



Gestion de trésorerie en 2009 : Vers un retour aux fondamentaux ?

Dans ce numéro

- p 1 Editorial**
Gestion de trésorerie en 2009
- p 2 Budget de trésorerie**
Une ardente obligation
- p 4 Objectif 2015**
Les défis du Trésorier groupe face à la mondialisation
- p 6 Implémentation d'un logiciel**
3 phases souvent oubliées

Les difficultés qu'ont connues les banques en 2008 ont eu des conséquences très importantes pour les entreprises dans la recherche de leurs besoins en liquidités. La crise a brusquement transformé le crédit, denrée abondante et bon marché, en une ressource plus rare dont le coût a été considérablement renchéri, y compris pour les entreprises au standing financier de tout premier plan. Cette situation a eu également pour effet de rendre les marges plus volatiles et le processus de décision d'octroi de concours dans les banques plus long et plus difficile que par le passé.

Compte tenu de la poursuite de la crise financière, 2009 devrait se traduire par un retour aux fondamentaux dans la gestion de la trésorerie d'exploitation.

Dans ce domaine, la priorité n°1 des entreprises sera d'assurer leur liquidité. Pour mieux anticiper leurs besoins et répondre aux demandes croissantes des banques, les sociétés devront concentrer leurs efforts pour améliorer leurs prévisions de trésorerie.

Si celles-ci ont commencé à retrouver en 2008 une impérieuse nécessité à la faveur de la crise, ce mouvement devrait s'intensifier en 2009.

Cet outil de pilotage permettra de mieux identifier les actions à entreprendre pour réduire les besoins de financement et mieux appréhender les périodes de forte utilisation des lignes bancaires : prise en compte des incidences de la loi LME, renforcement de la fonction Credit Management pour réduire les délais clients, optimisation des stocks, poursuite de la centralisation des excédents de trésorerie gérés de façon autonome...

Dans ce contexte, la fiabilisation des prévisions de trésorerie constituera un enjeu majeur en 2009

Pour y parvenir, les axes de progrès les plus fréquemment constatés se trouvent dans la recherche d'une meilleure cohérence entre les informations provenant de la trésorerie, des comptabilités et du contrôle de gestion, l'analyse systématique des écarts avec le réalisé, l'application effective des procédures et la généralisation à toutes les sociétés du groupe, en particulier les filiales étrangères. Pour industrialiser la gestion de ce processus et générer des gains de productivité, il sera souvent nécessaire de reconsidérer les systèmes d'information utilisés, sachant que plus de 70% des prévisions de trésorerie sont encore effectuées sous Excel. Leur fiabilisation passera par la suppression des saisies manuelles et l'intégration automatique de données provenant des différents logiciels,

Ce retour aux fondamentaux dépasse la sphère technique du Trésorier et des Services Informatiques et nécessite une forte impulsion de la Direction Générale pour diffuser la culture du cash à l'intérieur de l'entreprise.

Charles-Henri TAUFFLIEB
Associé Trésofi *by Sidetrade*



Groupe indépendant coté sur NYSE Euronext Paris, Sidetrade est le leader des solutions en mode SaaS (Software as a Service) pour l'optimisation de la relation financière clients. Ces solutions permettent de réduire les délais de règlement et de sécuriser les encours clients.



Département Conseil de Sidetrade en trésorerie & finance, spécialisé en organisation et optimisation de la gestion de trésorerie.

Budget de trésorerie : Une ardente obligation



Pascal THIRION
Associé Trésofi by Sidetrade

1. Changement de contexte

Dans une conjoncture d'accès facile au crédit, les entreprises se contentaient d'un budget de trésorerie mensualisé à un an et d'un plan financier annuel à 3 ou 5 ans.

Elaboré par la trésorerie, la concertation avec les autres services était réduite à sa plus simple expression....

La crise financière a remis en cause ce mode de gestion. En effet, face au renchérissement et à la raréfaction du crédit et aux demandes des agences de notation, les entreprises doivent avoir une parfaite maîtrise des cash flow à moyen et long termes. Cet environnement se traduit par l'obligation pour les sociétés de mettre en place ou d'affiner un budget de trésorerie. Il incite notamment un nombre croissant de sociétés à étendre l'horizon de leurs analyses mensualisées à 3, voire 5 ans et à responsabiliser leurs filiales en les impliquant fortement dans le processus d'élaboration et l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations.

2. Elaboration

La transcription d'un budget d'exploitation, comptable par nature, sous forme de flux d'encaissements et de décaissements, procure aux entreprises une véritable visibilité sur leur trésorerie pour la ou les année(s) à venir.

L'intérêt de l'exercice est de pouvoir :

- **Déterminer une stratégie de financement ou de placement**, capable d'assurer la liquidité de l'entreprise et la couverture des risques associés
- **Anticiper les besoins en lignes de financement** et posséder ainsi les éléments tangibles pour en négocier la mise en place par les banques
- **Optimiser la communication financière.**

Le budget de trésorerie permet une simulation de la couverture des besoins de financement avec une projection des frais financiers associés permettant de renseigner le compte de résultat prévisionnel.
Ce n'est pas un document purement statique !

Le budget de trésorerie est souvent élaboré en fin d'année à partir du budget mis au point par le contrôle de gestion. Il consiste avant tout en une ventilation des recettes et des dépenses par nature et par mois selon des critères budgétaires, et non par mode de règlement.

Il est important de bien vérifier la cohérence entre les informations de la trésorerie et celles du contrôle de gestion. La construction du budget nécessite une analyse précise de l'activité, mais aussi des axes analytiques. Le principe repose tout d'abord sur la simplification, par regroupement, du découpage budgétaire effectué par le contrôle de gestion. En effet **le budget doit être mensuellement confronté aux réalisés bancaires**, ce qui nécessite d'affecter un code budgétaire à chaque flux bancaire en ayant conscience qu'un trop grand nombre de codes budgétaire rend le travail sur le réalisé bancaire très difficile, voir impossible.

Une fois la nomenclature du budget de trésorerie effectuée et les liaisons avec le budget d'exploitation déterminées, il s'agit de traduire l'exploitation en flux de trésorerie. Après avoir transformé le chiffre d'affaires et les charges taxables en montant T.T.C., par application des taux de TVA appropriés, les recettes et les dépenses sont positionnées dans le mois du mouvement financier. Pour cela, **il est indispensable de tenir compte des délais de règlements effectifs et non théoriques.**

Pour élaborer son budget, le trésorier doit donc disposer du budget d'exploitation de la société mais également collecter les informations auprès des directions (commerciale, achats, comptabilité, ressources humaines...), susceptibles de générer des flux. **Ces différentes directions doivent fournir à la trésorerie tous les éléments susceptibles de se concrétiser par un flux financier : prévisions de commandes, objectifs commerciaux, plan de charge...**

Dans le cas d'un groupe, ces prévisions sont, dans un premier temps, réalisées société par société par les services financiers des filiales. Puis la trésorerie groupe assure le contrôle de cohérence des budgets et les consolide pour établir un budget groupe. L'implication des filiales permet de les sensibiliser à la gestion du cash en leur faisant prendre conscience de leur situation de trésorerie.

Le budget de trésorerie qui est préparé en fin d'année sert de référence toute l'année suivante. Il doit cependant être actualisé régulièrement.

Tous les mois, le trésorier collecte l'ensemble des flux bancaires par affectation budgétaire et met à jour son budget de trésorerie réalisé. Il remplace la prévision par le réel et affine l'horizon prévisionnel immédiat (trois mois en général). Il calcule et explique les écarts par rapport à son budget initial. Pour ce faire, **il doit être régulièrement en contact avec les services et filiales qui lui ont fourni les prévisions** et leur demander de justifier les différences constatées.

Pour qu'un budget de trésorerie permette au trésorier d'accroître sa visibilité financière et qu'il puisse ainsi réagir plus tôt, plus vite et mieux, il convient d'être vigilant sur plusieurs points :

- **Avoir une même compréhension des termes cash-flow, date de valeur, nombre de jours clients (DSO)...**
- **Développer une culture du cash à l'intérieur de l'entreprise** afin d'avoir des informations de qualité (issues des opérationnels)
- **Mettre en place et faire vivre un process continu d'amélioration**, particulièrement par l'analyse des écarts entre le réel et la prévision.

3. Outils

La création du budget et sa mise à jour représentent une charge de travail relativement importante et utilisent principalement l'expertise Excel des trésoriers plutôt que leurs compétences d'analyse¹.

Excel est certes utile, mais très consommateur de temps, source d'erreurs de manipulation et non pérenne. Il faut donc mettre en place des outils et des process permettant aux trésoriers de s'affranchir des problèmes techniques, non générateurs de valeur ajoutée, afin qu'ils se concentrent pleinement sur **l'analyse du prévisionnel et des écarts ainsi que sur la révision du budget**.

Il existe sur le marché plusieurs éditeurs qui ont développé des logiciels de gestion de budget de trésorerie permettant d'éviter les ressaisies. Ces systèmes gèrent également la consolidation de l'ensemble des budgets effectués par les filiales et, pour certains d'entre eux, permettent de relier automatiquement le budget de trésorerie avec des bilans et tableaux de financement prévisionnels.

Les entreprises se dotent également de process et de logiciels permettant aux différents intervenants de se consacrer pleinement aux données en oubliant le support. Cette évolution impose encore plus qu'hier une implication très forte de la Direction Financière Groupe et le soutien de la Direction Générale pour qu'un projet de mise en place de budget de trésorerie aboutisse et soit pérennisé sur le long terme.

Enfin, il est bon de rappeler que, quels que soit les process mis en place, l'important n'est pas une prévision proche de la réalisation mais des écarts entre les deux correctement justifiés.

1. Source GT News 2007 : Plus de 70% des trésoriers utilisent Excel pour leurs prévisions de trésorerie

Objectif 2015 : Les défis du trésorier groupe face à la mondialisation



Christian MARTY
Associé Trésofi by Sidetrade

Dans un contexte de mondialisation où les entreprises françaises s'engagent de plus en plus dans des pays encore considérés comme exotiques, les fonctions du trésorier groupe se sont très sensiblement élargies à des domaines encore insoupçonnés il y a seulement une dizaine d'années.

Ainsi, grâce au développement des moyens de communication bancaire, il est désormais possible d'identifier au niveau mondial la localisation des excédents de trésorerie ou des besoins de financement à l'intérieur d'un groupe international.

Une autre question est de savoir s'il est possible de remonter en central les excédents et/ou les financements que l'on constate non seulement en Europe de l'Est, mais aussi en Chine, en Inde ou en Amérique du Sud..., les réglementations locales relevant quasiment toutes du principe de subsidiarité.

Le trésorier groupe s'est insensiblement imposé dans des processus décisionnels et dans des projets de développement à raison de compétences reconnues notamment dans :

🔹 **L'optimisation des organisations** par la mise en place de cash pooling européen et mondial, de centrales de paiements & d'encaissements et d'une manière générale des « systèmes de tuyauterie », indispensables à la circulation des flux monétaires

🔹 **La fiabilisation des systèmes d'information** en urbanisant les canaux de circulation de l'information, aidé en cela par la montée en puissance du SEPA, de SWIFTNet et des plates-formes électroniques pour les opérations de marché

🔹 **L'intégration des contraintes connexes** que sont normes comptables, communication financière, contrôle interne, systèmes d'information, droit, fiscalité, déontologie et risques financiers générés par la sphère sociale

Quels seront dès lors les nouveaux défis du trésorier groupe à l'horizon 2015 ?

Fort d'une expertise reconnue de "détecteur et gestionnaire de risques", au service de l'activité industrielle et commerciale de son entreprise, le trésorier groupe devra probablement renforcer ses compétences dans 3 directions.

1. Gestion de nouveaux risques

La crise des subprimes montre que les risques qui se manifestent aujourd'hui n'étaient pas identifiés hier. Le gel d'OPCVM, observé en 2007 en France, a révélé un nouveau risque de marché lié aux méthodes d'évaluation et qui déconnecte la valeur de l'actif de sa négociabilité. S'il est vérifié que la participation à un marché passe par l'acceptation de ses règles, il n'en reste pas moins vrai qu'il faut en mesurer très précisément les limites.

La trésorerie dynamique n'est elle pas récemment devenue trésorerie "dynamite" ?!

Les contraintes du développement durable exigeront des techniciens de marché, partant des trésoriers groupe, une expertise des dérivés climatiques et une exigence de suivi des prix de marché liés en partie à des phénomènes de recherche industrielle...

Qui sera mieux placé qu'un trésorier groupe pour définir la séparation des fonctions entre identification du sous-jacent, intervention sur les marchés, choix des instruments et des contreparties et contrôle des opérations ?



Charles-Henri TAUFFLIEB
Associé Trésofi by Sidetrade

2. Technologie

Dans un environnement qui continuera d'évoluer très rapidement, le trésorier groupe devra avoir des compétences très pointues en systèmes d'information, non seulement pour sélectionner les produits mais encore pour jouer une quasi fonction d'intégrateur.

La multiplicité des risques et de leur mode de gestion et de suivi exigera du trésorier de "faire parler" les systèmes entre eux, sachant que les obstacles liés à la délocalisation seront probablement levés par le recours au virtuel (Web 2.0 par exemple). La sécurité déjà assurée par voie de biométrie ne sera plus une question de personne mais de profils utilisateurs et de degré de confiance dans des systèmes de plus en plus complexes.

1. 80% de la réglementation de l'Autorité des Marchés Financiers provient de la transposition de directives européennes.

3. Conformité

Face à une hyper-régulation au caractère de plus en plus dense, mouvant et international, résultant en très grande majorité, soit de transposition de textes européens¹, soit de normes mondiales (IFRS, Bâle 2, SOX, LSF...), sans oublier des règles professionnelles ou spécifiques à l'entreprise (type code de conduite des affaires), le trésorier groupe devra assurer une fonction de "garant" de la conformité, y compris dans les entreprises non cotées, à l'instar de ce qui existe déjà chez les banques et entreprises d'investissement.

La veille réglementaire fera partie des préoccupations croissantes du trésorier qui devra anticiper très en amont l'impact des nouvelles dispositions sur sa gestion et ses relations avec les partenaires financiers (banques, commissaires aux comptes, régulateurs, agences de notation) pour mieux en assurer la prévention. Il pourra dès lors être à l'origine de nouveaux marchés de couverture dans des domaines à ce jour non monétairement quantifiables.

**En conclusion,
la mondialisation a projeté le trésorier groupe dans un espace géographique élargi où les seules restrictions relèvent actuellement de la réglementation et des techniques de communication.**

Progrès technique et harmonisation des règles de conformité seront de nature à faire tomber à terme ces obstacles, autorisant ainsi le trésorier groupe, fort de ses nouvelles compétences, à développer une gestion quasi universelle de la trésorerie et des risques.

Implémentation d'un logiciel : 3 phases souvent oubliées

Pascal THIRION
Associé Trésofi by Sidetrade

La réussite d'un projet d'implémentation d'un logiciel de trésorerie, de budget ou de communication bancaire (et plus généralement pour tous les projets informatiques) passe tout d'abord par une implication totale de l'ensemble des intervenants, qu'ils soient directement ou indirectement concernés par l'utilisation finale des produits car ce déploiement va s'effectuer en un certain nombre de phases dans lesquelles tous les acteurs seront impliqués. Sans développer toutes les étapes constituant un projet de mise en place d'un logiciel de trésorerie, nous avons voulu porter un éclairage sur 3 d'entre elles qui nous paraissent souvent un peu délaissées par les entreprises.

Préparation du paramétrage

Tout d'abord, avant de se « lancer » dans le paramétrage de l'outil, une phase de réflexion portant sur le paramétrage nous paraît indispensable.

Celle-ci consiste à prendre en compte les besoins des utilisateurs, tant du point de vue du travail quotidien que des reportings et analyses que devront restituer les logiciels. Il est nécessaire de transcrire l'organisation dans laquelle le logiciel devra évoluer afin d'intégrer cet environnement dans la définition du paramétrage. Cette étape est très importante car elle va conditionner la gestion quotidienne sur des points mineurs comme la facilité de lecture des états mais également sur des points pouvant être bloquants comme, par exemple, la restitution d'éléments financiers important pour l'entreprise. A ce stade, la trésorerie doit s'appuyer sur les équipes informatiques de la société pour étudier principalement la méthode de récupération des éléments « non trésorerie » qui est nécessaire pour compléter le reporting comme par exemple les données comptables pouvant être incluses dans le reporting (DSO, litiges, stocks...).

Cette période est extrêmement importante car elle permet à l'équipe Trésorerie de préparer et de construire son paramétrage en prenant en compte les spécificités de la solution sélectionnée mais sans être « perturbé » par l'apprentissage de celle-ci. La réussite de ce pré-paramétrage permettra ensuite aux équipes trésorerie de se concentrer sur l'apprentissage du produit lors de la phase de saisie.

Etude des interfaces à mettre en place

Simultanément à cette période de pré-paramétrage doit être menée une étude des interfaces à mettre en place.

En effet, pour une gestion de trésorerie optimale, il convient d'alimenter les logiciels de gestion en données provenant d'autres systèmes d'information comme la comptabilité, les ventes, les achats... Afin d'éviter des saisies manuelles, ces informations doivent être intégrées, par interface, dans les logiciels de gestion. Si cette phase ne pose pas de problème technique particulier pour des logiciels récents, elle nécessite cependant une attention particulière pour s'assurer que les informations dont l'entreprise a besoin vont bien être récupérées. Par exemple trouve-t-on dans l'écriture comptable d'un compte banque un élément permettant d'affecter automatiquement un code budgétaire à chaque flux généré dans le logiciel de gestion ? ou encore comment calculer les commissions sur virements à partir d'un fichier de virements pouvant contenir plusieurs dizaines, voire centaines d'opérations ?

Durant cette phase, les équipes Trésorerie doivent clairement exprimer leurs besoins et mobiliser les équipes informatiques de l'entreprise pour déterminer le contenu des interfaces et étudier comment récupérer ces informations.

Ces mêmes équipes informatiques devront se rapprocher de l'éditeur pour prendre connaissance de la structure attendue des fichiers par le logiciel.

Concernant le logiciel de Trésorerie, ces données sont principalement des prévisions de recettes et de dépenses en euros ou multi devises.

Pour le logiciel de communication bancaire, il s'agit principalement de la structure des fichiers devant être envoyés en banque (virements, prélèvements,...) et de l'exploitation des fichiers reçus des banques (extraits de comptes pouvant être utilisés par le rapprochement bancaire, avis d'impayés exploités par les services de relances clients, avis de domiciliation,...).

En ce qui concerne le logiciel de budget, il s'agit principalement de l'intégration des budgets d'exploitation dans le logiciel ainsi que celles des données réalisées.

Transfert de fichiers en mode SaaS¹

Une troisième phase est indispensable dans le cas spécifique des logiciels en mode SaaS.

En effet, le logiciel est hébergé chez l'éditeur qui prend à sa charge l'ensemble des tâches de maintenance et de montée de version de son logiciel. Il est également responsable de la communication bancaire, c'est-à-dire transmettre les fichiers de l'entreprise vers la banque et en sens inverse de récupérer les fichiers bancaires et les mettre à disposition de l'entreprise. Ces échanges de fichiers nécessitent un cadre très structuré, tant dans la dénomination des fichiers que dans les protocoles d'échanges entre l'éditeur et la société. Dans cette étape, il est impératif que la DSI de l'entreprise se coordonne parfaitement avec l'éditeur pour assurer une qualité parfaite des transferts de données pendant la vie du logiciel.

1. Software as a Service : modèle consistant à fournir un service logiciel via Internet sur la base d'un abonnement.

En conclusion,

toutes ces phases doivent être préalablement indiquées dans un cahier des charges, qui seul permet aux éditeurs sollicités de connaître les besoins et attentes de l'entreprise. N'oublions pas enfin que la volumétrie et le nombre d'accès auront en mode SaaS une incidence directe sur le prix des prestations.

Le cahier des charges devra donc présenter la société, son organisation de trésorerie, ses besoins mais également des données de volumétrie et d'accès (encore plus indispensable pour le mode SaaS) ainsi que les contraintes internes liées à la gestion en mode projet, tel que le mode de validation des aspects techniques et fonctionnels, l'existence de jeux de tests...

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