

L'an II des subprimes ou le traitement infligé aux entreprises !...

Dans ce numéro

- p 1 Editorial**
L'an II des subprimes ou le traitement infligé aux entreprises ! ...
- p 2 La signature bancaire est-elle le seul garant de la sécurisation des paiements ?**
- p 4 Diafoirus et le cash pooling imaginaire...**
- p 6 Carnet**
Jacques Pillot n'est plus

Après un an de crise des subprimes, et contrairement aux banques, les impacts pour les entreprises ont été beaucoup moins médiatisés. Or cette crise leur impose également une thérapie de choc dans la gestion de leurs risques financiers, c'est à dire :

Maîtriser leur coût du crédit

La période de crédit abondant et bon marché est révolue. L'assèchement du marché interbancaire s'est trouvé aggravé par l'entrée en vigueur en 2008 des ratios prudentiels, Bâle 2, plus contraignants pour les banques. Dans ce contexte, la forte volatilité des marges sur les crédits constitue un phénomène nouveau et durable : les entreprises doivent se tenir à l'affût des opportunités et réagir très rapidement dès qu'une fenêtre de marché apparaît.

Optimiser leur liquidité

La raréfaction des ressources en provenance du marché financier accentue la nécessité de réduire les besoins de financement en :

- Optimisant la gestion du poste clients,
- Fiabilisant les prévisions de trésorerie,
- Généralisant systématiquement la remontée d'excédents si les enjeux le justifient, en (ré)examinant l'intégration de pays a priori exotiques dans un cash pooling.

Gérer leurs placements

Vu les déboires qu'ont connus de nombreux OPCVM monétaires dynamiques, elles doivent procéder à une étude critique des prospectus préalablement à toute souscription et de suivre l'évolution des placements en analysant régulièrement les reportings des sociétés de gestion.

Assumer pleinement l'analyse de leur gestion

Le rapport de force banques-entreprises sur la responsabilité des banques dans la vente d'instruments financiers s'est inversé au détriment des entreprises sous l'effet de deux types de facteurs :

- Les contrôles accrus des superviseurs bancaires pour une meilleure maîtrise du risque opérationnel, en particulier sur l'activité avec la clientèle,
- L'instauration du statut de client professionnel au titre de la réglementation MIF, qui responsabilise davantage les clients en allégeant les règles de bonne conduite des banques.

Dans ce contexte, les entreprises ne doivent quasiment plus compter que sur elles-mêmes pour s'assurer que les instruments financiers utilisés répondent bien à leurs besoins de couverture.

Ces quatre objectifs ne sont plus simplement des attitudes conjoncturelles de réponse à la crise mais s'inscrivent bien dans un an II de la révolution de la gestion des risques financiers.

Charles-Henri TAUFFLIEB
Associé Trésofi by Sidetrade

La signature bancaire est-elle le seul garant de la sécurisation des paiements ?



Pascal THIRION
Associé Trésofi by Sidetrade

La signature bancaire engage la responsabilité de :

- L'entreprise et de son signataire (solvabilité de l'entreprise par rapport à l'ordre de paiement)
- La banque (contrôles des signataires habilités).

En aucun cas, la signature bancaire n'engage le signataire sur le caractère fondé du paiement, même si en France et à l'étranger, Tresofi by Sidetrade a constaté que de nombreuses entreprises assimilaient systématiquement la validation du transfert avec le contrôle du contenu des fichiers.

Cette décharge de responsabilité sur le signataire bancaire, ne traduit-elle pas une défiance à l'égard des gestionnaires de la chaîne de paiement depuis le Bon à Payer ?

Pour sécuriser l'intégralité de la chaîne de paiement et respecter la séparation des tâches, il est impératif de confier explicitement la responsabilité du contrôle des « zones de risque » aux personnes situées en amont de la phase de paiement. Ces contrôles vigilants apportent aux signataires bancaires l'assurance que les paiements à signer ont été correctement vérifiés en amont.

Les zones de risques

➤ **La gestion de la base des coordonnées bancaires des bénéficiaires**

Lors de la création d'un fichier de virements, les systèmes rattachent un RIB ou un IBAN + BIC à un paiement, via la fiche fournisseur. Une modification des coordonnées bancaires d'un bénéficiaire peut avoir des conséquences préjudiciables pour l'entreprise, pouvant aller jusqu'au double paiement de la facture. Il convient donc de bien sécuriser l'accès à cette base, en définissant des profils utilisateurs et de veiller à la traçabilité des actions effectuées sous forme de pistes d'audit.

➤ **La validation du Bon à Payer**

Sans oublier la passation de la commande, la sécurisation de la chaîne des paiements commence avec la signature du Bon à Payer. Elle constitue la phase la plus importante de sa sécurisation car c'est à partir de cette validation que va s'enclencher le déroulement du processus, aboutissant au transfert de fonds.

En effet, le Bon à Payer étant l'élément déclencheur du paiement, c'est à ce stade qu'il faut être particulièrement vigilant et positionner la ou les signatures en fonction des points de contrôle à effectuer.

➤ **L'émission du fichier de virements**

A l'échéance de la facture, la société doit émettre le règlement. Nous ne reviendrons pas sur les risques inhérents aux chèques et aux effets mais nous nous limiterons aux virements électroniques.

Un virement automatique implique tout d'abord l'émission d'un fichier des demandes de règlement. Le signataire de ce fichier doit porter son attention sur la concordance, d'une part entre le Bon à Payer et la facture (possibilités d'erreurs ou de fraudes internes), d'autre part entre les coordonnées bancaires du bénéficiaire contenues dans le fichier et celles indiquées sur les factures.

Pour réduire le recours aux supports de paiement papier, certains éditeurs de logiciels de trésorerie ont inclus dans leurs outils un module de création de virements permettant une saisie manuelle et l'envoi des fichiers par voie électronique.

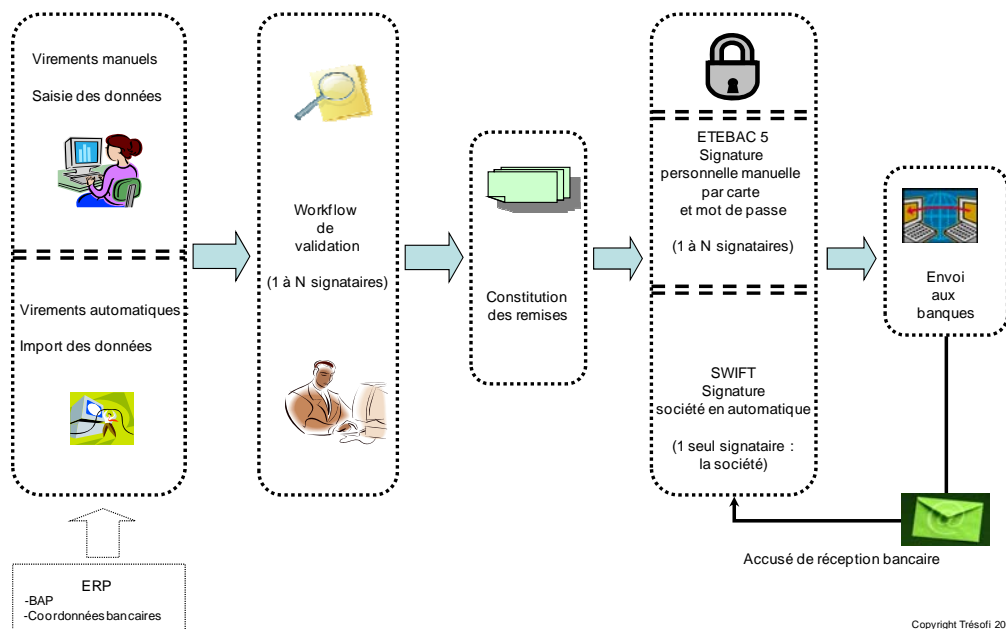
Dans tous les cas, le fichier de demande de règlement, une fois vérifié, doit être transformé en fichier de virements, prêt à l'envoi en banque. Ce processus déclenche également la comptabilisation des virements ainsi que le lettrage des comptes fournisseurs.

De nombreux systèmes de trésorerie proposent un workflow de validation permettant d'effectuer ce dernier contrôle avant la signature bancaire. Cette étape permet de s'assurer que les virements effectivement envoyés en banque sont conformes à ceux validés dans la demande de règlement et que le fichier n'a pas fait l'objet de modifications sur ces données sensibles. La signature dans le workflow finalise le process de contrôle interne.

Si tous les contrôles en amont ont été effectués correctement, la signature bancaire ne comporte que deux fonctions :

- Contrôle de la disponibilité du cash pour effectuer les paiements (particulièrement important pour les sociétés connaissant des problèmes de trésorerie)
- Transport par l'envoi du fichier de paiement à la banque, de façon sécurisée.

Sécurisation de la chaîne des paiements



Copyright Trésofi 2008

En conclusion, plutôt que de faire reposer la sécurité des paiements sur le(s) seul(s) signataire(s) bancaire(s), le processus de paiement doit être sécurisé tout au long de la chaîne en :

- S'assurant que le principe de séparation des tâches est respecté en permanence
- Formalisant, dans des procédures claires, succinctes et opérationnelles, la responsabilité de chaque intervenant et les points de contrôle.

Le contexte actuel de réflexions sur le remplacement d'ETEBAC et la mise en place du SEPA constituent une bonne opportunité pour auditer le process de sécurisation des maillons de la chaîne des paiements (comptabilités fournisseurs et clients, sphère sociale et trésorerie).

Diafoirus et le cash pooling imaginaire...



Christian MARTY
Associé Trésofi by Sidetrade

Question de bon sens...

Est-il vraiment judicieux de mettre en œuvre un système de cash pooling européen ou à l'échelle mondiale si les enjeux financiers sont prévisiblement inférieurs aux coûts d'installation et de fonctionnement ?

« Trop facile, cette question me direz-vous » ...et pourtant la réponse de certaines sociétés qui ont mis en place une mécanique de centralisation d'envergure face à des enjeux financiers très faibles, voire inexistantes n'est pas aussi évidente. **Le cash pooling aurait-il alors des vertus curatives en termes de refinancement ?**

Un groupe français possédant une dizaine de filiales à l'étranger s'était laissé convaincre par l'une de ses banques de mettre en place un cash pooling international alors que la quasi-totalité de ses filiales était structurellement emprunteuse et disposait localement de lignes de crédit lui permettant de gérer la trésorerie quotidienne dans de bonnes conditions.

Une étude des enjeux financiers a rapidement fait ressortir que la mise en place d'un financement exclusif court terme des filiales par la maison mère ne dégageait en réalité aucune valeur ajoutée par rapport à une gestion décentralisée et pouvait même présenter à terme un effet pervers en incitant les banques des filiales à ne pas renouveler leurs concours de trésorerie.

La capacité d'endettement de la maison mère étant par ailleurs très largement sollicitée par la centralisation, le groupe pouvait même commencer à rencontrer des difficultés à trouver du financement moyen et long termes à de bonnes conditions sans parler d'une augmentation significative des commissions bancaires, des écritures comptables et des frais de gestion.

Pour parler simple, Tresofi by Sidetrade a préconisé l'arrêt du cash pooling systématique et suggéré une organisation permettant au siège de ne financer qu'une partie des besoins structurels des filiales, ne faisant remonter que les excédents de trésorerie significatifs des filiales mais renégociant leurs conditions bancaires.

Le corollaire de cette nouvelle donne a été logiquement un besoin accru d'informations de la part de la maison-mère, soucieuse de connaître en quasi temps réel la situation de trésorerie globale du Groupe.

Approuvées par la Direction Générale du Groupe et mises en œuvre en mode projet, ces nouvelles règles de fonctionnement de la trésorerie se sont accompagnées d'actions de formation sur les principes de base de la trésorerie et le positionnement des différents acteurs à l'intérieur du Groupe ce qui a permis d'obtenir une adhésion générale à ce projet.

Mais inversement, dans d'autres situations, un diagnostic financier préalable peut faire apparaître des enjeux financiers considérables et récurrents et justifier la mise en place d'une centralisation de trésorerie ;

Retracer les objectifs dans un cahier des charges, lancer et dépouiller un appel d'offres bancaires sur un cash pooling euro et/ou multi devises, négocier les conditions de mise en place et de fonctionnement du cash pooling avec la ou les banques sélectionnées sont alors autant de phases à respecter d'un processus dûment justifié et validé.

Entre ces 2 extrêmes s'échelonnent autant de types d'organisations que de cas et de besoins et c'est bien là que se situe la valeur ajoutée de nos missions de conseil pour adapter les différentes offres des banques et des éditeurs de logiciels aux spécificités de l'entreprise.

Carnet

Jacques Pillet n'est plus

Président fondateur de Trésofi, Jacques Pillet aura donné toutes ses lettres de noblesse à l'activité de Conseil en Trésorerie dont il aura été le précurseur.

Le sens de la rigueur, la critique constructive et l'exigence de la clarté resteront autant de traits de sa personnalité devenus, à travers maintenant plusieurs générations de collaborateurs, les principes de notre métier.

Vos Contacts

TRESOFI by Sidetrade

Département Conseil
Groupe Sidetrade
114 rue Galliéni
92100 Boulogne-Billancourt
France

+33 1 46 84 14 00
www.sidetrade.com

Christian Marty
+33 1 46 84 39 50
cmarty@sidetrade.com

Charles-Henri Taufflieb
+33 1 46 84 39 52
chtaufflieb@sidetrade.com

Pascal Thirion
+33 1 46 84 39 54
pthirion@sidetrade.com