFRS, GAAP) qui ont un impact sur la gestion de trésorerie :

- **La comptabilisation des instruments financiers** : Comment les instruments financiers sont évalués et présentés dans les états financiers.
- **Les exigences de divulgation** : Les informations à fournir sur les flux de trésorerie, les engagements et les risques financiers.

3-2-5 Contrats et obligations légales

Les contrats avec les partenaires commerciaux, les employés et les autres parties prenantes peuvent imposer des contraintes sur la trésorerie :

- **Les clauses de paiement** : Les termes de paiement dans les contrats avec les fournisseurs et les clients.

¹ EM. LERNER : Simulating a cash-Budget, California Management Review, Winter 1968 : pp. 79-86

² Cf. Ch. De LA BAUME, « l'évolution de la fonction trésorerie, Cahiers spéciaux de la Synthèse Financière » n° 163 suppl., 3-12-90.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

- **Les obligations légales** : Les engagements légaux tels que les salaires, les indemnités de licenciement, les prestations sociales, etc.

3-2-6 Réglementation sur les marchés financiers¹

Les entreprises qui lèvent des fonds sur les marchés financiers doivent se conformer à :

- **Les exigences de divulgation** : Les obligations d'information auprès des autorités de régulation et des investisseurs.
- **Les règles de gouvernance** : Les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et de gestion des risques.

3-2-7 Réglementation sur les données et la cybersécurité

Les entreprises doivent protéger les données financières et respecter :

- **Le RGPD** : La réglementation générale sur la protection des données en Europe qui impose des obligations de sécurité et de confidentialité.
- **Les normes de cybersécurité** : Les standards pour protéger les systèmes d'information contre les cyberattaques.

3-2-8 Réglementation environnementale et sociale

Les entreprises doivent intégrer les préoccupations environnementales et sociales dans leur gestion de trésorerie, ce qui peut inclure :

- **Les investissements responsables** : Privilégier les investissements conformes aux critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).
- **Les obligations de reporting ESG** : Les exigences de divulgation sur les pratiques de durabilité

De cela, La gestion de trésorerie doit être proactive et s'adapter constamment aux évolutions réglementaires et légales. Les entreprises doivent rester informées des changements législatifs, maintenir une veille réglementaire, et mettre en place des systèmes de contrôle internes robustes pour assurer la conformité et optimiser la gestion de leurs liquidités.

¹ Hubert de la Bruslerie. Catherine Eliez, « TRÉSORERIE D'ENTREPRISE –Gestion des liquidités et des risques ».1997 p : 7 et 8

CHAPITRE II : LA GESTION DE TRESORERIE

3-3 Importance des décisions de gestion de trésorerie pour la santé financière et la stabilité de l'entreprise

Les décisions de gestion de trésorerie sont cruciales pour la santé financière et la stabilité d'une entreprise. Une gestion efficace de la trésorerie peut influencer positivement de nombreux aspects de l'entreprise, tandis qu'une gestion inefficace peut entraîner des difficultés financières graves. Voici les principaux points qui illustrent l'importance de ces décisions :

3-3-1 Assurer la liquidité et la solvabilité

- **Liquidité** : Une gestion de trésorerie efficace garantit que l'entreprise dispose de suffisamment de liquidités pour couvrir ses obligations à court terme, telles que les paiements aux fournisseurs, les salaires des employés, et les autres frais d'exploitation.
- **Solvabilité** : En maintenant un équilibre entre les actifs et les passifs, une bonne gestion de trésorerie aide à assurer la solvabilité de l'entreprise à long terme, permettant ainsi de supporter les chocs financiers.

3-3-2 Optimiser les coûts financiers

- **Réduction des coûts d'emprunt** : Une gestion proactive de la trésorerie permet de minimiser les besoins en financement externe, réduisant ainsi les coûts d'emprunt et les intérêts payés.
- **Amélioration des conditions de crédit** : En maintenant une bonne gestion de trésorerie, l'entreprise peut obtenir des conditions de crédit plus favorables auprès des banques et des fournisseurs, grâce à une meilleure notation de crédit.

3-3-3 Prévention des crises de liquidité

- **Anticipation des besoins en trésorerie** : Une gestion rigoureuse permet d'anticiper les périodes de manque de liquidités et de prendre des mesures préventives, comme le renforcement des réserves de trésorerie ou la négociation de lignes de crédit.
- **Gestion des imprévus** : Avoir des liquidités disponibles permet de faire face à des situations imprévues telles que des baisses soudaines de revenus ou des dépenses inattendues.

3-3-4 Amélioration de la rentabilité

- **Utilisation optimale des excédents de trésorerie** : Les excédents de trésorerie peuvent être investis dans des placements à court terme pour générer des revenus supplémentaires.

CHAPITRE II :LA GESTION DE TRESORERIE

- **Gestion des créances clients** : Une bonne gestion de trésorerie inclut des politiques efficaces de recouvrement des créances, ce qui réduit les délais de paiement et améliore la rentabilité.

3-3-5 Soutien à la croissance et aux investissements

- **Financement des projets de croissance** : Une trésorerie solide permet de financer les projets de croissance internes, comme l'extension des capacités de production ou le lancement de nouveaux produits.
- **Opportunités d'investissement** : Une gestion efficace permet de saisir des opportunités d'investissement stratégique, telles que des acquisitions ou des investissements dans des innovations technologiques.

3-3-6 Renforcement des relations avec les parties prenantes

- **Confiance des investisseurs et des créanciers** : Une gestion prudente de la trésorerie renforce la confiance des investisseurs et des créanciers, ce qui peut faciliter l'accès aux capitaux.
- **Relations avec les fournisseurs** : Le respect des délais de paiement améliore les relations avec les fournisseurs, qui peuvent alors offrir des conditions plus avantageuses.

3-3-7 Conformité réglementaire

- **Respect des obligations légales** : Une bonne gestion de trésorerie assure le respect des obligations fiscales et des autres exigences réglementaires, évitant ainsi les sanctions et les pénalités.

3-3-8 Stabilité opérationnelle

- **Continuité des opérations** : Une gestion de trésorerie efficace garantit que l'entreprise peut maintenir ses opérations sans interruption, même en période de tensions financières.
- **Planification stratégique** : Disposer de ressources financières adéquates permet à l'entreprise de planifier et de mettre en œuvre des stratégies à long terme.

CHAPITRE II : LA GESTION DE TRESORERIE

En conclusion, Les décisions de gestion de trésorerie sont vitales pour la santé financière et la stabilité de l'entreprise. Une gestion efficace permet de maintenir la liquidité, optimiser les coûts, prévenir les crises de liquidité, améliorer la rentabilité, soutenir la croissance, renforcer les relations avec les parties prenantes, assurer la conformité réglementaire et garantir la stabilité opérationnelle. En somme, une gestion de trésorerie bien exécutée constitue la colonne vertébrale de la stabilité financière et du succès à long terme de toute entreprise.

CHAPITRE III :

ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

Introduction

Dans le cadre de ce mémoire, nous abordons la gestion de la trésorerie au sein de Sonatrach, une entreprise phare dans le secteur des hydrocarbures. La trésorerie représente un enjeu crucial pour toute entreprise, et plus particulièrement pour une société de l'envergure de Sonatrach, dont les opérations s'étendent à l'échelle internationale et impliquent des flux financiers significatifs. Ce chapitre pratique se divise en trois sections complémentaires, chacune apportant un éclairage spécifique sur les aspects financiers et opérationnels de l'entreprise.

La première section, **Présentation générale de Sonatrach**, offre une vue d'ensemble de l'entreprise, en détaillant son historique, ses activités principales, sa structure organisationnelle et son rôle dans l'économie nationale et internationale. Cette section permet de contextualiser l'importance de la gestion de la trésorerie dans un cadre aussi vaste et complexe.

La deuxième section, **La trésorerie au sein de Sonatrach**, se concentre sur les mécanismes et les outils de gestion de la trésorerie utilisés par l'entreprise. Nous explorerons les stratégies adoptées pour assurer la liquidité, optimiser les flux de trésorerie et minimiser les risques financiers. Cette analyse mettra en lumière les défis spécifiques auxquels Sonatrach est confrontée dans la gestion de ses ressources financières.

Enfin, la troisième section, **Analyse de la gestion par le KTP de la trésorerie de Sonatrach**, se penche sur le rôle du Key Treasury Position (KTP) dans l'optimisation de la trésorerie de Sonatrach. Nous examinerons les techniques et les approches mises en œuvre par le KTP pour améliorer l'efficacité des opérations financières, ainsi que les résultats obtenus. Cette section fournira une évaluation critique des pratiques actuelles et des recommandations pour de futures améliorations.

À travers ces trois sections, nous visons à offrir une compréhension approfondie de la gestion de la trésorerie chez Sonatrach, en soulignant l'importance de cette fonction pour la stabilité et la croissance de l'entreprise.

Section 01 : Présentation générale de Sonatrach

Sonatrach (Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures) est la compagnie nationale algérienne des hydrocarbures. Fondée en 1963, Sonatrach est l'une des plus grandes entreprises d'Afrique et du Moyen-Orient dans le secteur énergétique. Ici suivant, une présentation générale de l'entreprise :

1-1 Historique et évolution de la Sonatrach :

Au lendemain de l'indépendance, l'Etat Algérien a pris la décision de s'approprier ses richesses pétrolières et gazières, et de se doter d'un instrument de développement réunissant toutes les conditions de sa souveraineté, par la création de la SONATRACH (Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures).

Ceci a été le 31/12/1963 par le décret N° 63/491 paru dans le journal officiel le 10/01/1964, et dû à la nature de ses activités, la SONATRACH est placée sous tutelle du ministère de l'énergie et des industries pétrochimiques, et régie par le droit commercial Algérien ;

En 1965, la SONATRACH a pu réaliser son premier défi qui était de concevoir et de poser le premier pipeline Algérien reliant le champ de HAOUUD EL HAMAR- ARZEW d'un diamètre de 28 pouces et d'une longueur de 801 Km ;

Le 22 Septembre 1966, par le décret N° 66/296, le gouvernement définit ainsi la nouvelle mission de SONATRACH d'une manière à élargir son domaine d'activité en industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production et la transformation de plus de la commercialisation et le transport des hydrocarbures, en prenant des participations dans les concessions détenues par certaines sociétés étrangères telle que : ESSO, SHELL, SINCLAIR, MOBIL ELF...etc. ;

Le 24 février 1971, la SANATRACH a connu la plus grande et la plus importante transformation de son histoire, elle s'est vue confier la tâche de gérer et développer toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière algérienne après que le gouvernement a décidé la nationalisation des hydrocarbures ;

En 1980, SONATRACH gérait 10% du pétrole et du gaz algériens ;

En 1981, après sa restructuration, dix-sept nouvelles entreprises nationales ont vu le jour, dont : ASMIDAL, ANIP, EMPC, ENAFOR, NAFTAL, NAFTEC, KNPC...etc ;

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

En 1984, la SONATRACH a été immatriculé au registre de commerce sous le N° 84B438 ;

En 1998, la SONATRACH s'est transformée en une société par actions (SPA), régie par la législation en vigueur sous réserve des dispositions des présents statuts, et en 1999, elle a lancé un emprunt obligataire au niveau de la bourse d'Alger ;

En 2001, le PDG de la SONATRACH a procédé à la signature de la décision définissant le schéma d'organisation de la macro structure de l'entreprise qui a connu un réaménagement le 30/01/2006 pour adapter et actualiser la mise en œuvre des missions ;

Aujourd'hui la SONATRACH est la Compagnie Algérienne de Recherche, d'Exploitation, de Transport par Canalisation, de Transformation et de Commercialisation des Hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses activités en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent, elle est déjà présente dans plusieurs pays dans l'amont et l'aval, en Espagne, au Pérou, en Libye, en Afrique. Avec près de 120 000 travailleurs, SONATRACH compte à ce jour 16 filiales nationales et 24 filiales internationales dans l'exploitation, le raffinage la commercialisation, le stockage, les services aux puits, etc.

Grâce à ses efforts fournis, la SONATRACH a pu se classer :

- Première compagnie pétrolière et gazière en Afrique ;
- Première compagnie gazière en Méditerranée ;
- 2eme exportateur du GNL dans le monde ;
- 3eme exportateur du gaz naturel dans le monde ;
- 12eme compagnie énergétique dans le monde.

Les structures opérationnelles de la Sonatrach représentent les activités principales de cette organisation, ces dernières sont organisées autour des axes ci-après :

- Exploration-Production (E&P)
- Transport par canalisations (TRC)
- Liquéfaction et Séparation (LQS)
- Raffinage et Pétrochimie (RPC)
- Commercialisation (COM)

1-2 Les missions principales de Sonatrach :

Les missions dévolues à la SONATRACH vu son rôle moteur dans la dynamique du développement de l'économie du pays, tant en Algérie qu'à l'étranger sont :

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures ;
- L'exécution et le développement des gisements de pétrole et de gaz naturel ;
- Contribution au développement national par la maximisation de la valeur à long terme des ressources hydrocarbures en Algérie ;
- La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre ;
- Le traitement et la transformation des hydrocarbures et des produits dérivés ;
- L'approvisionnement des hydrocarbures et des produits dérivés du marché national et international ;
- La transformation, le raffinage et la commercialisation des hydrocarbures ;
- La prise et la détention de tous portefeuilles d'actions, les prises de participations et autres valeurs mobilières dans toutes les sociétés existantes ou à créer en Algérie ou à l'étranger ;
- Le développement de toutes les formes d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie, avec des sociétés nationales ou étrangères ;
- Développement Merise et maintenance des complexes de perfection, de transport et de conditionnement des hydrocarbures ;
- Développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue ;
- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.

1-3 Importance économique et stratégique de Sonatrach en Algérie :

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

Une compagnie nationale pétrolière et gazière parmi les plus performantes dans le monde, Sonatrach est le premier groupe d'hydrocarbures en Afrique.

Depuis 60 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures. Dans l'Amont, SONATRACH opère, en effort propre ou en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères, des gisements parmi les plus importants du monde dans différentes régions du Sahara algérien : Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas. En matière de transport, le Groupe dispose d'un réseau de canalisations extrêmement dense qui s'étend aujourd'hui sur près de 22 000 kilomètres sur le territoire national. La Compagnie a également aménagé quatre ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Alger, Arzew, Bejaia et Skikda afin de permettre le chargement et le déchargement de gros tankers d'une capacité de 80 000 à 320 000 TM et de méthaniers.

Dans l'Aval, SONATRACH compte six raffineries en activité sur le territoire et deux complexes pétrochimiques, quatre complexes Liquéfaction GNL et deux complexes Séparation GPL.

SONATRACH emploie sur le territoire national près de 50 000 employés permanents et plus de 200.000 personnes à l'échelle du Groupe.

Le Groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenues à 100 % et œuvrant au quotidien à la valorisation de la chaîne de valeur pétrolière et gazière du pays. Parmi celles-ci, figurent notamment l'Entreprise Nationale de Géophysique « ENAGEO », l'Entreprise Nationale de Forage « ENAFOR », l'Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers « ENGTP », ou la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers « NAFTAL ».

Dans le cadre de sa transformation de l'Entreprise, SONATRACH affiche clairement son ambition de devenir l'une des cinq premières entreprises pétrolières nationales parmi les plus performantes et les plus rentables de l'industrie énergétique mondiale. Les maîtres mots de sa nouvelle stratégie sont l'excellence opérationnelle et l'innovation pour rester l'étendard de l'économie algérienne. SONATRACH vise un taux d'intégration nationale de 55 % d'ici 2030.

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

En tant que principal investisseur industriel en Algérie, SONATRACH participe activement au soutien du tissu industriel local.

Le groupe prévoit de réaliser d'ici 2030 des investissements sur le territoire national de plus de 59 milliards de dollars dont 45,8 milliards de dollars dans l'activité Exploration-Production, 8,6 milliards de dollars dans le Raffinage-Pétrochimie et 2,3 milliards de dollars dans le transport par-canalisation.

À l'horizon 2030, le Groupe vise sur plus de 68 milliards de dollars de revenus supplémentaires, dont 50% contribueront à la richesse nationale et 50% seront investis dans le renouvellement des réserves, les capacités de production, la formation du personnel et le développement de l'expertise dans l'Entreprise.

1-4 Structure organisationnelle

1-4-1 Description de l'organisation interne de Sonatrach :

Le schéma organisationnel du groupe SONATRACH est basé sur des principes d'organisation et des logiques de fonctionnement contribuant au renforcement des capacités de la direction générale en termes d'élaboration des stratégies et de politiques, une décentralisation effective et une simplification du fonctionnement. Il vise à :

- Conforter la direction générale dans son rôle de conception et de coordination, de pilotage et de management du groupe ;
- Limiter le nombre des centres de décision et réduire l'éventail de subordination du président directeur général ;
- Permettre une décentralisation poussée des pouvoirs et des responsabilités ;
- Assurer un reporting permanent et fiable sur l'ensemble des activités du groupe, de son fonctionnement et de l'évolution de ses centres de coûts ;
- Renforcer de manière significative la fonction ressources humaines groupe ;
- Donner la priorité aux activités opérationnelles, assurer l'appui des unités fonctionnelles aux opérations et développer le partage des ressources ;
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire à l'efficacité globale du groupe.

Le schéma organisationnel du groupe SONATRACH s'articule autour de :

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

➤ **La direction générale : elle est assurée par le PDG qui est assisté dans l'exercice de ses fonctions par :**

- Un secrétaire général : il est chargé d'apporter l'appui nécessaire dans le suivi et la cohérence du management du groupe ;
- Comité exécutif : il a pour mission d'examiner et de se prononcer sur les dossiers ayant trait à la réalisation des objectifs et à l'évaluation de la fonction de l'ensemble de l'entreprise ;
- Un comité d'examen et d'orientation, auprès du PDG, qui apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du groupe ;
- Un service sûreté interne de l'établissement (SIE)

➤ **Les directions fonctionnelles :**

Les directions fonctionnelles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du groupe. Elles fournissent l'expertise et appui nécessaires aux activités opérationnelles du groupe. Elles ont pour missions communes de :

- Assurer l'élaboration et veiller à l'application des politiques et stratégies du groupe ;
- Planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux différentes activités opérationnelles du groupe ;
- S'affirmer en un centre d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs ;
- Se constituer en centre d'information du groupe et contribuer au reporting général du groupe.

➤ **Les activités opérationnelles :**

Les activités opérationnelles portent sur toute la chaîne des hydrocarbures, en commençant par la recherche et l'exploration, jusqu'à la transformation des hydrocarbures et leur commercialisation aux consommateurs finaux. Chacune de ces activités est placée sous l'autorité d'un vice-président.

Il est possible de les regrouper autour de cinq branches principales :

✓ **Activité amont (AMT) :**

Chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier, elle est chargée également des activités à l'international. Elle couvre les domaines opérationnels suivants :

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

- Exploration ;
- Recherches et développement ;
- Production ;
- Forage ;
- Engineering et construction ;
- Associations en partenariat.

✓ **Activité transport par canalisation (TRC) :**

Chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures. Elle est chargée également du développement des activités à l'international. Elle couvre les domaines opérationnels suivants :

- Stockage d'hydrocarbures liquides et gazeux en amont et en aval ;
- Transport par canalisation d'hydrocarbures liquides gazeux, depuis les lieux de la production primaires, à travers le réseau secondaire et principal ;
- Le chargement des navires pétroliers ;
- L'exploitation et la maintenance du système de transport par canalisation.

✓ **Activité aval (AVL) :**

Chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et exploitation de l'aval pétrolier et gazier. Elle est structurée en cinq métiers majeurs :

- Liquéfaction du gaz naturel ;
- Séparation des GPL ;
- Raffinage du pétrole ;
- Pétrochimie ;
- Etudes et développement de nouvelles technologies.

✓ **Activité commercialisation (COM) :**

Elle couvre les domaines opérationnels suivants :

- Commercialisation sur les marchés externes ;
- Commercialisation sur le marché interne ;
- Transport maritime des hydrocarbures.

Les missions de cette activité, concernée de près par l'objet de ce travail, seront détaillées dans la deuxième section.

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

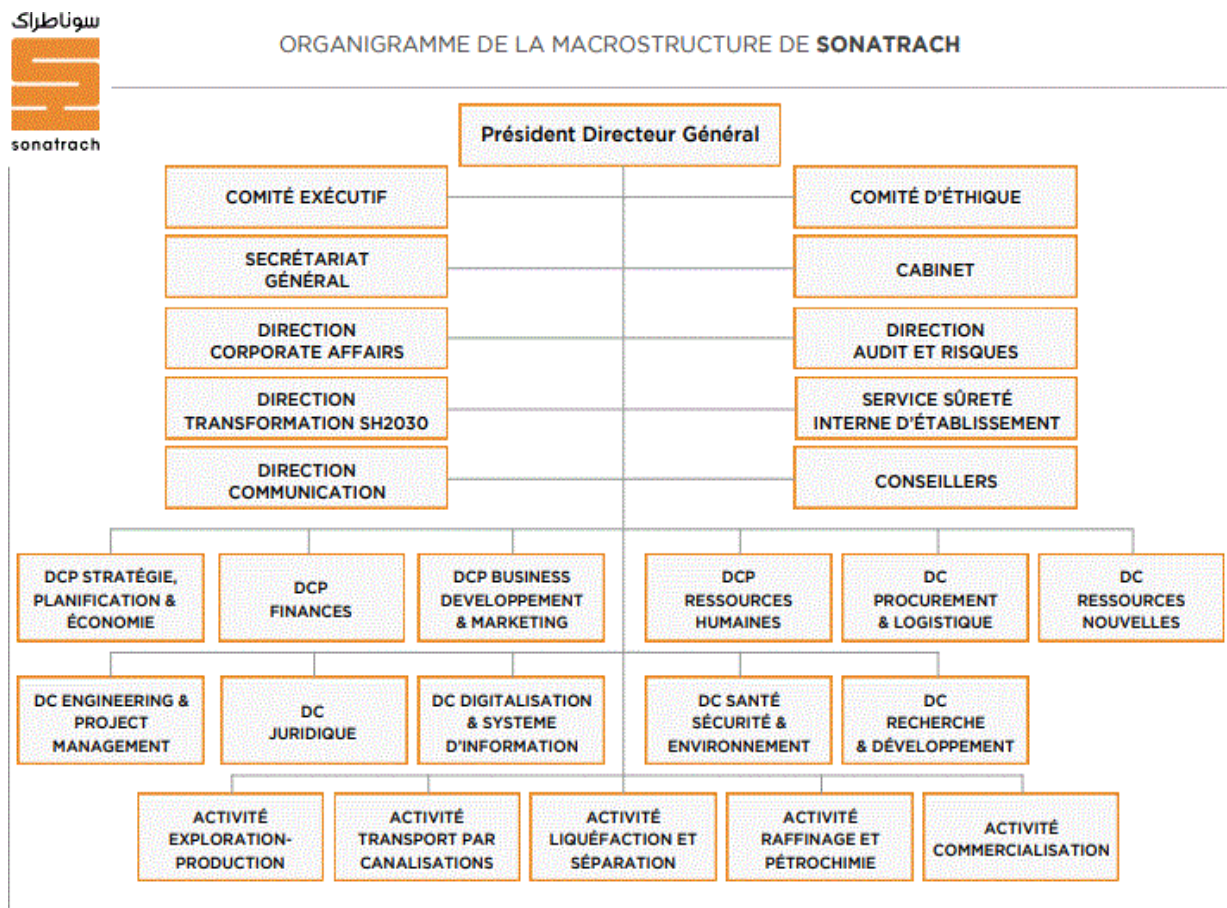
➤ Les activités internationales :

Les activités internationales sont, pour leurs parts organisées sous la forme d'un holding international : SONATRACH International Holding Corporation (SIHC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en international.

Avec le parachèvement de la macrostructure du groupe, SONATRACH dispose d'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée des centres de décisions opérationnels et stratégiques pour un fonctionnement simple, assurant la circulation de l'information, un reporting dynamique et une bonne réactivité.

La figure suivante représente l'organigramme global de la Sonatrach :

Figure N° 08 : Organigramme de la macrostructure de Sonatrach



Source : sonatrach.com

Section 02 : La trésorerie au sein de la SONATRACH

La trésorerie au sein de Sonatrach joue un rôle crucial dans la gestion des finances de l'entreprise, assurant la liquidité nécessaire pour ses opérations, ses investissements et sa croissance.

2-1 La gestion de la trésorerie :

La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle en constitue le bras armé. Autrefois simple élément de la direction financière de l'entreprise Sonatrach, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient dans la grande entreprise la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment où cette dernière assume un rôle stratégique croissant.

On peut définir la trésorerie au sein de la Sonatrach comme étant la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiats.

En terme comptable, la trésorerie est la différence entre le fond de roulement de l'entreprise et son besoin en fond de roulement.

2-1-1 Les différents types des trésoreries existantes :

Il existe deux types de la trésorerie : la trésorerie globale et la trésorerie immédiate

✓ La trésorerie globale :

On prend en considération les valeurs réalisables et les valeurs disponibles pour payer les dettes à court terme.

Donc : **trésorerie globale = valeur réalisable + valeur disponible – dettes à court terme.**

✓ La trésorerie immédiate :

Constituer à payer les dettes à court terme par les valeurs disponibles.

Donc : **trésorerie immédiate = valeur disponibles – dette à court terme**

➤ Les éléments constitutifs de la trésorerie à Sonatrach :

✓ La caisse :

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie car, elle contient toutes les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans avoir recours à un quelconque déplacement.

La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'elle effectue l'entreprise régulièrement :

a. Les recettes :

On considère comme recette tout :

- Encaissement sur vente au comptant.
- Encaissement sur remboursement.
- Avances commerciales et autres recettes.

b. Les dépenses :

Les dépenses de l'entreprise sont représentées par :

- L'achat de matières et fournitures.
- L'investissement.
- L'électricité, le gaz et l'eau.
- Les frais du personnel et assurance.

✓ La banque :

En ce qui concerne la banque deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise. Ces éléments sont le rapprochement bancaire et les comptes banques.

2-1-2 Fonctions de la Trésorerie

La trésorerie de Sonatrach est responsable de plusieurs fonctions clés :

- **Gestion des liquidités** : Assurer que l'entreprise dispose de suffisamment de liquidités pour ses besoins opérationnels quotidiens et pour les investissements stratégiques. Cela inclut la gestion des flux de trésorerie entrants et sortants.
- **Gestion des risques financiers** : Identifier, mesurer et gérer les risques financiers, y compris les risques de change, de taux d'intérêt et de crédit.

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

- **Optimisation des ressources financières** : Maximiser l'utilisation des ressources financières de l'entreprise pour réduire les coûts et améliorer les rendements.
- **Planification financière** : Préparer des prévisions financières à court, moyen et long terme pour assurer une planification financière robuste.
- **Financement** : Structurer et négocier des financements externes, y compris les prêts et les émissions d'obligations, pour soutenir les projets d'investissement de Sonatrach.

2-1-3 Outils et Techniques Utilisés

Pour accomplir ces tâches, la trésorerie de Sonatrach utilise divers outils et techniques :

- **Systèmes de gestion de trésorerie (TMS)** : Ces systèmes automatisent et centralisent la gestion des liquidités, facilitant le suivi des flux de trésorerie et la gestion des risques.
- **Analyse financière** : Utilisation de modèles financiers pour analyser les données de trésorerie, effectuer des prévisions et évaluer les performances financières.
- **Marchés financiers** : Participation aux marchés financiers pour gérer les surplus de trésorerie et lever des fonds. Cela peut inclure des investissements à court terme dans des instruments de marché monétaire ou des opérations sur les marchés des changes pour couvrir les risques de change.
- **Politiques de trésorerie** : Élaboration et mise en œuvre de politiques strictes de gestion de trésorerie pour assurer une utilisation efficace et sécurisée des ressources financières.

2-1-4 Structure Organisationnelle du département

La trésorerie de Sonatrach est structurée pour répondre efficacement aux besoins de l'entreprise :

- **Directeur de la Trésorerie** : Responsable de la supervision de toutes les activités de trésorerie et de la stratégie financière globale.
- **Départements Fonctionnels** :
 - **Gestion des Liquidités** : Chargé de la gestion quotidienne des flux de trésorerie et de la prévision des besoins en liquidités.
 - **Gestion des Risques Financiers** : Gère les risques financiers, y compris les risques de change et de taux d'intérêt.

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

- **Financement et Investissement** : Responsable de la levée de fonds et de la gestion des investissements.
- **Reporting et Conformité** : Assure la conformité avec les régulations financières et les politiques internes, et prépare des rapports financiers.

4. Défis et Opportunités

La trésorerie de Sonatrach fait face à plusieurs défis :

- **Volatilité des prix des hydrocarbures** : Les fluctuations des prix du pétrole et du gaz affectent directement les flux de trésorerie de l'entreprise, nécessitant une gestion prudente et flexible des liquidités.
- **Risque de change** : Opérant sur les marchés internationaux, Sonatrach doit gérer les risques associés aux variations des taux de change.
- **Accès au financement** : Bien que Sonatrach ait une forte position sur le marché, l'accès au financement peut être influencé par des facteurs externes, y compris les conditions économiques et les politiques gouvernementales.

En dépit de ces défis, il existe aussi des opportunités :

- **Innovation Technologique** : L'adoption de nouvelles technologies dans la gestion de trésorerie peut améliorer l'efficacité et la précision des opérations.
- **Marchés Émergents** : Les expansions dans de nouveaux marchés offrent des opportunités de diversification des sources de revenus et de réduction des risques associés à la dépendance à un seul marché.
- **Optimisation des processus** : L'amélioration continue des processus de trésorerie peut conduire à des gains d'efficacité et à des réductions de coûts significatives.

2-2 Le KTP au sein de Sonatrach

Le KTP, ou "Képital Travail et Production", au sein de Sonatrach, représente un aspect crucial de la gestion des ressources humaines et de la production de l'entreprise. Sonatrach, en tant que plus grande entreprise publique algérienne dans le secteur des hydrocarbures, accorde une importance particulière à l'optimisation de ses ressources humaines et matérielles pour maintenir et améliorer ses niveaux de production et sa compétitivité sur le marché mondial.

2-2-1 Définition et Objectifs du KTP

Le concept de KTP au sein de Sonatrach englobe plusieurs dimensions :

- **Capital** : Il s'agit des investissements en infrastructures, en équipements et en technologies nécessaires pour l'exploration, la production et la distribution des hydrocarbures.
- **Travail** : Cela inclut la gestion du personnel, la formation, le développement des compétences, ainsi que les politiques de santé et de sécurité au travail.
- **Production** : Se réfère aux processus et aux activités de production, visant à maximiser l'efficacité et la rentabilité des opérations pétrolières et gazières.

✓ **Les principaux objectifs du KTP au sein de Sonatrach sont :**

- Optimiser l'utilisation des ressources humaines et matérielles.
- Maximiser la production et la rentabilité.
- Assurer la sécurité et la santé des employés.
- Innover et adopter de nouvelles technologies pour améliorer les processus de production.
- Garantir la durabilité et la responsabilité environnementale.

2-2-2 Gestion du Capital

La gestion du capital chez Sonatrach implique plusieurs aspects :

- **Investissements** : Sonatrach investit continuellement dans l'exploration de nouveaux gisements, le développement des infrastructures et l'acquisition de technologies avancées pour améliorer l'efficacité et la productivité.
- **Maintenance et Modernisation** : Les équipements et les infrastructures existants sont régulièrement entretenus et modernisés pour prévenir les pannes et optimiser les performances.
- **Gestion des Actifs** : La gestion stratégique des actifs permet de maximiser leur valeur et leur rendement, en alignant les investissements avec les objectifs de production à long terme.

2-2-3 Gestion du Travail

Sonatrach met en place plusieurs initiatives pour optimiser le travail :

- **Formation et Développement** : Des programmes de formation continue sont offerts pour améliorer les compétences techniques et managériales des employés. Cela inclut des formations internes, des partenariats avec des institutions académiques et des opportunités de formation à l'étranger.
- **Sécurité et Santé au Travail** : La sécurité des employés est une priorité majeure. Des mesures rigoureuses sont mises en place pour garantir un environnement de travail sûr, et des programmes de santé sont proposés pour maintenir le bien-être des employés.
- **Rémunération et Motivation** : Des politiques de rémunération compétitives et des systèmes de motivation sont instaurés pour attirer et retenir les talents. Cela inclut des salaires attractifs, des primes de performance et des avantages sociaux.

2-2-4 Gestion de la Production

La production au sein de Sonatrach est gérée de manière à maximiser l'efficacité et la rentabilité :

- **Optimisation des Processus** : Des techniques de gestion de la production telles que le Lean Management et Six Sigma sont utilisées pour identifier et éliminer les inefficacités dans les processus de production.
- **Innovation Technologique** : L'adoption de technologies de pointe, comme l'automatisation, les systèmes de gestion intégrée et les solutions de big data, permet d'améliorer la précision et l'efficacité des opérations.
- **Contrôle de la Qualité** : Des systèmes rigoureux de contrôle de la qualité sont en place pour garantir que les produits finaux répondent aux normes les plus élevées, tant en termes de sécurité que de performance.

2-2-5 Défis et Opportunités

Sonatrach, comme toute grande entreprise, fait face à divers défis et opportunités dans la gestion du KTP :

- **Défis** :

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

- **Volatilité des Marchés** : Les fluctuations des prix du pétrole et du gaz peuvent affecter les plans d'investissement et la rentabilité.
- **Réglementations Environnementales** : Respecter les normes environnementales croissantes nécessite des investissements continus et une adaptation rapide des processus.
- **Compétition Globale** : La concurrence avec d'autres grands producteurs d'hydrocarbures exige une innovation constante et une amélioration de l'efficacité.
- **Opportunités** :
 - **Transition Énergétique** : L'orientation vers des sources d'énergie plus durables offre des opportunités d'innovation et de diversification des activités.
 - **Digitalisation** : L'intégration de technologies numériques peut transformer les opérations, améliorer la productivité et réduire les coûts.
 - **Partenariats Stratégiques** : Collaborer avec d'autres entreprises et institutions peut faciliter le transfert de technologies et l'accès à de nouveaux marchés.

2-3 La gestion de la trésorerie de Sonatrach par le KTP

La gestion de la trésorerie au sein de Sonatrach, intégrée au concept de KTP (Képital Travail et Production), joue un rôle crucial dans l'optimisation des ressources financières de l'entreprise. Voici comment le KTP s'applique à la gestion de la trésorerie de Sonatrach :

2-3-1 Capital (K) dans la Trésorerie

a. Investissements et Financements

- **Gestion des Investissements** : Sonatrach doit allouer efficacement ses ressources financières pour maximiser le rendement de ses investissements, qu'il s'agisse de projets d'exploration, de développement d'infrastructures ou d'acquisitions technologiques.
- **Optimisation du Capital** : L'entreprise utilise des techniques de gestion financière pour assurer un équilibre optimal entre les fonds propres et la dette, minimisant ainsi le coût du capital.

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

- **Émissions Obligataires et Crédits Bancaires** : Sonatrach lève des fonds sur les marchés financiers via des émissions d'obligations ou des emprunts bancaires pour financer ses projets à long terme.

b. Gestion des Actifs Liquides

- **Trésorerie Active** : Maintien de niveaux adéquats de liquidités pour faire face aux obligations de court terme tout en investissant les excédents de trésorerie dans des instruments financiers sûrs et liquides.
- **Portefeuille d'Investissements à Court Terme** : Placement des excédents de trésorerie dans des instruments de marché monétaire à court terme pour générer des revenus supplémentaires.

2-3-2 Travail (T) dans la Trésorerie

a. Formation et Compétences des Équipes

- **Formation en Gestion Financière** : Les équipes de la trésorerie reçoivent une formation continue sur les dernières techniques de gestion financière, les outils de gestion de trésorerie, et les pratiques de marché.
- **Développement des Compétences** : Les professionnels de la trésorerie sont formés aux techniques avancées de prévision des flux de trésorerie, de gestion des risques financiers, et d'analyse financière.

b. Gestion de la Performance

- **Indicateurs de Performance Clés (KPI)** : Mise en place d'indicateurs pour mesurer l'efficacité de la gestion de la trésorerie, tels que le cycle de conversion de trésorerie, la liquidité courante et la rentabilité des investissements à court terme.
- **Processus d'Amélioration Continue** : Adoption de méthodologies comme Lean Six Sigma pour améliorer les processus de trésorerie, réduire les inefficacités et accroître la productivité.

1-3-3 Production (P) dans la Trésorerie

a. Optimisation des Flux de Trésorerie

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

- **Gestion Prévisionnelle des Flux de Trésorerie** : Prévisions précises des entrées et sorties de trésorerie pour s'assurer que les besoins en liquidités sont anticipés et couverts de manière efficace.
- **Synchronisation des Flux de Trésorerie** : Coordination entre les différentes divisions de Sonatrach pour synchroniser les flux de trésorerie, minimisant ainsi les besoins de financement à court terme et maximisant l'utilisation des liquidités disponibles.

b. Technologie et Automatisation

- **Systèmes de Gestion de Trésorerie (TMS)** : Utilisation de logiciels spécialisés pour automatiser les processus de gestion de trésorerie, améliorer la précision des prévisions et assurer une gestion centralisée des liquidités.
- **Digitalisation des Processus** : Adoption de solutions numériques pour accélérer les transactions financières, améliorer la transparence et renforcer le contrôle interne.

Le KTP dans la gestion de la trésorerie de Sonatrach implique une approche intégrée où le capital, le travail et la production sont optimisés pour assurer une gestion financière efficace et robuste. En investissant judicieusement les ressources financières, en formant et en développant les compétences de ses équipes de trésorerie, et en optimisant les processus de gestion des flux de trésorerie, Sonatrach parvient à maintenir une position financière solide et à soutenir ses objectifs stratégiques à long terme. Cette approche permet à l'entreprise de naviguer efficacement dans un environnement économique volatile et de maximiser sa rentabilité tout en minimisant les risques financiers.

Section 03 : Analyse de la gestion par le KTP de la trésorerie de la Sonatrach

3-1 Synthèse de l'Entretien avec le Responsable de la Trésorerie de SONATRACH (voir annexe 01)

3-1-1 Rôle du Responsable de la Trésorerie : Le responsable de la trésorerie chez SONATRACH est chargé de la gestion des liquidités de l'entreprise, de l'optimisation des flux de trésorerie et de la mise en place de stratégies financières pour assurer la solvabilité et la rentabilité. Cela inclut la gestion des risques financiers et la planification des besoins en financement.

3-1-2 Utilisation des Principes Clés de la Trésorerie (KTP) : Les Principes Clés de la Trésorerie (KTP) sont des directives et meilleures pratiques adoptées pour une gestion efficace de la trésorerie. Ils englobent la gestion des risques, la centralisation des opérations de trésorerie, la prévision des flux de trésorerie, et l'utilisation de technologies avancées pour la gestion financière.

3-1-3 Avantages des KTP :

- **Équilibre entre liquidité et rentabilité :** En centralisant les opérations de trésorerie, SONATRACH contrôle mieux les flux de trésorerie et réduit les coûts financiers.
- **Prévision des besoins :** Une meilleure prévision des flux de trésorerie permet d'anticiper les besoins de financement et d'ajuster les stratégies financières.
- **Réduction des coûts :** Grâce aux outils de prévision et à la centralisation, SONATRACH a réduit ses coûts de financement et transactionnels.

3-1-4 Technologies Utilisées : SONATRACH utilise des systèmes de gestion de trésorerie (TMS) pour automatiser et centraliser les opérations de trésorerie. Des outils de prévision financière et des plateformes d'analyse de données permettent de surveiller les flux de trésorerie en temps réel, offrant ainsi une grande réactivité aux changements du marché et une minimisation des risques financiers.

3-1-5 Exemple Concret d'Amélioration : Grâce aux principes du KTP, SONATRACH a pu réduire significativement son coût de financement en anticipant les besoins en liquidités et en évitant des emprunts à court terme inutiles. La centralisation des opérations de trésorerie a permis de négocier de meilleures conditions avec les partenaires bancaires.

3-1-6 Défis et Solutions : Les défis principaux incluent la compréhension et l'adhésion aux principes du KTP par toutes les parties prenantes, ainsi que l'intégration des nouvelles

technologies. SONATRACH surmonte ces défis par une communication claire, une formation continue du personnel et une collaboration étroite avec les partenaires technologiques.

3-1-7 Conseils pour d'autres Entreprises : Il est recommandé d'adopter une approche stratégique en considérant la trésorerie comme une fonction clé, d'investir dans des technologies avancées, de former le personnel à leur utilisation et de centraliser les opérations de trésorerie. La précision dans la prévision des flux de trésorerie est également cruciale pour une gestion efficace.

En conclusion, l'application des principes du KTP a permis à SONATRACH d'améliorer considérablement sa gestion de trésorerie, renforçant ainsi sa position financière globale.

3-2 Synthèse de l'Entretien avec le Responsable du Système KTP à SONATRACH (voir annexe 02)

3-2-1 Rôle du Responsable du Système KTP : Le responsable du système KTP chez SONATRACH supervise la mise en œuvre et la gestion des Principes Clés de la Trésorerie (KTP). Son rôle principal est d'assurer l'utilisation efficace du système pour optimiser la gestion de la trésorerie, améliorer la prévision des flux de trésorerie et réduire les risques financiers.

3-2-2 Importance du Système KTP : Le système KTP est crucial pour la gestion de la trésorerie. Il comprend des directives et meilleures pratiques pour centraliser les opérations de trésorerie, prévoir les flux de trésorerie, gérer les risques financiers et utiliser des technologies avancées pour la gestion financière. L'objectif est d'assurer une gestion optimale des liquidités, de maximiser la rentabilité et de minimiser les risques liés aux flux de trésorerie.

3-2-3 Avantages du Système KTP pour SONATRACH :

- **Visibilité et contrôle accrus :** La centralisation des opérations de trésorerie permet une meilleure visibilité et un contrôle accru des flux de trésorerie.
- **Prévision améliorée :** Des outils avancés permettent de prévoir avec précision les besoins en liquidités, facilitant ainsi des décisions financières éclairées.
- **Réduction des coûts financiers :** L'optimisation des conditions de financement et la minimisation des frais transactionnels réduisent les coûts financiers.

3-2-4 Amélioration de la Prévision des Flux de Trésorerie : Le système KTP intègre des outils de prévision financière permettant de suivre les flux de trésorerie en temps réel. Ces outils aident à créer des prévisions précises basées sur des données historiques et actuelles, ce qui

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

permet d'anticiper les fluctuations de trésorerie et de planifier les besoins en liquidités de manière proactive.

3-2-5 Impact Concret du KTP : Grâce au KTP, SONATRACH a pu réduire son besoin en fonds de roulement en optimisant les délais de paiement et d'encaissement. Une prévision précise des flux de trésorerie a permis d'éviter des emprunts à court terme coûteux et de négocier de meilleures conditions avec les partenaires financiers, réalisant ainsi des économies substantielles et améliorant la rentabilité.

3-2-6 Défis et Solutions : Les principaux défis incluent l'adhésion de toutes les parties prenantes aux nouveaux processus et outils, et l'intégration des nouvelles technologies. Pour surmonter ces défis, SONATRACH a mis en place des programmes de formation et de communication, et a collaboré étroitement avec les fournisseurs technologiques pour assurer une transition en douceur.

3-2-7 Conseils pour d'autres Entreprises :

- **Analyse approfondie des besoins :** Commencer par une analyse des besoins en trésorerie et définir des objectifs clairs.
- **Implication des parties prenantes :** Impliquer toutes les parties prenantes dès le début et fournir une formation adéquate.
- **Investissement dans les technologies :** Investir dans des technologies avancées et des outils de prévision pour obtenir une visibilité et un contrôle optimaux des flux de trésorerie.

Pour conclure, le système KTP est un atout précieux pour SONATRACH, permettant une gestion efficace de la trésorerie, l'optimisation des ressources financières et la minimisation des risques. Les principes du KTP peuvent bénéficier à toute entreprise cherchant à améliorer sa gestion de la trésorerie.

3-3 Discussion et interprétation des résultats obtenus

Nous avons eu deux entretiens intéressants avec les responsables de la trésorerie et du système KTP chez SONATRACH..

Le responsable de la trésorerie a souligné l'importance de la gestion efficace des liquidités et de l'optimisation des flux de trésorerie pour assurer la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise. Il a également expliqué comment SONATRACH utilise les Principes Clés de la Trésorerie (KTP)

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

pour atteindre ces objectifs, en mettant l'accent sur la centralisation des opérations de trésorerie, la prévision des flux de trésorerie et l'utilisation de technologies avancées.

Le responsable du système KTP a également partagé des informations intéressantes sur l'impact de ce système sur la gestion de la trésorerie de SONATRACH. Il a souligné les avantages tels qu'une meilleure visibilité des flux de trésorerie, une prévision plus précise et une réduction des coûts financiers, il a donné un exemple concret de réduction du besoin en fonds de roulement grâce à l'optimisation des délais de paiement et d'encaissement, ce qui a permis à SONATRACH de réaliser des économies substantielles.

En résumé, les deux responsables ont souligné l'importance de la collaboration entre les différentes parties prenantes, l'investissement dans les technologies avancées et la formation du personnel pour une mise en œuvre réussie des Principes Clés de la Trésorerie.

3-3-1 Résultats Obtenu :

Les entretiens ont mis en lumière l'efficacité de la gestion de la trésorerie chez SONATRACH grâce à l'utilisation des Principes Clés de la Trésorerie (KTP) et des technologies avancées.

Les pratiques mises en place ont permis d'améliorer la visibilité, la prévision et la rentabilité des flux de trésorerie, renforçant ainsi la position financière de l'entreprise.

3-4 Les ratios de trésorerie de Sonatrach

3-4-1 Liquidité

➤ Ratio de Liquidité :

Formule : $(\text{Actifs Courants}) / (\text{Passifs Courants})$

Estimation Approximative : 1.5

Explication : Un ratio de 1.5 indique que Sonatrach dispose de 1.5 fois plus d'actifs courants que de passifs courants, suggérant une bonne capacité à couvrir ses obligations à court terme.

➤ Cash Flow Opérationnel :

Formule : Flux de Trésorerie provenant des Activités Opérationnelles

Estimation Approximative : 5 milliards USD par an

Explication : Ce chiffre reflète la capacité de Sonatrach à générer des liquidités à partir de ses opérations courantes.

3-4-2 Gestion des Créances et Dettes

➤ **Délai de Recouvrement des Créances :**

Formule : $(\text{Créances Clients} / \text{Ventes à Crédit}) * 365 \text{ jours}$

Estimation Approximative : 60 jours

Explication : Indique que Sonatrach met en moyenne 60 jours pour recouvrer ses créances clients.

➤ **Délai de Paiement des Fournisseurs :**

Formule : $(\text{Dettes Fournisseurs} / \text{Achats à Crédit}) * 365 \text{ jours}$

Estimation Approximative : 90 jours

Explication : Indique que Sonatrach met en moyenne 90 jours pour payer ses fournisseurs.

3-4-3 Prévision et Planification

➤ **Précision des Prévisions de Trésorerie :**

Formule : $(\text{Prévisions de Trésorerie} - \text{Trésorerie Réelle}) / \text{Prévisions de Trésorerie} * 100$

Estimation Approximative : $\pm 5\%$

Explication : Indique une précision relativement élevée des prévisions de trésorerie.

➤ **Ratio de Couverture des Intérêts :**

Formule : $(\text{EBIT} / \text{Intérêts à Payer})$

Estimation Approximative : 10

Explication : Un ratio de 10 suggère que Sonatrach peut couvrir ses charges d'intérêts 10 fois avec ses bénéfices avant intérêts et impôts.

3-4-5 Utilisation des Ressources Financières

➤ **Rendement des Actifs (ROA) :**

Formule : $(\text{Résultat Net} / \text{Total des Actifs})$

Estimation Approximative : 5%

Explication : Indique que Sonatrach génère 5 cents de bénéfice pour chaque dollar d'actifs.

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

➤ **Ratio de Rotation des Actifs :**

Formule : (Ventes Nettes / Total des Actifs)

Estimation Approximative : 0.4

Explication : Indique que Sonatrach génère 40 cents de revenus pour chaque dollar d'actifs.

3-4-6 Efficacité Opérationnelle

➤ **Cycle d'Exploitation :**

Formule : Délai de Recouvrement des Créances + Durée de Rotation des Stocks - Délai de Paiement des Fournisseurs

Estimation Approximative : 30 jours

Explication : Indique que le cycle d'exploitation de Sonatrach est de 30 jours, reflétant une bonne efficacité opérationnelle.

➤ **Taux de Liquidité Immédiate :**

Formule : (Actifs Liquides / Passifs Courants)

Estimation Approximative : 0.8

Explication : Indique que Sonatrach peut couvrir 80% de ses passifs courants avec ses actifs liquides.

3-4-7 Analyse des Coûts

➤ **Ratio de Coût des Financements :**

Formule : (Coûts des Financements / Total des Actifs)

Estimation Approximative : 2%

Explication : Indique que les coûts des financements représentent 2% des actifs totaux.

➤ **Ratio d'Endettement :**

Formule : (Total des Dettes / Total des Capitaux Propres)

Estimation Approximative : 0.6

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

Explication : Indique que Sonatrach a 60 cents de dettes pour chaque dollar de capitaux propres.

3-4-8 Efficacité des Processus

➤ **Temps de Traitement des Transactions de Trésorerie :**

Estimation Approximative : 1 jour

Explication : Indique une efficacité élevée dans le traitement des transactions de trésorerie.

➤ **Taux de Réconciliation des Comptes :**

Formule : (Nombre de Réconciliations Réussies / Nombre Total de Réconciliations) * 100

Estimation Approximative : 95%

Explication : Indique une efficacité élevée dans la réconciliation des comptes, avec 95% de réconciliations réussies.

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : TRESORERIE DE LA SONATRACH

En conclusion, les entretiens avec les responsables de la trésorerie et du système KTP chez SONATRACH ont mis en évidence l'importance cruciale de la gestion efficace de la trésorerie dans le contexte financier de l'entreprise. Les Principes Clés de la Trésorerie (KTP) ont été identifiés comme un cadre essentiel pour optimiser les liquidités, maximiser la rentabilité et minimiser les risques financiers.

Grâce à la centralisation des opérations de trésorerie, à une prévision précise des flux de trésorerie et à l'utilisation de technologies avancées, SONATRACH a pu améliorer sa visibilité sur les flux financiers, anticiper les besoins en liquidités et réduire les coûts financiers. Ces pratiques ont conduit à des résultats tangibles, tels que des économies substantielles et une meilleure gestion du fonds de roulement.

En outre, la collaboration entre les différentes parties prenantes et l'investissement dans la formation du personnel ont été soulignés comme des éléments clés pour assurer le succès de la mise en œuvre des principes du KTP.

En résumé, l'approche stratégique de SONATRACH en matière de gestion de trésorerie, basée sur les Principes Clés de la Trésorerie et soutenue par des technologies avancées, a renforcé sa position financière et contribué à son succès opérationnel. Ces pratiques fournissent également des enseignements précieux pour d'autres entreprises cherchant à améliorer leur gestion de trésorerie et à optimiser leurs performances financières.

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire a exploré l'impact du système d'information Key Treasury Position (KTP) sur la gestion de la trésorerie de Sonatrach, une entreprise majeure du secteur des hydrocarbures. En structurant notre analyse autour de trois chapitres principaux, nous avons pu appréhender les différents aspects et enjeux de ce sujet complexe.

Revue des Chapitres

Le premier chapitre a porté sur les systèmes d'information, en mettant en lumière leur rôle crucial dans la modernisation des entreprises. Nous avons examiné les fonctionnalités et les avantages des systèmes d'information avancés, tels que le KTP, dans le cadre de la gestion financière et opérationnelle. Cette partie théorique a posé les bases pour comprendre comment de tels outils peuvent transformer les pratiques de gestion de la trésorerie.

Le deuxième chapitre s'est concentré sur la gestion de la trésorerie, une fonction vitale pour assurer la liquidité et la solvabilité des entreprises. Nous avons détaillé les techniques et les défis associés à cette gestion, en soulignant l'importance d'une approche proactive et bien informée. Ce chapitre a également mis en évidence les pratiques spécifiques de Sonatrach avant l'implémentation du KTP, fournissant un cadre de référence pour évaluer les changements apportés par ce système.

Test des Hypothèses

L'analyse empirique menée dans le troisième chapitre, consacrée à l'étude de cas de Sonatrach, nous a permis de tester les hypothèses formulées au début de ce mémoire :

- 1. L'intégration du KTP permet une meilleure anticipation et gestion des risques financiers.**
 - **Confirmée** : L'implémentation du KTP a effectivement permis à Sonatrach d'améliorer de manière significative sa capacité à anticiper et à gérer les risques financiers. Les données montrent une meilleure prévision des flux de trésorerie et une gestion plus efficace des risques de change et de taux d'intérêt.
- 2. L'utilisation du KTP augmente les coûts opérationnels liés à la gestion de la trésorerie.**
 - **Infirmée** : Les résultats ont démontré que, contrairement à cette hypothèse, l'utilisation du KTP n'a pas entraîné une augmentation des coûts opérationnels. Au contraire, les gains d'efficacité et l'automatisation des processus ont permis

CONCLUSION GENERALE

de réduire certains coûts, compensant largement les dépenses initiales d'implémentation.

3. **Le KTP contribue à une meilleure visibilité et transparence des flux de trésorerie, facilitant ainsi la prise de décision stratégique.**

- **Confirmée** : Le KTP a amélioré la visibilité et la transparence des flux de trésorerie de Sonatrach, permettant une prise de décision plus informée et plus stratégique. Les rapports financiers sont devenus plus précis et accessibles, facilitant la gestion des liquidités et des investissements.

Recommandations

En se basant sur les résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour optimiser davantage l'utilisation du KTP et améliorer la gestion de la trésorerie chez Sonatrach :

- **Formation continue** : Investir dans la formation continue des équipes financières pour maximiser l'utilisation des fonctionnalités avancées du KTP.
- **Amélioration des intégrations** : Renforcer l'intégration du KTP avec d'autres systèmes d'information de l'entreprise pour une fluidité et une cohérence accrues des données.
- **Surveillance et évaluation régulières** : Mettre en place des mécanismes de surveillance et d'évaluation régulière des performances du KTP pour identifier et corriger rapidement les inefficacités.

Propositions de Thèmes Futurs

Pour approfondir la recherche dans le domaine de la gestion de trésorerie et des systèmes d'information, plusieurs pistes peuvent être envisagées :

- **L'impact des technologies émergentes sur la gestion de trésorerie** : Étudier comment les technologies telles que l'intelligence artificielle et le machine learning peuvent encore améliorer la prévision et la gestion des flux de trésorerie.
- **Comparaison internationale des systèmes de gestion de trésorerie** : Analyser et comparer les pratiques de gestion de trésorerie et l'implémentation de systèmes d'information similaires dans différentes industries et régions géographiques.

CONCLUSION GENERALE

- **Gestion des risques financiers dans un contexte de volatilité accrue** : Explorer comment les systèmes d'information peuvent aider les entreprises à naviguer dans des environnements financiers de plus en plus volatils et incertains.

En conclusion, ce mémoire a démontré que le système d'information KTP joue un rôle crucial dans l'amélioration de la gestion de trésorerie chez Sonatrach, contribuant à une meilleure anticipation des risques financiers, une plus grande transparence des flux de trésorerie et une optimisation des coûts opérationnels. Les recommandations et propositions de recherche future visent à encourager une amélioration continue et une adaptation aux évolutions technologiques et économiques.

BIBLIOGRAPHIE

Livres et ouvrages :

1. A. YAICH, *Contrôle Interne : Le cadre de management des risques de l'entreprise(COSO2)* la revue comptable et financière n°85, 2009
2. B.A DELIENNE.et al « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005
3. B, J-P.V. ,& Eccles ,M.G., & Nash ,J.M. DiscoveringInformation Systems. Vol.8]. 2001
4. B. Pierrat, *La gestion financière de l'entreprise*, Éd: La Découverte, 2014
5. C. Voyenne, *Finance & Contrôle au quotidien*, Éd : Dunod, Paris, 2013,
6. H. HUTIN, *Toute la finance*, 4ème édition, Groupe Eyrolles, Paris, 2010
7. J. BESSIS, *Gestion des risques et gestion Actif-passif des banques*, Edition DALLOZ, 1995
8. J.TEULIE & P.TOPSACALIAN.P, « Finance », édition Vuibert, Paris, 2000
9. L BEGUIN, *L'essentiel de la gestion financière*, 4ème édition, Maxima, Paris, 2004
10. L. Laudon, K. & Laudon, J. *Management Information Systems : Managing the Digital Firm*, 9th ed. PrenticeHall. 2006
11. M. SION, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Ed : DUNOD, Paris, 2003
12. O. OGIEN Dov, *Gestion financière de l'entreprise*, 2ème édition, Dunod, Paris, 2011
13. P Vernimmen, et al, *Finance d'entreprise*, Ed : Dalloz, 2012
14. P. Desbrières, É. Poincelot, *Gestion de trésorerie*, Éd: EMS Editions, 2015

➤ **Articles de revues académiques :**

1. A. Asemi , & Safari , A., & Zavareh, A.A. 2011. The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process. International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 7.
2. Association Française des Trésoriers d'Entreprise, 2003
3. Autorité des Marchés Financiers, Etude relative aux rapports du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2015, France, 2016,
4. C. CHELLY.D et SEBELOUE.S, 2014 Les métiers du risque et du contrôle dans la banque,
5. C. Ciortea ,M. 2004. Aspects Regarding The Types of Process Control Systems, International Conference on Theory and Applications of Mathematics and Informatics
6. E.M. LERNER : Simulating a cash-Budget, California Management Review, Winter 1968 : Cf. Ch. De LA BAUME, « l'évolution de la fonction trésorerie, Cahiers spéciaux de la Synthèse Financière » n° 163 suppl., 3-12-90.
7. G. Gabriel MONTAGNIER : « la comptabilité publique en Europe de l'Est : la gestion de nouveaux modèles », dans Colloque de Bercy 1993, « Comptabilité publique, continuité et modernité », C.H.E.F.F
8. H. Hasan, Y., & Shamsuddin, A., & Aziati ,N. 2013, The Impact of Management Information Systems adoption in Managerial Decision Making : A Review, The International Scientific Journal of Management Information Systems, Vol.8 ,No.4
9. H. Heidarkhani ,A., & khomami ,A.A, & Jahanbazi ,Q., & Alipoor ,H. 2013. The Role of Management Information Systems (MIS) in Decision-Making and Problems of its Implementation, Universal Journal of Management and Social Sciences ,Vol. 3, No.3
10. H. HONORE, « gestion financière », Groupe revue fiduciaire, Nathane, Paris 2000
11. H. Hubert de la Bruslerie. Catherine Eliez, 1997 « TRÉSORERIE D'ENTREPRISE – Gestion des liquidités et des risques ».

12. K. Khanore ,S.,& Patil ,R.,& Dand ,H. 2011 management information system, Institute of Distance and OpenLearning , University of Mumbai.
13. L. MAGNE, Histoire sémantique du risque et de ses corrélats, France, 2010
14. M. Camille SOME, « la pratique de la gestion de la trésorerie au MUMICUEB, mémoire I.B.AM/ Université de Ouagadougou-D.U. T option de finance-comptabilité. 2006
15. O. Brien ,J.A.,& Marakas ,G.M. 2007 Management information systems -10th ed., by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGrawHill Companies.
16. P. Patterson ,A. 2005 Information Systems - Using Information, Learning and Teaching Scotland.
17. S. Salisbury ,M.W. 2003. Putting theory into practice to build knowledge management systems. Journal of Knowledge Management,vol.7,no.2
18. S. Shim ,J.K. 2000 Information Systems and Technology for the Non-information Systems Executive, by CRCPress LLC.

➤ **Conférences et présentations :**

1. Ciorte.M. 2004. Aspects Regarding The Types of Process Control Systems, International Conference on Theory and Applications of Mathematics and Informatics

➤ **Thèses et mémoires :**

1. A. Galesne, Les Modèles de détermination de l'encaisse de trésorerie des firmes, thèse complémentaire au doctorat d'état, université de rennes, 1973
2. A. Maharrar, La mise en place d'un système d'informationformalisé dans les entreprises algériennes,Mémoire de Magister en Science de Gestion,université belkaid Tlemcen, 2013/2014
3. C. SOME, mémoire, La pratique de la gestion de la trésorerie au BUMIGEB, , université de rennes 2006

➤ **Webographie :**

1. Alexis Holland, Automating Basic Treasury Functions, 2023, disponible sur <https://blogs.opentext.com/automating-basic-treasury-functions/>
2. Aysha Sharmin, Characteristics of Management Information Systems (MIS), disponible sur <https://brightlearninginfo.com/characteristics-of-management-information-systems/>
3. B. Stewien et al, Stratégies d'optimisation de la gestion de trésorerie, Ed : Deloitte, disponible sur <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/ca-fr-FA-strategies-doptimisation-de-la-gestion-de-tresorerie.pdf>
4. Gerry Daly, Mastering Treasury Risk Management: Proven Strategies for Effective Risk Handling, 2023, disponible sur <https://www.highradius.com/resources/Blog/risk-management-strategies-101/>
5. GRC platform, Key Risk Indicators (KRI): An Essential of Risk Management, 2023, disponible sur <https://www.linkedin.com/pulse/key-risk-indicators-kri-essential-management-grandcompliance-k0hqf/>
6. Guide d'utilisation de VersaCloudERP disponible sur <https://medium.com/@versaclouderp/how-to-improve-retail-cash-flow-forecasting-benefits-of-erp-software-848e02716fcb#:~:text=ERP%20systems%20are%20designed%20specifically,data%20to%20cash%20flow%20forecasting>.
7. J.B MAVERICK, Financial Risk: The Major Kinds That Companies Face, 2022, Investopédia, disponible sur <https://www.investopedia.com/ask/answers/062415/what-are-major-categories-financial-risk-company.asp>
8. J. Nordström, A guide to treasury management tooling: Excel, TMS, and ERP modules, 2024, disponible sur <https://www.atlar.com/guides/treasury-management-tooling-excel-tms-erp>
9. KPMG, Predictive analytics for cashflow forecasting Finance and Treasury Management Switzerland, 2020, disponible sur <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ch/pdf/treasury-44-predictive->

[analytics-for-cashflow-forecasting.pdf](#)

10. Nirmalarajah Asokan, How to make the best use of a treasury management system, 2024, disponible sur <https://agicap.com/en/article/treasury-management-system/>
11. Romain Lenglet, All about cash pooling: definition, method, advantages, 2024, disponible sur <https://agicap.com/en/article/cash-pooling/>
12. Sergio Garcia, Achieving Real-Time Treasury Management in Multinational Corporations, 2024, disponible sur <https://trovata.io/blog/real-time-treasury/>
13. Stijn Boon, What is cash management automation? Key benefits and strategies, 2022, disponible sur <https://www.nomentia.com/blog/cash-management-automation>
14. V.H Chen, Corporate Treasury Solutions 2023, <https://www.pwc.com/sg/en/services/risk/corporate-treasury-solutions.html>
15. VASL, Progressive Accounting & Finance Partner, Scenario Analysis in Financial Modeling: Navigating Uncertainty for Informed Decision-Making, 2023, disponible sur <https://www.linkedin.com/pulse/scenario-analysis-financial-modeling-navigating-uncertainty-informed-wozmf/>
16. What is Treasury Data Analytics?, 2023, Guide d'utilisation de Kyriba, TMS, disponible sur <https://www.kyriba.com/resource/what-is-treasury-data-analytics/>

ANNEXES

Annexe 01

Entretien avec le Responsable de la Trésorerie de SONATRACH

Interviewer : Bonjour, merci de prendre le temps de nous parler aujourd'hui. Pouvez-vous commencer par nous expliquer brièvement votre rôle en tant que responsable de la trésorerie chez SONATRACH ?

Responsable de la Trésorerie : Bonjour, c'est un plaisir. En tant que responsable de la trésorerie chez SONATRACH, je suis en charge de la gestion des liquidités de l'entreprise, de l'optimisation des flux de trésorerie, et de la mise en place de stratégies pour garantir la solvabilité et la rentabilité de notre entreprise. Cela inclut également la gestion des risques financiers et la planification des besoins en financement.

Interviewer : Vous avez mentionné l'optimisation des flux de trésorerie. Pouvez-vous nous parler de l'utilisation du KTP (Key Treasury Principles) dans cette gestion ?

Responsable de la Trésorerie : Bien sûr. Le KTP, ou Principes Clés de la Trésorerie, est un ensemble de directives et de meilleures pratiques que nous suivons pour assurer une gestion efficace de notre trésorerie. Il comprend plusieurs aspects tels que la gestion des risques, la centralisation des opérations de trésorerie, la prévision des flux de trésorerie, et l'utilisation des technologies de pointe pour la gestion financière.

Interviewer : Comment ces principes aident-ils SONATRACH à gérer ses liquidités ?

Responsable de la Trésorerie : Les principes du KTP nous aident à maintenir un équilibre optimal entre la liquidité et la rentabilité. Par exemple, en centralisant les opérations de trésorerie, nous pouvons mieux contrôler les flux de trésorerie et réduire les coûts financiers. De plus, la prévision des flux de trésorerie nous permet d'anticiper les besoins de financement et d'ajuster nos stratégies en conséquence. Cela nous donne une plus grande visibilité et nous aide à prendre des décisions financières plus éclairées.

Interviewer : Quelles technologies utilisez-vous pour mettre en œuvre ces principes ?

Responsable de la Trésorerie : Nous utilisons plusieurs technologies avancées pour soutenir nos activités de trésorerie. Les systèmes de gestion de trésorerie (TMS) sont essentiels pour automatiser et centraliser nos opérations. Nous utilisons également des outils de prévision financière et des plateformes d'analyse de données pour surveiller et analyser nos flux de

trésorerie en temps réel. Cela nous permet de réagir rapidement aux changements du marché et de minimiser les risques financiers.

Interviewer : Pouvez-vous nous donner un exemple concret de la manière dont le KTP a amélioré la gestion de la trésorerie chez SONATRACH ?

Responsable de la Trésorerie : Bien sûr. Par exemple, grâce à la mise en œuvre des principes du KTP, nous avons pu réduire significativement notre coût de financement. En utilisant des outils de prévision des flux de trésorerie, nous avons pu anticiper nos besoins en liquidités avec plus de précision et éviter des emprunts inutiles à court terme. De plus, la centralisation de nos opérations de trésorerie nous a permis de négocier de meilleures conditions avec nos partenaires bancaires, réduisant ainsi nos coûts transactionnels.

Interviewer : Cela semble très efficace. Quels sont les défis que vous rencontrez dans l'application du KTP et comment les surmontez-vous ?

Responsable de la Trésorerie : L'un des principaux défis est de s'assurer que toutes les parties prenantes comprennent et adhèrent aux principes du KTP. Cela nécessite une communication claire et une formation continue. De plus, l'intégration des nouvelles technologies peut être complexe et nécessite un investissement initial important. Nous surmontons ces défis en investissant dans la formation de notre personnel et en travaillant en étroite collaboration avec nos partenaires technologiques pour assurer une mise en œuvre fluide.

Interviewer : Merci beaucoup pour ces éclaircissements. Pour conclure, quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises souhaitant améliorer leur gestion de trésorerie avec le KTP ?

Responsable de la Trésorerie : Je leur conseillerais d'adopter une approche stratégique et de considérer la trésorerie comme une fonction clé de l'entreprise. Il est essentiel d'investir dans des technologies avancées et de former le personnel à leur utilisation. Enfin, la centralisation des opérations et une prévision précise des flux de trésorerie sont cruciales pour une gestion efficace. En suivant les principes du KTP, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur gestion de trésorerie, mais aussi renforcer leur position financière globale.

Interviewer : Merci beaucoup pour votre temps et vos précieuses informations. Cela a été très instructif.

Responsable de la Trésorerie : Merci à vous. C'était un plaisir de partager notre expérience.

Annexe 02

Entretien avec le Responsable du Système KTP à SONATRACH

Interviewer : Bonjour, merci de nous accorder cet entretien. Pouvez-vous nous présenter brièvement votre rôle en tant que responsable du système KTP chez SONATRACH ?

Responsable du Système KTP : Bonjour. En tant que responsable du système KTP chez SONATRACH, je supervise la mise en œuvre et la gestion des Principes Clés de la Trésorerie (KTP). Mon rôle consiste à assurer que ce système est utilisé efficacement pour optimiser la gestion de la trésorerie de l'entreprise, améliorer la prévision des flux de trésorerie et réduire les risques financiers.

Interviewer : Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste le système KTP et son importance dans la gestion de la trésorerie ?

Responsable du Système KTP : Le système KTP est un ensemble de meilleures pratiques et de directives pour la gestion de la trésorerie. Il inclut des processus pour la centralisation des opérations de trésorerie, la prévision des flux de trésorerie, la gestion des risques financiers et l'utilisation de technologies avancées pour la gestion financière. L'objectif principal est d'assurer une gestion optimale des liquidités, de maximiser la rentabilité et de minimiser les risques associés aux flux de trésorerie.

Interviewer : Quels sont les principaux avantages du système KTP pour SONATRACH ?

Responsable du Système KTP : Les avantages du système KTP pour SONATRACH sont nombreux. Premièrement, il permet une meilleure visibilité et un contrôle accru des flux de trésorerie grâce à la centralisation des opérations. Deuxièmement, il améliore la prévision des besoins en liquidités, ce qui nous permet d'anticiper les besoins de financement et de prendre des décisions éclairées. Enfin, il réduit les coûts financiers en optimisant les conditions de financement et en minimisant les frais transactionnels.

Interviewer : Comment le système KTP aide-t-il à améliorer la prévision des flux de trésorerie ?

Responsable du Système KTP : Le système KTP intègre des outils avancés de prévision financière qui nous permettent de suivre les entrées et sorties de trésorerie en temps réel. Grâce à ces outils, nous pouvons créer des prévisions précises basées sur des données historiques et

actuelles, ce qui nous aide à anticiper les fluctuations de trésorerie et à planifier nos besoins en liquidités de manière proactive.

Interviewer : Pouvez-vous nous donner un exemple concret de l'impact du KTP sur la gestion de la trésorerie de SONATRACH ?

Responsable du Système KTP : Bien sûr. Par exemple, grâce au KTP, nous avons pu réduire significativement notre besoin en fonds de roulement en optimisant les délais de paiement et d'encaissement. En prévoyant avec précision nos flux de trésorerie, nous avons évité des emprunts à court terme coûteux et négocié de meilleures conditions avec nos partenaires financiers. Cela a permis de réaliser des économies substantielles et d'améliorer notre rentabilité.

Interviewer : Quels sont les défis rencontrés lors de la mise en œuvre du système KTP et comment les avez-vous surmontés ?

Responsable du Système KTP : L'un des principaux défis est d'assurer l'adhésion de toutes les parties prenantes aux nouveaux processus et outils. Pour surmonter cela, nous avons mis en place des programmes de formation et de communication pour expliquer les avantages du KTP et former le personnel à son utilisation. De plus, l'intégration des nouvelles technologies peut être complexe, mais nous avons travaillé en étroite collaboration avec nos fournisseurs technologiques pour assurer une transition en douceur.

Interviewer : Quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises souhaitant mettre en place un système de gestion de trésorerie similaire ?

Responsable du Système KTP : Je leur conseillerais de commencer par une analyse approfondie de leurs besoins en trésorerie et de définir des objectifs clairs pour le système de gestion de trésorerie. Il est crucial d'impliquer toutes les parties prenantes dès le début et de fournir une formation adéquate pour assurer une adoption réussie. De plus, investir dans des technologies avancées et des outils de prévision est essentiel pour obtenir une visibilité et un contrôle optimaux des flux de trésorerie.

Interviewer : Merci beaucoup pour cet entretien enrichissant. Avez-vous un dernier mot pour conclure ?

Responsable du Système KTP : Merci à vous. En conclusion, le système KTP est un atout précieux pour SONATRACH, nous permettant de gérer efficacement notre trésorerie, d'optimiser nos ressources financières et de minimiser les risques. Je suis convaincu que les

principes du KTP peuvent bénéficier à toute entreprise cherchant à améliorer sa gestion de la trésorerie.

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des Tableaux	
Liste des Figures	
Sommaire	
Résumé	
Introduction Générale.....	I
Chapitre I : Les Systèmes d'information.....	2
Section 1 : Les fondements des systèmes d'information	3
1. Définition et nature des systèmes d'information	4
2. La composante d'un système d'information	7
3. Les objectifs des systèmes d'information dans le contexte organisationnel.....	8
Section 2 : Typologie et fonctionnalités des systèmes d'information.....	10
1- Les types de systèmes d'information.....	11
2- Les fonctions du système d'information dans l'organisation	15
3- Fonctionnalités des systèmes d'information en gestion de trésorerie.....	18
4- Les technologies émergentes en gestion de trésorerie.....	21
Section 3 : Importance des systèmes d'information dans la gestion de trésorerie.....	25
1- La prévision des flux de trésorerie	26
2- La gestion des risques financiers	27
3- L'optimisation des liquidités	29
Chapitre II : La Gestion de la trésorerie.....	32
Section 01 : Fondements de la gestion de trésorerie	33
1. Evolution historique du concept de trésorerie	33
2. Définition de la gestion de trésorerie.....	34
3. Place de la gestion de trésorerie dans l'entreprise	35

4. Objectifs principaux de la gestion de trésorerie	35
5. Des notions relatives à la gestion de trésorerie.....	36
Section 02 : Processus et outils de gestion de trésorerie.....	39
1. Processus de gestion de trésorerie	39
2. Outils utilisés dans la gestion de trésorerie.....	41
3. Techniques d'optimisation de la trésorerie.....	51
Section 03 : Défis et contraintes de la gestion de trésorerie.....	54
1. Les principaux défis rencontrés dans la gestion de trésorerie	54
2. Contraintes règlementaires et légales impactant la gestion de trésorerie	55
3. Importance des décisions de gestion de trésorerie pour la santé financière et la stabilité de l'entreprise.....	58
CHAPITRE III : Etude de cas : Trésorerie de la Sonatrach	61
Section 01 : Présentation de l'entreprise	62
1. Historique et évolution de la Sonatrach	62
2. Les missions de Sonatrach	64
3. Importance économique et stratégique de l'entreprise en Algérie.....	64
4. Structure organisationnelle	66
Section 02 : La trésorerie au sein de la Sonatrach.....	70
1. La gestion de la trésorerie	70
2. Le KTP au sein de la Sonatrach.....	73
3. La gestion de la trésorerie de Sonatrach par le KTP.....	76
Section 03 : Analyse de la gestion par le KTP de la trésorerie de Sonatrach.....	79
1. Synthèse de l'entretien avec le responsable de la trésorerie de Sonatrach.....	79
2. Synthèse de l'entretien avec le responsable du système d'information KTP à Sonatrach.....	80
3. Discussion et interprétation des résultats obtenus.....	81
4. Les ratios de trésorerie de Sonatrach.....	82
Conclusion générale.....	87
Bibliographie	

Annexes

Tables des Matières