

دور نظم معلومات إدارة الخزينة في ترشيد القرار الاستثماري في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة: مجموعة LafargeHolcim في الجزائر

The Role of Treasury Management Information System In Rationalizing Decisions

In the Economic Institution - Case Study of Group LafargeHolcim in Algeria

سفيان بوخالفة^{*1}

Soufiane Boukhalfa^{1*}

¹ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)، soufiane.boukhalfa@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2025-03-30

تاريخ القبول: 2025-03-15

تاريخ الاستلام: 2024-11-22

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظم معلومات إدارة الخزينة في ترشيد القرار الاستثماري في مؤسسة LafargeHolcim - الجزائر، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتقديم الإطار النظري لمتغيرات الدراسة و كذلك التأصيل النظري للعلاقة بين المتغيرات، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على مجموعة البيانات المتحصل عليها من خلال مخرجات نظام المعلومات و كذلك الملاحظة الميدانية للباحث بإضافة لأداة المقابلة و التي سمحت لنا الحصول على معلومات دقيقة.

وقد أظهرت النتائج مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على نظم المعلومات في عمليات التسيير اليومي للخزينة مما أتاح لها الحصول على رؤى واضحة و دقيقة حول وضعية الخزينة ساهمت في ترشيد القرار الاستثماري المتعلق بتوظيف الفوائض النقدية .

كلمات مفتاحية: نظم المعلومات، إدارة الخزينة، القرار الاستثماري، المؤسسة الاقتصادية

تصنيفات JEL : L86 ، G30 ، G11.

Abstract:

This study aims at identify the contribution of treasury management information systems in rationalizing the investment decision in lafargeholcim-al djazair.

The descriptive method was relied upon in the theoretical aspect to provide the theoretical framework of the study variables ,the applied aspect relied on the data obtained through the outputs of the information system and the researcher's field observation in addition to the interview tool. which allowed us to obtain accurate information ,

The results showed the extent of the study organization's reliance on information systems in the daily management of the treasury, which allowed it to obtain clear and accurate insights about the status of the treasury that contributed to rationalizing the investment decision related to the use of cash surpluses

Keywords: Information system , Treasury Management , Investment decision, Economic Institution

Jel Classification Codes: L86 ، G30 ، G11.

1. مقدمة:

لقد أدى الطلب المتزايد على المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار إلى اعتماد المؤسسات على نظم المعلومات في جميع الوظائف الأساسية للمؤسسة، ولعلا من أهم الوظائف نجد إدارة الخزينة والتي أصبحت تحتل مكانة هامة ضمن وظائف الإدارة المالية حيث تسمح نظم المعلومات من معالجة البيانات وتحسين العمليات اليومية وإعداد التقارير الدورية والتي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية والتي يفترض أن تساهم في ترشيد القرار الاستثماري على مستوى المؤسسة محل الدراسة

1.1 إشكالية الدراسة:

مما سبق ذكره، يمكننا طرح الإشكالية الرئيسة التالية:

كيف يساهم نظام معلومات إدارة الخزينة في ترشيد القرار الاستثماري في مجموعة Lafarge هولسيم الجزائر؟

من خلال الإشكالية الرئيسة سألنا الذكر يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع اعتماد المؤسسة محل الدراسة على نظم معلومات إدارة الخزينة؟
- كيف تساعد نظام معلومات إدارة الخزينة في ترشيد القرار الاستثماري؟

2.1. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على نظم المعلومات في إدارة الخزينة بشكل فعال.
- تساعد نظم معلومات إدارة الخزينة في ترشيد القرار الاستثماري من خلال مخرجات نظام المعلومات حول الوضعية الحالية والمستقبلية لخزينة المؤسسة محل الدراسة.

3.1. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث للتحقق مما يلي:

- التعرف على أهم العمليات التي تتم باستخدام نظم المعلومات على مستوى إدارة الخزينة في مجموعة Lafarge هولسيم -الجزائر
- إبراز مساهمة نظم المعلومات في ترشيد القرار الاستثماري على مستوى إدارة الخزينة
- الوقوف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على نظم المعلومات في إدارة الخزينة

4.1 أهمية الدراسة: تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية نظم معلومات إدارة الخزينة كأحد الأدوات التي تساعد في ترشيد قرارات التوظيف الفوائض المالية من خلال مخرجات نظام المعلومات التي توفر المؤسسة محل الدراسة حول وضعية الخزينة الآتية والمستقبلية مما يوفر المعلومات الضرورية لمتخذي القرار.

5.1. منهجية الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة والإجابة على الأسئلة الفرعية وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره منهجا مناسباً لوصف وتحليل الظاهرة، إلى جانب المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات والمواقع الإلكترونية.

أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد مجموعة من المصادر الأساسية والمتمثلة في المقابلة، والملاحظة الميدانية بصفة الباحث موظف في المؤسسة محل الدراسة و كذلك بعض الوثائق المتحصل عليها، بالإضافة إلى مخرجات نظام المعلومات و التي تبين وضعية الخزينة لوحدة الإسمنت بحمام الضلعة لسنة 2022.

6.1. الدراسات السابقة:

- دراسة Alankar Karol وآخرون (2006) (مقال علمي) بعنوان :

The Evolution of Information System: Treasury Decision Support & Management (Past, Present & Future)

الهدف من الدراسة: تناولت الدراسة جانب نظري متعلق بتطور نظم المعلومات في دعم قرارات إدارة الخزينة في فترات مختلفة بين الماضي والحاضر والمستقبل، من خلال عرض تطور التاريخي لنظم معلومات إدارة الخزينة في جانبها النظري، وكذلك لمراحل اتخاذ القرار في إدارة الخزينة وذلك اعتماداً المنهج الوصفي.

- دراسة علاء عبد الحسين الساعدي والهام جعفر الشاوي (مقال علمي) (2013) بعنوان: أهمية قائمة التدفقات النقدية وتأثيرها على القرار الاستثماري.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس أثر قائمة التدفقات النقدية على القرار الاستثماري من خلال المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر والمستوى التعليمي والخبرة والوظيفة)، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 92 مستخدم لقائمة التدفقات النقدية وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد هناك تأييد كبير لأهمية قائمة التدفقات النقدية كجزء من التقارير المالية؛
- تؤكد الدراسة أهمية قائم التدفقات النقدية في تقييم احتياجات المؤسسة الاستثمارية والتمويلية؛
- توصلت الدراسة إلى أن مستخدمي قائمة التدفقات النقدية هم الأكثر تأييداً لاستخدام القائمة لأغراض خارجية لما تحتويه من معلومات غير متوفرة في الميزانية المحاسبة.

- دراسة Michael Spiege (2018) مقال علمي بعنوان:

The Ongoing Evolution of Treasury Management

تناولت الدراسة جانب نظري متعلق بالعلاقة بين الخزينة وتكنولوجيا المعلومات حيث يرى الباحث أن التسيير الأمثل للخزينة مسألة ترتبط بمستوى تكنولوجيا المعلومات المستعملة لكونها تعتبر مفتاحاً لتحسين التعاملات المالية وفضلاً على اعتبارها أداة مهمة في تحقيق التكامل بين المؤسسات وكسر

الحواجز الداخلية، كما تناولت الدراسة الشراكة المتزايدة بين المؤسسة والبنك في جانبها الإيجابي للتحديات المستقبلية المتعلقة بحجم التعاملات النقدية والخدمات المتميزة التي يقدمها البنك للمؤسسات.

2. الإطار المفاهيمي لنظم معلومات إدارة الخزينة:

سيتم التطرق في هذا المحور لمجموعة المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات ومع التركيز على نظم معلومات إدارة الخزينة من حيث المكونات والوظائف

1.2. تعريف النظم ونظم المعلومات: يوجد هناك العديد من التعاريف سيتم التطرق إلى لبعض منها

1.1.2 تعريف النظام: هو مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة" (محمد قايد و علي، 2020، صفحة 998)

وفي تعريف آخر: " يمكن تعريف مصطلح النظام بصفة عامة على أنه مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد والتجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام) وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة". (أحمد حسين، 2004، صفحة 13)

2.1.2 تعريف نظام المعلومات: يعرف نظام المعلومات بأنه ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة من الأعمال والعناصر والموارد المترابطة والمتجانسة، تقوم بتشغيل وتجميع وإدارة ورقابة البيانات بغرض الحصول على معلومات مفيدة وتوصيل لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط الاتصال ويتضمن هذا التعريف نظم المعلومات سواء كانت خاصة بجهات جمعيات ومؤسسات خيرية أو حكومية أو شركات عامة أو صناعية أو تجارية في مجال الأعمال وينطبق هذا التعريف على أي نظام للمعلومات سواء كان نظام شامل ومعقد يقوم على استخدام الحاسبات الآلية، أو كان نظام يدوي بسيط يتكون من مجموعة من الدفاتر والملفات والمستندات. (أحمد قايد و هلايلي، 2019، صفحة 243)

يمكن تعريف أيضا نظام المعلومات تقنيا كمجموعة من العناصر المترابطة تهدف إلى تجميع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم القرار والتحكم في المؤسسة وبإضافة إلى دعم عملية صنع القرار، والرقابة والتنسيق والسيطرة، فإن نظم المعلومات تساعد أيضا الإدارة العليا على تحليل المشاكل بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. (خالد ، الطاهر، و محمد يزيد، 2018، صفحة 37)

وفي ضوء تناولنا للمفاهيم السابقة، يمكن القول أن نظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات والبرمجيات المترابطة فيما بينها والتي تبدأ بمعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة يتم تداولها عن طريق شبكات التواصل من أجل تحسين العمليات اليومية للمؤسسة وتوفير معلومات دقيقة وموحدة تسمح بعمليات التقييم والرقابة ومساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الملائمة داخل المؤسسة.

2.2 المتطلبات الأساسية لتشغيل نظام المعلومات (James & Gerge, 2011, pp. 28-29)

■ **المدخلات (Inputs):** تتضمن المدخلات جميع العناصر والمعطيات التي تدخل في النظام من أجل معالجتها، على سبيل المثال: بيانات حول المواد الأولية، الطاقة، الموارد البشرية، معلومات حول حجم السيولة... إلخ .

■ **المعالجة (Processing):** تتطوي عمليات المعالجة على تحويل المدخلات إلى مخرجات، مثلاً عمليات التصنيع، ابتكار منتجات جديدة، خدمة دعم العملاء، توزيع المنتجات.

■ **المخرجات (Out puts):** وهي تمثل المعلومات المتحصل عليها من عمل النظام، والتي يستفيد منها مستخدمي النظام. وهي تمثل النتائج المتحصل عليها من تشغيل النظام والتي يتم تحويلها إلى وجهتها النهائية، مثلاً عمليات التحصيل النهائية للمنتجات المباعة يتم تحويلها لإدارة الخزينة عن طريق إشعار بالدفع.

■ **التغذية العكسية (Feedback):** وتهدف إلى توفير وسيلة توجيهية لأنشطة النظام وتعمل على تقويم نتائج عمل النظام وإعادة مراجعة الأهداف إذا كانت هناك خلل في وضع أهداف. هي عبارة عن بيانات حول أداء النظام، ومقارنة بين النتائج المحصل عليها والأهداف التي تم وضعها في البداية، مثلاً حجم المبيعات المحقق مقارنة بالأهداف.

3.2 تعريف نظام إدارة الخزينة (Treasury Management Système(TMS):

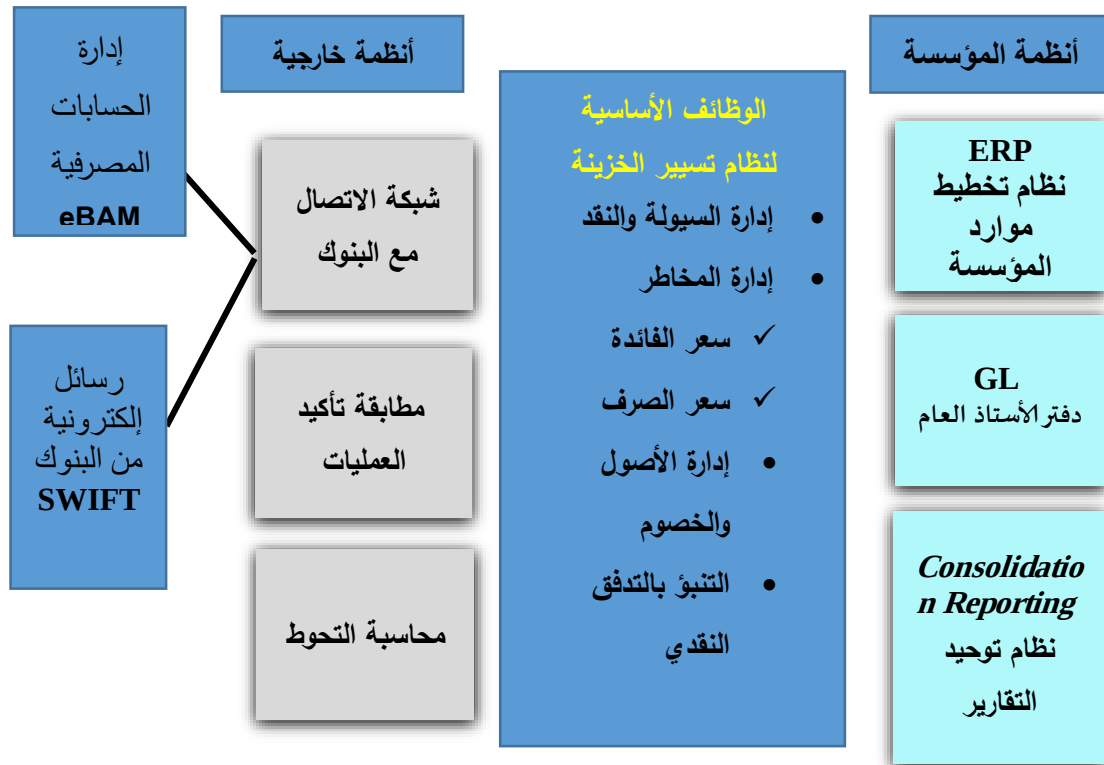
هو عبارة عن مجموعة أدوات تساعد المؤسسة بالقيام بالعمليات اليومية في تسيير الخزينة المتكررة بشكل آلي، والتي غالباً ما تكون يدوية، من خلال القيام بهذه الخطوات يمكن للمدراء الماليين وأمناء الخزينة من الحصول على رؤية واضحة حول السيولة والسيطرة على الحسابات المصرفية، والحفاظ على الامتثال، وإدارة العمليات المصرفية والمالية. (Kyriba, 2024)

وفي تعريف آخر تعرف على أنها عبارة عن مجموعة من أدوات تسمح بالقيام بالعمليات المالية الهامة أوتوماتيكياً بشكل آمن وفعال، وكذلك تسهل عملية الاتصال بين إدارة الخزينة وشركائها من البنوك، مما يسمح لها بالاطلاع على البيانات في الوقت الفعلي .

يمكن كذلك استخدام أنظمة تسيير الخزينة TMS في إعداد التقارير وتحليل البيانات المتعلقة بالمدفوعات، إدارة النقد، والخدمات المصرفية، والمحاسبة من مكان واحد (TRADE FINANCE GLOBAL, 2021)

1.3.2 وظائف نظام إدارة الخزينة:

الشكل رقم (01): وظائف نظام إدارة الخزينة



Source : Bloomberg LP, 2016 Guide To Treasury Technology

من خلال الشكل الموضح نستنتج أن وظائف نظام إدارة الخزينة تعتمد على المعلومات المتحصل عليها من خلال شبكة الاتصال مع أنظمة داخلية متمثلة في (نظام تخطيط الموارد ونظم المعلومات المحاسبية ونظم المعلومات الموارد البشرية) بالإضافة لارتباطها مع مجموعة من البنوك من خلال المعلومات حول العمليات المالية وكذلك الخدمات المقدمة من طرف البنوك (تكنولوجيا المالية).

2.3.2 أنواع نظم معلومات إدارة الخزينة: من جانب آخر تجب الإشارة إلى أن التطور المشهود في حجم المؤسسات وضخامتها بوجودها ضمن مجتمعات كبرى وتكتلات اقتصادية دولية، تتوزع فروعها عبر دول العالم، أدى حتما إلى اهتمام الشركات المتخصصة في إنشاء وتطوير البرمجيات بمختلف أنواعها بما تستجيب إلى متطلبات وحاجيات هذه المؤسسات في مختلف المجالات.

وما يمكن أن نركز عليه هو أهم التطبيقات التي عرفت انتشارا واسعا وتداولاً كبيراً لدى المؤسسات الكبرى في التسيير الإداري بشكل عام، والتسيير المحاسبي والمالي بشكل خاص، نظراً لخصائصها ومميزاتها المتكاملة والمستحدثة حسب نشاط المؤسسة ومتغيرات السوق، والتي نذكر من بينها

ما يلي: (Trust Radius, 2024)

- Kyriba
- GTreasury
- SAP Treasury and Risk Management
- Oracle Treasury

3.3.2 أهم العمليات التي يمكن القيام بها باستخدام نظم إدارة الخزينة:

يمكن حصر أهم العمليات فيما يلي (سفيان، 2022، صفحة 626):

- تحميل الموازنات التقديرية السنوية الخاصة بجميع المصالح داخل البرنامج. مع إمكانية إجراء تحيين للبيانات بشكل شهري؛
- مراقبة ومتابعة جميع العمليات (تحصيلات - مدفوعات) بشكل لحظي ومن أي مكان. من خلال رؤي واضح حول وضعية الخزينة مما يسمح بمعالجة جميع الأخطاء والعمليات بشكل أسرع؛
- يمكن إجراء عمليات الدفع الإلكتروني Online Payment والتحويل الإلكتروني للأموال Transfert électronique . من المكتب دون الحاجة للانتقال إلى البنوك، حيث تعتبر من بين الخدمات المقدمة من طرف البنوك؛
- إجراء التقارب البنكي بشكل أوتوماتيكي، من خلال ربط برنامج تسيير الخزينة مع البنوك المتعاقد يمكن مقارنة حسابات الأرصدة بين المؤسسة والبنك؛
- الحصول على التقارير الشهرية والسنوية حول وضعية الخزينة. مما يسمح بتحليل الانحرافات ومراقبة حركة الأرصدة والعمليات.

3. القرار الاستثماري:

يعتبر قرار الاستثمار واحد من أهم وأصعب القرارات المالية التي تتخذها الإدارة في المؤسسة، وتهدف هذه القرارات إلى تحديد الهيكل الأمثل لحجم الاستثمار، لأن هذه القرارات تؤثر على بقاء المؤسسة واستمراريتها. (Saddeq, 2020, p. 10)

1.3 مفهوم قرار الاستثمار:

- يقصد بقرار الاستثمار تلك العملية التي يتم فيها تخصيص مجموعة الموارد الحالية على أمل تحقيق عوائد مستقبلية على مدار عدة فترات زمنية. (أمين و أحمد ، 2006، صفحة 21)
- يعتبر القرار الاستثماري أسلوب تنبؤ يتطلب اعتبار كل الوسائل اللازمة لتنفيذه وتحقيق الأهداف المرغوبة منه بالاعتماد على الطرق الكمية ومعايير الاختيار والمفاضلة بين المشروعات
- قرار الاستثمار هو إنفاق الأموال على الاستثمارات عادة ما تكون ضخمة، وتمثل وزنا مهما من الهيكل المالي للمؤسسة بهدف الحصول على عائد مستقبلي مقبول. (ماجد احمد، 2011، صفحة 23) من التعاريف السابقة، يمكن القول أن القرار الاستثمار هو عملية التنازل عن الأموال الحالية في سبيل الحصول على عوائد مستقبلية متوقعة.

2.3 الاستثمارات حسب البعد الزمني: يمكن تصنيف الاستثمارات حسب بُعدها الزمني إلى استثمارات طويلة الأجل وقصيرة الأجل: (حمزة محمود، 2008، صفحة 47)

▪ **القرارات الاستثمارية القصيرة الأجل:** تحتوي هذه المجموعة على الاستثمارات في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء من حركة الاستثمار الداخلي في المؤسسات، حيث يعتبر الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية ويتعلق بحجم الاستثمارات في الاستخدامات المتداولة ومثل الفوائض النقدية، الذمم المدينة، والمخزون السلعي، لارتباطها بالدورة الاستغلال وكذلك بقدرة المؤسسة على تعظيم العوائد وتوفير السيولة اللازمة، ولذلك القرار الأمثل هو الذي يضمن الحجم الأمثل للاستثمارات في الاستخدامات المتداولة.

▪ **القرارات الاستثمارية الطويلة الأجل:** تتعلق الاستثمار في الاستخدامات الطويلة الأجل، حيث تعتبر من أخطر وأصعب القرارات المالية نظراً لحجم الأموال المستثمرة وكذلك لعوائده السنوية التي تتطلب مدة أطول لبداية التدفقات النقدية المتعلقة بعوائد الاستثمار، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمارات يتعلق بالعملية الإنتاجية في المؤسسة وليس من السهل التنازل عنه في حالة القرارات الخطأ.

4. علاقة نظم معلومات إدارة الخزينة بالقرارات المالية:

تعتبر المعلومة أساس عمليات اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة، نظراً للطلب المتزايد عليها من قبل متخذي القرارات وهذا ما توفر نظم المعلومات من خلال التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني، حيث أصبحت المعلومات متوفرة ويمكن تبادلها بين المصالح المختلفة في كل زمان ومكان.

1.4 القرارات المالية المتعلقة بإدارة الخزينة:

تتضمن عمليات التسيير اليومي للخزينة مجموعة من القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات سواء تعلق الأمر بوجود فائض في الخزينة أو التنبؤ بحالة عجز في الخزينة مما يستدعي من أمين الخزينة الإسراع في اتخاذ القرارات المالية المناسبة والسليمة لمعالجة هذه الانحرافات.

1.1.4 تمويل العجز في الخزينة:

يعتمد تمويل عجز في الخزينة من خلال عدة مصادر سواء عن طريق التمويل الذاتي أو التمويل الخارجي، حيث سنتناول أهم المصادر التي لها علاقة بالتسيير اليومي للخزينة وهو التمويل البنكي من خلال الطرق التالية:

▪ **السحب على المكشوف (تسهيلات البنكية):** هو عبارة عن اتفاق بين المؤسسة والبنك يتضمن تسبيقات على الرصيد المدين، حيث يمكن للمؤسسة مواصلة تسديد التزاماتها حتى الوصول إلى حد معين متفق عليه، مقابل معدل فائدة يتناسب مع المدة التي تستغرقها المؤسسة حتى يتم تغطية هذا العجز.

يتم اللجوء لعمليات السحب على المكشوف إلا في حالات الطوارئ، حيث يتم التفاوض مع البنوك حول قيمة المبلغ المسموح به وكذلك معدلات الفائدة (المصاريف المالية) (Philippe & François , 2017, p. 248).

- خصم الأوراق التجارية: تلجأ المؤسسة إلى خصم الأوراق القبض التي لم يحن وقت تحصيلها من أجل تغطية العجز في الخزينة، حيث تتحصل على السيولة مقابل خصم هذه الأوراق.
- تمويل العجز عن طريق عقد تحويل فاتورة (Factoring) (E-affacturage, 2024): هي عبارة عن تقنية للإدارة المالية تسمح لمؤسسة المالية (Factor) في إطار عقد تحويل فاتورة من أجل تسير الأرصدة المدينة للمؤسسة من خلال تحويل الفواتير والحصول على السيولة، في المقابل تتحمل المؤسسة المالية (فاكتور) جميع المخاطر المرتبط بعمليات التحصيل، وتستفيد المؤسسة من الامتيازات التالية
 - التمويل المقدم عن طريق استخدام مجموعة الفواتير دون انتظار آجال المحدد من قبل الزبائن؛
 - حماية المؤسسة من مخاطر عدم الدفع التي يمكن أن تتعرض لها من قبل الزبائن؛
 - يتميز عقد تحويل الفاتورة بالمرونة جيدة في تمويل المؤسسات الناشئة والمؤسسات المتوسطة.

2.1.4 توظيف الفائض في الخزينة (بوخلفة، 2023، صفحة 116)

- يهتم أمناء الخزينة بالبحث على أفضل الامتيازات التي يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من خلال توظيف الفائض في الخزينة سواء كانت مؤقتة أو دائمة، وهذا من خلال مجموعة من الطرق التي تستعمل في التوظيف (الودائع لأجل - أدونات الخزينة - سندات الخزينة القابلة للتداول - سندات الخزينة).
- الودائع لأجل: يقوم أمناء الخزينة أو المدير المالي بتثبيت الأموال لدى البنك ضمن مجموعة البنود المتفق عليها والتي تحدد معدل الفائدة ومدة التثبيت وإمكانية التصرف في الأموال المودعة قبل ميعاد الاستحقاق.
 - أدونات الصندوق: هي عبارة عن سندات يتم إصدارها من طرف البنك بشكل اسمي تكون لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر والسنتين وينتج عنها فوائد حسب المبلغ والمدة.
 - سندات الخزينة القابلة للتداول: يتم توظيف الفائض من خلال شراء سندات الخزينة (يتم إصدارها من طرق خزينة الدولة من أجل تمويل العجز أو متطلبات الاستثمار)، حيث يتم الحصول على معدل فائدة بصفة دورية.

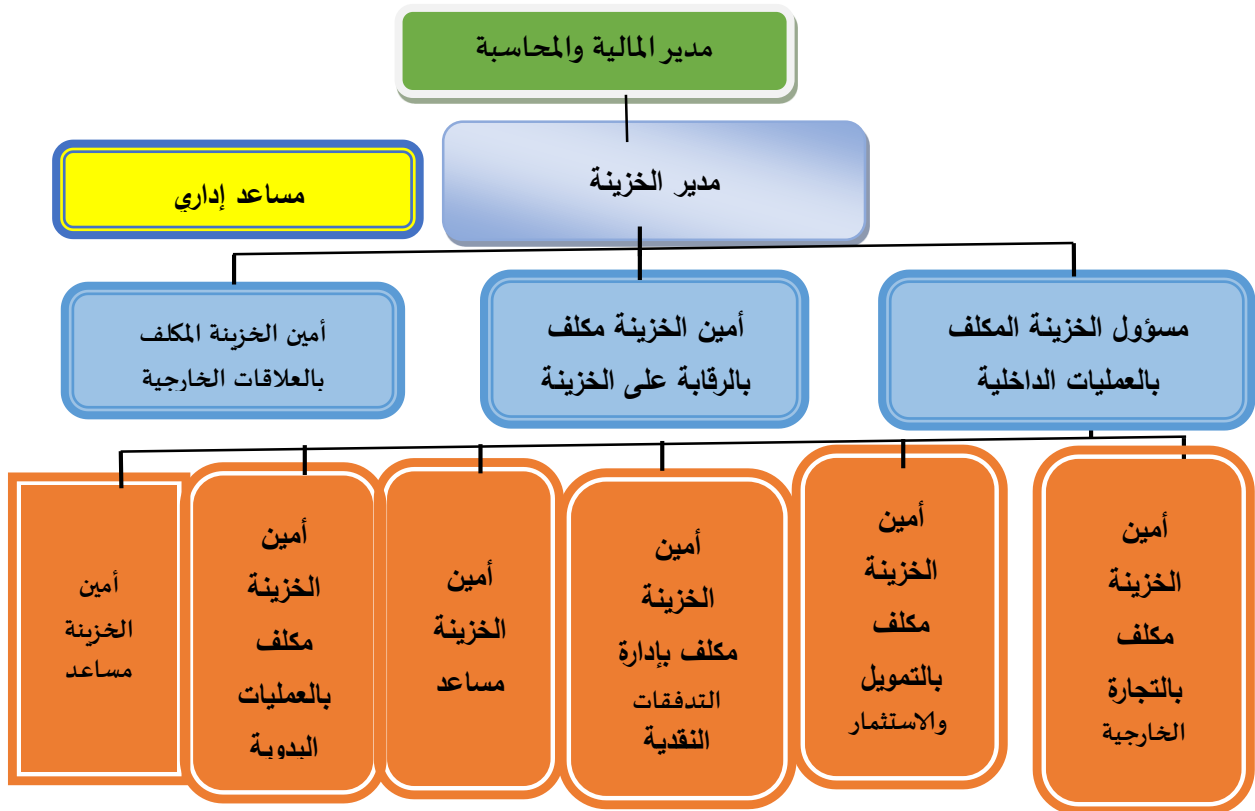
5. دراسة حالة مجموعة Lafarge هولسيم - الجزائر:

1.5 بطاقة فنية حول مؤسسة Lafarge هولسيم الجزائر: Lafarge هولسيم الجزائر هي عضو من مجمع Lafarge هولسيم، متواجدة في الجزائر حاليا من خلال مختلف أنشطتها المتمثلة في الإسمنت، الغرانيت، إسمنت مسلح، جبس، توزيع، حيث تمتلك مؤسسة Lafarge هولسيم الجزائر مجموعة متنوعة من الوحدات الإنتاجية والتي تقدر بـ 12 وحدة إنتاج في مختلف مجالات مواد البناء، وتحتل مصانع الإسمنت الثلاثة لمجموعة Lafarge هولسيم الجزائر الصدارة في إنتاج الإسمنت بما مجموعه 11.5 مليون طن في السنة من الإسمنت بجميع أنواعه، حيث تتوفر على مجموعة متنوعة من أنواع الإسمنت تستجيب لمتطلبات جميع

الأشغال المتعلقة بالبناء بالإضافة للخدمات الدعم التي توفرها للعملاء من خلال الدعم اللوجستي والمراقبة في إنجاز المشاريع من خلال المراقبة نوعية الإسمنت بفضل المخابر المتنقلة وكذلك تكوين الأعوان المبيعات، يوضح الجدول التالي البطاقة التقنية لوحدة الإسمنت التابع لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر :

1.1.5 الهيكل التنظيمي لإدارة الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لإدارة الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الوثائق المحصلة من المؤسسة

2.5 استخدام نظام معلومات إدارة الخزينة في المؤسسة محل الدراسة

مع بداية 2018 خضعت إدارة الخزينة على مستوى مؤسسة لافارج هولسيم - الجزائر إلى ديناميكية عالية من خلال التحول من العمل اليدوي إلى العمل الآلي وهذا ضمن مجموعة التوصيات التي قدمها مكتب المراجعة الخارجية والتي أقرت على ضرورة استخدام نظم المعلومات في تسيير الخزينة من أجل تجنب الأخطاء والانحرافات.

وضمن مجموعة العروض المقدمة من طرف الشركات المصمم للبرمجيات تم اختيار شركة *Kyriba* التي تعتبر من الشركات الرائد عالميا في حلول تسيير الخزينة مع أكثر من 2500 عميل على مستوى 100 دولة، من خلال إدارة التدفقات النقدية والمخاطر المالية وإدارة رأس المال العامل بشكل آمن

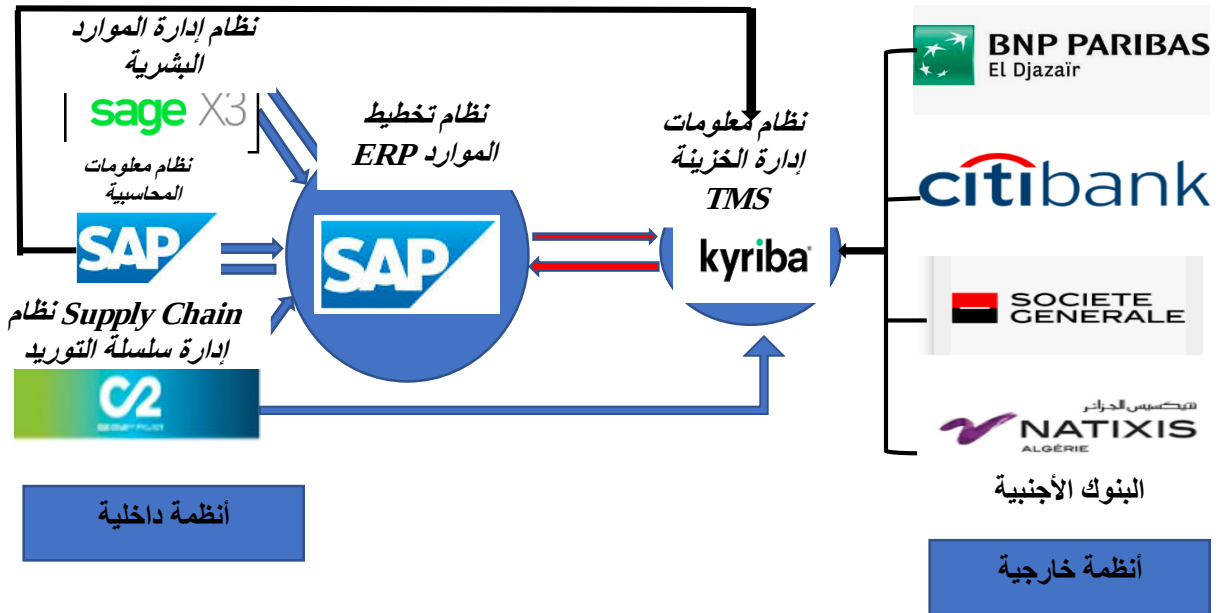
وأكثر دقة، حيث تحصلت مؤسسة *Kyriba* على شهادة *IS 270001* المتعلقة بآمن المعلومات في أبريل 2021 .

تلتزم الشركة بضمان الدعم الكامل لعملائها من خلال توفير أفضل الموارد المتاحة للتدريب والمراقبة في جميع الأوقات.

1.2.5 علاقة نظام تسيير الخزينة *Kyriba* مع الأنظمة الأخرى على المستوى الأفقي: نظام معلومات إدارة الخزينة هو عبارة عن نظام يسمح بتسيير العمليات اليومية لخزينة المؤسسة بشكل آلي وأمنة وأكثر دقة من خلال شبكة الاتصال مع البنوك المتعاقدة وكذلك أنظمة الداخلية للمؤسسة مما يمنح للمؤسسة رؤى واضحة حول وضعية الحالية والمستقبلية للخزينة تساعد في اتخاذ القرارات المالية سواء تعلق الأمر بانحرافات الخزينة أو القرارات المالية طويلة الأجل.

ويمكن توضيح مكونات نظام معلومات إدارة الخزينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3) : مخطط توضيحي لنظام المعلومات إدارة الخزينة في مجموعة Lafarge هولسيم الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الوثائق المحصلة من المؤسسة

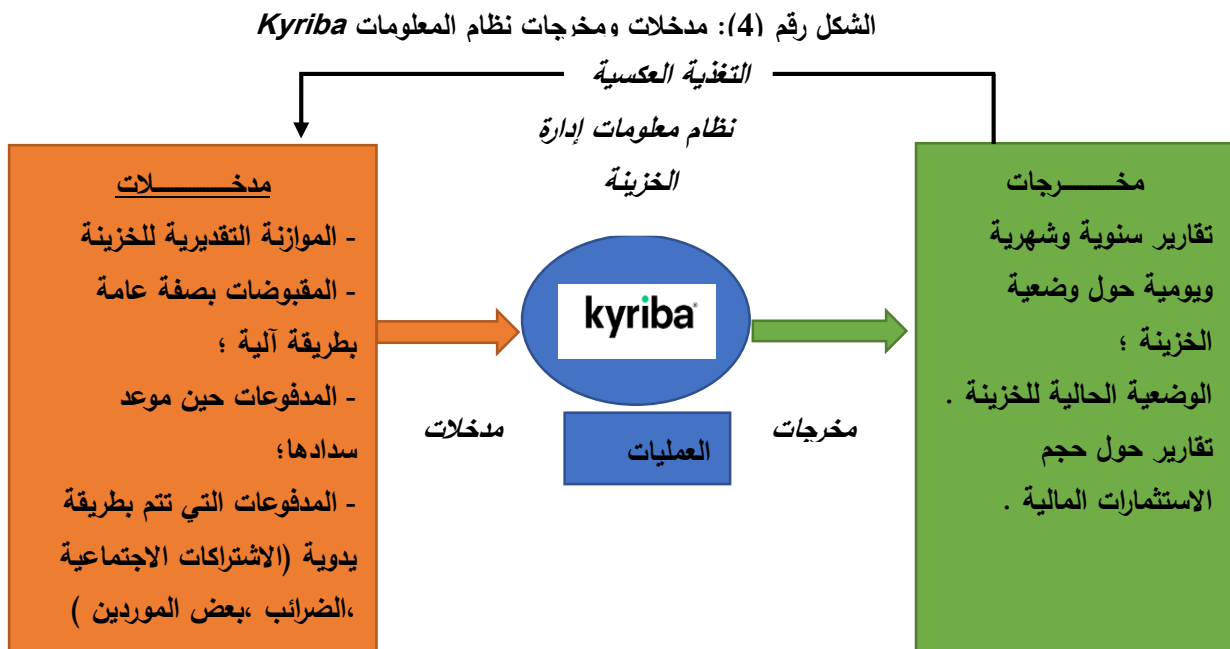
من خلال المخطط الموضح أعلاه يمكن توضيح النقاط المهمة التالية:

- نظام معلومات إدارة الخزينة (*Kyriba*) *TMS* مرتبط بشكل مباشر بمجموعة من البنوك الأجنبية (أنظمة خارجية) حيث يتم تزويد البرنامج بجميع العمليات بصفة آلية وتظهر في نظام *Kyriba*، حيث تعتمد مجموعة Lafarge هولسيم الجزائر على أربعة بنوك أجنبية بما يعادل 31 حساب للوحدات التسعة التابعة للمجموعة (بمعدل 4 حسابات لكل وحدة تابعة) وهذا راجع لطبيعة الخدمات المميزة التي تمنحها للمجموعة محل الدراسة (أنظر الملحق رقم 3).
- نظام إدارة الخزينة مرتبط بمجموعة من الأنظمة الداخلية والمتمثلة في:

- نظام تخطيط الموارد **ERP**: تم اعتماد نظام تخطيط الموارد في المجموعة لافارج هولسيم في بداية سنة 2023 وهو يزود جميع الأنظمة بالمعلومات اللازمة، حيث يتم تبادل جميع المعلومات المتعلق بحركة التدفقات النقدية مع نظام تخطيط الموارد .
- نظام إدارة سلسلة التوريد والمسمى بـ **O2C**: يتم الربط المباشر بين نظام معلومات إدارة الخزينة ونظام إدارة سلسلة التوريد من خلال التحويل الآلي لجميع التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) والمتعلقة بالمداخيل بالعملة الصعبة وكذلك الدينار الجزائري من نظام سلسلة التوريد إلى نظام **Kyriba**.
- نظام المعلومات المحاسبي **SAP**: هناك اتصال مباشر بين النظامين حيث تظهر جميع العمليات التي تتم في نظام SAP على نظام **Kyriba** حين موعد تسديد المستحقات (المدفوعات) الخاصة بالموردين وجميع الالتزامات .
- نظام إدارة الموارد البشرية **Sage**: تتم عملية تسديد أجور وجميع المستحقات الخاصة بالعمال عن طرق الاتصال المباشر بين نظام إدارة الموارد البشرية وكذلك نظام إدارة الخزينة بعد إجراء التسجيل المحاسبي وبدوره يتم تحويلها إلى البنك بصفة آلية .

2.2.5 مدخلات ومخرجات نظام **Kyriba** في مجموعة لافارج هولسيم :

اعتمادا على المعلومات المتحصل يمكن توضيح أهم مدخلات ومخرجات نظام المعلومات **Kyriba** من خلال الشكل التالي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم 1

اعتمادا على الشكل الموضح أعلاه يرى الباحث أن نظام إدارة الخزينة في المجموعة محل الدراسة يعتمد على مجموعة المدخلات التي تشكل مجموعة البيانات والمعلومات التمثل في الموازنة التقديرية للخزينة والتي تخضع بصفة مستمرة لعملية التحيين من قبل الإدارات الأخرى، بالإضافة للعمليات التي تتم بطريقة يدوية وكذلك جميع عمليات التحصيل التي تتم في نظام إدارة سلسلة التوريد O2C والتي تظهر بصفة آنية، وتظهر المدفوعات كذلك حين موعد سدادها (مرحلة التسديد).

أما وبالنسبة للمخرجات نظام **Kyriba** تتمثل في مجموع التقارير السنوية والشهرية وكذلك اليومية حول وضعية الخزينة والتي تسمح لأمناء الخزينة ومدير الخزينة من اتخاذ القرارات المالية المناسبة وكذلك الرقابة المستمرة للمدى تطبيق إجراءات التسيير وكذلك الاتفاقيات المتعلقة بالمصاريف المالية مع البنوك.

وفيما يتعلق بالتغذية العكسية فتتعلق بمدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها في البداية ومراجعتها من خلال المدخلات.

3.5 دراسة العلاقة بين نظام المعلومات **kyriba** والقرارات الاستثمارية في مجموعة محل الدراسة

سيتم تناول عرض عام حول نتائج المقابلة (الملحق 2) بمختلف محاورها وكذلك نتطرق لدراسة وضعية الخزينة من خلال مخرجات نظام المعلومات وعلاقتها بقرار الاستثمار.

1.3.5 عرض محتوى المقابلة في المجموعة محل الدراسة

اعتمادا على الدراسة الاستكشافية التي قام بها الباحث والتي ساهمت بقدر كبير في إعداد دليل المقابلة بأسئلته والتي تناول جميع المحاور بهدف تدعيم الدراسة الكمية للبيانات المتحصل من مخرجات نظام المعلومات وكذلك الوثائق المهمة المعتمد عليها (نتائج المقابلة في الملحق رقم 2)

2.3.5 دراسة مخرجات نظام المعلومات (وضعية الخزينة) وعلاقتها بالقرار الاستثمار

استنادا لمخرجات نظام إدارة الخزينة **Kyriba** والتي تحصلنا عليها حول وضعية الخزينة لسنة 2022 (الملحق رقم 03)، يمكن القيام بتحليل الأرصدة الخزينة وعلاقتها بالقرار الاستثماري (توظيف الفوائض المالية):

بالنسبة للثلاثي الأول لسنة 2022: بالنسبة لشهر جانفي: تحصلت المؤسسة على فوائد مالية بقيمة 8,072,875.01 دج وهوما يبين أن المؤسسة تقوم بتوظيفات مالية تتحصل من خلالها على فوائد مالية معتبر وبالنظر لحجم الأموال المستثمر في شكل ودائع لأجل والتي يمكن للمؤسسة استرجاعها على حسب الاتفاق المبرم حيث سجلنا ما قيمته 761,860,965.31 دج وهذا ما يبين لنا حجم الأموال المستثمرة من قبل إدارة الخزينة ،كما تم تسجيل قيام المؤسسة بتوظيفات مالية بمقدار 398,488,968.99 دج . أما فيما يتعلق بالرصيد النهائي قبل التوظيف المباشر والمقدر بـ 2,852,361,558.94 دج فيتم توظيف جميع الرصيد وهذا ضمن الخدمات المميزة التي تحصل

عليها مجموعة لأفارج هولسيم - الجزائر من بنك Citi - Bank algiers والتي تسمح تمنح للمجموعة فوائد مالية نظير توظيف الأرصدة بطريقة أوتوماتيكية ودون الرجوع في كل مرة للمؤسسة من أجل المصادقة على المبالغ والتواريخ مع إمكانية استرداد المبالغ في أي وقت .

- بالنسبة لشهر فيفري : تم تحصيل ما قيمته 426,106,395.25 دج الناتج عن عمليات التصدير التي تقوم بها المؤسسة (نظام Kyriba يقوم بتحويل المبالغ بالعملة الصعبة أوتوماتيكياً إلى الدينار) وقد تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى بيع العملة الصعبة من أجل تسديد التزاماتها ، لاكن في الغالب لا يوجد هناك توظيفات بالعملة الصعبة حيث تكفي المؤسسة بتجميع الأرصدة بالعملة الصعبة والقيام بعمليات استرداد بالمبالغ المجمعة التزام بقوانين البنك المركزي والتي تجبر المؤسسات على استعمال أرصدها من العملة الصعبة عوض حصولها على العملة الصعبة من البنك المركزي. كما قامت المؤسسة بتوظيف 1,311,326,611.16 دج . كما تم تسجيل أعباء مالية نتيجة السحب على المكشوف بمبلغ 1,825.31 دج ويعتبر مبلغ صغير جداً بالنسبة لحجم التدفقات النقدية مما يدل على حرص المجموعة على ترشيد الأعباء المالية ، أما بالنسبة لرصيد الموظف بطريقة مباشرة : 3,474,791,305.01 دج بالنسبة للفترة (ماي - جويلية): من خلال المعلومات المتحصل عليها (ملحق رقم 01) :

بلغت عوائد الاستثمارات المالية في سندات الخزينة والودائع لأجل بمبلغ قدره: 21,930,072.70 دج تم توظيف الأرصدة النهائية لشهر ماي -جوان - جويلية بطريق آلية و ذلك ضمن الاتفاقية المبرمة مع البنك Citi - Bank algiers ،

6. الخاتمة:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى جانبين أساسيين ، الأول نظري متعلق بمتغيرات الدراسة و المتعلقة بنظم معلومات إدارة الخزينة و تطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية ، بإضافة للقرار الاستثماري المتعلق بتوظيف الفوائض النقدية ، أما القسم الثاني وهو تطبيقي حيث تناولنا فيه نظام المعلومات المطبق في المؤسسة محل الدراسة و أهم العمليات التي تتم على مستوى إدارة الخزينة وذلك بالاعتماد على مخرجات نظام المعلومات (وضعية الخزينة لسنة 2022) بإضافة للمعلومات المتحصل اعتماداً على المقابلة والملاحظة الميدانية التي كان لها أثر إيجابي لتدعيم الدراسة .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، نوجزها فيما يلي:

✓ تتوفر المؤسسة محل الدراسة على نظام معلومات إدارة الخزينة بفضل شبكة الاتصال بين أنظمة داخلية وأنظمة خارجية (البنوك المتعاقدة - البوابة الإلكترونية).

✓ استناداً لمخرجات نظام المعلومات (وضعية الخزينة) يتم القيام بتوظيف الفوائض النقدية.

✓ يسهم نظام المعلومات المستخدم في الاستغلال الأمثل للموارد المالية بفضل المعلومات الدقيقة والسريعة المتحصل عليها مما يتيح لها المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة.

وبناء على ما تم الخروج به من نتائج يمكن اختبار صحة الفرضيات المقترحة أو نفيها، كما يلي:

الفرضية الأولى تنص على ما يلي: " تعتمد المؤسسة محل الدراسة على نظم المعلومات في إدارة الخزينة بشكل فعال." من خلال المعلومات المتحصل عليها من المقابلة و كذلك الملاحظة الميدانية للباحث أي تم الوقوف على مدى اعتماد إدارة الخزينة على نظام *kyriba* في عمليات التسيير اليومية حيث سمح لها بالقيام بالعديد من العمليات بطريق آلية (التحول من العمل اليدوي إلى الإلكتروني).وهو ما يثبت صحة الفرضية .

الفرضية الثانية تنص على ما يلي : " تساعد نظم معلومات إدارة الخزينة في ترشيد القرار الاستثماري من خلال مخرجات نظام المعلومات حول الوضعية الحالية والمستقبلية لخزينة المؤسسة محل الدراسة. وضعية الخزينة المتحصل عليها من مخرجات نظام المعلومات المستخدم في إدارة الخزينة والذي يسمح باستغلال الامثل لموارد المؤسسة من خلال عمليات التوظيف الكبير التي وقفنا عليها وكذلك الفوائد المالية المتحصل عليها نتيجة توظيف الفوائض المالية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الاقتراحات: انطلاقا مما ذكر، يمكننا صياغة أهم المقترحات كالاتي

- ضرورة إسراع المؤسسات الجزائرية في الاستثمار في نظم المعلومات خاصة في إدارة الخزينة من أجل مواكبة التقدم الذي حققته المؤسسات الأجنبية
- زيادة الاهتمام أكثر بالإدارة الخزينة ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة المالية والتي لم تعد أمر ثانوي.
- الاهتمام بالعامل البشري من خلال الدورات التكوينية على نظم المعلومات وكيفية الاستفادة منها.

7. الإحالات والمراجع:

- الزبيدي حمزة محمود. (2008). الإدارة المالية المتقدمة .: دار الوراق للنشر والتوزيع. عمان، الأردن
- عطاء الله ماجد احمد. (2011). إدارة الاستثمار.: دار أسامة. الأردن
- السيد أمين، و لطفي أحمد . (2006). تقييم المشروعات باستخدام مونت كارل وللمحاكاة.: الدار الجامعية . مصر
- إلياس بن ساسي، و آخرون. (2020). التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس و تطبيقات.: دار وائل للنشر و التوزيع. الأردن
- علي حسين أحمد حسين. (2004). نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري والنظم التطبيقية. الإسكندرية، مصر.
- منير نوري. (2012). نظم المعلومات المطبق في التسيير.: ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر
- بوخالفة سفيان. (2022). التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية باستخدام البرمجيات المالية -دراسة حالة مؤسسة Lafarge بالمسيلة. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 6(1)، 620-639.
- حموش رمزي، و بوضياف سامية. (2021). فعالية عناصر الإدارة الجبائية الالكترونية و دورها في تحسين الخدمات الجبائية - من وجهة نظر موظفي الإدارات الجبائية الجزائرية. مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، 206.

- حنيش، أ. (2022). انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء الإدارة الجبائية في الجزائر. مجلة دراسات جبائية. 96 ,
- رجم خالد ، بن عمارة الطاهر، و زكار محمد يزيد. (2018). تقييم كفاءة نظام المعلومات الإلكتروني دراسة مقارنة. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
- نعمان التبع محمد قايد، و عبد الله علي. (2020). اثر كفاءة نظم المعلومات على فاعلية صنع واتخاذ القرارات: دراسة حالة البنك املركزي اليمني. مجلة معهدالعلوم الاقتصادية، 898.
- نور الدين أحمد قايدي، و إسلام هلايلي. (2019). دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، 243.
- حريزي فاروق. (2017). أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، المسيلة : جامعة محمد بوضياف .
- سفيان بوخالفه. (01 06، 2023). أثر التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية على القرارات المالية باستخدام تكنولوجيا المعلومات - دراسة حالة مجموعة لافارج -الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- سمية فضيلي. (2019). أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة محمد بوضياف -المسيلة .

- Philippe, J., & François , V. (2017). *Gestion de trésorerie* (éd. 2 emme edition): Dunod. Paris(France)
- James , A., & Gerge, M. (2011). *Management Information Systems*: MC Graw -Hill _Irwin. USA (NEW YORK)
- Saddeq, T. A. (2020). Impact of Financial Statements on Financial Decision-Making. *Open Science Journal*, 10.
- TRADE FINANCE GLOBAL: <https://www.tradefinanceglobal.com/treasury-management/treasury-management-systems-software>(2021, 04 17).
- Retrieved from Trust Radius: <https://www.trustradius.com/treasury-managemen> (2024, 10 22).
- E-affacturage <https://www.e-affacturage.fr/> . (2024, 10 19). Récupéré sur
- Kyriba <https://www.kyriba.com/resources/> Récupéré sur. (2024, 10 20).

8. الملاحق:

الملحق رقم (01)



الملحق رقم (02)

المكان	مناخ المقابلة عناصر المقابلة
إدارة الخزينة	■ بتاريخ 2022/04/03 تم الاتصال بمدير المالية والمحاسبة لمجموعة لافارج هولسيم - الجزائر بالجزائر العاصمة، حيث تم تقديم لمحة عن الموضوع وأهداف الدراسة وطلب إجراء مقابلة معه ■ تم الموافقة وحدد تاريخ 2022/04/24 بالجزائر العاصمة وذلك في حضور مدير إدارة الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث تمت المقابلة في حدود الساعة 14:00. ■ قمنا في البداية بشرح موضوع الدراسة وأهدافها ولماذا تم اختيار مجموعة لافارج هولسيم، وهذا لما تتمتع به من إمكانيات بشرية ومؤهلات كبير في ميدان إدارة الخزينة ■ تمحورت أسئلة المقابلة حول دليل مقابلة يتضمن مجموعة من الأسئلة .
المحور الأول: مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم - الجزائر	
س 1 : ماذا يعني لكم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الخزينة ؟	
الإجابة	بالنسبة لنا تُعد تكنولوجيا المعلومات أداة مهمة في عمليات إدارة الخزينة، على اعتبار حرصنا الشديد على التطوير المستمر استجابة للتطور السريع التي تشهده بيئة الأعمال
التعليق	من خلال الملاحظة الميدانية نجد أن هناك اهتمام كبير بتطوير طرق التسيير داخل إدارة الخزينة من خلال التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني والاستعانة بنظم المعلومات في إدارة الخزينة
س 2 : فيما تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الخزينة ؟	
الإجابة	تعتمد إدارة الخزينة في عملياتها على توفير المعلومات الدقيقة والمحبة حول وضعية المالية للمؤسسة وهذا ما يستدعي اللجوء إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتطوير طرق التسيير استجابة للتوصيات التي تقدمها المجموعة الأم في سويسرا.
التعليق	فعلا هناك نظام معلومات يدير العمليات الخاصة بالخزينة، والذي يحتوي على خصائص ساهمت في تحسين طرق التسيير مقارنة بالعمل اليدوي في كان في السابق
س 3 : كيف تقيم درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الخزينة ؟	
الإجابة	أدى تطبيق نظام معلومات إدارة الخزينة Kyriba سنة 2018، والذي جاء بعد مجموعة التوصيات التي قدمها مكتب المراجعة الخارجية والذي أصررت على تبني نظام معلومات في إدارة الخزينة، حيث تعتبر بمثابة تحول كبير في إدارة الخزينة من خلال الاعتماد على نظم المعلومات والتي ساهمت بقدر كبير في معالجة العديد من الأخطاء، بالإضافة لوجود مديرية تكنولوجيا المعلومات والتي كانت تحرص على تطوير والتوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات المجموعة الأم
التعليق	من خلال الملاحظة الميدانية يتبين لنا مستوى تكنولوجيا المعلومات الذي تتمتع به مجموعة لافارج هولسيم -الجزائر من خلال المشاريع الكثير التي أطلقت من أجل تطوير طرق التسيير في إدارة الخزينة.
س 4: كيف كانت بداية استخدام نظام Kyriba ؟ وماهي صعوبات التي واجهتكم وفيما تتعلق؟	
الإجابة	قبل اطلاق نظام Kyriba خضع كل إطارات إدارة الخزينة لدورات تكوينية مكثفة بالإضافة لتطبيقات التي تمت مع شركة Kyriba ،والتي ساهمة في التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني، مع تسجيل بعض الاختلالات البسيطة التي تم احتواءها من طرف فريق العمل.
التعليق	يتمتع إطارات إدارة الخزينة بكفاءة وتحكم جيد في استخدام نظام Kyriba نتيجة للخبرات المكتسبة في عمليات التسيير قبل تطبيق نظام المعلومات وهذا ما سهل مهمة التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني.
س 5: ما هي القيمة المضافة التي قدمها نظام المعلومات Kyriba لإدارة الخزينة؟	

الإجابة	منذ بداية استخدام <i>Kyriba</i> شهدت إدارة الخزينة ديناميكية عالية في التسيير، حيث يمكن ذكرها في النقاط التالية: - تم التحول إلى العمل الإلكتروني بنسبة 90 % بدلا من العمل اليدوي والذي كان يستغرق وقت طويل في إتمام العمليات؛ - الحصول على المعلومات أكثر دقة وفي الوقت المناسب؛ - الرقابة المستمرة لحركة التدفقات النقدية، مما يسهل اكتشاف الأخطاء في وقتها. - الحصول على تقارير بصفة دورية حول وضعية الخزينة؛ - إمكانية العمل عن بُعد، وهذا ما تم في ظل جائحة كوفيد 19، حيث تم ضمان استمرارية في العمل بفضل تبني نظام المعلومات <i>Kyriba</i>.
التعليق	من خلال حجم العمل اليومي الذي يقوم به إطارات الخزينة يتبين لنا مدى مساهمة نظام المعلومات <i>Kyriba</i> في تحقيق ذلك بإضافة لضمان استمرارية العمل من خلال العمل عن بُعد أثناء جائحة كوفيد 19 .
س 6 : هل ساعد نظام معلومات <i>Kyriba</i> في تحقيق أهداف إدارة الخزينة بصفة خاصة وأهداف المجموعة بصفة عامة ؟	
الإجابة	سؤال مهم جدا، حيث ساهم نظام <i>Kyriba</i> في تحقيق الأمثلة في عمليات التسيير من خلال تحقيق الأهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف والمرتبطة بحجم العمل وتقليص الوقت المتعلق بإتمام العمليات وكذلك الرقابة المستمرة لتطبيق الاتفاقيات مع البنوك في ما يتعلق بالأعباء المالية (العمولات ومعدلات الفائدة)، حيث تم اكتشاف في سنة 2021 أخطاء في تطبيق معدلات الفائدة والعمولات مما سمح للمجموعة باسترجاع ما يعادل أربعة ملايين سنتم، أما فيما يتعلق بتوفير السيولة لمواجهة الالتزامات فقد ساهم نظام المعلومات <i>Kyriba</i> في توفير المعلومات الدقيقة حول وضعية الخزينة مما ساهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة في أسرع وقت .
التعليق	فعلا تبني نظام المعلومات <i>Kyriba</i> في إدارة الخزينة ساهم في تخفيض التكاليف من خلال الرقابة اليومية للعمليات من خلال المعلومات التي يوفرها بصفة آنية وكذلك مخرجات النظام من تقارير ساهمة في اتخاذ القرارات المالية المناسبة وفي الوقت المناسب.
المحور الثاني: علاقة نظام إدارة الخزينة بالقرار الاستثماري في مجموعة محل الدراسة	
س 7: كيف تبين العلاقة بين إدارة الخزينة باستخدام <i>kyriba</i> و قرارات الاستثمار في مجموعة؟	
الإجابة	تعمل إدارة الخزينة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمجموعة من خلال استثمار الفوائض النقدية في الخزينة، حيث يسمح نظام <i>Kyriba</i> بتوفير المعلومات الدقيقة حول الوضعية الحالية وكذلك المستقبلية للخزينة، مما يسمح باستثمار الفوائض النقدية من خلال قنوات الاستثمار المتوفرة على حسب وضعية الخزينة والالتزامات المستقبلية: - التوظيفات المالية القصيرة الأجل: مثل سندات الخزينة بمعدلات فائدة تتراوح بين 1.5 و 2 % لمدة على الأقل 10 أيام. وهي الأكثر استخداماً - التوظيفات المتوسطة والطويلة الأجل: والتي تتراوح معدلات الفائدة بين 3.5 و 4 % لمدة على الأقل 3 أشهر فما فوق؛ - أما فيما يتعلق بالاستثمارات الكبرى التي تقوم بها المؤسسة (تجديد - التوسعة) فيقتصر دور إدارة الخزينة في التفاوض حول الشروط البنكية لضمان التمويل الأمثل للمشروع الاستثماري من خلال المصادر المختلفة للتمويل.
التعليق	وجود أمين خزينة مكلف بالاستثمار ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الخزينة يعكس مدى اهتمام الإدارة بعمليات التوظيف، والاستغلال الأمثل للموارد المالية.
س 8: كيف تتم عملية اتخاذ قرار الاستثمار على مستوى إدارة الخزينة؟	
الإجابة	تتم عملية اتخاذ القرار الاستثماري من خلال التقيد بإجراءات المكتوبة (دليل عمل) حيث تعتبر من أصعب القرارات وهذا لتأثيرها المباشر على وضعية الخزينة، خاصة إذا كان هناك سوء تقدير في المبالغ ومدة الاستثمار، لهذا تمر عملية اتخاذ على عدة مستويات
التعليق	حقيقاً يوجد هناك دليل عمل متحصل عليه والذي يبين مراحل اتخاذ القرار الاستثماري.
س 9: هل يمكن تقديم تفاصيل أكثر حول عملية اتخاذ القرار الاستثماري المتعلقة بالفوائض النقدية	

تتم عملية اتخاذ القرار من خلال المراحل التالية: - من خلال مخرجات نظام معلومات <i>Kyriba</i> حول الوضعية الحالية والمستقبلية للخزينة يتم تقديم اقتراح لمدير الخزينة بتوظيف الفوائض المالية. - بعد عملية الموافقة من طرف مدير الخزينة، يشرع أمين الخزينة في إرسال عرض لكافة البنوك المتعاقدة والذي يتضمن المبلغ والمدة. - بعد استقبال العروض تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة ويتم اتخاذ القرار الأنسب (يكون قرار جماعي بين إدارات إدارة الخزينة) . - وفي النهاية يتم تسجيل عملية التوظيف في نظام <i>kyriba</i>	الإجابة
من خلال الملاحظة الميدانية تم التأكد من مدى تطبيق الإجراءات السالفة الذكر ، حيث تخضع العمليات التي تتم في إدارة الخزينة للرقابة من طرف مديرية التدقيق والرقابة الداخلية.	التعليق
س 10: هل ساهم نظام <i>Kyriba</i> في ترشيد قرارات الاستثمار المتعلقة بالخزينة؟	
بالفعل نظام <i>Kyriba</i> ساهم بقدر كبير في ترشيد الاستثمارات المالية والاستغلال الأمثل للموارد من خلال معرفة الوضعية الحقيقية لرصيد الخزينة وكذلك المستقبلية مما يسمح بتحديد المبلغ الواجب استثماره وكذلك مدة الاستثمار من خلال المفاضلة بين قنوات الاستثمار المتاحة.	الإجابة
عملية اتخاذ القرار تتوقف على توفر المعلومة الدقيقة وهذا ما نجده من خلال مخرجات نظام المعلومات <i>Kyriba</i> .	التعليق
س 11: هل هناك عوامل أخرى ساهمت في ترشيد القرارات الاستثمارية المتعلقة بالخزينة؟	
أكد قرار الاستثمار مرتبط كذلك بالقدرة التفاوضية التي يتمتع بها فريق العمل من خلال التفاوض الجيد حول شروط التوظيف مع البنوك، حيث مكنا من الوصول إلى حد التوظيف المباشر للأرصدة النقدية الفائضة من طرف بنك أجنبي في نهاية كل يوم (رصيد الخزينة) مع إمكانية استرجاع الأموال في أي وقت. وهذا ما تتفرد به مجموعة لفارج هولسيم – الجزائر عن باقي المؤسسات.	الإجابة
ما تم الوقوف عليه على مستوى إدارة الخزينة هو القدرات والمعارف التي يتمتع بها إدارات إدارة الخزينة مكنتهم من التفاوض الجيد مع البنوك بالإضافة لقوة مجموعة لفارج هولسيم – الجزائر من حيث حجم التدفقات النقدية.	التعليق

الملحق رقم (03):

01/01/2022 - 31/12/2022	sam. 01/01/2022 lun. 31/01/2022	mar. 01/02/2022 lun. 28/02/2022	mar. 01/03/2022 jeu. 31/03/2022	ven. 01/04/2022 sam. 30/04/2022	dim. 01/05/2022 mar. 31/05/2022	mer. 01/06/2022 jeu. 30/06/2022
Solde initial	2,986,048,463.74	2,852,361,558.94	3,474,791,305.00	3,343,537,700.46	4,264,800,429.96	4,988,034,291.82
+CASH_CL (versement especes Client)	0.00	2,284,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+CHK (remise de chèques clients)	784,573,247.52	1,114,335,636.12	1,259,954,247.04	765,266,024.86	981,726,691.61	1,329,586,121.62
+DD (Direct Debit)	278,658,301.66	375,811,227.57	374,925,501.63	218,547,453.10	377,551,487.44	493,233,466.57
+EFF (Encaissement Effet / Traite Client)	29,000,000.00	109,000,000.00	173,000,000.00	177,000,000.00	210,000,000.00	131,000,000.00
+EFF_ESC (Encaissement Effet escompté)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	71,000,000.00
+OD (Opération diverses , Régularisation)	13,746,286.22	3,427,528.88	480,000.00	988,170,459.31	0.00	3,000,000.00
+PROV (Restitution provision)	12,848,793.43	100,134,295.46	64,944,207.33	13,139,568.80	22,028,374.85	28,488,744.15
+TRF_DOM (Vir. domestique. Reçu ARTS , RTGS)	39,572,802.38	51,895,053.33	87,612,488.74	49,760,898.53	22,940,086.67	52,418,656.09
+TRF_INT (Vir. international. Reçu devise export, rapatrieme)	219,266,132.14	426,106,395.25	266,556,795.43	903,004,724.66	800,576,686.03	780,006,094.03
+TVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OD (Opérations Diverses)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total recettes	1,377,665,563.35	2,182,994,936.61	2,227,473,240.17	3,114,889,129.26	2,414,823,326.60	2,888,733,082.46
-ACC_FEE (Frais de tenue de compte)	60,571.00	0.00	51,190.00	0.00	0.00	60,690.00
-C-LC_AM (Com Amendement Crédoc import)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	107,155.36
-C-LC_OP (Com Ouverture Crédoc import)	58,985.17	207,611.43	270,770.71	42,437.46	49,939.64	205,155.33
-C-TRF_I (Commission de transfert LC / REMDOC / TL)	29,715.73	93,333.49	35,452.50	30,276.50	35,284.54	36,224.39
-CASH_FX (Retrait frais de mission)	0.00	0.00	46,114.30	0.00	0.00	0.00
-CHK (Chèque émis)	509,637,579.50	211,508,044.50	298,644,137.87	154,875,189.48	304,146,989.16	577,325,513.55
-CHK_BAN (cheque de banque, cheque certifié)	53,613,601.55	72,723,237.29	120,311,508.80	282,632,651.68	67,797,067.30	58,458,621.71
-CIB (Paieement / Retrait Carte CIB)	0.00	0.00	9,600.00	0.00	0.00	0.00
-COM_LG (Com sur caution)	2,191,692.40	89,638.32	34,645.79	2,216,318.15	91,233.34	211,895.18
-CREDOC (Crédit documentaire)	0.00	3,123,102.09	9,519,309.32	0.00	0.00	0.00
-C_EFF (Com sur remise d'effet)	1,428.00	0.00	2,400.00	2,856.00	0.00	0.00
-DD (Direct Debit)	65,792,170.00	83,939,634.00	660,045,689.00	108,198,791.00	1,223,521,315.00	568,533,129.00
-F+CHK (Frais remise de chèque)	210,014.74	199,569.50	57,577.19	70,441.46	13,233.80	21,995.65
-F+CHK_U (Frais sur CHQ impayé)	0.00	833.00	0.00	0.00	0.00	833.00
-F+EFF (Frais sur effet encaissé)	1,904.00	952.00	2,836.00	3,808.00	3,094.00	0.00
-F+EF_ES (Traites Client : Frais d'escompte à notre charge)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	215,773.35
-F+LC_EX (Frais sur LC export)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,854.00
-F-CHK_B (Frais sur CHQ bque)	171.00	9,983.20	2,437.00	0.00	2,618.00	0.00
-F-TRF_D (Frais Vir domestique émis / salaire)	149,426.38	159,626.98	156,568.80	48,386.00	39,150.00	68,730.00
-FEES (Autres Frais bancaire)	19,266.10	57,281.09	220,677.46	-236,652.73	184,024.65	961,423.96
-F_DOM (Frais sur Domiciliation import)	14,280.00	10,710.00	14,280.00	10,710.00	14,280.00	18,564.00
-F_WEB (Frais télématique MT940, Service WEB)	8,776.25	3,570.00	8,776.25	5,206.25	9,401.00	0.00
-INT_ESC (Interet sur Effet escompté)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	65,185.56
-OD (Opérations diverses C/C)	13,746,286.22	3,427,528.88	480,000.00	988,170,459.31	0.00	360,000.00
-PROV (Provision sur LC , Garantie, Transfert etc.)	12,848,793.43	106,282,868.95	62,748,288.22	6,092,898.71	20,932,906.29	28,394,192.76
-REMDOC (Remise documentaire)	4,217,832.21	15,631,274.09	7,823,532.75	18,016,101.26	1,862,118.81	23,790,838.74
-STC_CLI (STC Client O2C)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-TRF_DIV (transfert de dividende)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-TRF_DOM (Virement domestique émis)	877,250,095.28	487,880,192.32	473,298,984.64	723,764,846.05	700,092,962.49	481,486,150.49
-TRF_LIB (Transfert Libre)	124,620,192.70	199,742,630.99	57,791,906.57	2,159,529.68	16,989,035.58	8,662,935.67
-TRF_SAL (Virement salaire émis)	98,450,437.38	226,145,131.95	87,881,181.89	101,782,394.58	70,465,508.90	109,074,390.86
-TVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total dépenses	1,762,923,219.04	1,411,236,754.07	1,779,457,865.06	2,387,886,648.84	2,406,250,162.50	1,858,067,252.56
Solde avant décision	2,600,790,808.05	3,624,119,741.48	3,922,806,680.11	4,070,540,180.88	4,273,373,594.06	6,018,700,121.72
+BTOB_DL (Virement reçu bq à bq devise locale)	1,298,500,000.00	1,193,000,000.00	2,523,200,000.00	1,750,300,000.00	2,494,000,000.00	1,388,000,000.00
+BTOB_FX (Virement reçu bq à bq devise)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,643,016.36
+IC_LOAN (Pret Interco reçu)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+IC_PYT (Paieement reçu interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	0.00	0.00	19,512,241.09	0.00	13,415,423.60	41,081,455.68
+INT_IC (Interet perçu sur pret interco)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INT_SNE Interet DAT BTC	8,072,875.01	15,492,268.51	17,314,783.68	14,680,517.80	9,573,596.64	3,936,628.35
SNE DAT BTC	761,860,965.31	1,197,454,808.63	1,484,416,694.68	1,636,787,533.97	1,009,592,944.47	356,457,034.49
+STE_INI	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+TRF_DIV (Dividendes Recus)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total décisions recette	2,068,433,840.32	2,405,947,077.14	4,044,443,719.45	3,401,768,051.77	3,526,581,964.71	1,810,118,134.88
-BTOB_DL (Virt bq à bq devloc)	1,298,500,000.00	1,193,000,000.00	2,523,200,000.00	1,750,300,000.00	2,494,000,000.00	1,388,000,000.00
-BTOB_FX (Virt bq à bq devise)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	34,311,236.01
-F_SPOT (Frais sur SPOT, short term loan)	830,025.00	0.00	785,400.00	0.00	0.00	0.00
-IC_PYT (Paieement émis interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	118,680,194.05	50,000,000.00	566,603,966.29	102,515,593.20	69,384,655.60	289,451,578.00
-INT_DEB (Interet débiteur)	120,594.04	1,825.31	121,975.12	14,944.13	44,564.92	88,122.61
-INT_LOA (Interet débiteur sur tirage crédit syndiqué, DLT)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-INT_STE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-IRG	243,307.35	947,077.14	1,731,478.36	1,468,051.77	957,359.85	393,662.84
SNE DAT BTC	398,488,968.99	1,311,326,611.16	1,531,269,879.33	1,353,209,213.60	247,534,686.57	0.00
-STE_PRI	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total décisions dépense	1,816,863,089.43	2,555,275,513.61	4,623,712,699.10	3,207,507,802.70	2,811,921,266.94	1,712,244,599.46
Total autres types de flux	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Solde final	2,852,361,558.94	3,474,791,305.01	3,343,537,700.46	4,264,800,429.95	4,988,034,291.83	6,116,573,657.14

دور نظم معلومات إدارة الخزينة في ترشيد القرار الاستثماري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة Lafarge هولسيم

01/01/2022 - 31/12/2022	ven. 01/07/2022 dim. 31/07/2022	jun. 01/08/2022 mer. 31/08/2022	juil. 01/09/2022 ven. 30/09/2022	aug. 01/10/2022 jun. 31/10/2022	sep. 01/11/2022 mer. 30/11/2022	oct. 01/12/2022 sam. 31/12/2022	Total
Solde initial	6,116,573,657.15	707,934,599.18	1,445,600,377.94	691,606,111.32	764,261,212.09	585,499,113.30	32,221,048,820.90
+CASH_CL (versement especes Client)	485,000.00	500,000.00	0.00	699,486.00	700,000.00	0.00	4,669,286.00
+CHK (remise de chèques clients)	815,056,956.89	1,163,267,614.44	1,212,414,888.82	1,539,975,446.33	1,417,027,508.12	1,095,861,357.78	13,479,045,741.15
+DD (Direct Debit)	382,407,309.37	481,900,507.63	429,072,781.29	546,833,072.92	472,620,414.27	427,810,132.47	4,859,371,655.92
+EFF (Encaissement Effet / Traite Client)	66,000,000.00	45,000,000.00	154,000,000.00	145,000,000.00	262,000,000.00	171,000,000.00	1,672,000,000.00
+EFF_ESC (Encaissement Effet escompté)	172,000,000.00	0.00	0.00	0.00	56,000,000.00	0.00	299,000,000.00
+OD (Opération diverses , Régularisation)	9,624,266.20	122,887,427.36	373,112,360.09	1,000,411,824.34	4,818,400.00	13,200,000.00	2,532,878,552.41
+PROV (Restitution provision)	17,254,151,759.44	51,700,976.74	18,749,920.54	80,529,941.82	7,800,975.04	77,958,885.80	17,732,476,443.42
+TRF_DOM (Vir. domestique. Reçu ARTS , RTGS)	84,168,609.43	77,664,917.90	49,135,463.71	73,789,141.32	54,251,357.41	75,803,277.05	719,012,752.56
+TRF_INT (Vir. international. Reçu devise export, rapatriement)	882,684,145.83	1,007,587,187.77	596,881,006.52	547,411,066.44	285,861,124.33	255,157,702.50	6,971,099,060.92
+TVA	23,897,777.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23,897,777.78
OD (Opérations Diverses)	0.00	0.00	-900,000.00	0.00	0.00	0.00	-900,000.00
Total recettes	19,690,475,824.94	2,950,508,631.84	2,832,466,420.97	3,934,649,979.17	2,561,079,779.17	2,116,791,355.60	48,292,551,270.15
-ACC_FEE (Frais de tenue de compte)	3,887,254.19	0.00	1,271.18	59,500.00	0.00	12,472.81	4,132,949.18
-C-LC_AM (Com Amendement Créditoc import)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	107,155.36
-C-LC_OP (Com Ouverture Créditoc import)	38,566.76	67,190.10	81,320.77	40,617.21	56,711.43	47,978.34	1,167,284.35
-C-TRF_I (Commission de transfert LC / REMDOC / TL)	344,842.86	47,500.80	24,990.00	18,207.00	28,560.00	68,187.00	792,574.81
-CASH_FX (Retrait frais de mission)	73,014.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	119,128.61
-CHK (Chèque émis)	476,284,961.84	230,647,426.51	249,208,046.91	16,947,778.83	15,822,162.86	0.00	3,045,047,831.01
-CHK_BAN (cheque de banque, cheque certifié)	95,492,182.06	80,475,061.04	113,500,810.15	225,335,125.19	259,742,341.47	392,989,593.11	1,823,071,801.35
-CIB (Palement / Retrait Carte CIB)	0.00	0.00	0.00	0.00	70,000.00	90,100.00	169,700.00
-COM_LG (Com sur caution)	2,267,718.91	-6,634,387.79	6,037.31	0.00	100,559.55	71,289.75	646,640.91
-CREDOC (Crédit documentaire)	0.00	0.00	0.00	35,683,685.45	0.00	0.00	48,326,096.86
-C_EFF (Com sur remise d'effet)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,684.00
-DD (Direct Debit)	193,645,343.00	92,068,843.00	136,152,724.00	136,437,647.00	646,157,907.00	146,747,651.00	4,061,240,943.00
-F+CHK_U (Frais sur CHQ payé)	1,348.50	1,463.10	1,484.40	320.70	12,668.40	16,446.20	606,563.64
-F+CHK_U (Frais sur CHQ payé)	0.00	0.00	4,165.00	0.00	0.00	0.00	5,831.00
-F+EFF (Frais sur effet encaissé)	0.00	51,111.11	0.00	0.00	0.00	0.00	63,705.11
-F+EF_ES (Traites Client : Frais d'escompte à notre charge)	1,487,045.50	0.00	0.00	0.00	195,275.69	0.00	1,898,094.54
-F+LC_EX (Frais sur LC export)	7,854.00	3,927.00	3,927.00	3,927.00	11,781.00	0.00	39,270.00
-F+CHK_B (Frais sur CHQ bque)	0.00	0.00	8,000.00	0.00	0.00	0.00	23,209.20
-F-TRF_D (Frais VIR domestique émis / salaire)	109,500.00	1,500.00	1,800.00	1,500.00	56,780.00	49,436.88	842,405.04
-FEES (Autres Frais bancaire)	233,018.15	228,688.66	366,712.69	344,047.20	239,952.71	-10,561,048.04	-7,942,608.10
-F_DOM (Frais sur Domiciliation import)	7,140.00	9,325.97	7,140.00	4,760.00	0.00	4,760.00	115,949.97
-F_WEB (Frais télématique MT940, Service WEB)	0.00	1,380.40	2,380.00	0.00	690.20	4,760.00	44,940.35
-INT_ESC (Interet sur Effet escompté)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	65,185.56
-OD (Opérations diverses C/C)	9,626,511.53	117,466,282.03	348,776,760.09	1,031,221,024.34	2,703,632.43	12,041,650.00	2,528,020,134.84
-PROV (Provision sur LC , Garantie, Transfert etc.)	17,272,600,843.03	33,356,532.80	18,374,696.21	80,128,427.64	64,030,620.02	40,284,610.65	17,746,075,678.72
-REDOC (Remise documentaire)	9,691,960.30	33,710,894.13	18,749,920.54	5,083,349.98	31,271,637.81	16,015,318.79	185,864,779.41
-STC_CLI (STC Client O2C)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,135,189.70	1,135,189.70
-TRF_DIV (transfert de dividende)	17,261,371,059.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,261,371,059.85
-TRF_DOM (Virement domestique émis)	658,507,943.42	686,888,800.09	829,287,577.96	702,313,548.54	940,432,114.21	517,584,173.47	8,078,787,388.96
-TRF_LIB (Transfert Libre)	114,203,365.90	32,531,228.42	0.00	223,523,516.96	138,136,097.17	30,671,929.21	949,032,368.85
-TRF_SAL (Virement salaire émis)	138,785,713.75	81,193,581.82	62,824,677.97	91,802,568.20	72,926,464.59	66,401,349.56	1,207,733,401.45
-TVA	1,158,577.78	2,570,027.08	1,308,295.14	2,803,819.45	148,041.66	0.00	7,988,761.11
Total dépenses	36,229,825,765.64	1,634,936,876.97	1,773,632,674.92	2,651,176,470.69	2,172,133,699.20	1,214,635,848.43	56,646,596,683.92
Solde avant décision	-10,432,776,283.55	2,273,756,854.75	2,499,374,061.59	2,074,502,719.80	1,153,196,993.06	1,488,614,620.47	23,567,000,092.42
+BTOB_DL (Virement reçu bq à bq devise locale)	7,224,000,000.00	1,314,000,000.00	2,932,000,000.00	1,877,000,000.00	1,725,000,000.00	1,724,000,000.00	27,443,000,000.00
+BTOB_FX (Virement reçu bq à bq devise)	6,098,071,979.23	365,061,790.27	2,663,014,731.98	1,580,416,530.49	408,580,336.43	75,361,596.67	11,211,149,981.43
+IC_LOAN (Pret Interco reçu)	4,000,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,000,000,000.00
+IC_PYT (Palement reçu interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	0.00	10,888,109.86	8,020,540.50	26,851,881.67	8,132,057.93	36,737,348.67	164,639,059.00
+INT_IC (Interet perçu sur pret interco)	125,777,777.78	0.00	0.00	0.00	0.00	288,773,333.34	414,551,111.12
INT_SNE Interet DAT BTC	21,930,072.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	91,000,742.69
SNE DAT BTC	3,277,241,002.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,723,810,983.81
+STE_INI	5,150,000,000.00	950,000,000.00	400,000,000.00	1,600,000,000.00	0.00	0.00	8,100,000,000.00
+TRF_DIV (Dividendes Recus)	6,927,723.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,927,723.00
Total décisions recette	25,908,948,559.87	2,690,846,800.86	6,003,035,272.48	5,034,269,419.83	2,141,712,260.96	2,124,477,273.63	31,159,076,801.63
-BTOB_DL (Vir bq à bq devloc)	7,224,000,000.00	1,314,000,000.00	2,932,000,000.00	1,877,000,000.00	1,725,000,000.00	1,724,000,000.00	27,443,000,000.00
-BTOB_FX (Vir bq à bq devise)	5,764,287,649.55	356,836,854.50	2,621,378,431.11	1,550,867,867.62	199,005,168.85	272,614,429.79	10,799,301,637.42
-F_SPOT (Frais sur SPOT, short term loan)	0.00	0.00	0.00	0.00	193,375.00	0.00	1,808,800.00
-IC_PYT (Palement émis interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	366,416,888.68	183,703,187.23	150,478,968.34	544,606,761.94	184,417,606.54	621,560,946.48	3,247,820,346.35
-INT_DEB (Interet débiteur)	239,968.92	39,876.88	60,059.41	7,278,345.86	14,957.06	39,362.71	8,064,596.97
-INT_LOA (Interet débiteur sur tirage crédit syndiqué, DLT)	2,380.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,380.00
-INT_STE	6,097,777.78	13,526,458.33	6,885,763.89	14,756,944.45	779,166.67	0.00	42,046,111.12
-IRG	2,193,007.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,933,944.62
SNE DAT BTC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	523,646,993.36	5,365,476,353.01
-STE_PRI	1,400,000,000.00	1,600,000,000.00	2,100,000,000.00	2,400,000,000.00	600,000,000.00	0.00	8,100,000,000.00
Total décisions dépense	14,763,237,672.24	3,468,106,376.94	7,810,803,222.75	6,394,509,919.87	2,709,410,274.12	3,141,861,732.34	55,015,454,169.49
Total autres types de flux	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Solde final	707,934,599.18	1,445,600,377.94	691,606,111.32	764,261,212.09	585,499,113.30	471,625,166.81	471,625,166.82