

Ce chapitre est consacré pour notre cas pratique il est divisé en trois sections, la première section qui est préservé à la présentation de l'organisme d'accueil, et la deuxième et la troisième qui traiteront successivement une lecture globale sur l'application d'une gestion de trésorerie groupe au sein de SONATRACH, les outils adoptés, les changements introduits sur des différents plans, et en fin les techniques utilisées dans cette gestion.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

La première section du présent chapitre est divisée en trois présentations, la première est celle du groupe SONATRACH, la deuxième est celle de l'activité commercialisation, et la troisième est préservé pour la direction coordination groupe finance.

Sous section 01 : Présentation de la société SONATRACH¹

SONATRACH est une compagnie étatique algérienne et un acteur international majeur dans l'industrie des hydrocarbures. Le groupe pétrolier et gazier est classé 1ère en Afrique et 12ème dans le monde en 2013, toutes activités confondues, avec un chiffre d'affaires à l'exportation de plus de 63 milliards de US\$. La compagnie intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle est 4ème exportateur mondial de GNL, 3ème exportateur mondial de GPL et 5ème exportateur de Gaz Naturel. Adoptant une stratégie de diversification, SONATRACH se développe aussi bien dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière. Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, SONATRACH opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte), Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), Amérique Latine (Pérou) et USA.

§01 : Historique du groupe SONATRACH :

La société nationale dénommée SONATRACH a été créée le 31 décembre 1963, par décret 63-491, son rôle principal était le développement du secteur des hydrocarbures. Ses missions et ses prérogatives ont été élargies le 22 septembre 1966 par le décret 66-626. Aussi sa mission qui se limitait à l'origine au transport et à la commercialisation des hydrocarbures a été étendue à tous les domaines de l'industrie pétrolière; à savoir la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures. Depuis le 24 février

¹ <http://www.sonatrach.com/sonatrach-en-bref.html>

1971, date de nationalisation des hydrocarbures, l'entreprise a pris en charge l'ensemble du domaine minier et s'est vue confier le développement de toutes les branches de l'industrie pétrolière.

SONATRACH joue aujourd'hui un rôle moteur dans la dynamique du développement de l'économie nationale. Elle n'est pas seulement une entreprise nationale génératrice de revenus pour l'état; c'est aussi et surtout un pôle industriel et des services performants.

Au début de l'année 1998, le conseil national de l'énergie a assigné au groupe SONATRACH un éventail de nouvelles activités, tel que : le raffinage, la pétrochimie, la distribution ainsi que les services pétroliers.

Désormais SONATRACH détient la totalité (100%) du capital des sociétés de distribution, de raffinage, et de génie civil : **NAFTAL- GCB-ENGTP- ENAGEO- ENTP- ENSP- ENAFOR- HYPROC- COGIZ- ENAC.**

D'autre part, le capital des sociétés de services pétroliers : **AEC- SARPI- NEAL- HELIOS** est détenu partiellement par SONATRACH.

§02 : L'organisation de SONATRACH²

La macrostructure de SONATRACH, sous tutelle du ministre de l'énergie et des mines, présidée par un Président Directeur Général, est composée des directions fonctionnelles de soutien suivantes:

- Direction relations publiques.
- Direction coordination groupe engineering et développement.
- Direction coordination groupe pétrochimie.
- Direction coordination groupe finance.
- Direction coordination groupe ressource humaine.
- Direction coordination groupe stratégie planification et économie.
- Direction coordination groupe stratégie.
- Direction coordination groupe filiales et participations.
- Direction coordination groupe activités centrale.
- Direction centrale juridique.
- Direction centrale audit groupe.
- Direction centrale des marches.
- Direction centrale sante, sécurité environnement.
- Direction centrale associations.

² Documentation interne de l'entreprise.

- Direction centrale IAP corporate university.
- Direction centrale informatique et système d'information.

Et quatre activités opérationnelles sous l'autorité de vice président:

➤ **Activité Amont**

Elle regroupe les opérations de recherche, d'exploitation et de production des gisements d'hydrocarbure. Ces opérations sont réalisées, soit par SONATRACH seule, ou en association avec d'autres compagnies pétrolière internationales.

➤ **Activité Aval**

Elle regroupe les activités de transformation des hydrocarbures autour de cinq métiers de base: Liquéfaction du gaz naturel, la séparation du GPL, le raffinage, la pétrochimie, les gaz industriels (Hélium, Azote).

L'entreprise intervient en propre dans la liquéfaction du gaz naturel et la séparation du GPL.

A travers des filiales à 100% ou en partenariat avec d'autres entreprises algériennes ou étrangères dans le raffinage, la pétrochimie, la valorisation de sous-produits, la génération électrique, le développement des énergies renouvelables, le dessalement de l'eau de mer.

➤ **Activité Transport par Canalisation**

Elle est en charge de l'acheminement des hydrocarbures, pétrole brut, gaz et condensat vers les ports pétroliers, les zones de stockage et les pays d'exploitations.

Ses missions sont de définir, réaliser, exploiter, maintenir, et faire évoluer le réseau de canalisation, d'installations de compagne et de stockage pour répondre aux besoins de la société dans les meilleures conditions d'économie, de qualité, de sécurité et de respect de l'environnement.

L'activité transport gère également l'interface transport de projets internationaux du groupe seul ou en association.

➤ **Activité Commercialisation**

Elle est chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation extérieure des hydrocarbures ; aussi elle couvre les domaines opérationnels suivants:

- Commercialisation externe du pétrole brut, produits raffinés, gaz naturels, GPL, GNL.
- Commercialisation sur le marché national des produits raffinés, du gaz naturel, GPL, gaz industriel.
- Transport maritime des hydrocarbures.

§03: Organigramme Général de la Macrostructure de SONATRACH (voir Annexe 09)

Sous section 02 : Présentation Du domaine d'étude³

Notre étude est cernée dans l'UTT 06.0.0 de la Direction Finances Activité commercialisation rattaché à l'entité juridique de la Direction Coordination Groupe Finances.

§01 : Les structures de l'activité de commercialisation

L'activité de commercialisation est organisée autour des structures opérationnelles et structures fonctionnelles suivantes :

§1.1 : Les structures opérationnelles :

- La division exportation pétrole brute et produits pétroliers : Composée de :
 - Une direction exportation pétrole brute.
 - Une direction exportation produits pétroliers et feed stocks.
 - Une direction exportations et transport maritime.
 - Une direction développement et suivi de projets.
 - Un département planification et système d'information.
- La division exportation gaz : Composée de :
 - Une direction exportation GN/GNL.
 - Une direction exportation GPL.
 - Une direction opérations gaz et transport maritime.
 - Une direction développement de projet et gestion de portefeuille.
 - Un département planification et système d'information.
- La division marché intérieur et filiales : Composée de :
 - Une direction ventes produits pétroliers et dérivés.
 - Une direction ventes gaz.
 - Un département d'étude et développement.
 - Un département gestion de portefeuille.

§1.2 : Les structures fonctionnelles :

- **La direction finances :** Composée de :
 - Un département trésorerie.
 - Un département comptabilité.
 - Un département budget et contrôle de gestion.
- **La direction études des marchés et planification :**
 - Un département analyses des marchés énergétiques.
 - Un département évaluations économiques et commerciales.

³ Ibid.

- Un département planification.
- Un département gestion des modèles.
- Un centre d'information et analyse documentaire.
- **La direction Systèmes d'information :**
 - Un département Organisation.
 - Un département Développement systèmes.
 - Un département Réseaux et sécurité.
 - Un département Télécommunications et maintenance.
- **La direction des ressources humaines :**
 - Un département gestion prévisionnelle.
 - Un département développement ressources humaines.
 - Un département formation.
 - Une cellule gestion des cadres supérieures.
 - Une cellule réglementation et relations de travail.
 - Une cellule communication.
- **La direction administration et moyens :**
 - Un département gestion du personnel.
 - Un département Moyens généraux.
 - Un département technique.
 - Un département finances.
 - Une cellule passation des marches.
 - Une cellule relations extérieurs.
- **La direction Risque management :**
 - Un département front office.
 - Un département middle office.
 - Un département back office.
 - Un département Risk control.
- **Cellule audit.**
- **Le coordonateur charge du secrétariat du vice président.**
- **Le conseiller juridique.**
- **Le conseiller prospectives et stratégies.**

§02 : Les missions de l'activité commercialisation :

- La sécurisation de ses marchés traditionnelles et la consolidation de la position de l'entreprise dans son rôle d'exportateur capable de fournir la flexibilité requise à des conditions compétitives.
- La garantie des débouchés rémunérateurs pour les quantités additionnelles d'hydrocarbures liquides et gazeux.
- La participation à la génération d'une plus-value sur les segments internationaux de valorisation industrielle des ressources en hydrocarbures de SONATRACH.
- Le renforcement de la position de groupe sur le marché national par un pilotage stratégique adapté des filiales.
- La formulation et la recommandation de la stratégie de commercialisation et de valorisation du pétrole brute liquide de gaz naturel, gaz naturel liquéfié et produits raffinés.
- La participation aux négociations commerciales avec les partenaires étrangers et la recherche continue de nouvelles débouchés en vue de diversification et /ou la promotion des x
- L'organisation d'une conférence annuelle de ses cadres pour débattre des questions présentant un intérêt majeur en rapport avec les missions de l'activité commercialisation dont le thème est le contenu seront présentés lors de la conférence des cadres de SONATRACH.
- Le reporting à la direction générale sur l'organisation et les résultats de cette conférence.

§03 : Organigramme de la fonction commercialisation (voir Annexe 10)

Sous section 03 : Présentation de la Direction Coordination Groupe Finances⁴

La direction groupe finance est l'une des structures de soutien de l'entreprise, elle s'occupe du domaine financier du groupe.

§01 : Organisation de la Direction Coordination Groupe Finance

La direction coordination groupe finance est organisée de la manière suivante:

- Direction Crédit et Relations Financières.
- Direction Consolidation et Fiscalité.
- Direction Contrôle de Gestion.
- Direction Trésorerie Groupe

⁴ Ibid.

§02 : Les missions de la Direction Coordination Groupe Finances :

- L'élaboration et la mise en œuvre, après adoption, des politiques cadres du groupe SONATRACH en matière de:
 - Financement.
 - Gestion de trésorerie.
 - Consolidation comptable.
 - Contrôle de gestion.
- La recherche, la négociation et la mobilisation des financements.
- La signature et l'approbation des contrats de financements et des conventions financières.
- La gestion et le suivi de mise en œuvre des financements dans leurs phases d'utilisation et de remboursement.
- La gestion de la trésorerie de la société et du groupe.
- L'élaboration des documents comptables consolidés.
- La gestion de la fiscalité.
- La gestion du patrimoine et des assurances.
- L'exercice de la fonction du contrôle de gestion.
- L'appui et le conseil aux structures du groupe en qualité de centre d'expertise en matière de finances.
- La contribution au reporting général du groupe.
- L'organisation d'une conférence annuelle de ses cadres pour débattre des questions présentant un intérêt majeur en rapport avec les missions de la D.C.G Finances dont le thème et le contenu seront présentés lors de la conférence des cadres de SONATRACH.
- Le reporting à la direction générale sur l'organisation et les résultats de cette conférence.

§03 : Organigramme de la Direction Coordination Groupe Finance (voir Annexe 11)

§04 : Présentation de la Direction Trésorerie Groupe

§4.1 Les missions de la Direction Trésorerie Groupe :

La Direction de Trésorerie Groupe a pour Missions Essentielles :

- Assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.
- La gestion des opérations courantes de l'entreprise.
- L'optimisation des frais et produits financiers.

- La gestion et le suivi des relations bancaires.
- La participation à la conception et à la mise en œuvre du système de gestion de trésorerie groupe.
- Élaborer et veiller à l'application des procédures de trésorerie.
- L'assistance et le conseil aux unités opérationnelles en matière de la gestion de trésorerie.
- Élaborer le reporting de données consolidées vers la trésorerie groupe.

§4.2 : L'Organisation de la Direction Trésorerie Groupe

Pour permettre la réalisation de ses missions, la direction est organisée en six sous directions

➤ La Gestion des Besoins et Excédents de Trésorerie :

Activités Essentielles :

- Analyse les différents produits d'emprunt et de placements proposés par les banques,
- Analyse l'impact des engagements sur la situation de trésorerie du Groupe,
- Négocie les emprunts et placements de trésorerie du Groupe avec les banques,
- Vérifie la bonne exécution des opérations d'emprunt et de placement réalisées avec les banques,
- Dans l'éventualité d'une modification de la réglementation bancaire gère les programmes d'émission de titres de créances négociables.

➤ Prévisions de Trésorerie :

Activités Essentielles :

- Saisie et met à jour dans le Progiciel de trésorerie toutes les données prévisionnelles de facturation client, fournisseur, Credoc, salaires, charges sociales, impôts, investissements, placements financiers, intérêts à recevoir et à payer, remboursement de la dette, nouvel emprunt, ...
- Actualise les prévisions, sous forme d'échéanciers de trésorerie en DZD et en devises,
- Suit les marchés financiers et fixes des objectifs du seuil de liquidité du Groupe,

➤ Relations Bancaires :

Activités Essentielles :

- Il prépare et organise les réunions du Directeur de la Trésorerie Groupe avec les banques,
- Il participe à la négociation des lignes de crédit et des contrats cadres avec les banques,
- Il participe, en concertation avec le Front office et le Back Office, à l'analyse et à la négociation des solutions de Cash Management proposées par les banques,

- Il communique avec les responsables de comptes des banques pour conforter la défense des intérêts du Groupe vis-à-vis de leur Comité de crédit,
- Il assiste les structures et les filiales du Groupe dans leur négociation avec les banques

➤ **Relation Filiales :**

Activités Essentielles :

- Participe avec le Directeur de la Trésorerie Groupe au choix du modèle de Cash Pooling le mieux adapté au Groupe (Cash Pooling Notionnel, Nivellement ZBA),
- Analyse des différentes propositions offertes par les banques,
- Organise la compensation des soldes bancaires créditeurs et débiteurs,
- Assiste le Directeur de la Trésorerie Groupe dans l'analyse des contraintes juridiques et fiscales associées au processus de Cash Pooling international,
- Assiste et conseille les Filiales du Groupe qui n'appartiennent pas au périmètre de Cash Pooling et Netting en matière de :
 - Gestion prévisionnelle et de structuration des opérations de trésorerie,
 - Reporting mensuel de trésorerie,
 - Gestion des risques,
 - Opérations de placement,
 - Accès aux marchés financiers,
 - Négociations bancaires.

➤ **Cash Management :**

Activités Essentielles :

- Assurer les paiements des dépenses centrales de l'entreprise ;
- Veiller aux opérations de paiement et d'encaissement des comptes bancaires centraux ;
- Maintenir des relations étroites avec les organismes financiers nationaux, pour le suivi et le règlement de toutes les opérations de trésorerie initié par les comptes centraux de l'entreprise.
- Établir les demandes d'ouverture et de clôture des comptes bancaires des unités auprès des banques primaires (BEA-BNA-CPA...).
- Le suivi des demandes de paiement.
- Établir des ordres de virement au profit des unités, des assurances, des impôts, des partenaires, et des fournisseurs.
- L'envoi à la comptabilité générale les originaux des pièces suivantes : Avis de débit et crédit, les extraits de compte (Mensuellement), et toutes les demandes de paiement, relevés de compte et ordres de virement.

➤ **Gestion du Portefeuille**

Activités Essentielles :

- Gestion quotidienne du portefeuille, contenant un ensemble de titres détenu par SONATRACH sur les autres entreprises algériennes, et étrangères gérés par un bureau d'étude étranger.

§4.3 : Organigramme de la Direction Trésorerie Groupe (voir annexe 12)

Section02 : L'application d'une gestion de trésorerie en mode groupe via le système KTP

Dans cette partie on va présenter une lecture comparative sur la gestion de la trésorerie du groupe SONATRACH tels que les outils adoptés et les changements introduits par cette gestion sur des différents plans.

Sous section 01 : Définition et menus du système KTP

§1 définition :

C'est un progiciel permettant la gestion financière d'actifs financiers, développé par la société REUTERS, depuis son intégration en 2008, il représente le nouvel outil de la trésorerie Groupe, grâce auquel se fait l'automatisation de l'ensemble des flux de trésorerie et constitue un support de transfert d'informations entre les différents niveaux de l'organisation trésorerie, qui va permettre l'optimisation et l'enrichissement de la gestion de trésorerie au sein de la SONATRACH.

Cet outil permet de :

- Structurer le groupe SONATRACH en unité de traitement de trésorerie de différent niveau :
 - ✓ La trésorerie groupe.
 - ✓ Les entités juridiques.
 - ✓ Les unités opérationnelles.
- Paramétrer les différents niveaux d'habilitation : c'est la définition des droits d'accès de chaque utilisateur sur KTP, par exemple : un trésorier GMR (Gestion des Moyens de Règlements) n'aura pas les mêmes droits d'accès qu'un trésorier SFF (saisie des flux futurs).
- Intégrer un système d'archivage complet reprenant l'ensemble des données constituant l'environnement KTP.
- Traiter les opérations multidevises.

- Faire le suivi de la gestion de trésorerie à différents horizons (un an, un mois, au jour le jour).
- Établir un reporting sur ces différents horizons.

§2 Les Menus du Système KTP :

Sept menus sont mis à la disposition des utilisateurs du KTP : **fichier, édition, cotation, marchés, trésorerie, comptabilité et rapports** et cela pour accéder aux écrans de saisie.

Chaque utilisateur n'a le droit d'accéder qu'aux écrans en relation avec l'activité de sa fonction. Les utilisateurs peuvent créer des raccourcis permettant l'accès rapide aux écrans qu'ils utilisent souvent.

Sous section 02 : Les apports de la Gestion de Trésorerie groupe via le système KTP

La gestion de trésorerie groupe apparaît comme un enjeu de première importance pour le groupe SONATRACH, car elle propose la forme organisationnelle et de gestion la mieux adaptée à leurs besoins et constitue de ce fait, un prélude à la mise en œuvre d'un système d'information dont les apports sont considérables sur différents plans :

§1 Les Apports sur le plan organisationnel :

<u>Organisation d'avant</u>	<u>Organisation d'après</u>
<ul style="list-style-type: none">• Trésorerie Centrale.• Trésorerie par branches et divisions.• Trésoreries filiales organisées de manière hétérogène.• Encaissements/décaissements sans anticipation pour la gestion de trésorerie.	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place d'une trésorerie groupe.• Mise en place de trésoreries par unités opérationnelles homogènes.• Trésoreries d'entités juridiques homogènes.• Saisie en trésorerie, des factures émises et reçues dès la naissance de l'information dans l'entreprise.

La description détaillée de l'organisation cible, a pour but de définir et mettre en place une nouvelle organisation de trésorerie homogène pour tout le groupe, au sein de laquelle les rôles et les responsabilités de chacun sont clairement définis et les méthodes de travail sont formalisées et connus par tous.

Cette organisation cible se résume principalement en :

- ✓ Mise en place d'une trésorerie groupe au lieu d'une trésorerie centrale.
- ✓ Suppression d'une trésorerie par branches et divisions et mise en place d'une trésorerie au niveau des UO homogènes.

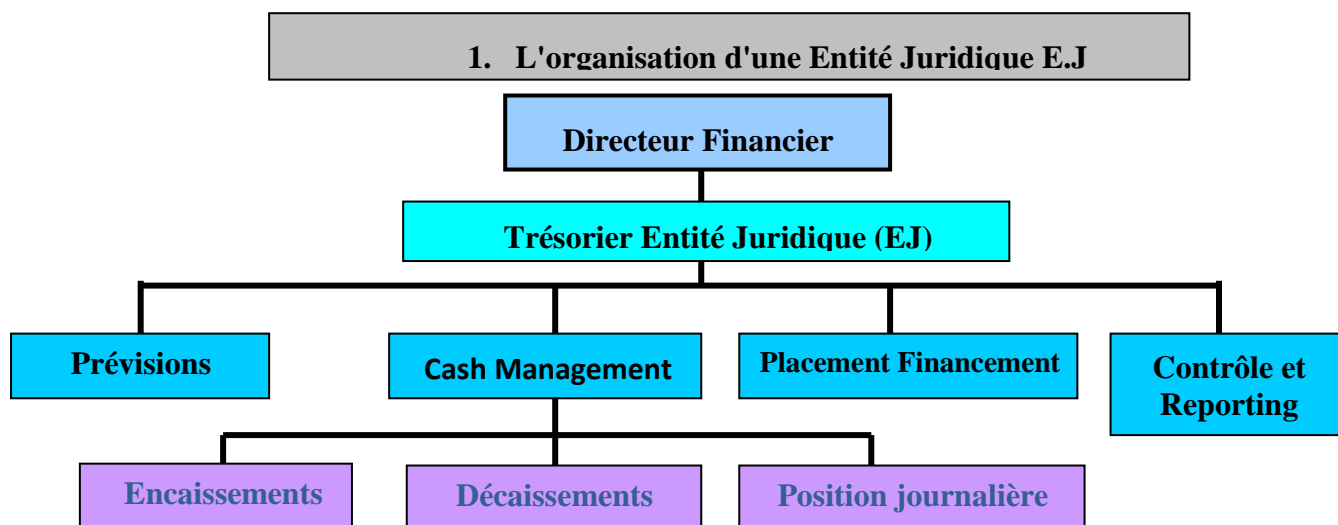
- ✓ Remplacement des trésoreries au niveau des filiales hétérogènes par des trésoreries d'EJ homogènes, à savoir l'affectation des trésoriers aux nouvelles fonctions de l'EJ.
- ✓ Identification et indépendance organisationnelle de la fonction de trésorerie.

Cette nouvelle organisation est généralisée au niveau du groupe pour :

- ✓ Renforcer la notion du groupe.
- ✓ Mettre en œuvre un nouvel organigramme fonctionnel comprenant des fonctions homogènes au niveau des EJ et UTT expliquées par : les fiches de fonctions (description des tâches et missions de chaque nouvelle fonction à tous les niveaux de l'organisation de trésorerie, ainsi que les interactions entre ces différents niveaux) et la liste des procédures regroupées en trois manuels : TG, EJ, UTT. Ces procédures couvrent l'ensemble des tâches à réaliser.

Afin de mieux caractériser l'organigramme fonctionnel des EJ et UTT, nous avons choisi de mettre en lumière ses fonctions présentées ci-dessous :

Figure 3.14 : L'organisation d'une unité juridique.

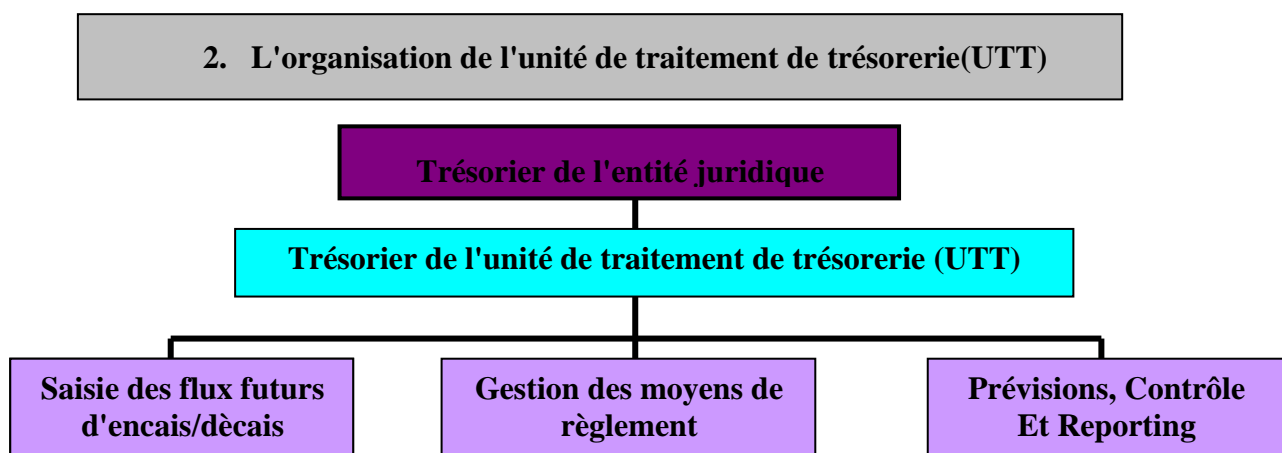


Source : documents internes de l'entreprise.

Responsabilité du service de trésorerie d'une entité juridique:

- ✓ Agrégation de la position journalière.
- ✓ Equilibrage inter- et intra bancaire.
- ✓ Décisions de placements (dépôt).
- ✓ Décisions de financements (crédit).
- ✓ Gestion de la dette à long terme.
- ✓ Analyse des écarts prévus/réalisé.
- ✓ Contrôle et reporting.

Figure 3.15 : L'organisation de l'unité de traitement de trésorerie.



Source : documents internes de l'entreprise.

Responsabilité du service de trésorerie d'une U.T.T:

- ✓ Prévisions à pas journaliers.
- ✓ Réalisé de trésorerie.
- ✓ Rapprochement journalier de trésorerie.
- ✓ Contrôle des conditions bancaires.
- ✓ Analyse des écarts prévu/réalisé.
- ✓ Rapprochement bancaire.
- ✓ Prévisions annuelles à pas mensuel.
- ✓ Reporting annuel.

La mise en place de l'organisation de trésorerie du groupe SONATRACH s'inscrit dans un cadre beaucoup plus moderne, avec **deux types de liens** entre les individus :

➤ **Liens hiérarchiques :**

Les trésoriers demeurent sous la responsabilité de leur directeur financier. C'est ce dernier qui continue à recruter, fixer les objectifs et évaluer ses collaborateurs.

➤ **Liens fonctionnels :**

Les trésoriers établissent entre eux des relations « métier ». Cela consiste d'une part en un nouveau canal de reporting direct du bas vers le haut, d'autre part en un retour d'information et une fonction de support du haut vers le bas.

Ce type de lien favorise le développement d'une véritable expertise et la rapidité de réaction. Le trésorier de l'EJ est par exemple responsable de la bonne application des procédures de gestion de trésorerie au niveau des unités opérationnelles.

Organigramme Fonctionnel de la Direction Trésorerie Groupe : (Voire Annexe 13)

§1-1 Les gains réalisés sur le plan organisationnel :

- L'attribution à chaque utilisateur d'un mot de passe et la possibilité de traçabilité de toutes les opérations exécutées va permettre de découvrir les erreurs dans des courtes durées, ce gain en temps va se traduire par un gain en argent expliqué par la résolution des problèmes en un temps record.
- L'affectation de chaque opérateur spécialisé à une fonction va permettre de réaliser les opérations plus rapidement et assurer une meilleure circulation des informations dans la même fonction.

§2 Les Apports sur le plan humain :

Une gestion informatisée de la trésorerie est efficace et permet au trésorier de se consacrer : à la prévision, à la définition de stratégies et à leur application.

Cette informatisation doit être autonome du système comptable existant, et ce pour plusieurs raisons.

L'acquisition de ce nouvel outil a apporté plusieurs avantages :

- Naissance d'un esprit de trésorerie différent de celui de la caisse : le trésorier était un simple caissier qui gérait les encaissements et décaissements sans anticipation.
- Création de nouveaux postes relatifs aux nouvelles fonctions générées par l'utilisation du system KTP, qui a nécessité :
 - ✓ Des supports formalisés sur le travail du trésorier, pour lui faciliter l'apprentissage des nouvelles procédures liées à la mise en place de la gestion de trésorerie groupe et l'utilisation de leur nouvel outil KTP, absents dans l'ancien système.
 - ✓ Un programme de formation portant sur la saisie des factures et des règlements et la réalisation des rapprochements bancaires. La formation de la gestion de trésorerie sur le système KTP concerne particulièrement :
 - La gestion prévisionnelle de trésorerie.
 - La problématique du cash management.
 - Le contrôle des conditions bancaires.
 - Le contrôle des échelles d'intérêts et des tickets d'agios.
 - La gestion des placements et des financements.
 - La confection des Reporting.
 - L'utilisation du logiciel de gestion de trésorerie.

- ✓ La mise à disposition d'un manuel de procédures opérationnelles détaillées pour chaque unité de traitement de trésorerie ainsi qu'un manuel de formation.
- Création d'une nouvelle fonction du trésorier vu la distinction entre sa fonction et la fonction du comptable, à cet effet sa place est reconnue dans l'entreprise, jadis quasi inexistante.

Ainsi, le trésorier a pris conscience de l'ensemble des tâches qui contribuent à la réalisation de la valeur ajoutée de son métier et différentes de celles du comptable :

La comparaison entre le comptable et le trésorier se traduit comme suit :

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Le trésorier enregistre les mouvements de valeur effectués dans l'entreprise en date de valeur.• Le trésorier effectue quotidiennement le rapprochement de la trésorerie avec les états bancaires et contrôle l'application des conditions bancaires.• Le trésorier initie les opérations d'encaissements et de décaissements et les enregistre dans le système de trésorerie en date de valeur qui est la date effective de débit/ crédit en compte d'une opération bancaire.• Le trésorier gère la liquidité de l'entreprise (placement/ financement) en respectant ces équilibres financiers.• Le trésorier prépare le budget de trésorerie.• Le trésorier se charge de gérer les risques :<ul style="list-style-type: none">✓ Risque de change : dans le cadre des opérations en devise étrangères.✓ Risque de taux, lié à la variation des taux d'intérêts. | <ul style="list-style-type: none">• Le comptable améliore la performance financière de l'entreprise et réduit les coûts.• Le comptable confectionne mensuellement les états de rapprochement bancaire.• Le comptable saisit, enregistre et classe les écritures comptables dans le système comptable en date d'opération qui est la date de comptabilisation d'un mouvement par la banque.• Le comptable suit les comptabilités fournisseurs, clients, paie (facturation, encaissement).• Le comptable prépare le budget prévisionnel.• Le comptable élabore les comptes annuels (bilan, compte de résultat...) et établit les déclarations fiscales et sociales. |
|--|--|

§2-1 Les gains réalisés sur le plan humain :

- La distinction entre le comptable et le trésorier a permis au trésorier de se consacrer à la prévision, l'optimisation des délais de règlements et le suivi des conditions bancaires.

- Les efforts fournis par la SONATRACH pour que ses ressources humaines relèvent le défi d'un important challenge tel que le KTP va conduire à une gestion saine et une optimisation de la trésorerie ce qui permettra à la société d'améliorer ses performances, de réduire ses coûts, de changer les mentalités et de sécuriser son développement au plan national et international.

§3 Les apports sur le plan fonctionnel :

L'ancien système

- Gestion des dépenses par appel de fonds.
- Prévisions de type budgétaire.
- Alimentation mensuel sur la base du budget
- Encaissement et décaissement au fil de l'eau sans anticipation pour la gestion de trésorerie. (Pas de notion de date d'échéance contractuelle DEC).
- Aléas générés par les modes de règlements (chèques).
- L'absence d'un contrôle des flux sur la base de date de valeur.
- Pas de Reporting formalisé et homogène.

Le Nouveau Système

- Suppression des appels de fonds (sous forme de papier).
- Prévisions sur la base des flux futurs réels.
- Mise en place des jours d'Alimentation (15 et fin du mois) sur la base des prévisions des flux futurs réels.
- Prise en compte de la date d'échéance contractuelle pour les encaissements / décaissements.
- Priorité au mode de règlement par virement.
- Contrôle systématique de tous les flux en se basent sur date de valeur.
- Mise en place d'un Reporting.

La mise en exploitation de ce nouveau système a engendré les changements suivants :

- ✓ Aucune alimentation bancaire sans introduction des prévisions de trésorerie dans le système.
- ✓ Saisie obligatoire de tous les ordres de virement dans le système KTP.
- ✓ Consignes aux responsables financiers de ne signer que les OV issus du logiciel de trésorerie.
- ✓ Développement de processus cohérents dans la gestion de trésorerie de l'amont vers l'aval.

§3-1 Les gains réalisés sur le plan fonctionnel :

- Grâce à la fonction « prévisions » basée sur la saisie des données de la facture commerciale, les prévisions se rapprochent chaque jours un peut plus de la réalité.
- L'utilisation des ordres de virement issus du système, et signés par les responsables a participé en grande partie à l'élimination de la double saisie (la double alimentation), et la réduction des pertes en temps dû à la récupération de la double alimentation.
- L'alimentation bimensuelle de fonds destinés à faire face aux dépenses d'exploitation et d'investissement se fait en fonction des besoins réels et de la situation des comptes bancaires.
- L'envoi des copies des factures à la fonction « prévisions » va permettre de réaliser les encaissements et décaissements en dates contractuelles et prévoir la relance des services concernés.
- En faisant appel à la notion de prévision, les opérateurs de la fonction P/Font pu, après la réalisation de l'existence d'un excédent sans décaissement prévisionnel et que les recettes arrivent à couvrir les besoins pour la quinzaine à venir, anticiper la décision de placement ou, de financement dans le cas contraire.
- La remise des fonds encaissés à la banque le jour même, va permettre d'alléger le montant des agios en cas de découvert.
- Le rapprochement journalier banque-entreprise reste un outil important de contrôle qui permet de détecter les anomalies en temps réel et ainsi, procéder à leurs régularisations dans les meilleurs délais.
- L'équilibrage entre les comptes débiteurs et créditeurs permet à la SH de faire face à un seul compte pivot, et par conséquent la diminution des agios payés.
- Le chiffrage des erreurs de la banque permet à la SH de récupérer les montants imputés à tord.
- Grâce à la fonction « PCR » qui fait le suivi des conditions bancaires, la SH a bénéficié des meilleures conditions.

§4 Les Apports acquis sur la relation bancaire avec la BEA (INTERFACE BANQUAIRE SH/BEA) :

L'Ancienne Relation Bancaire

- Relation bancaire rigide au regard des besoins de SONATRACH.

Qualité des services

- Retard dans la restitution de l'information (relevés et avis bancaires)
- Retard dans l'exécution des opérations.
- Avis d'opération difficilement exploitable.
- Dates de valeur non respectés.

La Nouvelle Relation Bancaire

- Mise en place d'une convention bancaire au niveau du Groupe, servant de base aux contrôles des flux et à une politique bancaire homogène.

Qualité des services

- Récupération automatique des relevés de banque dans le KTP via interface bancaire.
- La convention bancaire paramétrée dans le KTP permet le contrôle des conditions bancaires dans le logiciel par la fonction « PCR ».
- Reporting au groupe des erreurs de la banque.

La mise en place d'une convention bancaire au niveau du groupe est définie comme étant un document négocié entre l'entreprise et la banque déterminant dans le détail les conditions bancaires relatives aux dates de valeur, le taux de financements et de placements, les frais de commissions pour l'ensemble des opérations.

La création d'une Interface banque-entreprise permet de gérer les flux et d'avoir des informations instantanées (sur sa position), et s'assurer que les opérations ont bien été exécutées au niveau de la banque en consultant sur le KTP les informations saisies par la BEA dans l'interface banque.

Cette convention paramétrée dans le KTP lui a servi de base au contrôle des flux et à une politique bancaire homogène à la place d'une ancienne relation exprimée par une convention bancaire rigide au regard des besoins de SONATRACH., et elle lui a permis une amélioration de la qualité des services Ainsi que le contrôle des conditions bancaires durement réalisé dans l'ancien système dû à l'absence d'une convention bancaire décrivant clairement ces conditions ce qui conduisait à un retard dans la détection des erreurs en date de valeur, montant, commissions et par la suite le retard dans les réclamations. Actuellement, avec l'installation de ce système les erreurs sont découvertes sur place grâce au rapprochement

entre les écritures de la banque dont les relevés bancaires contiennent l'ensemble des opérations effectuées quotidiennement et celles saisies au niveau de l'entreprise.

Grâce à l'introduction de ce nouvel outil, la SONATRACH a bénéficié d'une relation marquée par plus de transparence avec la BEA et une rectification des erreurs dans les plus bref délais ce qui lui a permis de réaliser des gains.

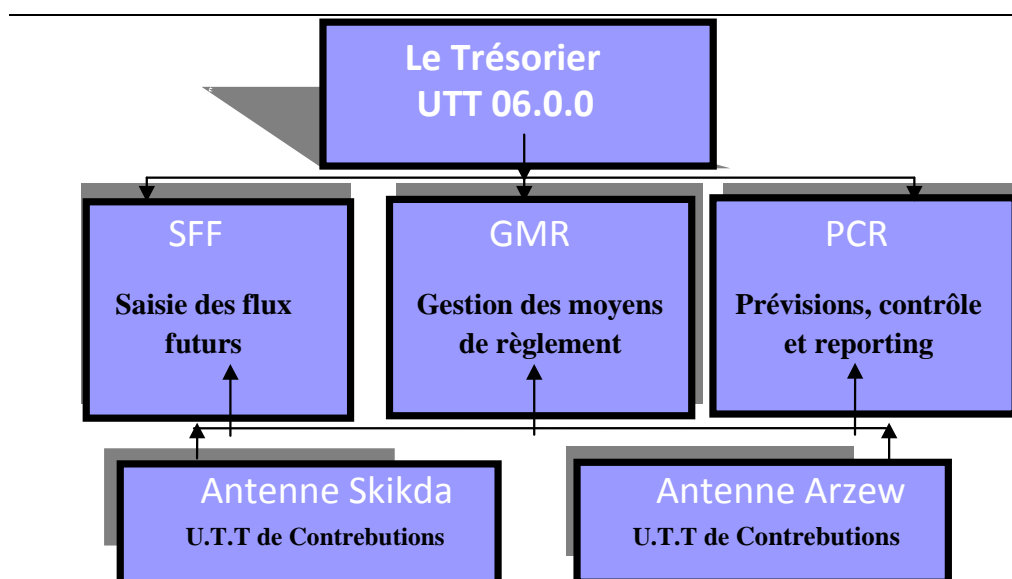
§4-1 Les gains Remarqués sur la relation bancaire de SH avec la BEA :

- L'interface banque entreprise a permis de rapprocher les opérations quotidiennement et ainsi, détecter les erreurs et les rectifier en temps voulu.
- Les conditions bancaires clairement définies et paramétrées au niveau de l'entreprise et la BEA permettent une relation banque-entreprise plus claire et par la suite une vérification plus rapide grâce à l'application homogène des conditions bancaire au niveau de la SH
- Les informations réceptionnées automatiquement de la banque grâce au module de communication bancaire, une rectification des erreurs est opérée par la suite.

Section 03 : Les fonctions du trésorier au niveau d'une UTT.

Nous allons essayer de mettre en œuvre les trois fonctions du trésorier au niveau de l'UTT, le schéma ci-dessous explique l'organisation fonctionnelle de la direction FIN/COM :

Figure 3.4 : L'organisation fonctionnelle de la direction FIN/COM.



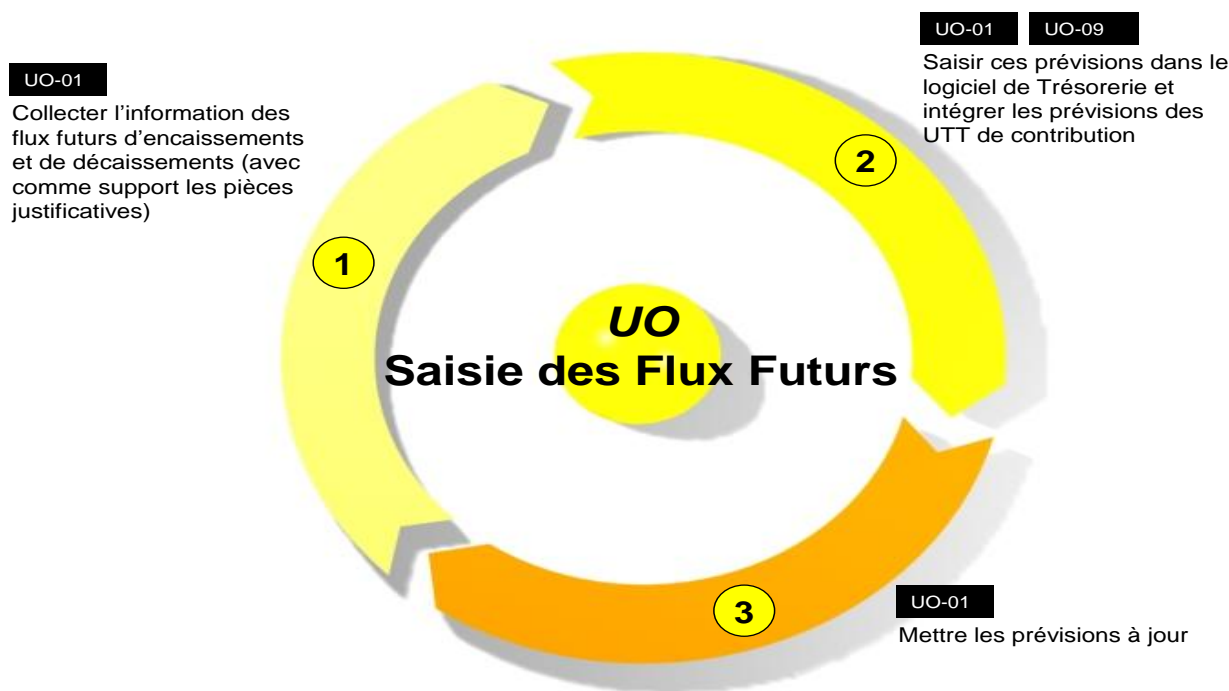
Source : Documentation interne de l'entreprise.

Sous section 01 : la Saisie des flux futur (SFF).

Le trésorier doit être passé par 3 étapes qui sont les suivantes :

§01 Chronologie des tâches à effectuer :

Figure 3.4 : Horloge de l'opérateur « Saisie des Flux Futurs ».



Source : Documentation interne de l'entreprise.

§1 Collecter l'information des flux futurs d'encaissements et de décaissements.

- L'opérateur « Saisie des Flux Futurs » (SFF) doit identifier tous les services détenteurs d'information. **Tous les flux de trésorerie (décaissements et encaissements) qui doivent transiter par l'opérateur SFF dès leur arrivée dans la société (réception de facture) ou leur émission (facture client).** Il est nécessaire de mettre en place un circuit de transmission et de s'assurer que SFF reçoit systématiquement l'original ou la copie des factures émises et reçues.
- Les informations à collecter concernent :
 - ✓ Les factures clients ;
 - ✓ Les factures reçues avant ordonnancement (factures fournisseurs) ;
 - ✓ Les impôts, la paie, aux charges sociales, etc.
- Les trois opérations effectuées par l'opérateur SFF sont :

- ✓ Identifier les flux de l'UTT ;
- ✓ Identifier l'ensemble des services détenteurs d'information :

L'opérateur SFF identifie les services qui devront lui transmettre l'information relative aux flux précédemment identifiés (services techniques, bureau d'ordre général, services approvisionnements, etc....) ;

- ✓ Identifier les conditions de paiement contractuelles :

L'opérateur SFF identifie, en collaboration avec les services concernés (achats, fournisseurs, commercial, etc..), les délais de paiement négociés par type de fournisseur, ou par fournisseur, le cas échéant. Il identifie également les fournisseurs pour lesquels la procédure de l'adossement est utilisée (règlement de plusieurs factures avec un seul règlement).

Suite à ces 3 opérations, l'opérateur connaît les flux de trésorerie qui existent au sein de l'UTT ainsi que les services qui détiennent l'information et les conditions négociées pour les paiements.

Les tâches de l'opérateur SFF de chaque jour dans le cadre de la collecte des données sont les suivants:

- Chaque jour, l'opérateur SFF consulte la Liste des services détenteurs d'information afin d'identifier les informations qu'il doit recevoir ce jour.
- L'opérateur SFF doit collecter :
 - ✓ Les copies des factures émises (factures clients), les copies des factures reçues avant ordonnancement (factures fournisseurs), l'information relative aux impôts, à la paie, aux charges sociales, etc.
 - ✓ L'information relative aux modes de règlements tels que Credoc et Remdoc : Cette information inclut les ouvertures de Credoc / Remdoc (le montant du Credoc / Remdoc, la durée, le taux de la commission d'ouverture, les charges fixes d'ouverture, les charges fixes SWIFT / TELEX, le taux de la TVA, etc.) ainsi que les prorogations et modifications éventuelles de ces instruments (augmentation ou diminution).
- Si les informations ne lui sont pas transmises, l'opérateur SFF doit relancer les services détenteurs d'information.
- Une fois les éléments réceptionnés, l'opérateur SFF trie les éléments reçus par modes de règlement puis par poste de flux.

§2 Saisir les prévisions :

- Dès que l'opérateur SFF a collecté les données de facturation clients et fournisseurs, il doit saisir dans le logiciel KTP les informations récoltées.
- L'opérateur SFF saisit également tous les flux de décaissements prévisionnels liés aux impôts et taxes, la paie, les charges sociales, etc.
- L'opérateur SFF d'une UO (UTT de centralisation) qui supervise des UTT de contribution doit aussi intégrer tous les flux prévisionnels grâce au document d'intégration transmis par le trésorier de l'UTT de contribution.

Comment réaliser cette tâche ?

Il existe trois masques de saisie pour les encaissements / décaissements prévisionnels dans KTP:

- **Virement domestique.** Ce masque permet d'effectuer des virements nationaux (DZD) et de générer le courrier d'ordre de virement.
- **Virement avec change implicite.** Ce masque permet d'effectuer des virements en devises à partir d'un compte en dinars vers un compte en devises étrangères et de générer un courrier d'ordre de virement.
- **Saisie des règlements.** Ce masque est utilisé pour :
 - ✓ **tout autre type de règlement** tel que : le chèque, les règlements reçus (encaissements) et émis (décaissements) ;
 - ✓ **Les opérations d'adossment de factures aux règlements.** (plusieurs factures à régler pour un même fournisseur à la même date d'échéance) ;
 - ✓ Les encaissements (remise d'espèces en banque, encaissement d'un chèque).

Les factures prévisionnelles des fournisseurs / clients sont à saisir dans ces masques ainsi que tout autre prévision d'encaissement ou de décaissement (paie, charges sociales & fiscales).

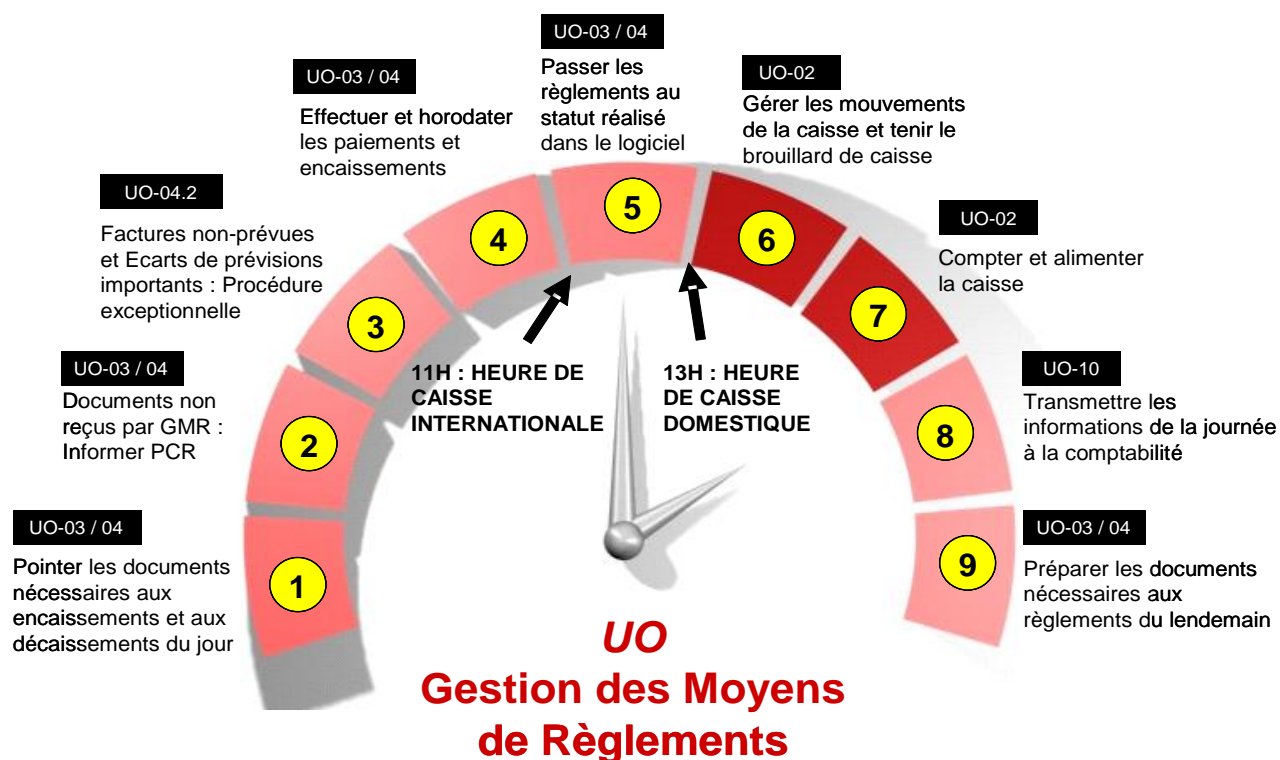
§3 Mettre à jour les prévisions :

La mise à jour des flux futurs de décaissement et d'encaissement peut avoir lieu dans les cas suivants :

- **Décaissement / encaissement prévu et non parvenu ;**
- **Décaissement / Encaissement prévu différent** (Ecart de montant entre la prévision et la pièce justificative correspondante) ;
- Encaissement non prévu.**

Sous section 02 : Gestion des moyens de règlements (GMR).

Figure 3.5 : Horloge de l'opérateur « Gestion des Moyens de Règlements »



Source : Documentation interne de l'entreprise.

§01 Les procédures à appliquer :

L'opérateur « Gestion des Moyens de Règlements » comporte l'application des procédures suivantes :

§1-1 Opérations de caisse :

L'objectif de cette procédure est de définir les règles générales et les principes qui doivent être observés dans la gestion et le fonctionnement de la caisse. Il s'agit notamment de préciser :

- L'organisation administrative de la gestion de la caisse ;
- La nature des opérations d'encaissements et de décaissements à effectuer ;
- La responsabilité du caissier ;
- Le réapprovisionnement de la caisse ;
- Le contrôle et l'inventaire des valeurs et fonds en caisse.

§1-2 Réalisation des encaissements :

Cette procédure devra permettre de réaliser des encaissements au fur et à mesure de la réception des titres de règlement.

§1-3 Réalisation des décaissements :

Cette procédure devra permettre d'effectuer les règlements au fur et à mesure de l'arrivée à échéance des factures fournisseurs, impôts, paie, charges sociales, etc.

§1-4 Procédure exceptionnelle pour facture non prévue ou écart de prévision important

L'objectif de cette procédure est d'autoriser ou non la réalisation de décaissements non prévus.

§1-5 Transmission des informations de trésorerie journalière à la comptabilité :

Cette procédure devra permettre de transmettre journallement les informations de trésorerie à la comptabilité.

§02 Chronologie des tâches à effectuer :

Le trésorier doit être passé par 08 étapes qui sont les suivantes :

§2-1 Préparer et pointer les documents nécessaires aux encaissements et décaissements :

L'objectif est d'encaisser les recettes dans les délais mentionnés sur les factures émises.

Quatre cas peuvent se présenter :

- **Pas de règlement reçu :** L'opérateur GMR n'a pas reçu le chèque, l'avis de crédit ou la lettre de change correspondant à la prévision ;
- **Pas de prévision dans KTP :** Un avis de crédit est parvenu à l'opérateur GMR mais aucun flux prévisionnel ne correspond à cet avis de crédit ;
- **Ecart significatif entre la prévision et le règlement reçu :** L'opérateur GMR a reçu un chèque, avis de crédit ou lettre de change relatif à une prévision mais le montant ne correspond pas à la prévision saisie (notion d'écart significatif à déterminer avec le responsable du service ;
- **Prévisions conformes aux règlements reçus ou Ecart non significatif :** l'opérateur GMR a reçu le chèque, l'avis de crédit ou la lettre de change correspondant à la prévision

L'objectif est de régler les tiers (fournisseurs, prestataires de services, personnel, l'administration fiscale) en respectant les délais mentionnés sur les factures ou dans les contrats.

En réalisant le pointage, cinq cas peuvent se présenter :

- ✓ **Pas de facture ou de demande de règlement** : L'opérateur GMR n'a pas reçu la facture, la demande de paiement ou l'avis de débit correspondant à une prévision de décaissement arrivant à échéance.
- ✓ **Pas de prévision dans KTP, facture non prévue** : L'opérateur GMR reçoit une facture pour laquelle il n'existe pas de flux prévisionnel.
- ✓ **Ecart important entre la prévision et la facture reçue** : L'opérateur GMR reçoit une facture correspondant à une prévision mais il existe un écart important (notion d' « écart important » à définir avec le responsable de l'UTT)
- ✓ **Ecart acceptable entre la prévision et la facture reçue** : L'opérateur GMR reçoit une facture correspondant à une prévision mais il existe un « écart acceptable » (définir un écart maximal avec le responsable de l'UTT, au-delà duquel il faudra suivre la procédure exceptionnelle).
- ✓ **Prévision à la facture ou demande de règlement** : L'opérateur GMR reçoit une facture ou demande de règlement correspondant exactement à la prévision saisie.

§2-2 Documents non reçus par GMR : informer l'opérateur PCR :

- L'objectif de cette tâche est de traiter les encaissements des cas suivants identifiés lors du pointage :
 - ✓ Pas de règlement reçu ;
 - ✓ Pas de prévision ;
 - ✓ Ecart entre la prévision et le règlement reçu.
- L'opérateur GMR doit préparer une liste récapitulative de ces cas et la transmettre à l'opérateur PCR, qui est en charge de trouver les causes du problème.
- L'objectif de cette tâche est de traiter les décaissements du cas « **Pas de facture ou de demande de règlement** » identifiés lors du pointage.
- Lorsque l'opérateur GMR, après avoir consulté les flux prévisionnels de décaissement, constate qu'une dépense arrive à échéance mais que la facture, la demande de paiement ou l'avis de débit correspondant ne lui ont pas encore été transmis, il doit en avvertir l'opérateur PCR. L'opérateur GMR doit :
 - ✓ Lister les factures arrivées à échéance non ordonnancées et les transmettre à l'opérateur PCR afin de lui permettre de relancer le service ordonnancement.
 - ✓ Permettre à l'opérateur SFF d'actualiser ses flux de décaissements prévisionnels. En effet, tant que la facture ordonnancée n'arrive pas à l'opérateur GMR, il lui est

impossible de procéder au règlement. Or, si le règlement est reporté, il est nécessaire de remettre à jour les prévisions.

§2-3 Factures non prévues et écarts de prévisions importants :

L'objectif de cette tâche est de traiter les décaissements du cas « **Pas de prévision dans KTP, facture non prévue ou écarts de prévisions importants** » identifiés lors du pointage.

Cas n°1 : Facture non prévue : Si aucune prévision n'a été saisie en amont par l'opérateur SFF, cela signifie que le service qui a réceptionné la facture fournisseur n'a pas transmis les données relatives au flux de décaissement à l'opérateur SFF.

Cas n°2 : Ecart de prévisions importants : Lorsqu'une facture fournisseur arrive à l'opérateur GMR pour paiement, que le flux de décaissement a été prévu par l'opérateur SFF mais qu'il y a un écart entre les données prévisionnelles et réelles, cela signifie que :

- L'opérateur SFF a fait une erreur de saisie (à revoir avec SFF) ;
- Ou que l'ordonnateur a effectué une commande supplémentaire et a oublié de transmettre l'information à l'opérateur SFF.
- L'opérateur reçoit la lettre explicative de la facture non prévue de la part des services ordonnateurs.

Deux cas se présentent à lui :

- 1^{er} Cas : Le règlement est urgent et doit être effectué dans la quinzaine en cours ;
- 2^{ème} Cas : Le règlement n'est pas urgent et peut être effectué dans la quinzaine

suivante.

Suite à la réception de cette lettre, l'opérateur GMR doit procéder à la demande d'autorisation de paiement, ou bien, transmettre les documents à l'opérateur SFF pour la saisie de la prévision dans le logiciel pour la quinzaine suivante.

§2-4 Effectuer les paiements et encaissements :

Description de la tâche :

- L'opérateur GMR doit remettre le chèque à la banque (avant l'heure de caisse) et récupérer le bordereau de remise de chèque dûment daté
- L'opérateur GMR doit remettre la lettre de change à la banque et récupérer le bordereau de remise de lettre de change dûment daté.
- Dans le cas d'un avis de crédit, l'opérateur GMR doit saisir le règlement reçu dans le système.
- L'opérateur GMR doit émettre les titres de règlement. Dans la mesure du possible, il est préférable que celui-ci regroupe tous les moyens de paiement (chèques ou des

ordres de virement) le 15 ou le 30 de chaque mois, à la quinzaine précédant la date d'échéance contractuelle de la facture à payer

- Les titres de règlement des opérations exceptionnelles et urgentes sont émis dès que l'autorisation de paiement est validée.
- L'opérateur GMR devra ensuite envoyer les titres de règlement aux différents mandataires habilités à les signer. Pour cela, **il doit toujours éditer les titres de règlement quelques heures ou jours avant la date d'opération.**
- Signés préalablement par les mandataires habilités, les titres de règlement sont envoyés au fournisseur ou à la banque. L'opérateur GMR doit :
 - ✓ Remettre/envoyer les chèques et leurs lettres d'accompagnement aux bénéficiaires.
 - ✓ Remettre les ordres de virements nationaux avant 13H00 à la banque (11H00 pour les virements internationaux); ceci dans l'objectif de respecter l'heure de caisse et ne pas créer des décalages en date de valeur dans le progiciel.
- Si un chèque doit être annulé, il convient de découper les numéros du chèque et d'agrafer les morceaux à la souche.

§2-5 Passer les règlements au statut réalisé dans le logiciel :

Description de la tâche :

- Les règlements doivent être passés en statut « réalisé » dès :
 - ✓ La réception des avis de crédit (par voie informatique ou papier) pour les encaissements ou les prélèvements reçus ;
 - ✓ La remise à la banque des chèques reçus à l'encaissement.
- L'opérateur GMR devra passer en statut « réalisé » et/ou mettre à jour dans le logiciel toutes les informations liées aux encaissements effectués par les UTT de Contribution. Les encaissements et les décaissements en statut « réalisé » liés aux UTT de Contribution sont passés intégrer en même temps dans le logiciel
- **Ordre de paiement :** Les règlements doivent être passés en statut « réalisé » dès la remise en banque de l'ordre de virement pour les décaissements par virements.
- **Prélèvements émis / Chèques émis :** les règlements par chèque et les prélèvements doivent être passés en statut « réalisé » dès que la banque a enregistré l'opération.

§2-6 Gérer les mouvements de la caisse et tenir le brouillard de caisse.

Description de la tâche :

- Les paiements par caisse sont autorisés pour les opérations suivantes :
 - ✓ Avance sur frais de voyage, de déplacement et de mission ;

- ✓ Achats locaux et fournitures diverses ;
- ✓ Achats de timbres fiscaux ou postaux ;
- ✓ Prestations diverses de faibles montants.
- Pour toute dépense, le caissier doit délivrer une fiche de paiement et/ou un bon de caisse (se référer aux modèles joints en annexe).
- Le paiement doit être systématiquement refusé dans les cas suivants :
 - ✓ Le règlement demandé est supérieur à la limite de caisse autorisée ;
 - ✓ Les pièces justificatives sont manquantes et/ou ne sont pas conformes aux critères de recevabilité.
- Les opérations doivent être enregistrées sur le brouillard de caisse au fur et à mesure de leur déroulement.
- Le brouillard de caisse est préparé en deux exemplaires.
- Un exemplaire est destiné aux services comptables pour vérification des encaissements et des paiements.
- L'autre exemplaire constituant la souche est conservé par le caissier.

§2-7 Compter et alimenter la caisse.

Description de la tâche :

- Le comptage doit intervenir en fin de journée et doit être systématique.
- Ce comptage doit porter sur tous les fonds en caisse ainsi que l'inventaire des timbres fiscaux existant en caisse.
- Etablir un procès verbal de caisse de la journée et le transmettre quotidiennement au trésorier de l'unité.
- Après la dernière écriture de chaque journée, le caissier doit procéder à un arrêté faisant apparaître le solde comptable de la caisse.

Ce solde doit être conforme au montant de l'encaisse (l'encaisse désignant l'ensemble des espèces, billets de banque et monnaies divisionnaires constituant les fonds en caisse).
- Il convient ensuite pour le caissier d'établir un état journalier des encaissements et décaissements par type de flux.
- Les informations de trésorerie à destination de la comptabilité sont transmises en suivant l'Etape suivante : Transmettre les informations de la journée à la comptabilité.
- Un montant correspondant à l'alimentation moyenne de la caisse pour le mois à venir devra être systématiquement fourni à l'opérateur SFF en fin de mois. Ceci lui permettra de faire une prévision d'alimentation de la caisse.

Le mois suivi, lorsque le caissier demandera à l'opérateur GMR d'établir le chèque d'alimentation, celui-ci devra modifier et/ou passer en statut « réalisé » l'opération dans KTP.

- Dans le cas d'un trop court de caisse (seuil minimum atteint), le caissier devra adresser une demande auprès de l'opérateur GMR afin d'obtenir un chèque correspondant au montant nécessaire pour alimenter la caisse à son niveau habituel.

Le chèque correspondant au trop court de caisse devra être remis au caissier le jour même du retrait de l'argent en banque.

- Lorsque le solde de caisse est supérieur au plafonnement préalablement défini, il est de la responsabilité du caissier de déposer à la banque l'argent correspondant à l'excédent de trésorerie.

Le caissier devra ensuite transmettre l'information correspondant à ce dépôt à l'opérateur GMR qui la saisira dans le logiciel de trésorerie.

§2-8 Transmettre les informations de la journée à la comptabilité :

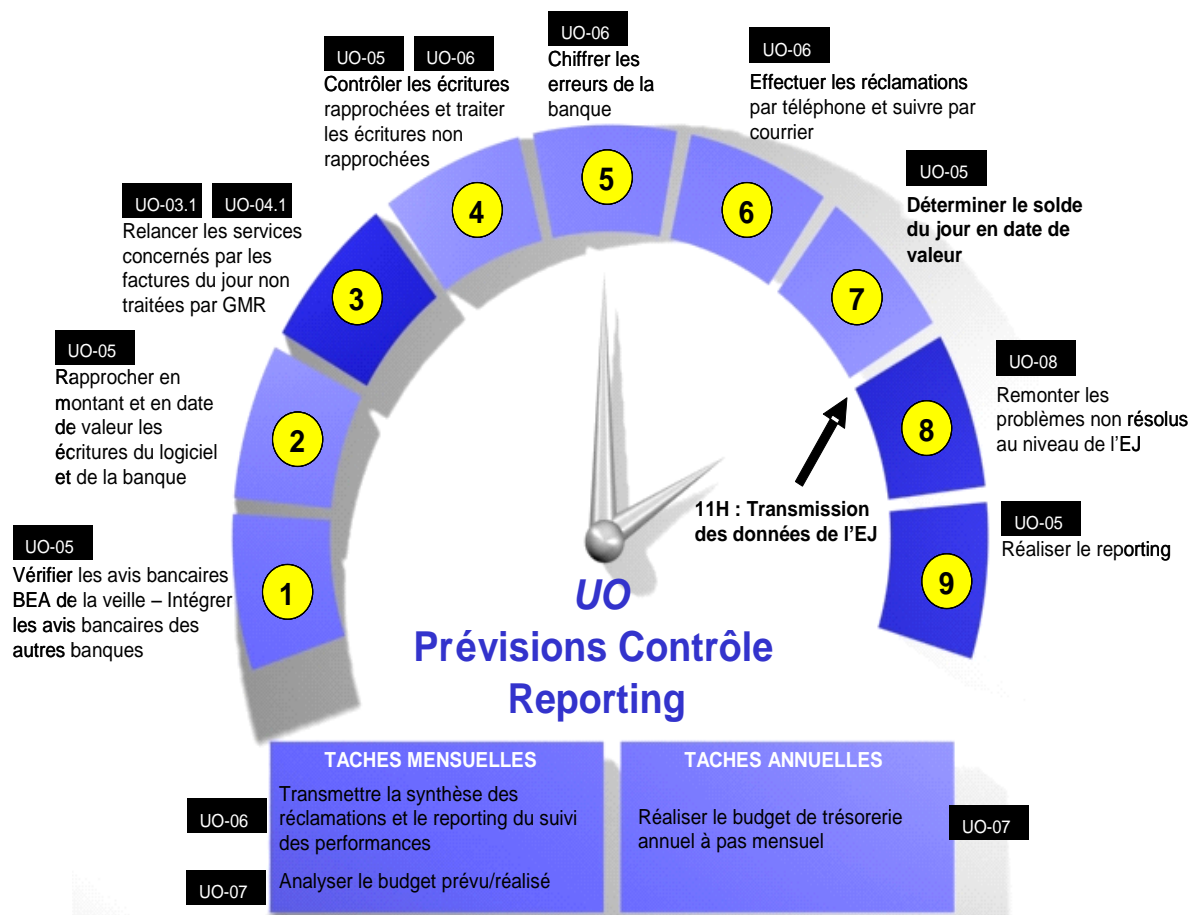
Description de la tâche :

- Chaque jour, l'opérateur « Gestion des Moyens de Règlements » (GMR) éditera un état reprenant en dates d'opérations par banque :
 - ✓ Les soldes en dates de début de période (jour),
 - ✓ Les soldes en dates de fin de période (jour),
- Cet état fera apparaître le détail des encaissements et des décaissements classés par nature de flux et le total des flux nets de la période (encaissements/décaissements).

L'opérateur GMR se chargera de faire parvenir au service comptabilité de l'UO l'état journalier en dates d'opérations par banque accompagné de toutes les pièces justificatives liées aux encaissements et aux décaissements (factures clients et fournisseurs, ordre de virement, listing de paies, charges sociales, etc.), ces éléments seront conservés en double à la trésorerie, les originaux seront remis à la comptabilité.

- Les informations transmises à la comptabilité sont regroupées sur le brouillard de caisse.

Les fiches de paiement accompagnées des justificatifs (revêtus des visas du caissier et du trésorier de l'UO) doivent être adressés chaque fin de semaine à la comptabilité pour imputation.

Sous section 03 : Prévisions contrôle reporting (PCR)**Figure 3.6 : Horloge de l'opérateur « Prévisions Contrôle Reporting ».**

Source : Documentation interne de l'entreprise.

§01 Les procédures à appliquer :

- **Relance des services émetteurs de facture :** Les objectifs de cette procédure sont les suivants :
 - ✓ Informer et relancer les services émetteurs de facture ;
 - ✓ S'assurer de l'aboutissement des relances auprès des services émetteurs de facture.
- **Relance des services liquidateurs/ordonnateurs**

Cette procédure devra permettre de :

- ✓ Informer et relancer les services liquidateurs/ordonnateurs ;

- ✓ S'assurer de l'aboutissement des relances auprès des services liquidateurs/ordonnateurs.

➤ **Détermination des soldes en date de valeur – Reporting journalier**

Cette procédure a pour objectif de procéder à la détermination des soldes en date de valeur et d'effectuer le reporting journalier s'y rapportant.

➤ **Contrôle des conditions bancaires et gestion des réclamations – Reporting**

Cette procédure devra permettre de :

- ✓ Procéder au contrôle des conditions bancaires et effectuer le reporting ;
- ✓ Procéder à l'ensemble des réclamations et à leur suivi aux vues des anomalies détectées lors du contrôle des conditions bancaires et chiffrer le coût des erreurs.

➤ **Prévisions à un an à pas mensuel**

Cette procédure devra permettre de :

- ✓ Consolider les prévisions de trésorerie de l'année à pas mensuel par les Unités Opérationnelles ;
- ✓ Ajuster, mettre à jour le budget en cours d'année ;
- ✓ Analyser les écarts entre le réalisé et le prévisionnel ;
- ✓ Communiquer les informations.

➤ **Assistance à la gestion de trésorerie**

Les objectifs de cette procédure sont les suivants :

- ✓ Résoudre les problèmes d'ordre fonctionnel et organisationnel ;
- ✓ Donner suite aux requêtes émanant des fonctions « Saisie des flux futurs », « Gestion des Moyens de Règlements » et « Prévision, Contrôle et reporting » de l'Unité Opérationnelle ;
- ✓ Résoudre les problèmes émanant des différentes fonctions de l'Unité Opérationnelle et non résolus à ce niveau.

§02 Chronologie des tâches à effectuer :

Le trésorier doit passer par les étapes suivantes :

§2-1 Intégrer les avis bancaires des autres banques (hors BEA).

- L'opérateur « Prévision, Contrôle et Reporting » (PCR) devra :
 - ✓ Déterminer la position de trésorerie interne de l'UO en J dans le logiciel avant le pointage journalier des flux de la banque avec ceux de l'entreprise ;
 - ✓ Réceptionner les extraits bancaires hors BEA ;

- ✓ Saisir tous les mouvements repris sur les extraits bancaires dans le logiciel de gestion de trésorerie (sauf BEA dont les extraits bancaires sont importés automatiquement chaque matin) ;
- ✓ de la date valeur ;
- ✓ Du mode de règlement codifié par le code opération (code de la banque).

Une fois le pointage journalier des flux de la banque avec les flux de l'entreprise effectué, il convient de distinguer les écritures rapprochées et les écritures non rapprochées.

§2-2 Réaliser les rapprochements de trésorerie.

- Dans certains cas, l'opérateur aura besoin d'annuler le rapprochement. Il peut s'agir d'annuler :
 - ✓ Une opération qui a été rejetée par la banque ;
 - ✓ Un rapprochement réalisé par erreur, etc.
- Dans le cas d'un rejet de la banque, il convient d'annuler ensuite l'opération KTP. Dans ce cas, il faut faire appel à l'opérateur GMR qui a l'habilitation appropriée pour annuler une opération.

§2-3 Traiter les écritures non rapprochées.

- Après avoir réalisé le rapprochement, il faut parvenir à identifier les causes de non rapprochement.
- Il convient de traiter ces différents cas de non rapprochement.
- Si, après vérification des conditions bancaires, il s'avère que certaines anomalies provenant de la banque sont détectées, l'opérateur PCR doit effectuer un chiffrage des impacts financiers en fonction de l'erreur. Ce **chiffrage** est à réaliser **uniquement** dans le cas où **l'anomalie est en défaveur de l'entreprise**. En revanche, il faut **réaliser une réclamation à la banque pour toutes les anomalies**, quelle soit en faveur ou en défaveur pour l'entreprise.
- Ce chiffrage est une donnée interne à l'entreprise, il faudra la communiquer à l'Entité Juridique si le problème n'a pas été réglé dans l'UTT.
- Les problèmes identifiés non réglés devront faire l'objet d'un suivi de sorte qu'à chaque période, elles soient réintroduites dans le processus afin d'être régularisées.

§2-4 Déterminer le solde du jour en date de valeur.

- Suite à la détermination du solde en date valeur J, il conviendra d'éditer à l'aide du logiciel un document reprenant le solde par compte.

- Ce document peut être un support pour réaliser un reporting journalier avec le responsable de l'UTT.

§2-5 Réaliser un reporting pour l'EJ (Tâche mensuelle).

- Ce reporting est à réaliser à chaque fin de mois, il comprend des données quantitatives, qui seront accompagnés d'explications qualitatives fournies par l'opérateur PCR et le responsable de l'UTT.
- Ce reporting sera d'abord présenté au responsable de l'UTT puis transmis à l'opérateur Contrôle Reporting de l'Entité Juridique.
- Suite au reporting réalisé pour l'EJ, l'opérateur Contrôle Reporting est susceptible de prendre contact avec l'opérateur PCR et/ou le responsable de l'UTT pour analyser les anomalies et identifier des solutions.

§2-6 Relancer les services concernés par les factures du jour non traitées par GMR.

- A la suite du non encaissement partiel ou total d'une facture client, l'opérateur PCR doit envoyer un fax ou un e-mail reprenant le n° de la facture, le montant de la facture, le nom du client, la date d'échéance auprès du responsable du service émetteur de factures.
- Une liste de la totalité des relances en cours sera établie et tenue à jour en fonction de la régularisation de chaque situation.
- A la suite du non ordonnancement d'une facture fournisseur, l'opérateur PCR doit téléphoner et envoyer un fax ou un e-mail reprenant le n° de la facture, le montant de la facture, le nom du fournisseur, la date d'échéance auprès du responsable des services liquidateurs/ordonnateurs.
- Une liste de la totalité des relances en cours sera établie et tenue à jour en fonction de la régularisation de chaque situation.

§2-7 Analyser le budget prévu/réaliser (Etape mensuelle).

- Les données réalisées saisies par l'opérateur GMR et les données prévisionnelles saisies par l'opérateur SFF sont rapprochées du budget par l'opérateur PCR mensuellement.
- Chaque mois, l'opérateur PCR identifie les écarts entre les flux de trésorerie prévus, les flux de trésorerie budgétés, et ceux réalisés au cours du mois précédent. Il contacte les différents services opérationnels concernés afin de justifier les écarts décelés.
- L'opérateur PCR produit ensuite un reporting à destination du trésorier de l'UO. Ce reporting est également envoyé à l'opérateur « Prévisions » de l'EJ.

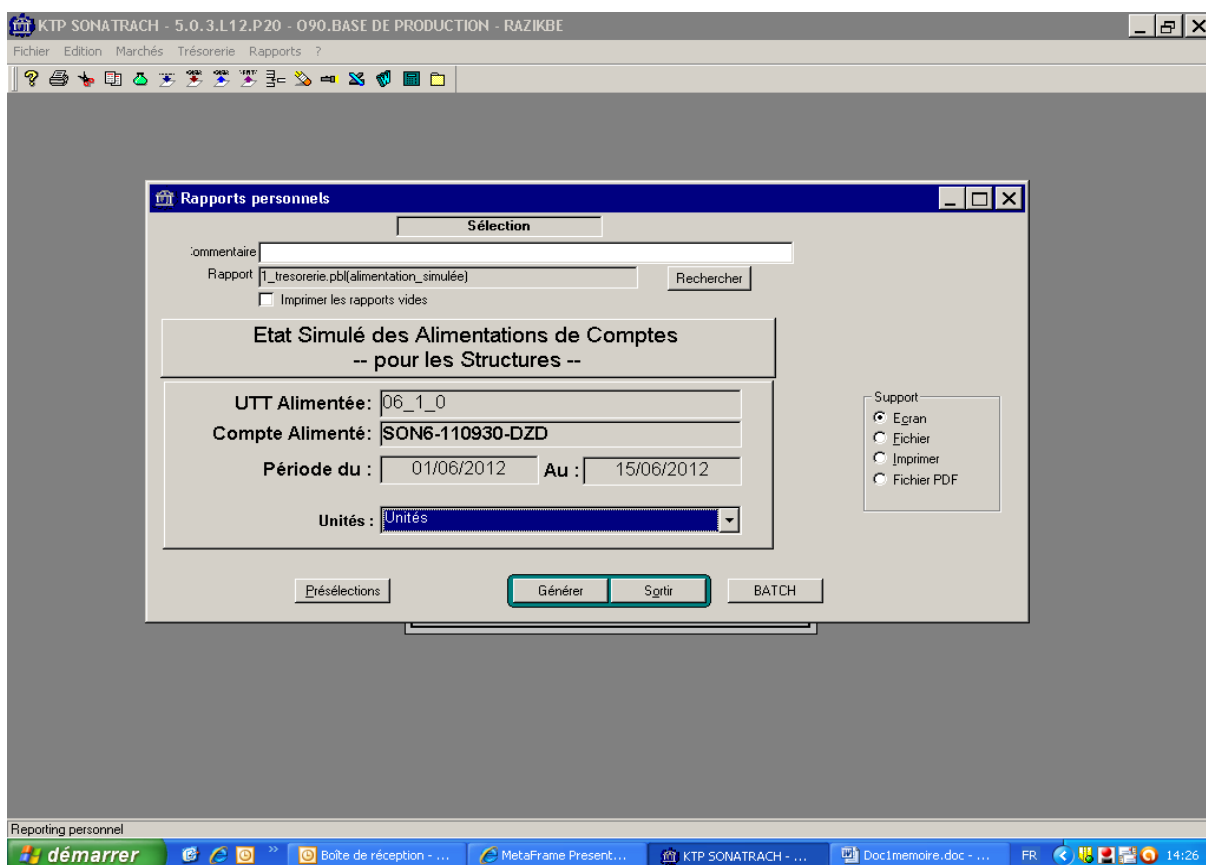
§2-8 Réaliser le budget de trésorerie annuel à pas mensuel (Etape annuelle).

- L'opérateur PCR réceptionne du service budget les prévisions annuelles d'exploitation et d'investissement de la structure. Le budget transmis est décomposé par mois en fonction de la saisonnalité des opérations pour constituer le budget de trésorerie.
- L'opérateur PCR éclate le budget par type de flux : encaissement, décaissement et par type de clients/fournisseurs (nationaux, étrangers, etc.).
- L'opérateur PCR transforme les prévisions mensuelles en date de valeur par type de flux en suivant les conditions de règlement appliquées dans la structure (hystérésis). Il calcule alors les soldes de trésorerie prévisionnels en dates de valeur.
- L'opérateur PCR saisit le projet de budget de trésorerie annuel ainsi réalisé.

Exemple sur l'optimisation de la trésorerie au niveau de l'UTT :

Dans le but d'expliquer le concept de trésorerie zéro, on a pris cet exemple à partir du système KTP. Il permet de calculer le besoin en trésorerie de l'UTT d'une façon à la fin de chaque quinzaine (15 jours), le solde soit toujours prêt ou égale de zéro.

Cette optimisation permet à l'entité juridique de calculer ses besoins au niveau du groupe SONATRACH et la prise de décision dans le cas de placement et/ou de financement.



Rapports personnels

> Report <

31/05/2012 15:28
Page 1

سوناتراچ
sonatrach

ACTIVITE COMMERCIALISATION
Direction Finances

**Etat d'Alimentation des Comptes
(Simulation)**

Compte Alimentation : SON6-033453-DZD
Période du : 01/06/2012 Au : 15/06/2012
Unité : Unités de DZD

UTT Alimentée	Solde Bancaire	Besoin (Prévisions)	Alimentation Proposée	Total Alimentations	Budget Annuel
Compte Alimenté	Date Solde	Besoin Niveaux Inf	Alimentations Réalisées		% Consommation
06_1_0	75 889 975,92	-76 003 541,92	-113 566,00	-182 037 681,69	
SON6-110930-DZD	30/05/2012	0,00	181 924 115,69		
Total UTT : 06_1_0			113 566,00	182 037 681,69	0,00
			181 924 115,69		182037681,69

Présélections Générer Sortir BATCH

démarrer Boîte de réception - ... MetaFrame Present... KTP SONATRACH - ... Doc1memoire.doc - ... FR 14:33

Rapport Extrait de compte

> Règlements <

Entité 06_1_0 'ortefeuille 06_1_0 CpteSON6-110930-DZD BEA EXPLOITATION

N°	Opération	Valeur	Mode Régl	N° pièce	Libellé	Op Fin	Débit	Crédit
Emission	Date Ech		Stade		Tiers		Débit Ctrv	Crédit Ctrv
Solde initial 31/05/2012								
1735379	05/06/2012		CHQBQE-		SEOR 4TRIM2011			3 111,42
	18/03/2012		Prévu					
1735392	05/06/2012		CHQBQE-		REDEV DOUANE		100 000,00	
	18/03/2012		Prévu					
1735396	05/06/2012		CHQBQE-		DIVERS DEPENSES		100 000,00	
	18/03/2012		Prévu					
1623748	05/06/2012		CHQEME-		Divers Depenses		100 000,00	
	28/09/2011		Prévu					
1742379	05/06/2012		CHQEME-	2942727	DOUANE ARZEW		10 000,00	
	21/03/2012		Prévu					
1742382	05/06/2012		CHQEME-	2942728	DOUANE ARZEW		10 000,00	
	21/03/2012		Prévu					
1742384	05/06/2012		CHQEME-	2942729	DOUANE ARZEW		10 000,00	
	21/03/2012		Prévu					
1742388	05/06/2012		CHQEME-	2942730	DOUANE ARZEW		10 000,00	
	21/03/2012		Prévu					
1742390	05/06/2012		CHQEME-	2942731	DOUANE ARZEW		10 000,00	
	21/03/2012		Prévu					
1772622	05/06/2012		CHQEME-		Chambre de Commerce Oran		80 000,00	
	30/04/2012		Prévu					
1779799	05/06/2012		CHQEME-		TAP 04/2012		75 459 904,00	
	20/05/2012		Prévu					
1791656	05/06/2012		CHQEME-	2942743	DECLARATION DOUANIERE		10 000,00	
	28/05/2012		Prévu					
1791669	05/06/2012		CHQEME-	2942744	DECLARATION DOUANIERE		10 000,00	
	28/05/2012		Prévu					
1791670	05/06/2012		CHQEME-	2942745	DECLARATION DOUANIERE		10 000,00	
	28/05/2012		Prévu					
1791673	05/06/2012		CHQEME-	2942746	DECLARATION DOUANIERE		10 000,00	
	28/05/2012		Prévu					

Présélections Générer Sortir BATCH

démarrer Boîte de réception - ... MetaFrame Present... KTP SONATRACH - ... Doc1memoire.doc - ... FR 14:35

Rapport Extrait de compte

Règlements <

KTP SONATRACH GRI
© Reuters

EXTRAIT DE COMPTE du 01/06/2012 au 15/06/2012

Entités 06_1_0 Portefeuilles 06_1_0 En date de valem
Comptes SON6-110930-DZD
Devises * Codes Marché * Règlements Prévus

Entité 06_1_0 Portefeuille 06_1_0 CpteSON6-110930-DZD BEA EXPLOITATION

N°	Opération	Valeur	Mode Règl	N° pièce	Libellé	Tiers	Op Fin	Débit		Crédit		So
								Emision	Date Ech	Stade	Debit	
1791674	05/06/2012 28/05/2012	04/06/2012	CHQEME- Prévu	2942747	DECLARATION DOUANIERE				10 000,00			
1791676	05/06/2012 28/05/2012	04/06/2012	CHQEME- Prévu	2942748	DECLARATION DOUANIERE				10 000,00			
1791677	05/06/2012 28/05/2012	04/06/2012	CHQEME- Prévu	2942749	DECLARATION DOUANIERE				10 000,00			
1791679	05/06/2012 28/05/2012	04/06/2012	CHQEME- Prévu	2942750	DECLARATION DOUANIERE				10 000,00			
1791681	05/06/2012 28/05/2012	04/06/2012	CHQEME- Prévu	2942751	DECLARATION DOUANIERE				10 000,00			
1791682	05/06/2012 28/05/2012	04/06/2012	CHQEME- Prévu	2942752	DECLARATION DOUANIERE				10 000,00			
1791686	05/06/2012 28/05/2012	04/06/2012	CHQEME- Prévu	2942753	DECLARATION DOUANIERE				10 000,00			
Solde final 15/06/2012									76 003 015,42		0,00	

Présélections Générer Sgtrir BATCH

Relevé d'imports de mouvements

Relevé détaillé des imports de mouvements <

Kondor Trade Processing
© Reuters

LEVE D'IMPORTS DE MOUVEMEN
(commentés)

31/05/2012 15:42:24
1 / 1

Entités: 06_1_0
devises: DZD
Comptes: SON6-110930-DZD
Banques: BEA
Relevés du: 29/05/2012 To: 31/05/2012
Solde final du: 29/05/2012 Au: 31/05/2012

Comptes: SON6-110930-DZD Devise: DZD Date Import: 30/05/2012 Entité: 06_1_0
N° Compte 00200078780786110930

Bank Code	Rec.				Débit	Crédit
Soldes au : 28/05/2012						75 909 975,92
210				CHEQUE RET 2942737	20 000,00	
Soldes du : 29/05/2012						75 889 975,92

démarrer Boîte de réception - ... MetaFrame Present... KTP SONATRACH - ... DocImemoire.doc - ... FR 14:46

Besoin prévision = (total opération prévues du 01/06/12 au 15/06/12)+ (commission bancaire)

Besoin prévision = 76 003 015.42 + (175.50*3) commission mode de règlement CHQBQE

Besoin prévision = 76 003 541.92

Besoin prévision – le solde bancaire = 76003541.92-75889975.92=113566.00 cet écart est représente un besoin en trésorerie de l'UTT, et pour le financer elle va demander une alimentation de la part de l'entité juridique.

Rapport Journal des Règlements

> JOURNAL DES REGLEMENTS <

KTP SONATRACH GRP - BELKHEIRBO

© Reuters

Entités / Clients 06_0_0

Devises *

Comptes SON6-033453-DZD

Contrepartie *

Modes Règlement *

Portefeuilles *

JOURNAL DES REGLEMENTS

surcharge.pbl(rw_journal_reglements)

Adossement *

Postes flux *

Montant du

Date de valeur 31/05/2012 Au 31/05/2012

Statut Prévu

Règl N°	Entité	Compte	Opération	Valeur	Mode Règl /	Com	Libellé	Dev	Montant	Nb pièces	ev. Orig	M
Opé N°	Portfeuille	Référence / N°pièce	Emission	Echéance	Flux	Exm	Contrepartie	Dev Ctrv	Montant Ctrv	Statut	Rappro.	M
1793683	06_0_0	SON6-033453-DZD	03/06/2012	31/05/2012	VIRALIBAE-	N	Alimentation des compte	DZD	-113 566,00	1		
363941	06_0_0	SON6-033453-DZD	03/06/2012	31/05/2012	VIRALIMD		SH_COM_Dir Fin_Ant A:					S
1793687	06_0_0	SON6-033453-DZD	03/06/2012	31/05/2012	VIRALIBAE-	N	Alimentation des compte	DZD	-13 310 141 804,04	1		
363943	06_0_0	SON6-033453-DZD	03/06/2012	31/05/2012	VIRALIMD		SH_COM_DIRFIN_ALGE					S

Présélections

Générer

Sortir

BATCH

démarrer

Boîte de réception - ...

MetaFrame Presentat...

KTP SONATRACH - S...

FR

10:35

Edition des courriers

Imprimer

Alger, le 04/06/2012

BEA HYDRA - SIEGE SONATRACH

BP 452

Alger



sonatrach

ACTIVITE COMMERCIALISATION

Direction Finances

Réf : 363941 / N° OV /12

Montant : DZD 113 566,00

Compte à débiter : 002 00005 0503270334 53

Au bénéfice de : Direction Finances
Antenne locale Arzew
Arzew

Messieurs,

Nous vous prions de bien vouloir exécuter par le débit de notre compte cité ci-dessus,
le virement de la somme de :

Cent treize mille cinq cent soixante-six Dinars Algériens

En date de valeur : 31/05/2012

Au compte du bénéficiaire ouvert chez :

BEA - AG ARZEW-LES JARDINS VIL
21, Rue des Jardins-Arzew
ORAN
RIB : 002 00078 7807861109 30

En règlement du décompte ci-dessous

Alimentation du compte bancaire n° : 002 00078 7807861109 30

80 %

démarrer

Boîte de réception ...

MetaFrame Presen...

KTP SONATRACH - ...

Doc1memoire.doc - ...

FR

10:40

Synthèse :

À travers toutes les recherches menées au niveau de la Direction Finances COM, nous sommes arrivés à mettre en relief la gestion de trésorerie groupe au niveau de SONATRACH. Et pour mettre en valeur notre recherche, on a choisi de présenter une synthèse de comparaison entre la gestion de trésorerie au niveau du groupe SONATRACH et au niveau internationale. Et elle est présentée comme suite :

-Au niveau international

• **La position de la centrale de trésorerie dans l'organigramme du groupe :** la centrale peut être établissements de crédit avec statut de banque ou de société financière, que pour les simples sociétés pivot gérant les flux financiers du groupe.

• **Le choix du partenaire bancaire :** ils ont une indépendance dans le choix de leur partenaire bancaire.

• **L'organisation des flux de trésorerie :** Il s'agit de croiser les besoins en services bancaires (banques overlay pour les mouvements de pooling et banques domestiques pour les opérations commerciales)

• **Les techniques de cash**

-**Technique de ZBA :** consiste à transférer réellement les fonds entre les sociétés participantes et une société centralisatrice.

-**Technique notionnel :** deux techniques peuvent être utilisées, tel que ; la fusion d'échelles d'intérêts et la réduction de la marge bancaire.

Dans le cas du prêt de fonds pour filiales la centrale exige un taux de rémunération.

•**La gestion des risques :** pour réduire les risques, ils utilisent différentes techniques comme (netting-swaps-refacturation-affacturation-achat de creance-lockbox-compte centralisateur).

-Au niveau national cas de SONATRACH

• **La position de la centrale de trésorerie dans l'organigramme du groupe :** La centrale au niveau de Sonatrach est représentée par l'entité juridique, qui se trouve au niveau de la Direction centrale trésorerie groupe. **La figure 2.3** a été adaptée à la SONATRACH.

Les filiales de Sonatrach se trouvant à l'étranger ne sont pas concernées par cette organisation.

• **Le choix du partenaire bancaire :** La Sonatrach est obligée de choisir une banque publique même si une banque privée lui offre des meilleurs conditions et services.

La réglementation en vigueur depuis 1995 interdit un partenaire bancaire privée pour les entreprises étatiques Algériennes.

• **L'organisation des flux de trésorerie :** Les mouvements de pooling ne concerne pas les filiales de Sonatrach se trouvant à l'étranger par contre elle fait des opérations commerciales.

• **Les techniques de cash**

- **Technique de ZBA:** La remontée de solde se fait depuis les comptes bancaires des activités et les Directions de SONATRACH vers l'entité juridique. Actuellement la remontée ne concerne pas les filiales.

-**Technique notionnel :** une seule technique est utilisée, celle de la fusion d'échelles d'intérêts.

Dans le cas du prêt de fonds, la centrale n'exige pas un taux de rémunération aux filiales car la SONATRACH est actionnaire à 100% donc une remontée de fonds direct vers la centrale.

•**La gestion des risques :** les techniques de (netting-swaps-refacturation-affacturation-achat de créance-lockbox-compte centralisateur) ne sont pas utilisées pour le moment :

Les filiales de Sonatrach se trouvant à l'étranger n'ont pas été intégrées dans la nouvelle organisation de trésorerie.

La réglementation algérienne interdit tous transfère de fond direct à l'étranger sans passer par la banque d'ALGERIE, ce qui crée une contrainte pour l'utilisation de ces techniques.

Conclusion :

D'après notre stage pratique au niveau de l'unité de traitement de trésorerie, nous sommes arrivés à connaître les fonctions principales du trésorier au niveau du groupe SONATRACH, aussi les outils et les techniques de cash utilisées dans la gestion de trésorerie groupe.

Après l'élaboration de notre synthèse nous avons remarqué certains points très importants, tels que La position de la centrale de trésorerie dans l'organigramme du groupe SONATRACH, qui a un statut juridique qui lui permet de donner des fonds en forme de crédits à ses filiales mais sans intérêt car elle ne possède pas le statut d'une société financière. Aussi, nous remarquons que le choix de son partenaire bancaire est limité par la réglementation Algérienne aux banques publiques quelque soit les conditions, et pour ce qui est de l'organisation des flux de trésorerie, le groupe SONATRACH reste différent de celui du niveau international car l'Etat ne l'autorise pas à transférer des fonds. Par contre, elle l'autorise à faire des opérations commerciales.

En outre, nous pouvons dire que les techniques de cash dites exercées par SONATRACH sont identiques à ceux du niveau international tandis que en réalité, elles sont exercées différemment. Premièrement, la technique ZBA n'est pas utilisée au sens exact car les transferts de fonds se font juste depuis les comptes bancaires vers l'entité juridique. Deuxièmement, la technique notionnelle peut utiliser juste la fusion d'échelles d'intérêts. Troisièmement, la technique de gestion des risques ne s'utilise pas car elle implique des transferts de fonds, et ces derniers sont interdits par la réglementation algérienne.