

Mémoire

LAVILLE Laurent FI4 F

2001-2002



« La Gestion Centralisée de Trésorerie »



Remerciements

J'adresse mes sincères remerciements à Dominique Dalesme et à toute l'équipe comptable pour leur accueil, leur aide pendant mon stage et la patience dont ils ont fait preuve dans la mise en place d'une gestion centralisée de Trésorerie Groupe.

Je témoigne également ma reconnaissance à Olivier Sulhan, mon maître de stage et à Mr Fayard, directeur pédagogique ISEG FI pour leurs conseils et leur aide.

SOMMAIRE

CHAPITRE INTRODUCTIF	6
<i>A : La Problématique</i>	6
<i>B : Présentation du Groupe ARIUS.....</i>	7
1) Fiche d'identité	7
2) L'historique.....	8
3) Marché et environnement concurrentiel.....	9
4) Description de la mission au sein d'Arius.....	10
 CHAPITRE I : LE PASSAGE D'UNE GESTION DE TRESORERIE AUTONOME A UNE GESTION CENTRALISEE GROUPE.....	 11
TITRE 1 : LES INTÉRÊTS ET ENJEUX DE LA TRÉSORERIE GROUPE	12
<i>A : Les objectifs du groupe.....</i>	12
1) Optimisation de la structure de gestion	12
2) Optimisation financière.....	12
3) Impliquer les filiales dans un nouveau concept de « cash management »	13
<i>B : Les fonctions du trésorier groupe</i>	15
1) Les qualités du trésorier	15
2) Les fonctions de négociation bancaire	16
3) Les fonctions d'organisation bancaire	17
4) La fonction de gestion quotidienne et prévisionnelle	18
5) La fonction de contrôle et de signal d'alarme	19
 TITRE 2 : CHOIX D'UNE STRUCTURE DE CENTRALISATION DE TRÉSORERIE	 20
<i>A : Choix entre une holding, le statut de banque ou de société financière.....</i>	20
1) Société Holding	20
2) Statut de banque et société financière	21
3) Conclusion.....	23
<i>B : La position de la centrale de trésorerie dans l'organigramme du groupe .</i>	24
1) La position de holding ou de sous-holding	24
2) La position de société sœur	25
3) La position de sous-holding et de société sœur	25

CHAPITRE II : LA GESTION OPTIMALE DE LA TRÉSORERIE GROUPE	26
TITRE 1 : LES TENANTS D'UNE CENTRALE DE TRÉSORERIE	27
<i>A : Gestion des soldes de trésorerie</i>	<i>27</i>
a) La Fusion des échelles d'intérêts	27
b) Le Cash pooling	30
c) Le Netting	32
<i>B : Les modes de remontée</i>	<i>34</i>
a) La centralisation	34
b) La remontée directe des soldes	35
c) La remontée indirecte des soldes	36
<i>C : La sécurisation des flux financiers.....</i>	<i>38</i>
a) La notion de dématérialisation	39
b) L'information.....	40
c) Les outils de la dématérialisation.....	40
d) Les avantages de la dématérialisation	41
 TITRE 2 : LES CONTRAINTES ASSOCIÉES À LA CONSTITUTION D'UNE CENTRALE DE TRÉSORERIE	 42
<i>A : Les contraintes juridiques.....</i>	<i>42</i>
<i>B : Les contraintes réglementaires.....</i>	<i>42</i>
<i>C : Les contraintes fiscales</i>	<i>44</i>
 CHAPITRE 3 : MISE EN PLACE EFFECTIVE D'UNE GESTION CENTRALISÉE GROUPE AU SEIN D'ARIUS.....	 46
TITRE I : ANALYSE DE L'EXISTANT	47
<i>A : Etablissement d'une cartographie des flux actuels.....</i>	<i>47</i>
<i>B : Recensement des banques et des engagements.....</i>	<i>48</i>
<i>C : Estimation des besoins à moyen terme.....</i>	<i>51</i>

TITRE II : ELABORATION DES CHOIX STRATEGIQUES	52
<i>A : Détermination de l'organisation et du degré d'autonomie souhaitable de chaque entité</i>	<i>52</i>
<i>B : Etude des technologies à utiliser : ETEBAC 5 et Bank Paiement 500.....</i>	<i>53</i>
<i>C : Estimation des coûts</i>	<i>58</i>
<i>D : Réflexion et mise en place des procédures de trésorerie.....</i>	<i>60</i>
TITRE III : MISE EN ŒUVRE ET CONTROLE.....	62
<i>A : Clôture des comptes excédentaires.....</i>	<i>62</i>
<i>B : Mise en place de la CAT et de l'ETEBAC 5.....</i>	<i>63</i>
<i>C : La gestion de la trésorerie</i>	<i>63</i>
<i>D : Vérification et contrôle des procédures</i>	<i>64</i>
CONCLUSION	65
BIBLIOGRAPHIE	66
ANNEXES	67

CHAPITRE INTRODUCTIF

A : La Problématique

A l'heure où les entreprises paient des marges de plus en plus élevées pour se financer sur les marchés ou auprès des banques (cf. par exemple les dernières opérations de France Télécom), le *cash* est devenu stratégique. Auparavant, et aujourd'hui encore, les entreprises agissaient avant tout sur les trois composantes du besoin en fonds de roulement d'exploitation : diminution des stocks, raccourcissement des délais de paiement consentis aux clients, négociations avec les fournisseurs. Cela ne suffit plus. Les groupes doivent optimiser la circulation des flux financiers internes, par la mise en place d'une centralisation de trésorerie, ou *cash pooling*. Ses conséquences sont telles que le Directeur financier doit être soutenu par sa Direction générale dans ce projet : choix des filiales, organisation cible, reconversion des trésoriers locaux, réduction du nombre de banques. Les établissements bancaires investissent des sommes considérables afin de répondre aux besoins des entreprises.

Bien souvent, la centralisation de trésorerie est l'étape qui précède la création d'un centre de services partagés, qu'il soit interne ou externe. Dans le domaine trésorerie, cela se traduira par la centralisation des paiements fournisseurs, et plus rarement celle des encaissements clients. Selon un sondage d'Andersen, 29% des grandes entreprises pensent externaliser des parties de leur fonction financière dans les deux années à venir.

La problématique posée aujourd'hui est la suivante : « Pourquoi et comment mettre en place au sein d'un Groupe une Gestion de Trésorerie Centralisée ? » A ce jour, ce marché est encore en devenir. Enjeu stratégique oblige. Nous tenterons d'expliquer dans une première partie les intérêts et les enjeux d'une trésorerie groupe, ainsi que les différents choix de structure qui s'offre aux entreprises. La deuxième partie sera consacrée aux différentes techniques de centralisation. Enfin, la dernière partie présentera la mise en place d'une centralisation de trésorerie au sein du groupe Arius, filiale de BNP Paribas.

B : Présentation du Groupe ARIUS

1) Fiche d'identité

Dénomination sociale : ARIUS

Forme : SA

Effectif : 250 personnes

ARIUS, filiale de BNP Paribas, est un groupe qui dispose de plusieurs entités : LEXYS, DEPLOIEMENTS & TECHNOLOGIES, AR SYSTEMES et GOTHAM.

Activité principale : ARIUS, spécialiste de la gestion évolutive des infrastructures informatiques et de télécommunication, propose aux entreprises de les accompagner dans la gestion administrative, physique, financière et technique de leur parc d'équipements par une offre complète, modulable et adaptée de prestations de services :

- Consulting (conseil, audit, inventaire, ...)
- Fourniture de matériels et de solutions tout environnement (Unix, Windows, IBM e-serveurs, ...)
- Déploiement d'équipements (gestion et suivi de projet, logistique, masterisation, déménagement, ...)
- Assurance multirisques informatique (perte de loyers, continuité d'exploitation sous 72 h, ...)
- Services transactionnels en ligne
- Services utilisateurs (help desk, intervention sur site, ...)
- Location courte durée
- Services complémentaires (Sécurité /firewall, SAN, NAS, DAS, hébergement, ...)
- Création et conception de sites Web dynamiques
- Rachat de parc, de matériel de seconde main

Organigramme du groupe : en annexe 1

Activité des filiales :



Lexys est une société de services informatiques intervenant sur trois activités distinctes :

1. L'intégration de solutions dans l'environnement IBM e-server.

Avec une approche en mode projet, Lexys intervient dans les domaines suivants : Conseil et audit, Solutions applicatives, Services techniques, Gestion des actifs.

2. Le négoce de matériel (reprise, de matériel de seconde main, destockage)

3. La location courte durée



DEPLOIEMENTS & TECHNOLOGIES

Déploiements & Technologies est une société de services spécialisée dans la distribution de produits et de prestations en environnement Windows. En partenariat avec les principaux constructeurs et éditeurs du marché, Déploiements & Technologies distribue les gammes professionnelles matériels, logiciels et périphériques associés.



AR SYSTEMES

Société de services en ingénierie informatique, AR Systèmes a développé une large expertise dans l'intégration de solutions sous UNIX. Intégrateur d'infrastructures informatiques, AR Systèmes propose une offre globale d'accompagnement de projets informatiques d'entreprise, internet et e-commerce : Conception d'architecture système et réseau, Sécurité, Stockage, Base de données, Offre de services packagée liée à l'hébergement, Audit et conseil, Location court terme, Délégation de personnel...



GOTHAM

Agence Internet de 3ème génération, spécialisée dans la conception et la réalisation de sites dynamiques, Gotham répond à l'ensemble des besoins des entreprises qui souhaitent développer leur communication vers les nouvelles technologies. S'appuyant sur de fortes compétences en matière de développement et de création, Gotham allie : Expertise technique, Création graphique et Conseil en communication on et off line.

2) Historique du groupe

1992 : Création d'Arius S.A.

1993 : 1ère prise de participation de BNP Lease

1996 : Déploiements & Technologies vient enrichir l'offre d'Arius en matière de distribution et de services de solutions micro-informatiques (PC, serveurs, réseaux, ...).

1998 : Arius étend son offre dans la conception d'architecture, le stockage, la sécurité, l'hébergement..., avec AR Systèmes, intégrateur en environnement Unix.

1999 : Arius devient 100% BNP Paribas

2000 : Lexys vient compléter les compétences du groupe Arius dans le domaine du négoce de matériel de seconde main, ainsi que dans la distribution de solutions serveurs IBM.

Arius devient le n°2 de la location et de la gestion de parc d'équipements informatiques par le rachat de BD Lease élargissant ainsi son offre de services ainsi que sa présence régionale.

2001 : Création de Gotham, Web Agency de troisième génération, qui vient renforcer le groupe Arius en compétences de développement et création de sites Web dynamiques.

Le groupe poursuit ainsi son développement dans les nouvelles technologies.

3) Marché et Environnement concurrentiel

La Concurrence

Les principaux concurrents et leaders du marché sont ECS (filiale de la Société Générale) UCABAIL (filiale du Crédit Agricole), PARSYS (indépendant) et XEROBAIL (filiale de XEROX). Ces sociétés possèdent l'avantage de posséder des sites en Europe contrairement à Arius qui ne s'est pas encore développé à l'international.

Sur le marché de la location informatique, nous pouvons distinguer deux types de loueurs et de gestionnaire de parc informatique :

- les constructeurs et sociétés indépendantes,
- les filiales du secteur bancaire.

Le Marché de l'informatique

Depuis ces derniers mois, le marché de l'informatique voit son activité ralentir. Les derniers événements du Proche Orient et la crise de l'économie américaine ont très largement freiné les dépenses informatiques, ainsi que la croissance du chiffre d'affaires des loueurs. Cette décélération est essentiellement liée à la fin des projets autour du « bogue de l'an 2000 ». Elle a eu des conséquences négatives sur les ventes de PC et de grands systèmes. Seules les entreprises confiantes dans l'avenir ont augmenté leur niveau d'investissement.

Le Marché de la location

Devant la rapidité des avancées technologiques et des investissements considérables qu'elles imposent, les entreprises se tournent de plus en plus vers le marché de la location et de la gestion de parc. La croissance de la location informatique est d'autant plus forte que les loueurs répondent aux besoins d'externalisation des entreprises. Face à une intensification de la concurrence dans tous les secteurs, les sociétés ont en effet de plus en plus recours à des prestataires externes pour réduire leurs coûts. Les services tels que le remarketing (revente de matériel) et la prise en charge plus poussée de la gestion administrative et comptable assurent aujourd'hui le succès de la formule. En atteste le taux de croissance (+10%) de la location 2000 alors que les ventes informatiques subissaient un sérieux revers.

Bénéficiant d'un effet de taille, ce sont les leaders qui sauront le mieux tirer leur épingle du jeu. Depuis plusieurs années déjà, ces derniers affichent en effet les taux de croissance les plus élevés. En revanche les loueurs indépendants ont du mal à s'imposer. Depuis 1993, le nombre d'acteurs sur le segment a en effet fortement progressé. Les constructeurs informatiques ont été les plus nombreux à investir sur le créneau ces dernières années. Désireux d'offrir à leur clientèle une offre globale intégrant matériel, assistance, maintenance et financement, ces derniers sont en effet devenus de sérieux concurrents des filiales bancaires. Sentant la menace d'une éviction du marché, les groupes bancaires n'ont d'ailleurs pas tardé à répliquer. Le rachat de BD Lease par Arius témoigne des risques encourus par cette catégorie d'acteurs.

4) Description de la mission au sein d'Arius

1- Situation de la mission

Arius a acquis très récemment la société BD Lease. La fusion étant opérée, Arius récupère de ce fait tous les comptes bancaires de cette société. Arius devient un groupe à part entière. Dans le cadre de ce rachat, la gestion de la trésorerie n'a pas été dans une première phase d'intégration la priorité du groupe. Dans le souci d'une organisation optimale, la mise en place d'un cash pooling s'est alors imposé au groupe souhaitant diriger la trésorerie de manière centralisée.

Mission

La mission consiste à mettre en place au sein d'Arius un système de gestion centralisée de trésorerie, encore appelé « *cash pooling* », ainsi que l'organisation des télétransmissions bancaires.

2 - Objectifs

Plusieurs objectifs ont été définis :

- clôture des comptes excédentaires
- mise en place au sein de BNP Paribas de la centrale de trésorerie
- mise en place d'un outil de communication bancaire
- créer une procédure de gestion de trésorerie groupe
- contrôle des différentes procédures

3 – Résultats

En l'espace de trois mois, voici les résultats obtenus :

- Clôture des comptes excédentaires : les 2/3 de ces comptes sont soit clôturés, soit vont être clôturés fin mai. Le reste des comptes sera clôturé fin juin.
- La mise en place de la centralisation de la trésorerie est effective. Elle a démarré le 2 mai.
- La mise en place d'un outil de communication bancaire est en cours de réalisation. Elle sera effective courant juin.
- La procédure de gestion de trésorerie groupe est créée mais elle reste en attente car elle se base sur les informations que donnera le logiciel de communication bancaire.
- Tout n'étant pas totalement en place, la phase de contrôle n'a pas encore débutée.

CHAPITRE I : LE PASSAGE D'UNE GESTION DE TRÉSORERIE AUTONOME A UNE GESTION CENTRALISÉE GROUPE.

Ces dernières années, le monde de la finance a connu une grande évolution. Cette évolution se manifeste par une recherche accrue de rentabilité, un développement de la concurrence internationale, et en raison de la mise en place de la monnaie unique en 2002, une nécessité d'effectuer certaines restructurations. Cette situation a conduit les gestionnaires de trésorerie à adopter un meilleur contrôle des disponibilités afin de minimiser les utilisations de concours bancaires générateurs d'agios, de maximiser les excédents de liquidités producteurs d'intérêts substantiels et de simplifier les multiples paiements sources de lourdeur, de frais de gestion et de risque de change.

Le Groupe Arius a très récemment racheté nombre d'entreprises (tel que BD Lease, Lexys, AR SYSTEMES) qui ont conduit les dirigeants à adopter une politique générale et de ce fait de mettre en place au sein de sa structure une centralisation de la trésorerie. Nous aborderons dans ce chapitre les intérêts et les enjeux de mettre en place un tel système et nous distinguerons les choix de structure qui s'offre aujourd'hui au groupe.

TITRE 1 : LES INTÉRÊTS ET ENJEUX DE LA TRÉSORERIE GROUPE

La trésorerie groupe est directement née de la volonté des dirigeants d'Arius d'optimiser les flux qui la composent. Cette restructuration de la fonction financière sert donc à répondre à un certain nombre d'objectifs de bonne gestion, ces mêmes objectifs étant sous-jacents au métier de trésorier groupe.

A : LES OBJECTIFS DU GROUPE

1) Optimisation de la structure de gestion

La gestion centralisée de la trésorerie d'un groupe permet d'optimiser la structure qui en a la charge sur deux points :

- Allègement de la structure : du fait de l'informatisation et de la télétransmission, il apparaît que le nombre de personnes nécessaires à la gestion de trésorerie n'est pas directement proportionnel au nombre d'entités.

- Augmentation de la technicité des personnes : ayant à traiter régulièrement, voire chaque jour, un nombre significatif d'opérations plus ou moins complexes, les personnes de la structure centrale accèdent nécessairement à une plus grande technicité et compétence et, par voie de conséquence, à un rendement accru.

2) Optimisation financière

L'optimisation financière repose avant tout sur l'effet de taille et l'optimisation des ressources.

a) L'effet de taille

(i) L'accroissement du rapport de force vis à vis des banques et du marché

Sous réserve de ne pas en abuser, le rapport de force dû à une taille accrue permet de négocier des conditions bancaires sur les mouvements, les financements, les placements, les instruments financiers de couverture des risques, et d'obtenir des conditions meilleures que celles qui auraient été obtenues entité par entité. Un premier effet positif est souvent obtenu par une simple harmonisation des conditions et des relations bancaires à l'intérieur du groupe.

Il n'est en effet pas rare que deux sociétés du même groupe, en relation avec la même banque (mais pas la même agence) aient des conditions très différentes.

(ii) L'atteinte de la taille critique pour l'accès aux marchés financiers

La mise en place d'un programme de billets de trésorerie pour financer les besoins du groupe à des conditions attractives nécessite une taille, une surface financière et un encours d'émission que les entités prises individuellement ne peuvent que rarement avoir, contrairement au groupe pris dans sa globalité.

A l'inverse, un groupe excédentaire en trésorerie pourra, globalement, sous l'effet des volumes concernés, plus facilement et à de meilleures conditions accéder à des instruments de placement que chaque société individuellement. Il pourra en être de même pour l'accès aux instruments financiers de couverture des risques tels que les Swap de taux ou les options de change. Notons toutefois que le groupe Arius reste un groupe principalement axé sur le marché français et de ce fait nous ne développerons pas les effets d'une centralisation de la trésorerie au niveau international.

b) L'optimisation des ressources.

(i) Réduction des déperditions financières

En l'absence d'une trésorerie de groupe, la filiale A du groupe empruntera des fonds auprès de ses banques au taux du marché augmentée d'une marge. La filiale B du groupe placera ses excédents, par souci de simplification, à la moyenne des taux du marché diminuée d'une marge. La mise en place d'un « *cash pooling* » permettra au groupe d'économiser, sur le montant compensé, les deux marges qui, en pratique, représentent en général entre 0.5% et 2%. Rapportés à des flux annuels de 100 M€, cela représente une économie comprise entre 0.5 M€ et 2 M€. En réalité, ce n'est pas seulement le groupe qui profite de ces avantages, mais bien chacune des entités concernées, proportionnellement à leur participation. Un raisonnement analogue pourra être tenu si les monnaies locales des différentes filiales sont différentes, avec dans ce cas une préoccupation supplémentaire due au risque de change.

La réduction des déperditions financières ne porte pas exclusivement sur les placements et les financements mais souvent également sur les circuits financiers. A titre d'exemple, la mise en place d'une trésorerie de groupe contribue largement au raccourcissement des circuits d'encaissements des chèques, ceux-ci ne transitant plus par la comptabilité de la filiale avant d'être mis en banque. Cet exemple illustre deux des rôles essentiels de la trésorerie de groupe, l'organisation des circuits (et des systèmes d'information) et le conseil aux filiales.

(ii) Réduction des risques de change et de taux d'intérêts

Toujours en l'absence d'une trésorerie de groupe une filiale, exportatrice en USD, donc longue dans cette devise, sera amenée à céder (au comptant ou à terme) ces USD à ses banques, alors qu'une autre filiale du même groupe importatrice en USD, donc courte dans cette devise, devra acheter (au comptant ou à terme) des USD, opérations qui génèrent toutes deux des spread et des commissions.

La mise en place d'une trésorerie de groupe permet, directement ou indirectement, une compensation (totale ou partielle) des positions de change, ce qui élimine ou réduit, le risque de change du groupe (et éventuellement des sociétés) et diminue les coûts bancaires. Un raisonnement analogue peut être appliqué au risque de taux.

3) Impliquer les filiales dans un nouveau concept de « cash management »

Le fait de concentrer l'information sur la liquidité et les risques du groupe en un seul point donne une vision synthétique à laquelle on peut accéder plus rapidement et plus facilement. Ceci autorise de surcroît des simulations plus nombreuses avec des résultats obtenus dans des délais relativement brefs. Par conséquent, du fait de l'évidente cohérence de la politique et de la stratégie due à la centralisation, les décisions prises et leurs impacts sont mieux suivis, contrôlés, voire corrigés, à condition que le tableau de bord qui reflète les positions et les résultats existe et soit clair.

a) Le rôle de la fonction trésorerie des filiales

Les rôles respectifs de la trésorerie groupe et de la trésorerie des filiales, dépendent bien entendu du choix du type d'organisation. Pour simplifier, nous nous plaçons ici exclusivement dans le cas le plus fréquent, celui de la centralisation des soldes de trésorerie et des risques.

La fonction trésorerie des filiales reprend un certain nombre d'aspects :

- ✓ Emission des titres de règlement.
- ✓ Gestion des encaissements et décaissement, tant en ce qui concerne l'impact sur le besoin en fonds de roulement que la gestion administrative des supports de paiements.

- ✓ Tenue de la position de trésorerie quotidienne en valeur sur logiciel, sur un horizon d'une trentaine de jours.
- ✓ Elaboration des prévisions de trésorerie (du budget annuel aux prévisions mensuelles à 3 mois).
- ✓ Décision d'équilibrage des comptes bancaires, de financements et de placements en compte courant auprès de la centrale de trésorerie.
- ✓ Suivi des relations et conditions bancaires et notamment contrôle de la bonne application des conditions.

Dernier point, il est nécessaire pour le trésorier de la filiale de respecter les règles et prérogatives fixées par le groupe, notamment en ce qui concerne la surveillance des risques et le **reporting** à adresser au groupe.

b) Les systèmes d'informations et de reporting

Une fois l'organisation mise en place et acceptée par tous, la circulation de l'information, et donc la communication entre tous les intervenants à la gestion de trésorerie du groupe, constitue la clé du succès.

Les systèmes d'information et l'organisation retenus doivent être cohérents. La pluralité et la diversité des interlocuteurs nécessitent la mise en place de procédures permettant au trésorier groupe de disposer des informations nécessaires à une gestion efficace et de distribuer de l'information aux filiales.

Dans cette optique, le rôle du back-office est primordial. Cela implique naturellement que la gestion centralisée soit en amont, en prise directe avec les filiales, pour sensibiliser, former, contrôler et consolider les différentes informations reçues de celles-ci. L'objectif de l'implication des filiales étant d'obtenir régulièrement ce reporting de trésorerie :

Reporting hebdomadaire	Position de trésorerie Euro consolidé, toutes banques, avant financements et placements Détail des encours de placement et de financement Position de change sur un horizon prévisionnel d'un an Indications de marchés.
Reporting mensuel	Réalisation de trésorerie par entité et en consolidé détaillant les recettes et les dépenses ainsi que les encours de placement et de financement, par mois depuis le début de l'exercice Analyse des écarts de trésorerie Prévisions de trésorerie à 3 mois par décade, par entité et en consolidé Montant et taux moyens (si possible pondéré) de placements ou de financements depuis le début de l'exercice Position de change Estimation mensuelle des frais et produits financiers et du résultat de change
Reporting trimestriel	Mise à jour du cahier des conditions et des critères bancaires Mise à jour du budget de trésorerie par entité et en consolidé Autorisation et utilisation de crédits par banque avec les conditions Répartition du mouvement bancaire

C'est sur l'ensemble de ces éléments évoqués qu'un groupe détermine les enjeux financiers liés à la création d'une centrale de trésorerie.

S'il est sûr qu'à un certain niveau de taille, il est avantageux pour un ensemble de sociétés d'augmenter son contrôle sur sa trésorerie, il est évident que le rôle du trésorier groupe prendra plus d'importance dans ce cas, au détriment de celui des trésoriers des diverses entités.

B : LES FONCTIONS DU TRESORIER GROUPE

La gestion centralisée des opérations de trésorerie intra-groupe est un système qui permet une véritable gestion optimale de la trésorerie du groupe. Les systèmes de centralisation leur permettent d'assurer une véritable mobilité de leurs capitaux et de matérialiser au mieux les opérations financières.

La réussite de cette centralisation va dépendre des capacités du trésorier groupe à atteindre ces objectifs.

1) Les qualités du trésorier

La gestion de trésorerie nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines encourageant le dialogue. Elle est devenue très technique et évolue très vite depuis quelques années en matière de réglementation, de législation et du fait de la mise en place de la monnaie unique européenne.

<i>Un organisateur</i>	Il organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prenne la bonne direction et arrive à destination avant l'heure limite de traitement. Ainsi, il pourra déterminer sa position quotidienne en date de valeur avec plus de précision, respecter les contraintes de temps pour pouvoir équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de caisse et trouver les financements ou les placements aux bonnes conditions. On remarque qu'une entreprise qui possède un service de trésorerie efficace est généralement bien organisée et bien structurée.
<i>Un communicateur et un diplomate</i>	la fonction de trésorerie est une fonction particulière de l'entreprise car elle est le point de rencontre de l'ensemble des flux financiers de la société. Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions. Tous les services doivent lui fournir les informations nécessaires pour alimenter ou affiner sa position de trésorerie prévisionnelle. La qualité de communicateur est primordiale pour faire adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles.
<i>Un conseiller</i>	le trésorier groupe est un conseiller auprès des filiales en matières de gestion, de conditions bancaires, d'évolution du logiciel de gestion de trésorerie...
<i>Un anticipateur</i>	Le trésorier travaille toujours avec des prévisions ; il gère le présent et le futur, jamais le passé. Une bonne qualité des prévisions de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements ou des placements dont l'entreprise a besoin, aux meilleures conditions possibles.
<i>Un technicien</i>	il maîtrise les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et des risques de taux. Il est capable d'utiliser les outils informatiques comme les logiciels spécialisés de trésorerie, les tableurs, et doit avoir le goût des technologies de l'information. Une bonne gestion des comptes bancaires est une source d'économie non négligeable : ainsi des comptes bien équilibrés permettront d'éviter des coûts de sur-mobilisation ou de sous-mobilisation.

2) Les fonctions de négociation bancaire

Un des intérêts d'une gestion de trésorerie de groupe réside dans le poids que constitue le groupe vis à vis des banques, et dans certains cas des sociétés de bourse.

Ce poids se traduit par la négociation et l'application de conditions bancaires plus favorables que les conditions standard, et permet à toutes les filiales d'en bénéficier, alors que isolées, elles n'auraient pu obtenir de tels avantages.

a) Négociation des dates de valeur

La notion de jour de valeur peut-être définie comme le nombre de jours qu'il faut ajouter à la date d'opération sur les mouvements créditeurs (recettes) ou retrancher à la date d'opération sur les mouvements débiteurs (dépenses) pour connaître la date, appelée date de valeur, à partir de laquelle une opération porte intérêt. Les positions en date de valeur servent ainsi à décompter chaque trimestre les intérêts débiteurs et la commission de plus fort découvert. La notion de jour de valeur donne naissance au float, source de profit pour la banque.

Le float relatif à une opération de crédit correspond au volume de fonds, à la disposition de la banque, qui peut donc être placé entre la date d'opération et la date effective de crédit dans les comptes de l'entreprise.

Pourquoi les dates de valeur ?

Selon les établissements de crédit, les dates de valeur sont des délais techniques permettant d'une part, de traiter les opérations et, d'autre part, de compenser l'absence de rémunération de services rendus aux clients (la délivrance de chèquiers, la gestion des moyens de paiement, la tenue de compte...).

Ces arguments perdent de leur poids compte tenu des évolutions techniques des systèmes informatiques, à la fois dans les banques et dans les entreprises, les opérations bancaires étant presque totalement automatisées. Les délais de traitement des opérations, traitées pratiquement sans intervention humaine, sont donc réduits, voire quasiment nuls. Il semblerait normal que les banques tiennent compte de cette évolution.

Trois arrêts de la chambre commerciale de la Cour de Cassation des 6 avril 1993, 29 mars 1994 et 10 janvier 1995 ont reconnu la validité juridique des dates de valeur, mais uniquement dans certaines circonstances. A la suite du dernier arrêt, les établissements de crédit ont officiellement supprimé les dates de valeur sur les mouvements d'espèces. Depuis, l'Association française des banques (AFB) et les établissements de crédit poursuivent cette réflexion, mais la réponse à ces questions tardent à venir. Toutefois, l'utilisation de l'euro et le développement des activités des banques étrangères sur le territoire national devraient être l'aiguillon de la réflexion. Une harmonisation dans la zone euro est tout à fait à l'ordre du jour.

La négociation des dates de valeur peut faire économiser beaucoup d'argent sur les frais financiers à une entreprise, et ce d'autant plus qu'un groupe dispose d'un pouvoir de négociation important.

La gestion en valeur est un point de passage obligé de toute gestion de trésorerie, car celle-ci repose nécessairement sur les conditions bancaires. Il est donc primordial que les entreprises s'attachent à négocier ces conditions de manière à faciliter leur gestion. On sait que chaque jour de valeur en moins représente plusieurs dizaines d'euros gagnés par centaines de milliers d'euros circulants.

Il est donc nécessaire de bien connaître les règles du jeu employées par les banques au sujet des opérations traitées avec l'entreprise. En effet, ces règles, conditionnant le positionnement des mouvements sur l'échelle d'intérêts, peuvent coûter très cher si elles sont méconnues ou mal négociées.

Le cas d'Arius

Le Groupe Arius est une filiale de BNP Paribas. Il est donc logique pour la BNP de par des accords intra-groupe mis en place d'intégrer les comptes d'Arius et de ses filiales au sein de sa propre banque. C'est pour cette raison qu'il est difficile dans cette situation pour Arius de pouvoir négocier les conditions bancaires. La politique du groupe BNP PARIBAS est déjà de faire bénéficier à ses filiales de conditions tarifaires avantageuses. Dans cette configuration, il est difficile pour la direction d'Arius de faire jouer la concurrence.

b) Négociation de la fusion d'échelle d'intérêts.

Certains groupes peuvent obtenir de leurs principales banques une fusion des échelles d'intérêts des sociétés du même groupe. La fusion d'échelle d'intérêts, tout comme l'unité de compte, sont des mécanismes juridiques et bancaires. Ainsi, la fusion des comptes de sociétés juridiques différentes est, en principe, interdite: aucune compensation ne doit être opérée entre les avoirs et les dettes de personnes juridiques distinctes.

Cependant, la fusion des échelles d'intérêt n'est pas interdite. Cette opération purement intellectuelle, permet au trésorier-groupe de travailler sur une seule position par banque, et ce, toutes sociétés confondues.

Ces mécanismes ne se conçoivent que dans le cadre de compte à vue, ils ont pour objet de centraliser et d'optimiser les mouvements de trésorerie au sein du groupe, et de réaliser une économie substantielle de frais financiers.

La technique de fusion d'échelles d'intérêts sera largement développée dans la partie 2, titre 1.

3) Les fonctions d'organisation bancaire

Suite à la négociation des conditions bancaires, le trésorier doit réorganiser la configuration bancaire du groupe en fonction des conditions obtenues auprès de chacune des banques avec lesquelles il traite habituellement.

Le succès d'une gestion centralisée par une société pivot ou la société mère, passe nécessairement par une configuration bancaire de groupe adéquate souple et conforme aux besoins de la mise en place d'un tel mécanisme.

Si le schéma bancaire proposé est trop rigide au regard des besoins d'une centralisation de trésorerie optimale, la direction financière du groupe doit demander aux banques de tout mettre en œuvre afin de collaborer à cette centralisation de trésorerie. Deux catégories de banques participent à cette organisation: les banques de siège, et les banques de réseaux.

La majorité des banques de siège travaillent autour d'une fusion des échelles d'intérêts des comptes du groupe, accompagnée d'une convention de gestion ainsi qu'une convention de fusion. C'est ici le cas d'Arius. Le groupe va disposer d'un compte par filiale géré par la banque du siège de BNP PARIBAS.

Les banques de réseau, pour des raisons de décentralisation ne peuvent procéder à une fusion d'échelles d'intérêts des comptes de sociétés du groupe localisées dans les diverses agences de la banque. Pour contourner cet obstacle, ces banques recourent à un schéma regroupant les comptes d'encaissements à remontée automatique et les comptes de fonctionnement d'autre part.

4) La fonction de gestion quotidienne et prévisionnelle

a) Les prévisions de trésorerie

Il est dans la fonction du trésorier de mettre en place un système régulier d'information sur les prévisions d'encaissements et de décaissements, pour lequel il est nécessaire de définir et d'établir des modalités de fonctionnement.

La première modalité repose sur un système de formulaires de prévisions de dépenses et recettes des différentes filiales faisant circuler l'information entre les filiales et le trésorier groupe. Ensuite, le trésorier doit être tenu au courant de tout élément risquant de modifier à court terme la position de trésorerie groupe. Enfin, une organisation d'un circuit d'informations sur les flux réels doit permettre au trésorier groupe d'obtenir une priorité sur toutes les informations se rapportant aux opérations financières du groupe.

b) la gestion quotidienne

Chaque jour, le trésorier groupe doit faire face à de nombreuses situations demandant de prendre des décisions rapidement.

Les soldes bancaires fluctuent chaque jour en fonction des encaissements et des décaissements. Ce n'est que grâce à une gestion quotidienne que le trésorier peut maintenir en permanence ses soldes bancaires le plus proche possible de zéro.

La gestion en date de valeur consiste en un enchaînement de tâches quotidiennes :

- ① Appel des banques et rapatriements des mouvements de la veille ;
- ② Intégration de ces mouvements sur la fiche en valeur ;
- ③ Inscription sur la fiche en valeur des mouvements en provenance de l'entreprise ;
- ④ Reconstitution des soldes et prise de décision : il va s'agir d'opérer un équilibrage entre les comptes. Le trésorier devra s'assurer que dans sa centralisation, il n'y a pas de soldes en contre phase, à savoir de solde positif dans une banque, et de solde négatif dans une autre. Il devra également vérifier le montant de son plus fort découvert, qui ne devra pas dépasser l'autorisation signée préalablement.
Après avoir équilibré ses comptes, le trésorier groupe travaille sur une position globale, afin de décider s'il doit placer ou utiliser ses financements. En dernier lieu, il lui restera à effectuer un suivi de sa gestion, avec notamment le suivi des encours et de l'endettement, ainsi que le suivi du chiffre d'affaires par banque.
- ⑤ Appel des banques afin de leur communiquer les décisions.

Il s'agit de créer une démarche systématique, « une routine de fonctionnement ». Le trésorier veillera à ce qu'une ou plusieurs personnes sachent réaliser ces opérations en son absence.

Nous verrons dans un autre chapitre que l'outil informatique automatise en grande partie les tâches quotidiennes et procure un gain de temps appréciable. Les décisions doivent être communiquées aux banques le plus souvent pour 10 ou 11 h. Il convient donc de ne pas déranger le trésorier avant cette heure.

5) La fonction de contrôle et de signal d'alarme

La position du trésorier groupe, au milieu du circuit d'information financière, et en étroite relation avec la direction générale, lui permet de détecter tout dérapage éventuel pouvant survenir. C'est à cela qu'est associée la fonction de signal d'alarme.

Sa fonction de contrôle va être plus axée sur les conditions bancaires, nombreuses et complexes. En mettant en place des procédures de contrôle permanent dans chaque entreprise, il va veiller au bon respect des conditions, pour réclamer le cas échéant des remboursements auprès des banques. Son contrôle va s'opérer précisément sur:

- ✓ le contrôle des opérations (date de valeur, exonération des commissions de mouvement)
- ✓ le contrôle des frais financiers
- ✓ le contrôle de la qualité de la gestion de trésorerie.

L'analyse des fonctions du trésorier groupe permet de dégager une conclusion importante. Effectivement, le trésorier groupe devient véritablement le centre de toute la trésorerie. C'est à partir de lui que va s'appliquer la politique décidée par la direction générale. Les trésoriers des divisions ne sont plus qu'à son service pour gérer la trésorerie.

En revanche, le trésorier groupe va devoir s'attacher à correctement choisir l'entité financière sur laquelle va reposer la centralisation de la trésorerie. S'offrent à lui, et à la direction générale, plusieurs possibilités, charge à eux de correctement évaluer le schéma optimal.

TITRE 2 : CHOIX D'UNE STRUCTURE DE CENTRALISATION DE TRESORERIE

Dans cette section, l'analyse va porter sur la situation des groupes qui choisissent de confier la gestion de leur trésorerie à une banque de groupe ou à une société financière, au lieu de simplement la centraliser dans une société ad hoc.

A : CHOIX ENTRE UNE HOLDING, LE STATUT DE BANQUE OU DE SOCIETE FINANCIERE

1) Société Holding

Le principe va être de créer un pool de trésorerie au niveau de la holding au travers d'une convention interne, appelée omnium.

a) Principes de fonctionnement

L'objectif de ces opérations de trésorerie est de réaliser un équilibre financier entre les mouvements de fonds, en constituant un pool de trésorerie, afin de recevoir les excédents des filiales ayant des disponibilités financières à court terme (inférieur à 2 ans), pour les répartir entre celles qui, au même moment, ont une trésorerie insuffisante et un besoin de liquidités.

Les disponibilités sont donc centralisées au niveau de la holding, qui est mandatée par les filiales pour encaisser les créances et régler les dettes. Pour que cela puisse être autorisé, il est nécessaire que la holding détienne un lien de capital sur les autres entités (50% confère d'office un pouvoir suffisant; moins suffit s'il y a dispersion des autres titres dans le public).

Du fait de l'obligation d'avoir un lien en capital entre les deux entités procédant au flux de trésorerie, la holding, créée par la société mère, devient obligatoirement le point de transit, dans la mesure où l'une des filiales n'aurait pas de part suffisante dans le capital de l'autre.

Dans la cadre de cette holding, l'ensemble des mouvements vont se faire via une banque prestataire de services, qui servira également d'intermédiaire dans le choix des financements et des placements.

b) la convention d'omnium

(i) Modalités juridiques.

Ce type d'organisation va permettre au groupe de véritablement centraliser sa trésorerie au sein de sa société (ou d'une société pivot). En réalisant une convention d'omnium entre l'ensemble des entités du groupe, les fonds vont pouvoir circuler librement et une politique de gestion de trésorerie pourra être mise en place. Les groupes de sociétés dont la trésorerie n'est pas gérée par une société financière de groupe (ici le cas d'une holding ou société pivot) se voient dans l'obligation de signer entre elles une convention dite d'omnium, afin de donner une validité juridique à la gestion centralisée de leur trésorerie.

La convention d'omnium prévoit la mise en commun de disponibilités financières, afin de les répartir en fonction des besoins des parties signataires. Ces disponibilités sont centralisées au niveau de la holding, laquelle est mandatée par les autres, pour encaisser les créances et régler les dettes des autres sociétés.

Ainsi, la société holding pourra effectuer des prêts, avances ou cautionnements et centraliser la trésorerie groupe, au niveau des intérêts, des dividendes, de redevances etc...

Les conventions approuvées par le Conseil d'Administration doivent prévoir un taux de rémunération ainsi que les modalités de transfert et de retour des fonds. Le taux de rémunération est librement fixé par les sociétés, mais doit respecter une réalité économique pour qu'il soit accepté par l'administration fiscale. La convention contient également, un engagement de la part de l'entreprise vis à vis de la banque, d'assurer l'entière responsabilité de toutes les conséquences pouvant résulter de cette gestion centralisée de trésorerie.

Cette convention permet ainsi la mise en place de la structure de base d'une centralisation. Cependant pour accentuer les pouvoirs de cette centrale, il est possible de rédiger d'autres documents.

Ainsi, dans l'optique d'atteindre le degré maximum de centralisation, la centrale de trésorerie devra signer un ordre permanent de virement vers la société mère qui sera déposé auprès des banques et des filiales pour que la société mère puisse disposer, rapidement et sans contraintes, des fonds.

(ii) Modalités pratiques

Ce type d'organisation permet facilement de maîtriser totalement l'ensemble des opérations de trésorerie. Selon le degré de centralisation, un certain nombre de possibilités sont à sa disposition. Le principe de base va être pour la holding, de s'assurer que les excédents des filiales des sociétés créditrices soient à la disposition des sociétés ayant un besoin de trésorerie.

La position de trésorerie globale du groupe peut, après compensation des excédents et insuffisances de trésorerie faire apparaître un solde positif ou négatif. S'il s'agit d'une position globalement débitrice, la société holding va pouvoir choisir de prendre en charge ce découvert, ou alors, ce découvert va se répartir au niveau des filiales débitrices dont les insuffisances de trésorerie ne sont compensées qu'à hauteur des excédents de trésorerie des filiales créditrices.

Dans le cas d'un solde net positif, il va être beaucoup plus intéressant de profiter de cet effet de taille et d'effectuer des placements à terme, notamment si structurellement, le groupe est créateur.

2) Statut de banque et société financière

L'optique d'un groupe est de généralement d'obtenir une autonomie financière maximale vis à vis des banques, et d'attirer des capitaux extérieurs à la firme, puis de les faire circuler à l'intérieur du groupe. Pour ce faire, des grands groupes choisissent de créer leur propre banque ou une société financière.

La différence entre ces deux possibilités réside dans le cadre juridique. En utilisant une banque de groupe, la société gestionnaire de la trésorerie est dotée du statut d'établissement de crédit. La société financière de groupe dispose elle, d'un type particulier d'établissement de crédit.

a) La société financière : un dérivé du statut de banque

La société financière se différencie des banques par essentiellement deux caractéristiques. D'une part, les sociétés financières ne peuvent "*sauf conditions définies par le Comité de la Réglementation Bancaire recevoir du public des fonds à vue ou à moins de 2 ans du terme*". D'autre part, elles ne peuvent effectuer que "*des opérations de banque résultant soit de la décision d'agrément qui les concerne, soit des dispositions législatives et réglementaires qui lui sont propres*".

Pour un groupe optant pour une société financière, il faut faire appel à d'autres ressources que des fonds publics. Les sociétés financières peuvent utiliser leurs fonds propres ou également ceux reçus des autres sociétés du groupe. Son capital doit impérativement être constitué d'au moins 1,14 millions d'euros, entièrement libéré.

b) Avantages associés au statut de banque

L'avantage de la création d'une société centralisatrice dotée d'un statut de banque réside dans le fait que la banque pourra recevoir des fonds du public. Pour un groupe envisageant de recevoir des dépôts du public et d'ouvrir largement sa filiale financière vers l'extérieur, le statut de banque est le plus adapté.

Il faut également ajouter que cette option dans la centralisation de trésorerie constitue une défense anti-OPA certaine, car la tentative de prise de contrôle du groupe se heurtera aux règles particulières gouvernant les établissements de crédit.

La banque de groupe va matériellement apporter au groupe une amélioration de l'exploitation bancaire et l'accès au marché des changes. L'objectif d'optimisation financière qui lui est assigné va se traduire par une diminution des frais financiers globaux au niveau du groupe. En effet, le groupe pourra confier à sa banque le soin d'assurer un certain nombre d'opérations financières courantes telles que le service de caisse, les virements, la distribution des dividendes, les opérations en capital, etc... diminuant de ce fait, le coût total qui aurait résulté du passage par un intermédiaire extérieur.

La banque devient la plaque tournante financière du groupe. Elle élabore la politique financière globale et sert de point central dans les mouvements de flux financiers intra-groupe, tant au point de vue trésorerie à court terme, que dans le financement d'investissements. Cette approche est avant tout d'ordre stratégique, mais il est important de signaler que juridiquement, leur intégration dans l'architecture du groupe se fait dorénavant surtout horizontalement pour devenir un centre générateur de profit (et non pas un simple auxiliaire d'autres filiales).

Cependant, il ne faut pas omettre un *certain nombre de risques* associés à ce choix en faveur d'une banque de groupe. Tout d'abord, la banque va souffrir d'une importante vulnérabilité économique. Du fait que les entreprises commerciales et industrielles peuvent connaître, en fonction de la conjoncture économique, des variations importantes du volume de leur activité, au niveau de leurs résultats et de leur situation financière.

Cela va se matérialiser par une réduction du volume des opérations apportées par le groupe, en même temps qu'une certaine dégradation de la qualité des concours distribués.

De plus, le coût des ressources nécessaires peut être augmenté à cause de la réduction de la qualité de la société mère. L'autre risque important est de voir la banque oublier de prendre suffisamment en compte ses diverses obligations, réglementaires ou professionnelles, s'imposant aux établissements de crédit, dans l'optique de satisfaire aux intérêts du groupe.

c) Les avantages communs de la banque et de la société financière de groupe

Dans le cadre d'une centralisation des flux financiers d'un groupe, la société financière de groupe est également dotée de nombreux avantages.

Tout d'abord, la société financière, comme la banque, permet l'accès au marché monétaire ainsi que financier. Elle peut ainsi jouer un rôle actif dans la compensation des trésoreries. Les sociétés débitrices ne paient pas d'agios grâce aux sociétés sœurs créditrices.

De plus, la société financière permet une centralisation administrative qui a pour conséquence de nombreuses économies en matériel et en ordre, en raison de la centralisation des comptes bancaires.

Un autre avantage lui est alloué, à savoir la possibilité de fournir son cautionnement et donc d'éviter aux membres du groupe le coût des garanties habituelles.

d) Les limites de la société financière et de la banque de groupe

A l'inverse d'une société ad hoc, chargée de la trésorerie d'un groupe, les établissements financiers sont soumis à certaines contraintes ayant tendance à en réduire l'attrait pour les dirigeants de groupe. Tout d'abord, les dirigeants des sociétés financières sont soumis à certaines conditions de moralité pour exercer dans le mode des affaires. Sans un agrément obtenu auprès du Comité des Etablissements de crédit et des Entreprises d'Investissement, il est impossible de créer sa société financière.

En outre, elle est aussi soumise à la tutelle de la Banque de France et de la Commission Bancaire. Il faut ajouter à cela, la nécessité de fournir tous renseignements, justifications ainsi que son bilan et ses situations périodiques aux autorités de tutelle.

Autres contraintes certaines pour un groupe, le besoin de constituer certaines réserves obligatoires, et de respecter certains ratios. Comme exemple, on peut citer le coefficient de distribution des crédits à moyen et long terme non réescomptables, les coefficients d'emploi des ressources stables, de couverture et de division des risques.

Il est bien évident que tout cela constitue un lourd handicap pour une société financière dont l'activité principale serait essentiellement d'apporter un concours financier à des sociétés de son propre groupe. C'est pourquoi, il existe des dérogations délivrées par les autorités de tutelle aux sociétés financières dont les ressources proviennent uniquement des sociétés du groupe auquel elles appartiennent.

En fait, ce qui va surtout alourdir le fonctionnement de la société financière, va être le respect de l'agrément qui lui a été accordé. La banque peut au contraire véritablement fonctionner comme telle, alors que la société financière dispose d'un champ d'action plus restreint compte tenu de la faible barrière entre son intérêt et celui du groupe.

3) Conclusion

Dans le cadre de la centralisation de trésorerie, si le groupe se contente d'une activité de compensation multilatérale, il sera plus avisé d'investir une société du groupe de cette fonction, ou mieux créer une société ad hoc satisfaisant aux conditions de la loi bancaire de 1984. Ce type de montage garantit une grande souplesse, compte tenu du droit des sociétés.

Néanmoins, cela n'est pas suffisant pour les grands groupes. Dans le cas où il s'agit d'un groupe avec une activité tournée vers l'extérieur, avec des dépôts de fonds du public, une certaine gestion des moyens de paiement, de surcroît des paiements externes (émissions de chèque), le statut de banque est à conseiller.

La société financière est en général adaptée à la structure et aux besoins des grands groupes de sociétés, en dehors de ceux faisant appel à un établissement de crédit avec un statut de banque.

La société financière se donnera pour finalité d'optimiser la gestion des flux financiers intra-groupe. Elle facilite une certaine intégration financière des sociétés qui forment le groupe. La société financière peut jouer sur les jours de valeur en accélérant les encaissements, en opérant par virement crédité en principe en valeur jour, et en retardant les paiements en opérant par chèque tiré sur la société financière, d'où l'intérêt de délivrer des chèques.

Rappelons tout de même qu'en raison de la soumission à la réglementation et à la tutelle de l'administration, des difficultés vont se poser, notamment pour des groupes internationaux. La solution résidant dans une implantation à l'étranger, au travers d'une création d'une société de refacturation ou d'une banque.

En résumé, on peut conclure que les grands groupes souhaitant profiter du bénéfice qu'ils engendrent pour leurs banques prestataires de services, créeront leur propre société financière, alors que les

autres groupes, estimant que le gain résultant de cette internalisation ne vaut pas le coût du suivi administratif et le respect des contraintes bancaires, se contenteront d'une société ad hoc qui sera en relation avec une banque classique.

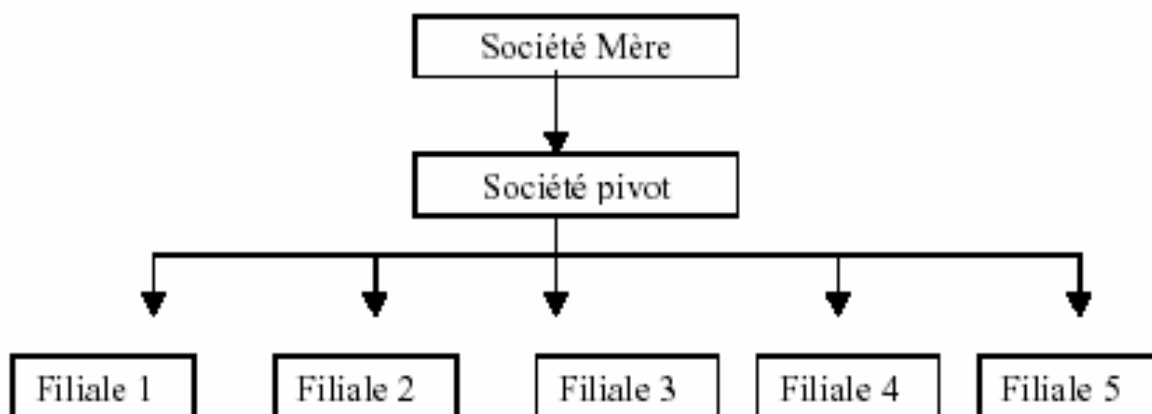
B : LA POSITION DE LA CENTRALE DE TRESORERIE DANS L'ORGANIGRAMME DU GROUPE

Ce paragraphe a pour but de mettre en évidence les liens reliant une société centralisatrice de trésorerie avec les autres sociétés au sein du groupe.

Les solutions envisagées ici, sont valables autant pour les établissements de crédit avec statut de banque ou de société financière, que pour les simples sociétés pivot gérant les flux financiers du groupe.

1) La position de holding ou de sous-holding

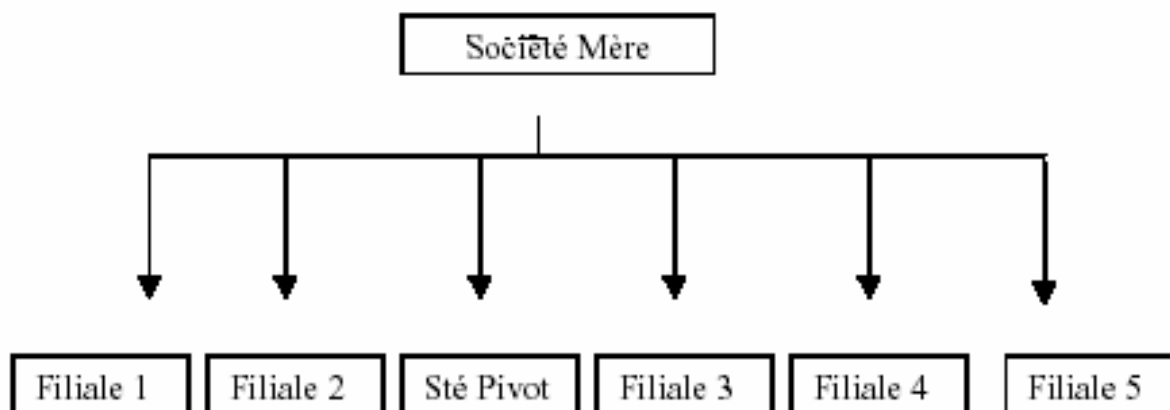
Le schéma est le suivant:



En étant dans cette position de sous-holding, la société pivot peut gérer les participations du groupe dans les filiales françaises, en se substituant à la société mère.

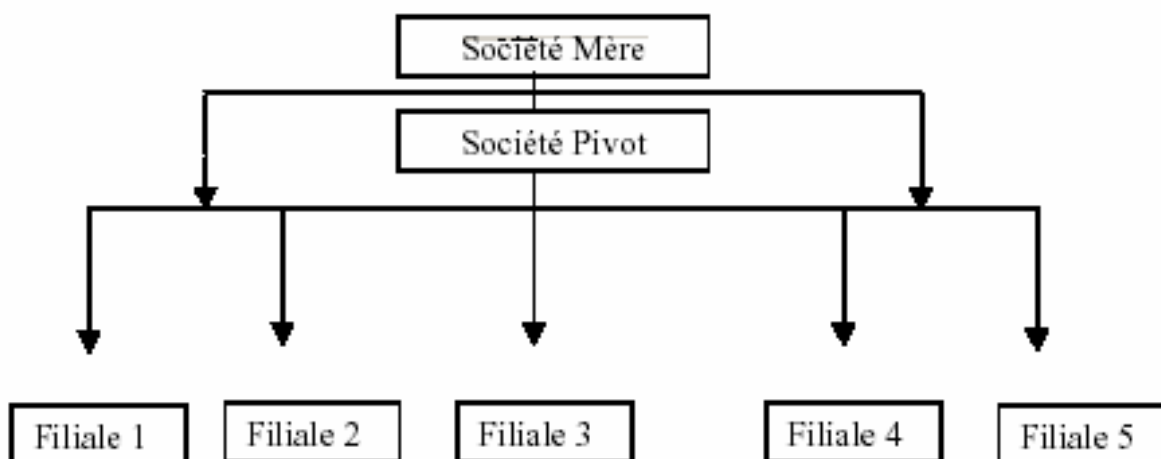
Ainsi, la société financière exerce un contrôle direct sur les filiales dont elle assure la gestion de trésorerie. L'administration fiscale admet très facilement ce type de montage peu contestable, évitant ainsi la qualification d'acte anormal de gestion

2) La position de société sœur



Ici, la société pivot peut être la filiale directe de la société-mère, voire être contrôlée aussi par les filiales. Dans cette structure, il n'y a pas d'écran entre la société mère et ses filiales. A noter que, la société pivot ici, ne peut pas contrôler les filiales car elle n'est pas en position d'actionnaire.

3) La position de sous-holding et de société sœur



Dans ce montage, la société pivot est à la fois sous-holding et société-sœur.

La société pivot est à la fois contrôlée par la société mère, et détient des participations dans les filiales. Ce montage permet une remontée directe d'une partie des dividendes des filiales vers la société mère et assure à la société financière le contrôle des unités dont elle gère la trésorerie.

Du point de vue juridique autant que fiscale, le meilleur montage repose sur une organisation en holding. En effet, juridiquement, la société pivot dispose du lien en capital exigé par la loi bancaire et exerce un pouvoir de contrôle effectif. Ainsi, elle peut centraliser la trésorerie des filiales et les dividendes à moindre coût. Quant au point de vue fiscal, il a été constaté que le Conseil d'Etat appréciait plus littéralement les actes accomplis par cette société, évitant par cette même occasion les qualifications en acte anormal de gestion.

CHAPITRE II : LA GESTION OPTIMALE DE LA TRÉSORERIE GROUPE

Une centralisation de trésorerie n'est pas, dans le fond, une proposition très discutable, surtout depuis l'apparition de l'Euro. Les avantages d'une telle mise en place sont certains dès qu'un groupe atteint une certaine taille, et que sa culture d'entreprise le lui permet.

Cependant, il existe divers éléments pouvant faire reculer des dirigeants dans leur choix de centraliser la trésorerie. Les raisons de cette réticence vont surtout venir de la complexité des législations régissant chaque pays et des différents accords internationaux.

Mais, ces contraintes ne sont pas rédhibitoires pour mettre en place une centralisation effective, la preuve en est l'éclosion de nouveaux produits bancaires axés sur le cash management.

Ce chapitre a pour but de mettre en avant les différentes techniques associées à la mise en place d'un système de cash management, ainsi que les contraintes qui s'y opposent.

TITRE 1 : LES TENANTS D'UNE CENTRALE DE TRESORERIE

A : La Gestion des soldes de Trésorerie

Aujourd'hui trois techniques sont principalement utilisées en gestion de trésorerie de groupe : la fusion des échelles d'intérêts, le cash pooling et le netting.

a) La Fusion des échelles d'intérêts

Définition

La fusion des échelles est le système le plus simple à mettre en place.

Elle permet de calculer les intérêts débiteurs des différents comptes des filiales, non pas sur chaque solde, mais sur un solde global unique intégrant la totalité des soldes créditeurs et débiteurs des filiales. Ce solde global n'est que le résultat de calculs car chaque filiale créditrice conserve la libre disposition de son solde. En cas de découvert global, les agios sont débités sur un compte unique à la charge du groupe.

Ensuite, la répartition des agios entre les comptes des filiales s'effectue en fonction des échelles d'intérêts fictives de chacune des filiales.

Rappel sur la notion d'échelle d'intérêt (exemple en annexe 2)

Les tickets d'agios et échelles d'intérêt, véritables révélateurs de la qualité de la gestion de trésorerie, doivent être soigneusement contrôlés. Les tickets d'agios mentionnent les montants des agios débiteurs, commission de plus fort découvert et commission de mouvement. Les échelles d'intérêts expliquent et justifient les agios prélevés. Ces documents diffèrent d'une banque à l'autre. Sur certains, chaque ligne représente une écriture, sur d'autres, directement une journée. Les principaux termes des échelles d'intérêt sont :

- ✓ La date d'opération correspondant à la date à laquelle la banque traite l'opération. Elle ne signifie pas automatiquement que la valeur doit être calculée à partir de cette date (cas d'une remise de chèques traitée par la banque le lendemain).
- ✓ Le libellé décrit la nature de l'opération.
- ✓ Les mouvements en capitaux, notamment les mouvements débiteurs, servent au recalcul de la commission de mouvement.
- ✓ Le solde en valeur, débiteur ou créditeur, constitue l'information de base, puisqu'il détermine les agios prélevés.
- ✓ Le nombre de jours représente la durée pendant laquelle le solde en valeur reste constant.
- ✓ Le nombre débiteur est obtenu en multipliant le solde débiteur par le nombre de jours. C'est sur le total général des nombres débiteurs que sont calculés les intérêts débiteurs.
- ✓ Le nombre créditeur est le résultat de la multiplication du solde créditeur par le nombre de jours. Le total des nombres créditeurs représente généralement une déperdition puisque, en principe, les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

Ce document constitue la synthèse de l'ensemble des mouvements ayant affecté un compte bancaire d'une entreprise. Dans l'hypothèse où cette entreprise est structurellement excédentaire en trésorerie et qu'elle possède une ou des filiales qui sont pour leur part déficitaires en liquidités à court terme, il serait alors opportun de pouvoir « compenser » l'ensemble des mouvements de ces dites sociétés pour ainsi optimiser le poids des intérêts débiteurs au sein du groupe.

Cette technique est communément appelée **fusion des échelles d'intérêts**.

La fusion des échelles d'intérêt

La fusion d'échelles d'intérêt prend la forme d'une convention (voir annexe 3) aux termes de laquelle une banque soumet à un groupe de sociétés un solde global des intérêts dus au niveau de celui-ci après compensation au sens financier, des positions créditrices et débitrices des différents comptes ouverts à chacune des sociétés composant le groupe.

Cette technique implique toutefois, d'une part, l'acceptation de la banque pour la mettre en œuvre et d'autre part, l'établissement préalable d'une convention interne au groupe. Les arguments habituellement mis en exergue par les banques pour refuser la fusion en intérêts sont les suivants :

- Le risque de la banque porte sur chaque société et non sur le compte fusionné, qui peut faire apparaître des soldes bien meilleurs que ceux de certaines sociétés.

- Les déperditions financières de la banque, consécutivement à la mise en place d'une fusion des échelles d'intérêt constituent un frein important à son acceptation. En effet, en compensant, elle va diminuer les recettes devant provenir de la facturation des positions débitrices.

En définitive, chaque banque prend sa propre décision en fonction avant tout, de l'intérêt que présente pour elle d'avoir le groupe concerné comme client. En pratique, il est recommandé à chaque fois que possible la fusion en intérêts pour les entités gérées pour compte directement par la trésorerie groupe. Dans ce cas, la gestion quotidienne en est grandement facilitée.

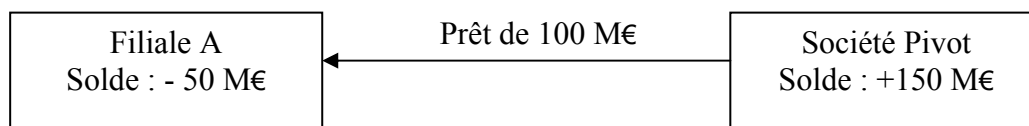
En revanche, dans le cas des sociétés gérant elles-mêmes leur flux de trésorerie et remontant leurs soldes à la société pivot, la fusion en échelles d'intérêt génère une facturation unique sur la société pivot, qui doit bien entendu faire l'objet d'une refacturation à chaque société participante. La fusion des échelles d'intérêt doit être expressément autorisée par le conseil d'administration de chaque entité adhérente. Une convention de fusion doit être élaborée et précisées les modalités de répartition des produits et charges. C'est ici même le cas du groupe Arius. Chaque filiale a donné mandat à la société pivot – Arius Finance – pour s'occuper de la gestion de leurs soldes. (voir annexe 4)

Cette convention définit les règles de trésorerie appliquées à la filiale dans le cas où la société pivot prend en charge la trésorerie de celle-ci. Il est en effet nécessaire de préciser les modalités de prêts et d'emprunts entre la société pivot et ses filiales. Dans le cas du groupe Arius, les prêts et emprunts seront indexés sur l'Euribor 3 mois majoré de 100 point de base.

Voici un exemple concret d'une filiale A qui emprunte à sa société mère 100M d'euros dans le cadre d'une convention de trésorerie.

La société pivot prête à sa filiale 100 M€ pendant 5 jours. La convention de trésorerie prévoit une rémunération de la société pivot basée sur l'Euribor 3 mois + 1% de marge.

Euribor 3 mois : 3.39%



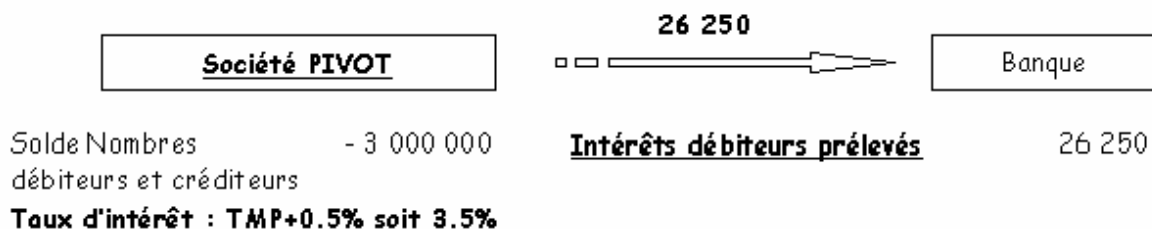
Calcul des intérêts sur 5 jours :

$$100 \text{ M€} \times \frac{4.39\%}{360} \times 5 = 60.95 \text{ €}$$

La société Pivot recevra pour un prêt de 100 M€ pendant 5 jours 60.97 €.

Estimation de l'économie engendrée par la fusion d'échelles d'intérêt

Cette illustration considère le cas d'un groupe de sociétés dont les nombres débiteurs et créditeurs sont répartis par filiale. La mise en place d'une convention de fusion d'échelles d'intérêt permet à la société pivot de payer directement à la banque les intérêts débiteurs sur la différence entre les nombres débiteurs et les nombres créditeurs de ses différentes filiales. A charge pour elle, ensuite, de refacturer les produits et charges correspondant.



	Filiale A	Filiale B	Filiale C	TOTAL
<u>Nombres débiteurs</u>	1 000 000	-	2 500 000	
<u>Nombres créditeurs</u>	-	500 000	-	
<u>Intérêts débiteurs théorique</u>	8 750	0	21 875	30 625
<u>Déperdition financière (1)</u>	0	3 750		3 750
<u>Refacturation</u>	8 750	-3 750	21 875	26 250

(1) : Par déperdition financière, on entend ici le coût engendré par la sous-mobilisation.

Les coûts présentés portent sur 1 trimestre

Le groupe réalise dans cette opération une diminution de ces intérêts bancaires d'environ 17% ce qui n'est pas négligeable dans le cas de mouvements financiers importants.

Cet exemple illustre que l'économie réalisée au niveau du groupe, grâce à la fusion d'échelle d'intérêts, correspond au fait que habituellement, une banque ne rémunère pas la position excédentaire la filiale B, de par la législation française. La fusion des échelles d'intérêts permet de rémunérer cet excédent de trésorerie au taux du marché (ici le TMP.)

Économie réalisée = Σ déperdition financière du groupe

Dans une vision unitaire de la zone Euro, un groupe peut légitimement envisager de faire reposer sa gestion centralisée de trésorerie sur une grande banque ou sur plusieurs banques, dès lors qu'il lui est possible de remonter les soldes de l'ensemble de ses filiales dans un compte unique, de facturer de manière identique la totalité des opérations et d'obtenir un coût global de ses positions débitrices.

Cette organisation reste cependant un point de départ de la centralisation. Il est possible pour le groupe de chercher à contrôler encore plus la gestion de sa trésorerie au travers d'une gestion globale des comptes au sein de son unité centralisatrice.

b) Le Cash pooling

Le cash pooling fonctionne de la même façon que la fusion des échelles d'intérêts, mais c'est la trésorerie de groupe qui assure complètement la gestion de trésorerie de l'ensemble du groupe, dans le but d'optimiser les frais et les produits financiers, en intervenant directement auprès des banques et sur les marchés financiers. Nous allons décrire dans cette partie deux offres bancaires : le ZBA et le notional pooling.

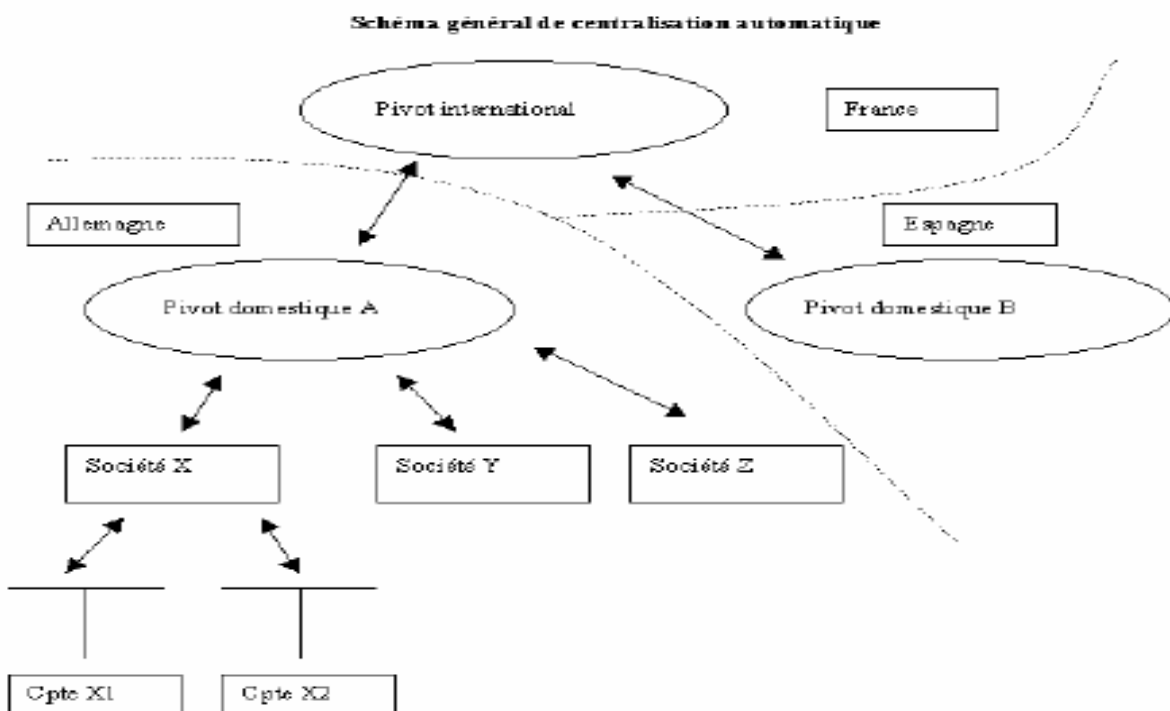
a) L'offre bancaire du type « Zero Balance Account » : centralisation automatique de la trésorerie par remontée « **effective** » de capitaux.

Par cette méthode, les banques réalisent des virements physiques de fonds détenus par l'entreprise dans ses différents comptes internationaux vers un compte pivot, puis du compte pivot vers les comptes débiteurs de sorte à théoriquement ramener à zéro tous les comptes autres que le pivot . Ces virements, effectués de façon automatique à échéance fixe (journalière, hebdomadaire ou mensuelle), peuvent conduire effectivement à la mise à zéro de l'ensemble des comptes, ou être établis en fonction de critères plus complexes : il peut être convenu que chaque compte se verra doter d'un niveau de liquidités prédéfini, ou que des transferts ne soient réalisés qu'au delà d'un plafond préétabli.

Mis en avant par certains établissements bancaires, ce système a pour principal avantage de permettre à l'entreprise d'avoir une vision claire sur ses liquidités disponibles, puisque celles ci sont effectivement regroupées sur un compte donné. Elle peut ensuite optimiser leur utilisation. Les fonds transférés vers le compte pivot peuvent être basculés sur un compte rémunéré ou encore être placés sur le marché à des conditions intéressantes grâce au volume réuni. Pour permettre une gestion serrée de ces fonds, certains, comme « *Bank of America* », proposent une remontée en temps réel, c'est à dire la mise à zéro des comptes locaux à chaque arrivée d'un crédit.

Ces centralisations effectives des fonds peuvent toutefois coûter cher à l'entreprise. Tout d'abord , parce que certains pays pratiquent des retenues à la source sur les intérêts facturés par une maison-mère à celles de ses filiales qui ont reçu des fonds pour combler leur déficit. Mais au delà de ce frottement fiscal, l'essentiel du coût du « *Zero balance Account* » provient des virements transfrontaliers et ces prix n'ont que très peu diminué depuis la mise en place de l'Euro. Le transfert automatique quotidien d'un compte étranger vers la France peut par exemple coûter environ 750 euros par trimestre.

Le « *Zero Balance Account* » peut être synthétisé par le schéma ci-dessous :



b) L'offre bancaire du type « Notional Pooling » : centralisation automatique de la trésorerie par remontée « *virtuelle* » des capitaux.

L'alternative à une centralisation réelle des excédents et déficits de trésorerie via le "Zero Balance Account" va consister en un « pooling notionnel ». Le mot notionnel sous-entend ici une compensation virtuelle des soldes des différents comptes. Ce genre de proposition faite par exemple par la Deutsche Bank, reprend le principe d'une fusion d'échelle d'intérêt.

L'intérêt de ce pooling notionnel est avant tout de permettre la prise en compte de devises différentes étant donné que les liquidités ne sont pas concentrées physiquement sur un même compte.

Prenons l'exemple de la Deutsche Bank qui propose de diminuer l'écart entre les taux d'intérêts débiteurs et créditeurs, dans les cas où il n'est pas possible de l'éliminer (ce qui correspondrait à une pure compensation).

Le résultat global se concrétise par une meilleure rémunération des excédents de trésorerie et une diminution des intérêts débiteurs. Même s'il n'y a pas de transferts de fonds, la société pivot continue de rémunérer les filiales excédentaires et de recevoir des intérêts des filiales déficitaires en trésorerie.

Ce type de proposition peut cependant être couplé à un produit de « Zero Balance Account » proposé par la Deutsche Bank. Par exemple, le groupe mettra en place un compte pivot par pays. Les liquidités des comptes pivots domestiques de l'Euroland seront transférées dans un compte centralisateur « Euro ». Enfin, le « Pooling Notionnel » se fera au niveau de ce compte centralisateur « Euro » et les autres comptes centralisateurs de monnaies « out », tout cela conduisant à une optimisation des intérêts.

Une déclinaison de ce type de scénario va reposer en un transfert physique de fonds du compte Deutsche Bank de chaque filiale vers un compte "miroir" Deutsche Bank, détenu par la filiale, compte qui sera situé dans un autre pays. Tous les comptes "miroirs" doivent être localisés dans le même pays. A ce niveau là la Deutsche Bank va réaliser le "pooling notionnel", l'avantage étant de choisir un pays à fiscalité avantageuse avec de meilleures conditions de taux d'intérêt, sans avoir aucune compensation véritable des actifs et passifs financiers.

Bien entendu, ce type de centralisation « virtuelle » de trésorerie ne se conçoit que dans une relation mono bancaire. Nous allons voir maintenant les autres éléments pouvant poser problème pour un groupe lors d'une réalisation d'un pool de trésorerie. c) Incompatibilité de cette automatisation avec des relations pluri-bancaires. L'une des conditions sine qua non à l'utilisation des produits présentés précédemment est l'acceptation par le groupe de sociétés de *commercer avec un seul réseau de banques*.

Le groupe de sociétés qui souhaiterait conserver des relations individuelles avec des banques différentes dans chaque pays, constituant ainsi un véritable pool bancaire européen, ne pourra bénéficier du caractère automatique des produits pré-cités. Certes, ce groupe disposera peut-être de conditions bancaires localement plus avantageuses, mais il devra sans doute faire face à de multiples contraintes.

La multibancarité entraîne de fait des conditions différentes selon les banques et par conséquent une gestion beaucoup plus complexe. On peut imaginer que le groupe ait à supporter des jours de valeur sur les virements d'équilibrage intra-groupe (par exemple J+1). Il est sans doute bon de rappeler qu'un jour de valeur à l'échelle d'un groupe peut représenter des montants substantiels. L'avantage de constituer soi-même son pool bancaire, et de pouvoir ainsi choisir le mode de remontée des flux, n'aura lieu d'être que si les gains sur les conditions bancaires de chaque filiale sont supérieurs aux pertes sur le float intragroupe à l'international.

La négociation des conditions associées à un virement trans-frontières va s'avérer d'une très grande importance dans le choix du ou des partenaires. L'une des composantes de cette négociation correspond à la détermination d'une heure limite à laquelle un virement peut être établi.

Les banques cherchent progressivement à réduire leur « *cut off time* », c'est à dire l'heure limite à laquelle les trésoriers peuvent passer leurs derniers ordres de virement internationaux pour que ceux-ci soient bien enregistrés le jour même sur leurs comptes bancaires. Cette heure constitue un critère de sélection essentiel pour le groupe, car elle est déterminante pour l'organisation de leur trésorerie. Or, elle peut largement varier d'une banque à l'autre en fonction de la qualité de l'organisation interne des institutions bancaires comme le montre le tableau ci-dessous 14.

Nom de l'établissement Heure limite

Deutsche Bank	16H00
Société Générale	De 15H00 à 16H00 (*)
BNP	De 12h00 à 14H45 (*)
Bank of América	De 15H00 à 16H00 (*)
Barclays Corporate Banking	15H30

(*) selon le type de virement

Les différences de délais entre les banques proviennent du canal utilisé pour accéder au système de compensation, mais surtout du temps qui sera nécessaire au sein de la banque pour traiter l'information en provenance du client. L'entreprise doit donc chercher à évaluer la qualité de son partenaire avant de se lancer dans une aventure pouvant s'avérer périlleuse.

Si dans l'ensemble de ce chapitre, ont été exclusivement présentés des produits « clefs en main » proposés par des banques, il ne faut cependant pas exclure la possibilité de travailler avec sa propre banque de groupe.

Mais dans ce cas, il lui faudra construire un réseau européen fiable et sûr, au travers d'accords avec d'autres banques par exemple, et assurer un suivi très rigoureux des mouvements de capitaux. Un tel outil devrait être réalisable pour une société financière ayant déjà une bonne expérience de la centralisation de trésorerie et des problèmes fiscaux et juridiques existants.

Grâce à cela le groupe ne serait pas dépendant d'une banque externe sur laquelle devrait reposer l'ensemble de sa gestion de trésorerie groupe. Car cela n'est pas sans représenter certains dangers. L'implication d'une telle dépendance vis à vis du prestataire de services peut à terme empêcher le groupe de faire évoluer sa structure de trésorerie, en devant nécessairement accepter les conditions de la banque. La main mise sur les systèmes électroniques d'échange rend d'autant plus dépendante le groupe que certains trésoriers auraient eu à faire face à des problèmes liés à des blocages des systèmes informatiques au sein du réseau bancaire. D'autant plus qu'il est difficile d'estimer a priori l'efficacité du réseau, ou celle des partenaires étrangers d'une banque. Vu la nouveauté de ce genre de produits, il n'est pas à exclure non plus un décalage entre le discours des banques et la prestation effective de leurs services.

c) Le Netting

Le netting est traité séparément car il doit être associé obligatoirement à une centralisation de trésorerie, quel que soit le mode d'organisation choisi. En effet, la plupart des groupes génèrent des flux commerciaux, de prestations de services ou financiers intra-groupe. En l'absence d'une organisation appropriée, les règlements font souvent l'objet d'une lourdeur administrative (ne serait ce qu'en ce qui concerne les actions pour le respect des conditions de règlement) et, si ces flux concernent les entités implantées dans différents pays, ils sont soumis à des conditions de change et de transfert souvent significatives. La mise en place d'un système de compensation multilatérale des règlements, par exemple (netting), peut considérablement alléger les flux financiers. Lorsque les flux inter compagnies sont nombreux et importants, le netting permet de diminuer non seulement le nombre de transactions et, dans ce cas, le coût bancaire de traitement attaché, mais également le risque, par réduction de son assiette du fait même de la compensation de risques opposés. Enfin, il implique la concentration du risque de change en un seul point et, là aussi, facilite l'atteinte d'une taille critique pour opérer sur les marchés financiers.

Le netting est un instrument d'optimisation de gestion des flux, né de la constatation que des sociétés d'un même groupe sont amenées à effectuer des transactions financières entre-elles. Cet état de fait

conduit à inciter ces groupes de sociétés à mettre en place une organisation dont l'objectif de fond est l'optimisation des flux financiers intra-groupe.

Cette technique de compensation des flux financiers à l'intérieur des groupes de sociétés n'étant pas une opération de banque, ne peut être qualifiée d'opération de trésorerie au sens de l'article 12-3 de la loi bancaire, mais cette technique sera évoquée ici, car elle est un instrument important de la gestion de trésorerie d'un groupe international.

Le netting est en fait une *technique de paiement*. Ces dernières années, les banques ainsi que les opérateurs financiers des groupes ont constaté une croissance importante des paiements réalisés à l'intérieur même des groupes de sociétés. En effet, dans les groupes de sociétés, mères, filiales et sœurs ou simplement apparentées, ont l'occasion d'être, tout à tour, créancières et débitrices les unes des autres pour toutes sortes d'opérations de fournitures de biens et services, d'opérations financières, de centralisation de trésorerie, de prêt de main d'œuvre. Il s'agit essentiellement de trouver un substitut aux transferts de fonds. Afin d'éviter les coûts et aléas de ces transferts, la pratique a imaginé différents procédés, notamment la compensation.

1) Définition

Le netting trouve une base légale dans un arrêté du 18 février 1987 relatif au vocabulaire financier qui le définit comme une « *technique d'optimisation de la trésorerie d'un groupe, principalement à l'égard du risque de change et consistant à compenser les dettes et créances par devises, à l'intérieur des groupes* ».

Une étude approfondie de cette question a été menée par Jean Pierre MATTOU, qui a donné une définition du netting faisant autorité dans le milieu financier. Cette définition est la suivante : « *le netting est la systématisation, par un mode d'organisation approprié, du paiement par compensation de leurs dettes et créances exigibles entre sociétés apparentées dans un souci de simplification et d'économie de frais de gestion* »

Cette technique offre trois avantages :

- ✓ La réduction de la trésorerie immobilisée par les délais de courrier
- ✓ Ensuite, la réduction du volume de frais financiers ;
- ✓ Enfin, l'optimisation dans l'allocation des ressources.

Cette technique tente d'éviter les transferts multiples de fonds, les charges de trésorerie, le risque de change.

2) Les méthodes de netting.

Tout d'abord, le groupe peut assurer lui-même les tâches administratives, réaliser les opérations de compensation, de transfert et d'arbitrage après avoir centralisé les informations nécessaires auprès des différentes filiales. Autre méthode, toutes ces tâches peuvent être assurées par les banques. Les informations sont centralisées automatiquement par télétraitement. La banque effectue les arbitrages. Les grandes banques internationales jouent un rôle primordial dans ce domaine.

3) Les systèmes de netting

Le netting bilatéral

Il s'agit de la compensation classique entre débiteurs réciproques où le paiement par virement, ou autres moyens de paiement, n'intervient que pour le solde. Les créances doivent être exigibles, certaines et liquides. L'exigibilité supposera que les dates standardisées de règlement soient convenues entre les parties. Dans le cas où les dettes réciproques seraient stipulées en monnaies différentes, les parties devront choisir une monnaie de compte. Ce système de compensation bilatérale reste une amélioration marginale bien qu'il existe une réelle simplification de la gestion des paiements.

Le netting multilatéral

Le netting multilatéral, en reprenant la définition de J.P..MATTOUT a pour but « de réaliser entre toutes les sociétés du groupe une compensation de telle façon que chacun ne paye ou ne reçoive que le solde net de l'ensemble de ses dettes et de ses créances envers toutes les autres ».

Le résultat peut ainsi aboutir à un règlement en faveur d'une société envers laquelle n'existe initialement aucune dette de celui qui opère le règlement final.

Malgré tous les avantages que présente cette technique de centralisation, il apparaît clairement que l'arrivée de l'Euro conduit à redéfinir la fonction de telles organisations. Outre le fait de réduire sensiblement le nombre de transactions financières à l'intérieur d'un groupe, et donc les frais financiers qui y sont attachés, le netting a pour but de réduire de façon substantielle l'exposition globale du groupe au risque de change.

La mise en place de l'Euro fait perdre à cette organisation l'un de ses principaux atouts et implique la redéfinition des procédures en matière d'optimisation des flux intra-groupe.

B : Les modes de remontée

La remontée des soldes

a) la centralisation

Il faut tout d'abord distinguer la remontée des encaissements des flux commerciaux d'établissements secondaires comme les magasins, les points de vente, les usines, les succursales... formant une seule et unique entité juridique, de la centralisation des soldes de trésorerie d'entités juridiquement distinctes.

La centralisation de la trésorerie permet d'effectuer la remontée des soldes de plusieurs comptes secondaires (filiales) sur un compte centralisateur unique du groupe, appelé compte pivot. Il n'est pas rare que le solde journalier en date de valeur de certaines filiales du groupe soit excédentaire, tandis que celui d'autres soit déficitaire.

Aussi, les avantages d'une gestion de trésorerie centralisée sont de :

- ✓ réduire les déficits des uns grâce aux excédents des autres ;
- ✓ faire jouer l'effet de masse du chiffre d'affaires, du volume de financement ou de placement du groupe dans la négociation des conditions bancaires ;
- ✓ prendre en charge les filiales de taille modeste pour lesquelles il n'est pas nécessaire de mettre en place une structure de suivi de trésorerie.

Dans une structure centralisée, la trésorerie de groupe assure toutes les tâches de la trésorerie pour l'ensemble des membres du groupe.

- | | |
|--|--|
| ✓ Gestion de la trésorerie quotidienne en date de valeur | ✓ Négociation des conditions bancaires |
| ✓ Equilibrage des comptes bancaires | ✓ Gestion des risques de taux et de change dans le cas d'une trésorerie internationale |
| ✓ Mise en place de financements et de placements | ✓ Répartition des flux par banque |

La trésorerie de groupe libère ainsi les responsables des filiales de la recherche de financements, de placements et de la gestion des risques. Le rôle des trésoriers locaux étant quelquefois fortement réduit, il se voit remplacer par « un correspondant en trésorerie » ou « comptable en trésorerie », en charge de la gestion des flux courants et éventuellement du reporting.

La centralisation, telle qu'on l'entend ici, est une procédure automatisée de transfert de fonds entre les comptes logés dans une même banque, après avoir consolidé les soldes débiteurs et les soldes créditeurs en date de valeur. Il s'agit d'optimiser la trésorerie globale du groupe dans chaque devise et de suivre les prêts et les emprunts entre les sociétés du groupe.

Parmi les moyens techniques possibles, les banques proposent aux trésoriers de groupe deux principaux types de remontées automatiques quotidiennes des soldes : la remontée directe et la remontée indirecte des soldes, généralement en date de valeur.

Quel que soit le type de centralisation choisi, pour réussir l'informatisation de la centralisation de la trésorerie de groupe, il faut réunir :

- de bonnes compétences en informatique, en comptabilité, en techniques bancaires ;
- une bonne expérience opérationnelle ;
- un cahier de procédures ;
- des outils informatiques incluant les logiciels adéquats.

b) la remontée directe des soldes

Il s'agit de remonter automatiquement les soldes en date de valeur de tous les comptes des filiales vers le compte centralisateur du groupe, afin de mettre le solde des comptes secondaires des filiales à zéro. Les comptes secondaires sont nivelés selon une périodicité déterminée par le trésorier. Leur solde peut être mis à zéro ou limité à un seuil.

Dans cette technique, les comptes secondaires des filiales sont affectés et leurs soldes en date de valeur ou en date d'opération sont nivelés périodiquement et automatiquement.

Exemple

Soit plusieurs sociétés A, B, C, D filiales de la société ABC.

Société A : le compte de la BNP présente un solde créditeur de 100. Pour mettre le solde de ce compte à zéro, le nivellement se fera de la manière suivante : débit du compte à la BNP d'un montant de 100 et crédit du compte centralisateur du même montant. De la même manière, la société C présente un solde de 300.

Société B et D : les comptes de ces deux sociétés présentent des soldes débiteurs respectivement de 200 et 50. Le nivellement automatique consistera à débiter le compte centralisateur d'un montant de 200 et 50 pour créditer le compte les comptes ouverts à la BNP pour les mêmes montants.

Le schéma ci-après explique les mouvements de flux générés.

Compte courant de la société A

BNP	
100	100

Solde = 0

Compte courant de la société B

BNP	
200	200

Solde = 0

Compte courant de la société C

BNP	
300	300

Solde = 0

Compte courant de la société D

BNP	
50	50

Trésorerie groupe
Compte centralisateur

BNP	
200	100
50	300

Total 250 400

Solde + 150

c) la remontée indirecte des soldes

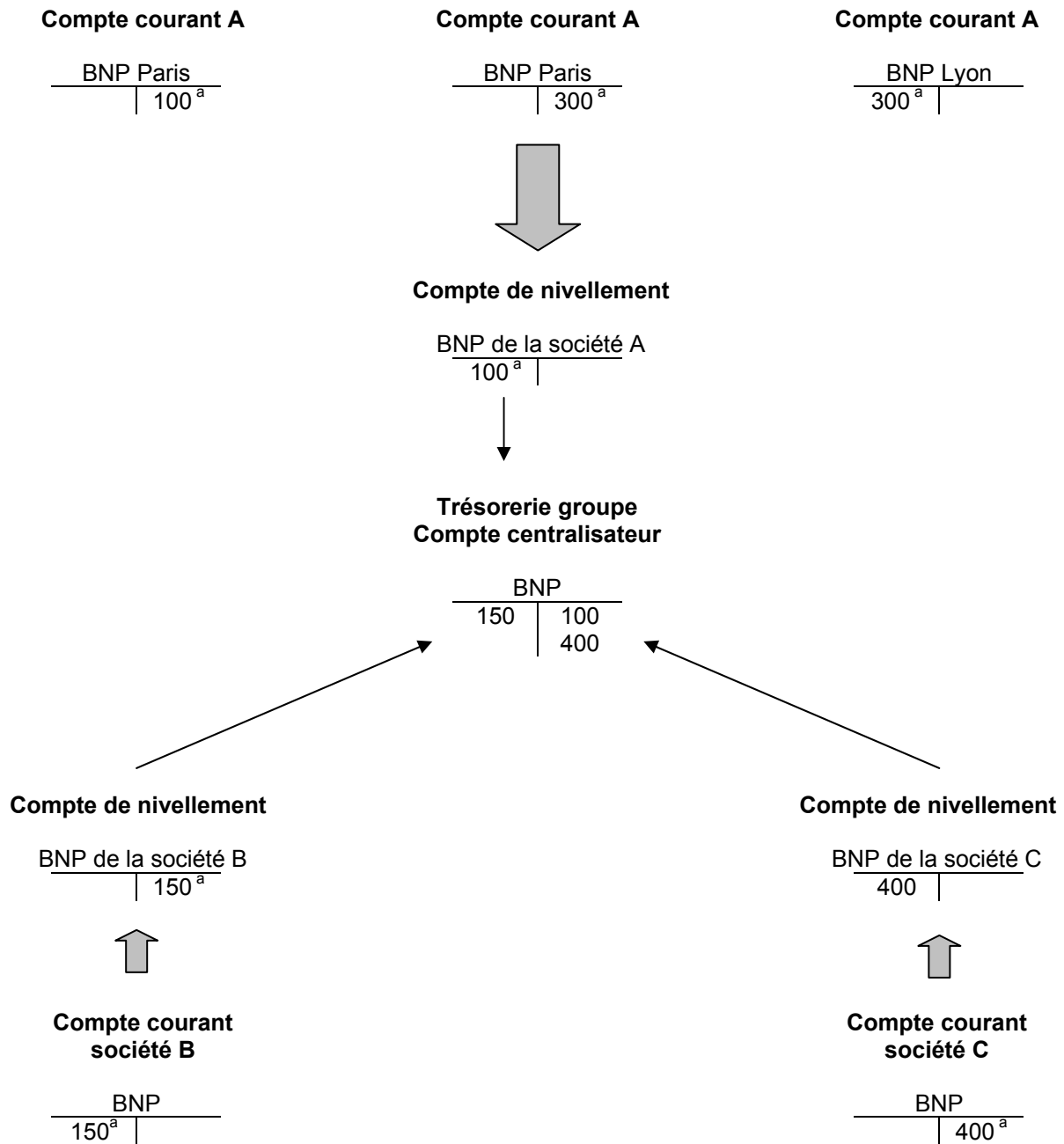
Chaque filiale doit ouvrir un compte auprès de la banque centralisatrice appelé compte de reflet, compte de nivellement ou encore compte miroir. Les comptes de reflet et le compte centralisateur sont obligatoirement ouverts dans la même agence bancaire. C'est à partir des comptes de reflet de chaque filiale que l'on remonte les soldes secondaires vers le compte centralisateur. Ce système permet d'éviter de polluer les comptes secondaires des filiales par des opérations de pure gestion, et de simplifier en sens inverse les mêmes opérations que le compte secondaire, son solde est ensuite remonté vers le compte centralisateur.

La remontée indirecte des soldes implique que les comptes secondaires continuent de fonctionner selon leurs propres règles. Le trésorier de chaque entité juridique est responsable de la gestion opérationnelle de son compte secondaire.

En résumé,

- le relevé du compte de reflet enregistre en sens inverse des opérations groupées par date de valeur ou par date d'opération ;
- les comptes secondaires gardent leur mode de fonctionnement quotidien normal ;
- la centralisation s'effectue à partir des comptes reflet ;
- les comptes secondaires et les comptes de reflet sont fusionnés pour le calcul des intérêts.

Exemple



a. Montant à niveler

Société A :

Le compte à la BNP Paris présente un solde créditeur de 100. Le nivellement automatique consistera à débiter le compte à la BNP Paris d'un montant de 100 pour créditer le compte de reflet du même montant.

Le compte à la BNP Bordeaux présente un solde créditeur de 100. Le nivellement automatique consistera à débiter le compte à la BNP Bordeaux d'un montant de 100 pour créditer le compte de reflet du même montant.

Le compte à la BNP Lyon présente un solde créditeur de 100. Le nivellement automatique consistera à débiter le compte à la BNP Lyon d'un montant de 100 pour créditer le compte de reflet du même montant.

Ensuite, le nivellement automatique consistera à débiter le compte de reflet à la BNP d'un montant de 100 pour créditer le compte centralisateur du même montant.

Société B :

Le compte à la BNP présente un solde débiteur de 150. Le nivellement automatique consistera à débiter le compte de reflet d'un montant de 150 pour créditer le compte à la BNP du même montant, puis à débiter le compte centralisateur d'un montant de 150 pour créditer le compte de reflet du même montant.

Société C :

Le compte à la BNP présente un solde créditeur de 400. Le nivellement automatique consistera à débiter le compte de la BNP d'un montant de 400 pour créditer le compte de reflet du même montant, puis à débiter le compte de reflet d'un montant de 400 pour créditer le compte centralisateur du même montant.

Le solde du compte reflet de chaque société participante traduit la position de celle-ci vis-à-vis du compte centralisateur de la manière suivante :

- ✓ solde créditeur : elle est emprunteuse auprès du pivot ou CAT (Centralisation Automatique de trésorerie) ;
- ✓ solde débiteur : elle est prêteuse en faveur du pivot ou CAT

Dans certains cas, la centralisation de la trésorerie est difficile à effectuer. Ainsi, une gestion de trésorerie décentralisée est souvent appliquée dans de grands groupes dont les filiales ont des structures importantes, et où il est quasiment impossible pour le trésorier central de maîtriser les flux courants des filiales membres. De ce fait, le rôle du trésorier local est déterminant pour tout ce qui concerne la fiabilité de la gestion et la sécurité des mouvements financiers. Il est alors nécessaire de mettre en place un système de reporting élaboré avec la trésorerie centrale.

La décentralisation doit être cependant menée avec prudence car une décentralisation complète risquerait de fragiliser le groupe au niveau des choix stratégiques de financement et de placement par manque d'effet volume.

Dans la plupart des cas, il est souhaitable, selon la structure du groupe, d'adopter un système de gestion de trésorerie centralisée simple. Après avoir neutralisé les structures modestes, le trésorier de chaque filiale établit sa position de trésorerie en date de valeur, équilibre ses différents comptes bancaires et s'adresse à la trésorerie de groupe pour placer son excédent ou pour financer son besoin. C'est donc le service de la trésorerie de groupe qui joue le rôle de banquier des filiales. C'est le système « à chacun son métier ».

C : La sécurisation des flux financiers

La trésorerie d'une entreprise est issue des différents encaissements et décaissements provenant de son activité quotidienne. Dans l'optique de ne pas perdre de l'argent sur ces flux, il est important de recevoir au plus vite les sommes attendues dans la mesure où tout retard de présentation implique un recouvrement différé et donc un coût. De la même manière, le trésorier a besoin de connaître la date des débits des versements effectués afin de réaliser une gestion efficace de sa trésorerie.

Pour cela il existe différents moyens de paiements et systèmes bancaires visant à rendre les règlements les plus rapides et les plus sûrs possibles. Ces systèmes sont d'autant plus nécessaires dans le cadre d'une centralisation de trésorerie que les flux nombreux proviennent de divers pays et que l'acheminement par voie « classique » peut prendre de nombreux jours. A savoir également que tous les moyens de paiement émis par la clientèle bancaire, sauf les opérations internes, font nécessairement l'objet d'une présentation en paiement et d'une compensation grâce aux mouvements des comptes détenus par le système financier à l'Institut d'Emission.

a) la notion de dématérialisation

L'organisation de la gestion des flux d'informations banques-entreprises est directement liée à leur dématérialisation. Celle-ci se doit d'apporter une valeur ajoutée au travers notamment de l'automatisation qui doit permettre d'obtenir des gains de productivité et de rentabilité grâce à une circulation plus rapide et plus sûre des données dans la mesure où la procédure supprime la circulation physique des informations.

Mais si l'information banques-entreprises concerne principalement les moyens de paiement interbancaires, elle est aussi relative aux données transmises par le système bancaire à sa clientèle : avis de débit ou de crédit, avis d'impayés de prélèvements ou de traites, et surtout relevé de compte.

La dématérialisation des moyens de paiements

Le système bancaire, afin d'accélérer le traitement des moyens de paiements, a mis en place des techniques de dématérialisation quasi complète des échanges, sauf pour le chèque (seulement 6 à 10% se font au travers de l'image chèque en France).

Ces paiements interbancaires se réalisent à travers le système interbancaire de télé-compensation, le système national d'échange d'images-chèque, les différents ordinateurs de compensation et le circuit des transferts à la Banque de France.

Cette fluidité des flux permet de réduire considérablement le float. C'est pourquoi les établissements financiers cherchent à généraliser cette dématérialisation des moyens de paiement en essayant de faire descendre au niveau de l'entreprise la substitution du numérique au support papier par un support de télétransmission.

(i) Le traitement du chèque

En dehors des mentions légales que doit comporter le chèque, selon la convention de Genève, pour avoir une juridicité absolue, celui-ci pour être compensable doit comporter un certain nombre de données techniques normalisées. Ces informations sont relatives au numéro de « papillon », au numéro de compte de l'émetteur sur 11 positions, au code interbancaire du gestionnaire de compte et du guichet de domiciliation, et enfin au montant en chiffres du chèque.

Ces rubriques de l'enregistrement forment l'image chèque, c'est à dire ce qui va permettre le traitement automatisé des chèques à travers des opérations de lecture, de tri, et de préparation pour sa compensation, à condition que ces données soient mises sous une forme standardisée.

Le chèque occupe une place privilégiée dans la grande masse des informations banques-entreprises en France (50% des moyens de paiement). La dématérialisation devrait se concrétiser par une accélération du décaissement et de l'encaissement, et faciliter la gestion de trésorerie.

Cependant comme nous le verrons ultérieurement, l'hétérogénéité du système bancaire européen, freine la simplification de la gestion des flux pour les trésoriers.

(ii) Le traitement des effets de commerce

Les effets de commerce, lettres de change et billets à ordre, comportent obligatoirement depuis 1995 le relevé d'identité bancaire du tiré. Seul le document récapitulatif toutes les informations de tous les effets (le relevé) est transmis au tiré, afin de recueillir son avis de paiement.

Cette procédure a ainsi permis la non-circulation interbancaire des effets engendrant des gains de productivité importants pour la banque et diminuant ainsi le float interbancaire.

Par rapport au support papier, la télétransmission des ordres (LCR, BOR) permet à l'entreprise de disposer d'un délai supplémentaire pour effectuer ses remises.

Elle encaisse plus rapidement ses effets échus, à vue ou à échéance reportée. Pour encaisser les créances répétitives, le prélèvement lui confère en plus l'initiative de la mise en recouvrement de ses créances, facilitant ainsi sa gestion de trésorerie et le suivi de ses encaissements. Mais pour l'entreprise, la mise en œuvre de la dématérialisation suppose la mise en exploitation de logiciels.

Ceux-ci doivent remplir les fonctions de :

- communication bancaire pour gérer la télétransmission.
- gestion et de télétransmission des effets de commerce, pour encaissement, à l'escompte.
- gestion et de télétransmission des virements unitaires ou de masse.
- gestion et de télétransmission des demandes d'autorisation de prélèvements.
- rapatriement et de gestion des retours d'effets de commerce et prélèvements impayés.
- rapatriement et gestion des demandes d'autorisation de paiement d'effets fournisseurs.
- rapatriement et gestion des relevés de comptes pour rapprochement automatique des écritures de relevé.

b) l'information

L'objectif de l'EDI « Echange d'informations informatisées » est de remplacer les échanges d'informations 'papier' par des échanges de données informatisées entre différents sites informatiques. De cela découle des gains de temps par rapport au délai courrier et à la saisie des informations. L'entreprise en retire également un certain niveau de qualité au niveau des informations traitées grâce à la réduction du nombre de manipulations, et sûrement des gains de sécurité. Ces gains de productivité pour l'entreprise peuvent atteindre selon diverses sources 40% des coûts de fonctionnement.

La technique du transfert électronique de fonds est différente de celle de l'EDI.

Le concept technologique de transfert d'information par des ordinateurs interconnectés est le même mais la différence réside dans la nature des données acheminées :

- avec l'EDI, on échange des documents commerciaux tels que des factures, des bons de commande
- alors que les transferts électroniques de fonds représentent des moyens de paiement.

En matière d'EDI, le langage électronique universel est représenté au travers des normes EDIFACR

c) Les outils de la dématérialisation

Pour ce qui est du domaine des établissements financiers, et dans leurs relations avec la clientèle, la norme de dématérialisation s'appelle aujourd'hui en France, ETEBAC . Celle-ci se décompose en différents niveaux de performance afin de permettre une utilisation souple et efficace de la dématérialisation des informations et des moyens de paiements. Ainsi, les serveurs bancaires ETEBAC ont pour mission la reconnaissance des clients cherchant à se connecter pour recevoir ou transmettre des informations, la reconnaissance de la session, objet de la connexion, la mise à disposition de bases d'information ou la réception des données télé-transmises, la mise en œuvre d'algorithmes de sécurisation des données et de la procédure d'acquittement.

Les entreprises qui souhaitent assurer un niveau de sécurité maximum vont communiquer au travers du protocole ETEBAC 5.

Son efficacité repose sur quatre principes :

- ✓ L'authentification des intervenants : C'est l'assurance que l'échange des données ne s'effectue qu'après identification réciproque et certaine des partenaires, et vérification de leur habilitation.
- ✓ L'intégrité des données : C'est la garantie que le fichier n'a pas été modifié accidentellement ou frauduleusement au cours du transfert.
- ✓ La confidentialité des données : Le protocole ETEBAC 5 offre la possibilité d'un cryptage des informations. Celles-ci sont alors compréhensibles uniquement par le destinataire.
- ✓ La non-répudiation des données : à savoir l'échange et la conservation des traces informatiques qui servent de preuves irréfutables et inimitables de la réalité de la télétransmission pour chacun des partenaires.

d) les avantages de la dématérialisation

Pour l'entreprise, l'avantage premier est la gestion plus sécurisée de l'information grâce notamment à ETEBAC 5.

Mais la dématérialisation permet également de réaliser des gains de productivité très appréciables sur la gestion des comptes fournisseurs, effets à payer, effets à recevoir, effets à l'encaissement et à l'escompte, gestion de la paie, ainsi que sur les applicatifs de gestion de la facturation. Le virement télématique va par exemple conférer à l'entreprise l'initiative du règlement et par conséquent lui permettre de gérer plus finement sa trésorerie grâce à la maîtrise des dates de paiement, des dates de valeur et de journalisation.

Elle permet aussi l'automatisation des procédures de rapprochement bancaire, des données de prévision et de réalisation des flux de trésorerie ceci à travers la gestion de trésorerie prévisionnelle en valeur.

De plus, une plate-forme de dématérialisation offre la possibilité d'automatiser la réception d'avis de paiement de LCR, BOR et l'émission automatisée d'autorisation de paiements de ces effets fournisseurs.

Les gains de temps, se transformant en gains d'argent, sont surtout nécessaires aux entreprises qui financent leur besoin en fonds de roulement par l'utilisation de lignes d'escomptes et de découverts bancaires. Dans ce cas, la télétransmission des effets à l'escompte aura pour finalité la réduction des périodes de découvert, dont le coût financier est plus élevé que celui de l'escompte d'effets de commerce.

Le relevé de compte dématérialisé permet aussi la confrontation entre les écritures du relevé et les prévisions de flux de trésorerie, dans le but de convertir automatiquement les prévisions en réalisations. Sa réception quotidienne ainsi que celle des différents soldes en valeur permet au responsable financier, de gérer lui même ses soldes sans l'intervention d'une tierce personne. Ainsi, la gestion quotidienne de ses positions bancaires en valeur, l'utilisation de virements interbancaires orientés trésorerie, l'envoi à l'escompte d'effets à recevoir, permettent à l'entreprise d'optimiser à la fois ses encours de trésorerie, ses frais financiers, et ses coûts et gains financiers. Si la dématérialisation est ainsi devenue un outil formidable pour la gestion de trésorerie, cette faculté offerte à l'entreprise de communiquer rapidement reste néanmoins dépendante du fonctionnement de la dématérialisation bancaire au niveau international.

TITRE 2 : LES CONTRAINTES ASSOCIEES A LA CONSTITUTION D'UNE CENTRALE DE TRESORERIE

L'organisation d'une centrale de trésorerie ne peut pas simplement se limiter au choix du degré de centralisation que veut mettre en place le groupe. Il existe en effet de nombreux éléments qui rentrent en jeu lors de la réflexion sur le cash management. Les types d'organisation des flux de trésorerie internes présentés dans le titre 1 doivent tenir compte des lois bancaires, fiscales et juridiques.

A : Les contraintes réglementaires

Les avances de trésorerie dans les groupes de sociétés ne constituent pas un abus de biens sociaux lorsque les conditions suivantes sont réunies (arrêt du 4 février 1985 de la cour de cassation) :

- ✓ elles sont dictées par l'intérêt économique, social ou financier du groupe ;
- ✓ elles ne lèsent pas les intérêts particuliers des sociétés et de leurs actionnaires minoritaires ;
- ✓ elles n'excèdent pas les possibilités financières des sociétés qui en supportent la charge ;
- ✓ elles sont rémunérées suivant des conditions normales, c'est à dire proches de celles du marché ;
- ✓ les sociétés doivent appartenir au même groupe.

Une convention intragroupe de gestion centralisée de trésorerie est cependant fortement conseillée. Elle doit être soumise à l'approbation du conseil d'administration (ou du conseil de surveillance) et de l'assemblée des actionnaires, ainsi que communiquée aux commissaires aux comptes. Cette convention est souvent exigée par la banque en cas de demande de fusion des échelles d'intérêts.

B : Les contraintes juridiques

Le Financement

La loi n°84-46 (dite « loi bancaire ») du 24 janvier 1984 autorise les entreprises faisant partie d'un même groupe à se financer, c'est à dire se prêter ou s'emprunter, directement entre elles, sous certaines conditions. Selon l'article 10 de cette loi, il est interdit « à toute personne autre qu'un établissement de crédit d'effectuer des opérations de banque à titre habituel », il est interdit « à toute entreprise autre qu'un établissement de crédit de recevoir du public des fonds à vue ou à moins de deux ans de terme ». Toutefois, l'article 12.3 de cette même loi mentionne que les interdictions définies à l'article 10 ne font pas obstacle à ce qu'une entreprise, quelle que soit sa nature, puisse « procéder à des opérations de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement ou indirectement, des liens en capital conférant à l'une des entreprises liées un pouvoir de contrôle effectif sur les autres ».

Le comité de la réglementation bancaire, dans son rapport 1987, assouplit cette règle à toutes les sociétés appartenant à un même groupe (même sans lien de capital).

La notion de « groupe de sociétés » a une signification plus économique que juridique. Un groupe de sociétés est un ensemble de sociétés ayant chacune une existence juridique propre, mais qui sont unies contractuellement entre elles, l'une d'elles, appelée société mère, exerçant un contrôle sur l'ensemble.

La loi bancaire ne définit pas clairement et précisément la notion de contrôle effectif. Elle ne prévoit pas de seuil minimal de détention du capital entre sociétés commerciales. Il ne s'agit pas, semble-t-il, de la notion de filiale au sens de la loi des sociétés commerciales n° 66-537 du 24 juillet 1966 où une détention supérieure à 50% du capital est nécessaire pour qu'il y ait filiale. Une détention inférieure à 50% mais supérieure à 10% est considérées comme une simple participation (mais, au sens fiscal, il faut entendre par filiale toute participation supérieure à 10%). Les critères ne sont donc pas toujours les mêmes, on reconnaît plutôt un groupe par les avantages qui lui sont accordés et les obligations qui lui sont imposées.

Il n'existe pas de définition précise des opérations de trésorerie pour la loi bancaire. Il semble donc que sur ce point la loi soit souple en préservant une interprétation économique. Il paraît donc possible d'effectuer au sein du groupe la plupart des opérations de financement (prêts, avances en comptes courants...) quelle qu'en soit leur durée.

L'interdiction de rémunérer les comptes à vue

L'interdiction de rémunération des comptes à vue résulte d'une part de l'article 2 du règlement du 14 Mai 1986 du Comité de réglementation bancaire et d'autre part des sanctions prévues par l'article 1756 du Code général des Impôts et des sanctions disciplinaires prévues par le règlement de la commission bancaire.

Pour de nombreux auteurs, il paraît clair que les positions globales créditrices résultant de la combinaison consolidée des soldes des comptes à vue ouverts par différentes sociétés d'un groupe ne sauraient être rémunérées. La position informelle, apparemment adoptée par le Comité de réglementation bancaire et la commission bancaire est contestable. En effet, selon ces deux organismes, la fusion d'échelles d'intérêts et l'unité de compte entreraient dans le champ de l'interdiction, comme constituant un moyen indirect de rémunérer les comptes à vue.

L'argumentation des autorités bancaires est injustifiée. Le compte résultant de cette convention est un compte collectif réputé unique et comportant toutes les caractéristiques d'un compte courant ,et notamment la fusion et la compensation des soldes des divers sous-comptes qui n'existent que pour la clarté des écritures comptables.

En conséquence, compte tenu du mécanisme de cette convention, il est tout à fait logique que les agios soient calculés sur le solde global si celui-ci est débiteur. Il s'ensuit que, si les sociétés titulaires d'un compte créditeur doivent obtenir une rémunération, c'est exclusivement au titre de l'avance de leur excédent de trésorerie qu'elles consentent au même groupe ayant au contraire des besoins de trésorerie. Ainsi en aucun cas, on ne pourrait estimer que c'est la banque elle-même qui rémunère les sous-comptes créditeurs.

En outre, il faut constater que malgré ces contraintes du droit bancaire, il semble qu'il existe une certaine tolérance administrative à l'égard des groupes de sociétés. Néanmoins, à défaut de décisions formelles, la tendance générale du point de vue des autorités bancaires à l'égard des mécanismes de fusion d'échelles d'intérêts et d'unité de comptes, est plutôt à la méfiance.

Cependant, il n'apparaît pas imaginable que des banques refusent de monter de tel système juridico-financier car sinon, elles verraient leurs clients se diriger vers des établissements de crédit ne se faisant pas prier pour le faire.

D'autre part, il est tout de même important de souligner que l'interdiction de rémunérer les comptes à vue ne concerne pas l'ensemble des pays de la zone Euro. Il s'agit quasiment d'une exclusivité française qui tôt ou tard devra céder à face à la volonté européenne d'harmoniser la réglementation bancaire et juridique.

Au niveau européen, la fusion des échelles d'intérêts est difficilement applicable. En matière de fusion d'échelles d'intérêts, il semblerait qu'à l'heure actuelle, 3 pays puissent accepter ce mécanisme à savoir la Belgique, la France et le Royaume Uni.

Cet état de fait incite fortement les groupes à devoir s'adapter à une réglementation ne permettant pas aujourd'hui une gestion optimale de la trésorerie à l'échelle européenne.

C : Les contraintes fiscales

Du point de vue fiscale, la centralisation de la trésorerie de groupe entraîne principalement des contraintes pour la TVA, la déductibilité des intérêts intragroupe et les retenues à la source.

La TVA

Selon l'article 261C-1° du code général des impôts, la plupart des opérations de nature bancaire ou financière sont exonérées de TVA. Par contre, la TVA s'applique normalement aux facturations des services et prestations de gestion entre les sociétés et le pivot de trésorerie.

La déductibilité des intérêts

Le code général des impôts prévoit un plafonnement de la rémunération par rapport aux règles générales de déductibilité des intérêts. En effet, la législation impose que les intérêts payés par la filiale directe pour les emprunts à sa maison mère ne sont déductibles que si le taux ne dépasse pas 100% de la moyenne annuelle des taux de rendement brut à l'émission des obligations émises par les sociétés privées (TMO).

Dans les autres cas (filiale à filiale, société mère et sous filiale) y compris les prêts des filiales à destination de la société mère, cette limitation ne s'applique pas : les intérêts sont déductibles dès lors qu'ils sont « normaux » et clairement affichés.

La limitation peut être levée si la société mère agit en tant que mandataire de sa filiale en empruntant auprès des banques (arrêt du conseil d'Etat du 27/02/1989).

La solution choisie par de nombreux groupes consiste à ne pas choisir la société mère comme pivot des opérations de trésorerie, mais à utiliser, soit une société spécialisée, filiale de la société mère, soit une filiale de dernier rang juridique du groupe.

Une rémunération insuffisante (par rapport aux conditions que la société pourrait obtenir auprès d'une banque), avec un taux d'intérêt trop bas, voire nul, pourra être considérée comme un acte anormal de gestion par le fisc qui procédera alors à une réintégration des intérêts non perçus dans le résultat imposable de la société prêteuse.

Les retenues à la source

Elles doivent être appliquées, en vertu des dispositions du code général des impôts, aux intérêts versés par une société française en faveur d'une société étrangère. C'est notamment le cas, sauf exonération prévue par une convention fiscale particulière passée avec la France, lorsque la société pivot de trésorerie est une société non résidente.

Depuis le 1er janvier 1999, les groupes bénéficiant du régime de la centrale de trésorerie située en France bénéficient désormais de l'exonération de prélèvement sur tous les emprunts contractés à l'étranger, y compris en comptes courants; désormais les remontées en France d'excédents de trésorerie ne sont plus pénalisées. C'est au débiteur qu'incombe la charge de déduire la retenue cette retenue et de la verser aux services fiscaux du pays de résidence.

Dans tous les cas, le trésorier central doit impérativement consulter le service juridique et fiscal du groupe avant de mettre en place la centralisation de la trésorerie, pour vérifier la conformité de l'organisation au regard de la réglementation et des contraintes juridiques et fiscales.

En conclusion, le choix de la centrale de trésorerie ne doit pas être motivé uniquement par des raisons fiscales, (même si bien entendu celles ci ne sont pas négligeables). En effet, l'organisation retenue doit pouvoir continuer de fonctionner même si les avantages fiscaux viennent à diminuer ou à disparaître. Il serait hautement risqué de bâtir un schéma de centralisation de la trésorerie sur des considérations purement fiscales. Dans le cas contraire, il y aurait fort à parier que, sur la durée, le groupe n'ait à en subir quelques conséquences.

CHAPITRE III : MISE EN PLACE EFFECTIVE D'UNE GESTION CENTRALISÉE GROUPE AU SEIN D'ARIUS

Maintenant que nous avons passé en revue tous les points essentiels d'une trésorerie optimale, nous allons illustrer la mise en place d'un pool de trésorerie au sein du groupe Arius.

Nous tenterons de donner à travers cet exemple toutes les étapes clés ainsi que tous les documents modèles qui vont servir à la construction d'un cash pooling mettant en avant la fusion des échelles d'intérêts. Dans chaque partie, les étapes de la construction feront l'objet de réflexions personnelles tant au niveau humain, technique ou méthodologique. Ces étapes seront complétées par les résultats et les performances attendus ainsi que par les difficultés rencontrées au cours de la mission.

Nous rappelons que la mission au sein du groupe Arius est de mettre en place de A à Z une gestion de trésorerie centralisée.

Avant toute action, il a été nécessaire d'établir un programme sous forme de graphique d'ordonnancement. Toutefois les délais retenus seront très aléatoires. Beaucoup d'actions à prendre demandent des réponses qui peuvent être très variables. **L'annexe 5** présente le programme réalisé pour Arius. Ce programme est définie en plusieurs parties :

- 1/ Analyse de l'existant*
- 2/ Elaboration de choix stratégique*
- 3/ Préparation de la mise en œuvre*
- 4/ Mise en œuvre*
- 5/ Contrôle des procédures*

Nous pouvons retenir de ce programme trois parties essentielles qui annoncent le plan de ce chapitre :

- 1/ Analyse de l'existant*
- 2/ Elaboration des choix stratégiques*
- 3/ Mise en œuvre et contrôle*

TITRE I : ANALYSE DE L'EXISTANT

A : Etablissement d'une cartographie des flux actuels

La première étape consiste à recenser par entité juridique le nombre de comptes bancaires. Cela nous permet d'avoir une idée générale de la situation du groupe en matière de planification des flux.

On retrouve en **annexe 6** la cartographie des comptes bancaires d'Arius.

Que pouvons nous déduire de cette cartographie des flux ?

La première chose que nous pouvons constater est la diversité du nombre de banque et une gestion des flux très mal organisée. Il n'y a pas moins de 18 comptes pour Arius/BD Lease et seulement un ou deux comptes pour les autres sociétés. Cette situation provient de la fusion de BD Lease par Arius. En effet, la société BD Lease était organisée en région : BD Lease Ile de France, BD Lease Nord et BD Lease Ouest. Cela signifie des comptes ouverts dans chaque région. Il est difficile dans ces cas là de pouvoir maîtriser entièrement tous les flux de trésorerie. Lors de mon arrivée, tous les comptes bancaires avaient changé d'adresse et on recevait de ce fait les relevés de compte au siège à Nanterre. Toutefois, les comptes n'ont pas changé de dénomination sociale. En matière de réglementation, cela pose plusieurs problèmes.

A partir du moment où une entité juridique n'existe plus, un compte bancaire est soit immédiatement fermé et le solde doit être versé sur un autre compte de la société nouvelle ou alors il doit faire l'objet de modification de dénomination sociale. Pour faire ces changements, il faut penser à deux choses : d'une part il est nécessaire d'envoyer les extraits K-bis montrant la fusion de BD Lease ; selon les banques on peut vous demander des informations complémentaires comme le K-bis de la nouvelle société ou encore ses statuts. D'autre part, il faut modifier la liste des signataires. Dans le cas de la fusion de BD Lease avec Arius, certains signataires n'existaient plus car ils avaient quitté l'entreprise.

Depuis cette fusion, l'avenir des comptes de BD Lease n'avaient pas encore été envisagé. L'activité des comptes est donc suivie de très loin et constitue une certaine lourdeur en matière de gestion de trésorerie.

B : Recensement des banques, des engagements et des frais bancaires actuelles

Recensements des banques

Une fois toutes les banques recensées, la deuxième étape consiste à récupérer et centraliser toutes les informations dans un fichier. Cette liste (**annexe 7**) nous présentera tous les points suivants :

- ✓ Nom de société : comme nous traitons toutes les filiales, il est nécessaire de faire le tour de toutes les banques du groupe.
- ✓ Nom de la banque
- ✓ Les coordonnées bancaires complètes : code banque, code guichet, le numéro du compte et le RIB.
- ✓ L'état du compte selon plusieurs critères présentés dans le tableau suivant.

ACTIF	Compte encore actif : cela signifie que des règlements passent encore sur le compte
CLOT	Compte clôturé
ENC CLT	En cours de clôture : la demande de clôture a été demandée par lettre recommandée
OK	Compte à garder
TRSFT	Clôture-transfert : cela signifie que toutes les opérations qui passent encore sur un compte A sont transférés sur un compte B. Toutefois le compte A est fermé et il n'est plus possible de passer des ordres. Cette technique permet de laisser du temps à l'entreprises de procéder aux changements nécessaires (environ 6 mois).

Ces codes nous servent à suivre de manière active l'état d'avancement des fermetures de compte.

Ensuite, par un système de lien hypertexte sur chaque compte, nous avons accès à des données essentielles (**annexe 8**) telles que :

- ✓ Adresse complète de la banque
- ✓ Le nom du gestionnaire de compte ainsi que son téléphone et son fax
- ✓ Les mots de passe utilisateurs dans le cas où certains comptes bénéficient de connexion internet.
- ✓ Les signataires habilités sur le compte

Ce fichier va servir de base de travail pour entamer par la suite les fermetures de compte.

Pour établir une telle base de données, il est nécessaire de rencontrer les comptables de chaque filiale responsables des comptes bancaires. C'est une étape qui va permettre aussi de nouer des contacts avec les filiales car ce sont les comptables qui sont au cœur des opérations de règlements. Il est nécessaire de rappeler que pour chaque entité il n'y a pas actuellement au sein du groupe Arius de trésorier. Ce sont les comptables en partenariat avec leur chef comptable qui s'occupent de la trésorerie. Dans la mesure où ces dernières années, il y a eu l'arrivée de beaucoup d'entité telles que AR Systèmes, Déploiements, Lexys et dernièrement BD Lease, autant dire que le groupe est en pleine restructuration et les organisations ne sont pas encore clairement définies.

La Trésorerie est gérée de manière floue : les compensations en cas de découvert ne se font pas toujours immédiatement. Cela signifie que le groupe Arius ne maîtrise pas les conditions bancaires, c'est à dire ses coûts en matière de relation bancaire (intérêts, frais de tenue de compte, découvert...).

C'est pourquoi la Direction a pris l'initiative pour régler ces problèmes de mettre en place au sein du groupe Arius une véritable centralisation de la trésorerie capable de gérer pour l'ensemble des entités les excédents et les déficits.

Les engagements

Afin de pouvoir clôturer les comptes bancaires, il est nécessaire de transférer tous les types de règlements sur d'autres comptes du groupe. C'est notamment le cas des anciens comptes de BD Lease. Malgré le fait que la majorité des engagements ont été transférés sur les comptes d'Arius, il reste toutefois des règlements tels que par exemple des frais de téléphone, des frais de location de voitures ou encore des abonnements à divers services bancaires. Il est aussi possible lors du rapatriement des engagements vers le nouveau compte de ne pas avoir repris tous les dossiers clients.

Dans ces cas là, il est nécessaire d'établir des courriers aux clients et aux fournisseurs afin d'une part de les prévenir du changement des coordonnées bancaires de la société mais aussi d'autre part de la nouvelle adresse de facturation dans le cas de la fusion de BD Lease par Arius.

Le problème qui se pose dans cette phase de la mise en place de la centralisation est le temps de réponse des clients et des fournisseurs à effectuer les changements. Il a souvent été nécessaire de téléphoner directement afin d'avoir des résultats plus rapide. Mais il est bien sur impossible de téléphoner si il y a un trop grand nombre d'engagements à transférer. Dans ce cas, le mailing est la seule solution et le contrôle des relevés de compte s'impose. Cette solution est peut-être la plus fiable mais demande une grande patience car le temps de réaction des partenaires de l'entreprise est souvent très long.

On peut observer trois types de traitement des engagements en fonction des moyens de règlements. Nous allons ici en distinguer trois : les chèques, les virements et les prélèvements.

Les chèques

Les dispositions légales relatives au chèque sont propres à chaque pays. Les règles applicables en France sont édictées par le décret loi du 30 octobre 1935. Le chèque est le titre par lequel le détenteur d'un compte bancaire demande à sa banque de payer le montant inscrit à un bénéficiaire. Pour encaisser le chèque sur son compte, le bénéficiaire présente le chèque endossé à sa banque. Pour ne plus faire passer de chèques sur un compte, il suffit simplement de ne plus payer les clients par chèques.

Une règle doit toutefois être prise en compte : le délai de présentation du chèque émis et payable en France est d'une année et 8 jours. Il devient alors nécessaire de vérifier que tous les chèques émis au profit d'un tiers ont bien été tous endossés et débités du compte bancaire d'Arius. Cela signifie que le trésorier doit travailler à partir des rapprochements bancaires et attendre que le client endosse son chèque au profit de sa banque.

D'un point de vue commercial et dans le cas de la fusion de BD Lease, un fournisseur qui n'a pas encaissé son chèque depuis plus de dix mois a de grandes chances de ne pas l'encaisser. Il peut donc être annulé en comptabilité.

Les virements

Ce mode de paiement est très souple. C'est un simple paiement de banque à banque. Aucune condition de forme n'est exigée pour émettre un ordre de virement. Seul le RIB du bénéficiaire est indispensable. A échéance, toutefois, si le débiteur ne paie pas, le créancier ne disposera d'aucun titre pour faire constater l'impayé. Il constitue une garantie de paiement à partir du moment où il est crédité sur le compte du bénéficiaire. Concernant, les clients qui paient par virement, il suffit donc de leur envoyer une simple lettre expliquant le changement des coordonnées bancaires de la société.

Les avis de prélèvements

Il est émis par le créancier qui demande à sa banque de prélever un montant sur le compte du débiteur. L'émetteur a dû préalablement obtenir le RIB et un document d'autorisation de prélèvement de la Banque de France qui lui donne un numéro national d'émetteur. Les avis de prélèvement doivent être remis en banque 6 jours ouvrés avant la date de compensation pour les avis ordinaires et 3 jours ouvrés avant pour les avis accélérés.

Dans le cadre de la fusion de BD Lease avec Arius, il s'est posé un problème concernant le numéro national d'émetteur. En effet, les deux entités juridiques possèdent chacun un numéro d'émetteur national. Lors de la fusion, BD Lease n'a plus de statut juridique. Logiquement, le numéro national d'émetteur de BD Lease devrait alors disparaître. Mais cela devient impossible dans un contexte commercial. BD Lease dispose de milliers de clients. Il est impensable de refaire signer des avis de prélèvements à tous ses clients. La réponse vient ici de la Banque de France : elle demande simplement de continuer à prélever et donc à télétransmettre les ordres avec le numéro national d'émetteur Arius. Il ne peut y avoir dans ce cas là de problèmes avec les clients : ils ont tous été prévenus de la fusion de BD Lease avec Arius et en cas de litige sur le numéro national d'émetteur la Banque de France a été prévenue de la fusion.

Recensements des frais bancaires groupe

Afin de se rendre compte des volumes de frais bancaires payés par le groupe, il m'a donc été demandé d'effectuer une petite étude sur l'ensemble des frais du groupe. En **annexe 9** vous trouverez les résultats de cette étude, qui regroupe pour chaque entité tous les comptes comptables représentant les frais bancaires.

Il ressort de ces tableaux que le groupe paie des sommes considérables en matière de frais de tenue de compte et d'intérêts débiteurs. C'est ici un signe évident que les conditions bancaires sont mal négociées par le groupe.

C : Estimation des besoins à moyen terme

Cette partie donne simplement les grandes lignes qui vont être dégagées parmi les éléments qui ont été observés dans les parties A et B.

Les deux premières parties nous permettent de faire un « état des lieux » des comptes bancaires et de l'organisation de manière générale de la trésorerie au niveau des filiales et du groupe.

Cet état nous permet de dégager les points suivants :

- un nombre de comptes bancaires important, d'où des frais bancaires conséquents ;
- une trésorerie gérée seulement au niveau des filiales, aucune position groupe n'est calculée ;
- transferts de fonds par télétransmission et confirmation par fax ;
- il n'existe qu'un seul poste de télétransmission des ordres et celui-ci est dédié à Arius et Arius Finance ;
- au niveau des signataires : il est nécessaire de leur préparer des parapheurs avec toutes les factures.

Selon cet état, la direction a estimé les besoins suivants :

- ✓ un compte bancaire par entité juridique : cela signifie que chaque filiale ne gèrera qu'un seul compte bancaire. Le besoin est de diminuer au maximum les frais bancaires du groupe.
- ✓ Détenir selon une périodicité une position groupe permettant la compensation des comptes bancaires. Cela permet de pouvoir contrôler de manière efficace et optimum la trésorerie du groupe.
- ✓ Sécuriser au maximum les télétransmissions et diminuer le temps entre la signature et l'exécution d'un ordre de virement.
- ✓ Avoir un poste dédié à la trésorerie pour toutes les trésoreries des filiales.

C'est à partir des points suivants qu'il a été décidé de mettre en place une gestion centralisée Groupe. Elle permet de répondre à tous les besoins qui ont été exprimés jusqu'à maintenant.

En ce qui concerne la sécurisation des données, un seul type de télétransmission peut répondre à ce besoin : l'ETEBAC 5. Ce mode de télétransmission sera explicité plus en détail dans le chapitre suivant.

TITRE II : ELABORATION DES CHOIX STRATEGIQUES

A : Détermination de l'organisation et du degré d'autonomie souhaitable de chaque entité

L'organisation

Pour déterminer l'organisation de la centralisation de la trésorerie, il est nécessaire de repartir de l'organigramme du groupe (**annexe 1**)

La position de holding va être choisie pour des raisons de simplicité de mise en œuvre.

Le groupe se contente pour le moment d'une activité de compensation multilatérale, il est donc plus avisé d'investir une société du groupe de cette fonction. Il est très coûteux et très compliqué de créer une société financière ou une société de banque.

En **annexe 10** apparaît la structure telle qu'elle a été définie par le directeur comptable. La société mère est le pôle SFS de BNP PARIBAS. La société pivot est Arius Finance qui est une holding avec pour filiales : ARIUS, LEXYS, DEPLOIEMENTS et GOTHAM. Il apparaît aussi Arius Partenaires qui est un département d'Arius et non une entité juridique à part entière.

Nous pouvons remarquer que la société AR SYSTEMES ne fait pas partie de la centralisation. En effet, cette société ne satisfait pas complètement aux conditions requises par la banque pour rentrer dans une convention CAT. Le pourcentage de détention d'Arius Finance dans AR SYSTEMES n'est pas suffisant ; il est nécessaire d'avoir des autorisations qui sont assez longues à obtenir au sein de BNP PARIBAS. Pour le moment, cette société ne rentrera donc pas dans la CAT, mais à terme elle devra y rentrer afin de pouvoir construire une centralisation complète de la trésorerie au niveau du groupe. Un compte de Levallois apparaît aussi comme étant provisoire. C'est un compte ouvert au nom de Lexys et qui va devoir être fermé . Seulement beaucoup d'opérations passent encore sur ce compte, cela signifie qu'Arius est obligé de l'intégrer à la CAT. Mais il ne devrait être présent sur cette CAT que quelques mois, le temps de le clôturer.

Pour la mise en place de cette CAT, nous avons pris deux décisions :

- la centralisation fonctionnera sous le mode de la fusion des échelles d'intérêts : l'option 2 est choisi et permet le calcul de l'échelle d'intérêts pour le groupe et les filiales,
- le remontée des soldes sera en mode indirect. La volonté du groupe est de laisser les filiales gérer leur trésorerie et de n'intervenir que dans le cas où les soldes se dégradent de manière importante.

Le degré d'autonomie de chaque entité

Cette partie sert à définir pour chaque entité quelle sera leur mode de gestion des comptes bancaires.

La direction a choisi de traiter toutes les filiales de la même manière. Chaque filiale dispose de sa trésorerie comme elle l'entend. Elles peuvent émettre tout type de règlement. La centralisation intervient dans le cadre d'un prêt ou d'un emprunt entre le compte centralisateur d'Arius Finance et les comptes de filiales. Cette opération de prêt/emprunt doit faire l'objet d'une convention de trésorerie entre chaque filiale et la holding Arius Finance.

Nous avons repris la convention signée entre Arius et Lexys et nous avons créé la même pour les filiales Déploiements et Gotham. On retrouve un exemple de convention signée entre la holding et chaque filiale en **annexe 4**.

Dans ce contrat, nous pouvons constater plusieurs points :

1/ la filiale donne mandat à la holding pour assurer la gestion de sa trésorerie et optimiser les revenus et frais financiers, et le recours au crédit.

2/ la filiale donne mandat à la holding pour emprunter, au jour le jour, tout ou partie de ses excédents de trésorerie, ou de lui prêter, au jour le jour, tout ou partie de ses besoins de trésorerie.

3/ la convention présente les conditions de prêt et emprunt. Dans ce cas précis, nous avons :

- prêts = une rémunération calculée sur le taux de l'Euribor à 3 mois
- emprunts = un intérêt calculé sur le taux de l'Euribor à 3 mois plus 1%.

Ces taux sont fixés pour l'année en cours et seront revus annuellement.

4/ Les intérêts seront payés à la fin de chaque trimestre civil, et calculés sur la base d'une année civile de 360 jours.

5/ Le décompte des intérêts se fait tous les trimestres ; et la filiale a 60 jours après la date de réception du décompte pour contester le calcul.

Cette convention est signée entre toutes les filiales et la holding Arius Finance. Elle a pour but de donner la possibilité à Arius Finance de pouvoir gérer de manière globale la trésorerie de chaque filiale.

C'est aussi dans cette optique que la direction a pris la décision de fonctionner en mode indirect. Cela laisse libre court aux filiales de gérer leur trésorerie.

B : Etude des technologies à utiliser : ETEBAC 5 et Bank Paiement 500

Dans cette partie, il s'agit de faire l'étude des besoins en informatique pour la mise en place de la sécurisation des données. Selon les conseils de la banque, le moyen le plus sécurisé de transmettre des ordres de virements est la norme ETEBAC 5. Il faut par la suite choisir un logiciel de communication bancaire.

La sécurisation des données : ETEBAC 5

Toutes les banques mettent maintenant à la disposition de leurs clients des services de transfert de fichiers par télétransmission (extraits de compte, virements, BOR, ...), dans l'un ou l'autre sens, selon la nature du fichier.

Cette télétransmission est régie par les normes interbancaires ETEBAC (Echanges TELétransmis entre les BANques et leurs Clients), définies par le CFONB (Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaire), et diffusés par l'AFB (Association Française des Banques).

Les cinq versions du protocole ETEBAC définissent les modes de dialogue entre les systèmes informatiques des banques et ceux de leurs clients.

Etebac 3 concerne les échanges bidirectionnels de fichiers par l'intermédiaire du réseau Transpac. Il est largement répandu dans les grandes entreprises françaises.

Aux normes Etebac 3, l'envoi des fichiers aux banques se fait dans les deux sens (Aller et Retour) via le réseau TRANSPAC.

Les principes d'appel prévus dans le respect du protocole Etebac 3 sont les suivants :

- le serveur est à la disposition des clients, selon des horaires propres à chaque banque.
- une session est composée de trois phases: connexion, transfert, déconnexion.
- c'est toujours le client qui déclenche l'appel, quelque soit le sens, aller ou retour.
- une fois le contact établi, le client envoie une carte paramètre, propre à chaque banque, qui contient des indications sur le compte concerné, le service demandé, ainsi qu'un mot de passe.
- plusieurs cartes paramètres peuvent être traitées dans un même appel, à condition de ne pas laisser la ligne inoccupée au-delà du délai prévu par le protocole.
- chaque carte paramètre est suivie par l'envoi d'un fichier dans l'un des deux sens précisé par la carte paramètre, fichier qui est aux normes AFB ou propres à la banque.
- la déconnexion intervient à la fin du transfert, après une temporisation prévue par le protocole. le contrôle des trois phases est effectué par le logiciel du client, qui reçoit pour vérification des messages de bonne exécution.

Etebac 5 est une version "*améliorée*" d'ETEBAC 3. Il est ainsi possible, à partir d'un ordinateur, non seulement de communiquer des informations, mais également d'adresser une véritable "signature" ayant la même valeur probante qu'une signature manuscrite. De plus le système offre la possibilité d'avoir plusieurs signataires. La sécurisation de l'accès au système se fait au moyen de cartes magnétiques individuelles contenant la nomenclature des droits conférés à leurs possesseurs.

Pour mettre en place ce protocole, il est nécessaire de remplir un contrat ETEBAC 5 fournie par la banque. Il n'a pas été évident de remplir ce contrat. Il prend en compte différents éléments techniques et les explications ne sont pas toujours très claires. Il a été nécessaire de contacter fréquemment le responsable technique clientèle de BNP Paribas pour demander de plus amples informations. On peut noter que les techniciens sont toujours disponibles pour répondre le plus précisément possible aux différentes interrogations sur le contrat.

Dans le tableau qui va suivre tous les éléments importants du contrat vont être expliqués afin de pouvoir le remplir le plus précisément possible.

<i>Type d'information</i>	<i>Explication</i>	<i>Solution pour Arius</i>
<i>Identification</i>	L'identifiant est ici le numéro de SIRET de l'entreprise qui ouvre le contrat. Un contrat ETEBAC est ouvert pour une société, mais la connexion peut couvrir dans une liste jointe en annexe tous les comptes du groupe. Cela évite d'avoir un contrat pour chaque entité.	<i>Le contrat sera ouvert sur la holding Arius Finances, donc le Siret d'Arius Finance.</i>
<i>Procédure de commande de cartes</i> <i>Type de carte</i> <i>Identifiant</i> <i>Nom</i>	La commande de carte se fait pour l'ensemble du groupe. Il faut simplement définir quels sont les porteurs de carte, à qui elle doit être envoyée et quelle est la personne qui va recevoir les codes. Il y a le choix entre les cartes DX+ ou M9. Ce sont simplement deux modèles différents de cartes l'une est fabriquée par Bull l'autre par Phillips. Le modèle le plus répandu est DX+ qui est une version améliorée du DX. Ensuite Test ou Réel : il est possible de commander des cartes pour effectuer des tests de connexion. L'identifiant est composé du siret de l'entreprise suivie de 7 caractères Le nom du porteur de carte.	<i>Choix DX+</i> <i>Identifiant : SIRET + 1^{ère} lettre du prénom + 3 premières lettres du nom + numéro séquentiel.</i> <i>Exemple : carte pour laurent laville</i> 38375928900051 LLAV001 Chaque signataire portera une carte ainsi que les postiers (explication plus loin dans le dossier). Aucune carte en test, toutes les cartes sont en réel. Le numéro de la carte comportera le Siret d'Arius car c'est elle qui va supporter le coût des cartes.
<i>Modèle de mise en opposition</i>	C'est simplement un modèle de courrier en annexe qui va servir à faire opposition aux cartes dans le cas d'un vol, d'une perte ou d'un remplacement.	-
<i>Profil de sécurité</i>	Au choix 7 ou 8 : la différence se situe dans l'authentification du message.	Choix 8 : pour une sécurité maximale.
<i>Signatures</i>	Il y a la possibilité comme sur un compte courant de pouvoir signer en double ou en simple, avec un plafond assigné.	Pour une sécurité maximale, le choix s'est porté sur une signature en double sur tous les comptes du groupe. Personne ne détient une simple signature.
<i>Choix des services</i>	Le choix se fait en fonction des fonctionnalités que désire l'entreprise : virements de masse, virements internationaux, avis de prélèvement....	Le choix s'est porté pour le groupe : virements de masse, virements internationaux et avis de prélèvement.

Réflexion de l'organisation des signatures chez Arius (en annexe 11)

La direction a décidé de mettre en place une organisation basée sur 10 signataires et 3 postiers.

Quel est le rôle des signataires et des postiers ?

Les signataires : chaque signataire disposera d'une carte à puce attitrée. Cette carte va leur permettre de signer électroniquement les fichiers que les comptables auront préalablement préparés. Mais ils n'auront le pouvoir que de signer et ne pourront pas envoyer les ordres de virement.

Les postiers : les postiers n'ont la seule tâche que d'envoyer le fichier signé à la banque. Ils n'auront le pouvoir que d'envoyer le fichier de virement mais pas de le signer.

Ce système permet d'avoir une sécurité totale dans le passage des ordres.

La procédure de télétransmission

Les ordres de virements suivront la procédure suivante :

- 1- Préparation des virements par les comptables sur le logiciel
- 2- Vérification du fichier par le postier
- 3- Appel des signataires
- 4- Signature par carte à puce de l'ordre de virement par les porteurs-signataires
- 5- Envoi du fichier à la banque par le postier

Les avantages sont les suivants :

- Sécurité du traitement : le fichier est signé électroniquement et est envoyé directement à la banque. Chaque signature est authentifiée. Plus de problèmes au niveau de l'exécution des ordres. Le fichier est traité automatiquement par la banque, il ne peut plus y avoir d'erreurs.
- Sécurité contre la fraude : tous les virements doivent porter la double signature. Chaque virement est signé en présence du postier.
- Aucun signataire ne peut envoyer un fichier de virement.
- Aucun Transporteur ne peut envoyer un fichier si il n'est pas signé.

Les inconvénients

Le seul inconvénient est le déplacement des signataires. En effet, lors de la télétransmission les signataires doivent se déplacer jusqu'au lecteur de carte le plus proche. Cela reste un inconvénient négligeable face à l'importance de la sécurité des moyens de paiement.

Le logiciel de communication bancaire

La première étape est de vérifier les outils existants. Il se trouve que le groupe Arius possède déjà un logiciel de communication bancaire. Ce logiciel permet d'émettre des télétransmissions en ETEBAC 3 pour Arius et Arius Finance.

Dans le cadre de la gestion de trésorerie centralisée, la direction a préféré qu'une étude soit opérée sur les possibilités que pourrait nous offrir les sociétés d'informatiques spécialisées dans la communication bancaire. La direction a désiré dans un premier temps faire une pré-étude dans laquelle sera reportée les besoins fonctionnels de chaque logiciel, ainsi que le choix qui sera fait. Cette étude est présente en **annexe 12**. Ensuite, nous avons mis en marche un appel d'offre sur trois sociétés d'informatiques : SAGE, CONCEPT et XRT CERG ; trois spécialistes très connus dans le marché des logiciels de communication bancaire. Il ressort de cette étude un tableau comparatif de ces trois logiciels en **annexe 13**. Ce tableau a été construit sans tenir compte de l'existant. Ce comparatif des trois logiciels nous a permis de faire notre choix.

Le groupe fonctionne déjà avec le logiciel Banque Paiement 500. Il suffit de rajouter les modules nécessaires. Comme la direction souhaite mettre en place très rapidement ce système, il était donc logique de choisir un outil déjà connu et utilisé par les services comptables.

Commentaires

Devant le choix des nombreuses options de chaque logiciel, il était difficile de choisir entre toutes. Donc le devis a été établie au départ avec un maximum d'options. Puis, progressivement nos choix se sont très vite resserrés par rapport à l'organisation de la centralisation et aux besoins qui se sont faits ressentir. La solution choisie est d'une part la plus simple, la plus rapide et la plus sûre : Banque Paiement 500 de SAGE. Le logiciel est déjà connu, utilisé et la mise en place des nouveaux modules est rapide.

C : Estimation des coûts

Pour cette mission, il était important de pouvoir définir de manière générale les coûts principaux de la mise en place de l'ETEBAC 5 ainsi que de connaître les différentes conditions bancaires du groupe qui allaient être mises en place par la Centralisation de la Trésorerie.

Les conditions bancaires

Lors de la mise en place de la CAT, les conditions bancaires au niveau du groupe ont été renégociées et ont permis de bénéficier des conditions suivantes. L'explication des dates de valeur a été donnée plus haut dans le chapitre I.

Conditions de fonctionnement du compte centralisé	
FUNCTIONNEMENT DU COMPTE	
Intérêts débiteurs	EONIA+0,10%
Commission de Découvert	0
Commission de Compte	0,025%
Frais de tenue de compte	61 Euros
OPERATIONS AU CREDIT	
Virements compte à compte reçus	J
Virements tiers reçus	J
OPERATIONS AU DEBIT	
Chèques émis	J
Virements tiers émis	J
Virements compte à compte émis	J

Ces conditions seront applicables à chacune des filiales.

En ce qui concerne les prélèvements et les impayés, les éléments n'ont pas changé. Mais ce tableau n'est qu'une première phase de la mise en place de la CAT. En effet, Arius et BNP Paribas réfléchissent sur un système de forfait qui permettrait d'accroître encore une fois la maîtrise de la trésorerie et d'arriver à un optimum économique. Ce forfait permettrait à Arius de pouvoir bénéficier selon l'accord qui sera défini de conditions bancaires très avantageuses et notamment d'avoir toutes les opérations sur les comptes du groupe en date de valeur J. Il n'y aurait plus de décalage entre les dates d'opération et les dates de valeur.

Les coûts de mise en place de l'ETEBAC 5

Le tableau suivant représente les principaux coûts de mise en place de l'ETEBAC 3 et de l'ETEBAC 5.

ABONNEMENT ECHANGES DE DONNEES ET TENUE DE COMPTE	
7 comptes	
SENS BANQUE => CLIENT	427
(abonnement mensuel, 1000 écritures/mois par poste banque installé)	
SENS CLIENT => BANQUE	126
(abonnement mensuel, 20 fichiers/mois par poste banque installé)	
TENUE DE COMPTE	490
Total en euros / mois	1 043
Total en euros / an	12516

SYSTEME ETEBAC 5	
INSTALLATION	HT (catalogue)
MISE EN PLACE	1500
Total mise en place	1500

ABONNEMENT ECHANGES DE DONNEES ET TENUE DE COMPTE	
6 comptes	
SENS BANQUE => CLIENT	427
(abonnement mensuel, 1000 écritures/mois par poste banque installé)	
SENS CLIENT => BANQUE	266
(abonnement mensuel, 50 fichiers/mois par poste banque installé)	
TENUE DE COMPTE	490
Total en euros / mois	1 183
Total en euros / an	14196

Cela représente un coût total de 24 852 euros pour l'ensemble du groupe. Il faut ajouter qu'une partie du processus est déjà mis en place notamment l'ETEBAC 3 pour Arius et Arius Finance. Donc cela réduit le coût d'environ 3600 euros, ce qui nous fait un total de 21 252 euros.

C'est un prix qui représente à la fois la fiabilité et la sécurité complète d'un système d'information et la possibilité d'avoir une trésorerie calculée en valeur quotidiennement. Ce sont des coûts qui sont connus et qui peuvent être maîtrisés.

D : Réflexion et mise en place des procédures de trésorerie

Pour assurer l'équilibre quotidien des flux, il est nécessaire de contrôler les encaissements et les décaissements, préparer les prévisions et organiser le suivi de sa trésorerie en date de valeur. Le plan de trésorerie en date de valeur constitue le support de travail du trésorier groupe.

La mission va consister à :

- élaborer un plan de trésorerie,
- élaborer les prévisions,
- construire une stratégie pour effectuer les arbitrages en cas de trésorerie excédentaire ou de trésorerie déficitaire.

L'objectif est d'arriver à construire un système d'information fiable et suffisamment efficient pour qu'il puisse permettre au trésorier groupe de pouvoir parvenir à un solde proche de zéro, tout en minimisant les frais financiers.

Le Plan de Trésorerie

Pour construire un plan de trésorerie, il faut dégager tous les types d'engagements qu'il est possible d'avoir sur tous les comptes bancaires du groupe. Pour Arius, nous pouvons dénombrer plusieurs opérations :

Au débit :

- virements émis
- chèques émis (chèques manuels et lettres-chèques)
- les prélèvements

Au crédit :

- virements reçus
- chèques reçus
- les avis de prélèvements
- les lettres de change

Ces informations nous permettent de dresser un tableau classique de type budget de trésorerie.

Les prévisions

L'objectif du plan de trésorerie étant de prendre une décision de couverture ou de placement au vu des soldes prévisionnels, son élaboration doit être faite avant tout recours à de nouveaux financements et placements.

Les prévisions sont les documents de travail du trésorier. Le problème est de pouvoir arriver à des prévisions qui tombent au plus près de la réalité afin de ne pas avoir de réajustements trop importants à effectuer.

Les sources d'informations utilisées sont d'origine :

- *comptable* : facturation et comptes clients, comptabilité fournisseurs, comptes créditeurs et débiteurs, comptes de banque.

Gestionnaire du futur, le trésorier est gêné par les délais de production de l'information comptable pour réagir rapidement à un événement nouveau. La mise en place d'une comptabilité des engagements, avant une comptabilisation certaine, permet de pallier les délais parfois excessifs de l'enregistrement comptable, contraint par la précision des chiffres.

- *extra-comptable* : budget de trésorerie pour les événements certains ou à effets immédiats sur la trésorerie (absence de délais entre la réalisation de l'événement et sa conséquence en trésorerie), données des engagements financiers (échéances emprunts, frais financiers...), données du service du personnel (paie et charges sociales), prévision du chiffre d'affaires estimées par les commerciaux, données d'origine bancaire (virements à recevoir, retour d'impayés...) ainsi que l'ensemble des conditions de banque (taux d'intérêts, commissions, jours de valeurs..).

La fiabilité de l'information collectée et la rapidité avec laquelle elle est communiquée sont déterminantes pour obtenir une position de trésorerie la plus proche possible de la réalité, et prendre ainsi la meilleure décision de couverture (ou de placement). Du fait de l'horizon très court du plan de trésorerie, les flux introduits sont composés pour l'essentiel de données certaines quant au montant (événements connus). L'aléa le plus important concerne donc la date d'opération à laquelle interviendra le crédit ou le débit.

Le souhait de la direction est de mettre en place un système avec le moins de papier possible. Voici en **annexe 14** le plan des fichiers mis en place pour gérer la trésorerie.

Sur ce graphique, nous pouvons voir que d'un côté sur serveur il y a les fichiers de prévisions et de l'autre un fichier de plan de trésorerie pour un mois. La relation entre les fichiers de prévision et le fichier de plan de trésorerie se fait automatiquement par un système de liens. Cela permet de diminuer considérablement les papiers volants entre les comptables locaux et le trésorier.

Ces liens vont directement amener les informations à la cible et contribuer à remplir dans un même temps un tableau pour l'ensemble du groupe.

TITRE III : MISE EN ŒUVRE ET CONTROLE

A : Clôture des comptes excédentaires

Pour clôturer les comptes excédentaires dans le groupe, il est nécessaire de faire un relevé de toutes les engagements encore présents afin de les transférer sur le compte d'Arius. La première phase consiste à observer tous les mouvements sur le compte depuis les trois derniers mois. Ensuite, une fois tous les tiers identifiés, il faut créer un publipostage expliquant la situation et demandant le changement de coordonnées bancaires. En **annexe 15**, vous trouverez un exemple de lettre de changement de coordonnées bancaires.

Ensuite, il faut effectuer un suivi régulier des opérations pour vérifier si les changements ont bien été pris en compte. Il est en effet arrivé plusieurs fois que les changements demandés par lettre n'aient pas été faits. Il a plusieurs fois été obligatoire de téléphoner et d'avoir un interlocuteur afin de régler les problèmes. Le plus souvent, le problème posé était la fusion de BD Lease avec Arius. Lorsqu'il s'agit de contrat, le tiers désire avoir une copie de l'extrait K-Bis montrant la fusion de BD Lease avec Arius.

Concernant les prélèvements qui nous sont débités, il est nécessaire de résigner des autorisations de prélèvements. Cela peut prendre plus d'une semaine entre le moment où un tiers envoie l'autorisation et le renvoi de cette autorisation signée.

Il faut aussi faire en sorte que l'entreprise n'utilise plus ses formules de chèques et qu'ils soient tous encaissés avant la clôture.

Le report des engagements est un travail long et fastidieux. Sur le planning dicté au départ de la mission, nous avons évalué à trois mois le travail de clôture mais ce travail avait déjà commencé bien avant, notamment en ce qui concerne les chèques et une grande partie des prélèvements. C'est un travail qui est mené en parallèle de l'organisation de la CAT et de la mise en place de l'ETEBAC 5.

Une fois qu'un compte bancaire ne présente plus d'engagements, il est possible alors de le fermer. De la même façon que le transfert des engagements, il est possible de faire un publipostage. En **annexe 16** est présenté un exemple de lettre de clôture de compte.

En date du 27 mai, il ne reste que quatre comptes : deux sont en attente car le premier présente un prêt contracté par BD Lease, et le deuxième présente une grande série d'impayés ; enfin les deux derniers comptes seront fermés en juin. Sur environ 20 comptes à clôturer en trois mois, c'est un bon résultat.

Commentaires

Sur un plan humain, il est utile d'entretenir une bonne entente avec les différents gestionnaires de compte. Cela permet de pouvoir quelques fois détourner certaines procédures pour arriver plus vite au résultat. L'exemple a été flagrant pour l'un des comptes de BD Lease. Au départ le gestionnaire voulait les procès verbaux du changement de BD Lease en Arius, les extraits K-Bis et les statuts de la société. Une fois ces éléments envoyés, il voulait par la suite refaire signer tous les mandataires sur le compte. En terme de procédure, c'est beaucoup trop long. En discutant avec cette personne, nous sommes arrivés à contourner cet obstacle. Il suffisait d'une simple lettre du Président Directeur Général avec un extrait k-bis.

B : Mise en place de la CAT et de l'ETEBAC 5

La CAT

La mise en place de la CAT s'est faite très rapidement. Une fois le contrat signé, la banque ouvre les comptes reflète. Le premier jour n'est pas comptabilisé, ce qui est normal car la centralisation remonte les soldes du jour précédent. Pour le groupe Arius, la CAT a commencé le 2 mai avec la première remontée en date du 3 mai 2002.

Cette phase de mise en place s'est faite très rapidement. Toutefois, il est survenu par la suite le problème des comptes de Grande Armée. Il était convenu entre BNP Paribas et Arius que les comptes feraient l'objet d'une clôture-transfert. Ainsi tous les comptes de Grande Armée devaient se transférer sur le compte Arius. Seulement, pour des raisons techniques les comptes de Grande Armée n'ont pas pu être transférés sur le compte Arius. Nous avons donc été obligé de réintégrer tous ces comptes dans la CAT, et de laisser mourir ces comptes en essayant de transférer la totalité des engagements. Ce travail avait déjà été commencé. Mais du fait de la clôture-transfert, nous avons le temps de faire transférer les engagements. Il est maintenant indispensable que tout se fasse le plus rapidement possible.

ETEBAC 5

Au moment où ce mémoire est écrit, le contrat n'est pas encore signé. Il est préparé et il est actuellement contrôlé par le service clientèle technique de la BNP. Le système des télétransmissions sera mis en place seulement courant juin. Cela demande une organisation très précise.

L'organisation qui a été décidée de mettre en place est expliquée sur le schéma en **annexe 11**.

C : La gestion de la trésorerie

Concernant la Gestion de Trésorerie, nous avons construit un plan de trésorerie qui sera utilisé dans un premier temps. Il sera sûrement soumis à modification plus tard.

La saisie de la trésorerie va se faire en trois phases :

- 1/ Rentrée en début de mois de la date
- 2/ Saisie des soldes des comptes secondaires
- 3/ Vérifier que toutes les filiales ont donné leurs prévisions
- 4/ Prendre les décisions de trésorerie qui s'imposent suivant le solde provisoire qui s'affiche.

En **annexe 17** est représenté le tableau du plan de trésorerie. C'est ce tableau qui va être rempli automatiquement par les tableaux de prévisions des filiales. Le tableau de prévision présent en **annexe 18** doit être rempli la veille pour le lendemain par les comptables. La partie haute est une partie qui directement s'insère dans le tableau de trésorerie alors que la partie basse ne s'incrémente pas dans les tableaux car les échéances sont lointaines ou alors il s'agit de carte bleu ou cartes affaires qui n'ont pas un caractère prédictif (il n'est pas possible de faire une prévision sur l'utilisation d'une carte).

L'**annexe 19** représente le tableau des soldes du groupe.

Ce tableau nous permet de mettre en différence les prévisions et les réalisations. Ce tableau va montrer les ajustements effectués mais aussi si la tenue de la trésorerie est correctement effectuée. C'est un indicateur de performance.

Il nous permet de mesurer l'efficacité de la tenue de la trésorerie et surtout des dates de valeur. Plus les ajustements sont importants en montant, moins la trésorerie est efficace. Plus les montants diminuent, plus la trésorerie est gérée au mieux.

Tous ces tableaux n'ont pas un caractère définitif, c'est un premier travail d'approche de la trésorerie groupe. Ces tableaux vont simplement nous servir dans un premier temps à gérer la trésorerie quotidiennement. Il viendra sûrement par la suite des tableaux qui vont venir compléter l'organisation générale, telles que par exemple les budgets de trésorerie trimestrielles et annuelles.

D : Vérification et contrôle des procédures

Lors de la rédaction de ce mémoire, nous ne sommes pas encore à ce stade.

Toutefois, nous pouvons donner une première approche des différents éléments qui seront à vérifier et contrôler :

1/ transfert des soldes lors de la clôture des comptes et s'assurer que chaque clôture a été effectuée.

2/ Vérifier et contrôler la procédure d'ETEBAC 5

- *La procédure correspond-elle aux attentes définies au départ ?*

- *L'organisation des signataires et des postiers, est-elle efficiente*

- *Les ordres de virements sont-ils bien télétransmis à la banque ?*

3/ Vérifier la procédure de trésorerie :

- *Permet-elle d'avoir une trésorerie en date de valeur tous les matins au niveau du groupe ?*

- *Est-ce que les trésoriers locaux peuvent donner l'information à temps ?*

- *La procédure est-elle fiable ?*

- *Y-a-t-il des manquements, des problèmes de d'organisation ?*

- *L'enchaînement des opérations se fait-elle correctement ?*

4/ Contrôle des stratégies de placements

- *Est-ce que les décisions sont prises au bon moment et sont-elles efficaces ?*

CONCLUSION

L'internationalisation des échanges et la multiplication des fusions ont conduit les groupes à de plus en plus souvent mettre en place un système de cash pooling.

Il n'existe pas de schéma unique ou idéal de la gestion de trésorerie de groupe. Chaque technique s'adapte aux spécificités du groupe.

La trésorerie de groupe permet de montrer l'importance des problèmes organisationnels et informationnels dans la gestion de trésorerie. Ainsi, la circulation de l'information, la détermination de procédures et la définition d'un cadre conventionnel relèvent du trésorier.

Trois quarts des entreprises qui ont répondu à l'enquête " Cash pooling international " réalisée l'été dernier par l'AFTE (*Association Française des Trésoriers d'entreprise*) déclarent qu'elles n'ont pas encore mis en place un tel système, mais une forte majorité d'entre elles (autour de 90%) l'envisageraient dans un délai très court, entre six et douze mois.

Par ailleurs, la réduction des coûts et l'augmentation des gains financiers représenteraient les premiers objectifs visés par les sociétés qui mettent en place un *cash pooling*. Au second rang, viendraient des considérations relatives au management (par exemple obtenir une vision consolidée de la position de liquidité du groupe, améliorer le pilotage du *cash*, optimiser les processus d'encaissement/décaissement...) puis, enfin, en troisième position, le contrôle et la réduction des risques.

La synthèse de cette enquête, intitulée "*La nouvelle donne du cash management international. Cash pooling et banque électronique*", montre bien l'actualité de ce sujet qui alimente nombre de conversations entre financiers d'entreprise.

Traiter de *cash management*, c'est parler de moyens de paiement, de *netting* (compensation de flux), de *cash pooling* sous forme notionnelle (fusion des comptes) ou de *Zero Balancing Account* (transferts effectifs), de pivots de trésorerie, de centrale de trésorerie.... Ce peut être aussi s'interroger sur le bien-fondé d'une gestion par un centre de services partagés et de gestion électronique des moyens de paiement. Autant de termes et de notions qui suscitent, sans aucun doute, des questions aussi nombreuses que variées dans leur contenu, et qui peuvent encore faire hésiter les groupes à constituer une telle gestion de la trésorerie.

BIBLIOGRAPHIE

Livres, Documentations, Magazines, articles de presse

« *Gérer la Trésorerie et la relation bancaire* », Michel SION, DUNOD

« *Gestion de Trésorerie* », A. BELLIER DELIENNE, S. KHATH, Economica

« *La Gestion de Trésorerie de Groupe* », dossier de l'I.U.T. de Sceaux

Documentation CEREFIA sur « *La Centralisation de la Trésorerie Internationale* »

Documentation SAGE sur le logiciel Bank Paiement 500, XRT sur le logiciel Universe Communication, CONCEPT sur le logiciel e-bank

Sites Internet

AFTE (Association Française des Trésoriers d'entreprise)
www.afte.com

AFB (Association Française des Banques)
www.afb.fr

AGE Trésorerie
<http://www.agetresorerie.com>

ETEBAC (Echange TElématique BANque Client)
www.etebac.com

BNP PARIBAS
www.bnpparibas.fr

SAGE
www.sage.fr

CONCEPT
www.concept.fr

YR Conseils
<http://yrconseils.free.fr/Methodologie.htm>

Documents internes

Présentation Powerpoint de la BNP sur la trésorerie centralisée

Documentation sur la mise en place de logiciel de communication bancaire

ANNEXES