

Cash & Treasury Management

La pierre angulaire d'une gestion
efficace du fonds de roulement

*Ce white paper réalisé par Belfius Banque et TriFinance s'adresse aux CEO,
aux CFO et aux trésoriers des moyennes entreprises.*

Table des matières

Partie 1 : Cash Management	4
1 Définition	4
2 Visibilité maximale sur les flux de trésorerie	4
3 Suivi et gestion des flux de trésorerie	6
4 Conclusion	7

Partie 2 : Treasury Management	8
1 Définition	8
2 Nécessité d'un planning de caisse efficace	8
3 Investissement des excédents de trésorerie	9
4 Financement des déficits	11
5 Conclusion	12

Lexique

Plus d'informations ?

La pierre angulaire d'une gestion efficace du fonds de roulement

Notre white paper « Working Capital Management » soulignait déjà l'importance d'une approche intégrée et stratégique de la gestion du fonds de roulement. Celle-ci s'avère plus que nécessaire pour faire fonctionner de façon optimale tous les processus d'exploitation vitaux pour l'entreprise et leur permettre d'interagir.

Ce white paper-ci reprend ce message et insiste sur le fondement même de la gestion du fonds de roulement : votre gestion des liquidités et de la trésorerie (Cash & Treasury Management).

Le lien entre gestion des liquidités et gestion de la trésorerie se révèle évident.

- **La gestion des liquidités** vous explique comment gérer efficacement vos flux monétaires et obtenir un relevé périodique (journalier, hebdomadaire, mensuel...) de votre solde de caisse.
- **La gestion de la trésorerie** vous explique comment investir ou financer, le plus efficacement possible, votre solde de caisse s'il est positif ou négatif.

Votre entreprise n'a-t-elle pas encore optimisé le contrôle de ses flux de trésorerie (Cash Management) ou sa politique d'investissement ou de financement? Si tel est le cas, vous risquez de perdre de l'argent et de voir vos efforts dans d'autres domaines de la gestion du fonds de roulement, comme la gestion des crédits (Credit Management) ou la gestion des achats et des stocks (Purchase & Inventory Management), partiellement réduits.

Partie 1 : Cash Management

1

Définition

La **gestion des liquidités** comprend toutes les activités liées à l'optimisation des flux financiers au sein d'une entreprise ou d'entités d'un groupe économique. L'objectif du Cash Management est une gestion efficace des flux de trésorerie et une visibilité maximale sur ceux-ci.

2

Visibilité maximale sur les flux de trésorerie

Plus clair sera le récapitulatif global de tous les comptes de votre entreprise, plus précis sera votre planning de caisse.

Au fil des ans et de votre développement, vous avez probablement ouvert de nombreux comptes, en Belgique ou à l'étranger. Au fil du temps, il devient difficile de conserver une vue d'ensemble sur ceux-ci. La solution ? Prendre un peu de distance et déterminer quels comptes sont réellement nécessaires.

D'autant plus qu'un nombre croissant d'entreprises optent pour des systèmes de gestion centralisée des liquidités. En raison de la crise financière, l'accent est en effet plus que jamais mis sur le cash. Une gestion centralisée permet aux

unités d'exploitation opérationnelles de se consacrer entièrement à leur core business. Le département financier peut alors se charger efficacement de la gestion des liquidités, du planning de caisse et de la gestion des risques.

Il n'existe pas de recette unique pour la gestion centralisée des liquidités. En fonction de la structure et de la culture de votre entreprise, vous opterez soit pour une centralisation par activité, région ou entité juridique, soit pour une centralisation au niveau du groupe. La rationalisation des processus financiers et la combinaison des flux d'information de différents systèmes constituent la base d'une gestion efficace des liquidités.

Communication avec votre (vos) banque(s) **Formats électroniques**

En tant qu'entreprise, vous souhaitez pouvoir communiquer simplement et efficacement avec votre/vos banque(s). En fonction de votre structure et de votre système informatique, vous avez le choix entre différentes solutions.

Idéale pour les entreprises opérant à l'international, **SWIFT** offre une large palette de possibilités : SCORE, MACUG, SWIFT ALLIANCE LITE, directement ou via un bureau de services... Sur la base de messages formatés, SWIFT permet d'échanger de manière sécurisée des informations univoques entre vos systèmes et ceux de la banque. Cet échange d'informations s'effectue sur la base d'une norme internationale, ce qui vous permet d'utiliser le même type de message partout dans le monde.

Au niveau belge, **Isabel** est une autre solution intéressante pour la connectivité bancaire. Cette application constitue une solution multi bancaire pour les rapports sur les transactions et les soldes et permet d'échanger des données avec vos systèmes ERP ou logiciels comptables.

Les **systèmes monobancaires** constituent un complément ou une alternative aux services de base d'Isabel. Ces solutions sont plus économiques et offrent plusieurs fonctionnalités complémentaires. Outre la gestion des liquidités, vous avez la possibilité de parcourir et de gérer l'intégralité de votre portefeuille d'investissement et de crédit.

Les applications belges, que ce soit Isabel ou les systèmes monobancaires, offrent également des possibilités d'échange d'informations internationales avec vos banques à l'étranger.

Pour que votre système et celui des banques puissent communiquer efficacement entre eux, le choix du format est crucial. Les trésoriers travaillent encore trop souvent avec un logiciel obsolète, des feuilles de calcul, des formats divers et des canaux de communication inappropriés entre les entités, filiales, clients, fournisseurs et partenaires financiers. Il peut en résulter des erreurs qui nuisent finalement à l'efficacité.

À l'heure actuelle, les formats standards les plus utilisés sont EDIFACT, les messages MTxxx internationaux de SWIFT et la solution belge CODA. Avec la création en 2008 de l'espace européen unifié **SEPA** (Single Euro Payments Area), la norme ISO 20022 XML (eXtensible Markup Language) se présente désormais comme une alternative efficace. Elle peut notamment être utilisée pour toutes les transactions financières au sein de la zone SEPA et remplacera progressivement un certain nombre de formats comme **CODA**.

Les formats électroniques offrent des avantages indéniables en matière d'automatisation et d'intégration. Pourtant, ils ne sont pas encore massivement utilisés, bien que l'extrait de compte papier ne constitue plus la seule preuve acceptable. Il existe en effet aujourd'hui des solutions innovantes pour le remplacer par des versions électroniques tout en conservant sa force probante juridique.

Suivi et gestion des flux de trésorerie

Gestion des paiements

Une visibilité correcte de vos transactions et soldes bancaires permet un contrôle précis de vos flux de trésorerie. La migration vers SEPA, qui offre énormément de possibilités pour la rationalisation des paiements, est le moment idéal pour améliorer la centralisation de vos moyens de paiement et pour accroître l'efficacité de vos processus financiers.

SEPA entraîne, d'une part, une harmonisation des règles et des formats, de telle sorte que les paiements SEPA sont traités plus rapidement dans la zone SEPA (32 pays), et offre, d'autre part, une opportunité en matière de réduction des coûts par la diminution du nombre de comptes et

de banques avec lesquelles vous travaillez en Europe. En outre, les banques belges offrent généralement des solutions plus économiques qu'à l'étranger, par exemple pour les virements électroniques (SEPA credit transfers) et les domiciliations (SEPA direct debits).

Les entreprises de plus grande envergure actives au niveau international peuvent également s'organiser pour gérer toutes leurs opérations à partir d'un point central unique, que ce soit pour la réception des paiements (collection factory) ou la transmission des instructions de paiement (payment factory).

Cash pooling

La gestion centralisée de la trésorerie ou cash pooling constitue une solution idéale pour équilibrer automatiquement vos comptes. Celle-ci peut être utilisée tant pour vos comptes au sein d'une même banque qu'entre plusieurs banques (nationales ou internationales).

Le cash pooling offre bien des avantages et vous permet de réaliser des économies d'échelle pour votre gestion de trésorerie en réduisant au maximum les éventuels intérêts débiteurs sur les différents comptes.

L'amélioration des technologies de l'information et le travail de précision des organismes financiers rendent aujourd'hui cette solution accessible aux entreprises de toutes tailles. Surtout si l'on tient compte des coûts fortement réduits que les banques pratiquent à ce niveau. En outre, vous disposez de nombreuses possibilités de techniques de cash pooling très avancées.

Le cash pooling assure la compensation mutuelle des soldes débiteurs et créditeurs de votre entreprise. Ceci est essentiel, car cela vous permet de réduire vos coûts au maximum. Et même si vous n'avez qu'un nombre limité de

comptes, une centralisation automatique vous permettra d'éviter des erreurs et une charge manuelle sans valeur ajoutée. Deux systèmes de base existent : le **nivellement** (aussi appelé zero-balancing ou target balancing) et **pooling notionnel** (compensation d'intérêts). La plupart des autres systèmes – au niveau local, régional et international – sont des combinaisons des deux systèmes de base.

Exemple de l'avantage du cash pooling

Une entreprise à activités multiples possède des comptes nationaux et internationaux. Elle pratique une gestion décentralisée de ses liquidités. C'est ainsi que certains de ses comptes affichent régulièrement un solde créditeur alors que d'autres utilisent le crédit de caisse ou les facilités d'un straight loan.

Avec une gestion optimale des liquidités, le prélèvement de crédit moyen serait d'environ 3 millions d'euros pour un taux d'intérêt moyen de 2 %. En raison d'inefficacités, il reste, sur les comptes, en moyenne 500 000 euros qui ne feront pas l'objet d'un cash pooling. Conséquence ? Un prélèvement de crédit moyen de 3,5 millions d'euros est nécessaire.

Coût de cette inefficacité : 10 000 euros (2 % sur 500 000 euros).

Conclusion

L'expérience montre bien qu'il ne faut pas sous-estimer la valeur ajoutée d'une gestion efficace des liquidités comme pierre angulaire de la gestion du fonds de roulement.

D'autant plus que la mise en place d'une gestion centralisée des liquidités est aujourd'hui rendue aisée grâce à la combinaison des évolutions technologiques et à la standardisation croissante des plateformes bancaires performantes qui supportent désormais l'échange automatique d'informations avec les logiciels comptables et les logiciels ERP.

Partie 2 : Treasury Management

1

Définition

La **gestion de la trésorerie** résulte de votre gestion des liquidités et consiste en la gestion optimale de vos positions, compte tenu des flux de caisse prévus et imprévus de votre entreprise.

2

Nécessité d'un planning de caisse efficace

Il est très important de dresser l'inventaire de vos futures positions de caisse. En effet, vous ne pourrez prendre aucune décision réfléchie concernant la stratégie de financement ou d'investissement à suivre si vous ne disposez pas d'une vue claire pour les périodes à venir.

Le planning de caisse est un exercice permanent, nécessitant constamment des réévaluations et tests d'exactitude. Mais tout commence par un input qualitatif du service d'achat et de vente, du département comptabilité, du management...

L'avantage du planning de caisse

Sans une gestion optimale des liquidités et des prévisions fiables, votre entreprise se verra dans l'obligation d'investir son éventuel excédent de trésorerie à court terme (par exemple, tout à une semaine, à renouveler chaque fois). Compte tenu d'une courbe des taux normalement ascen-

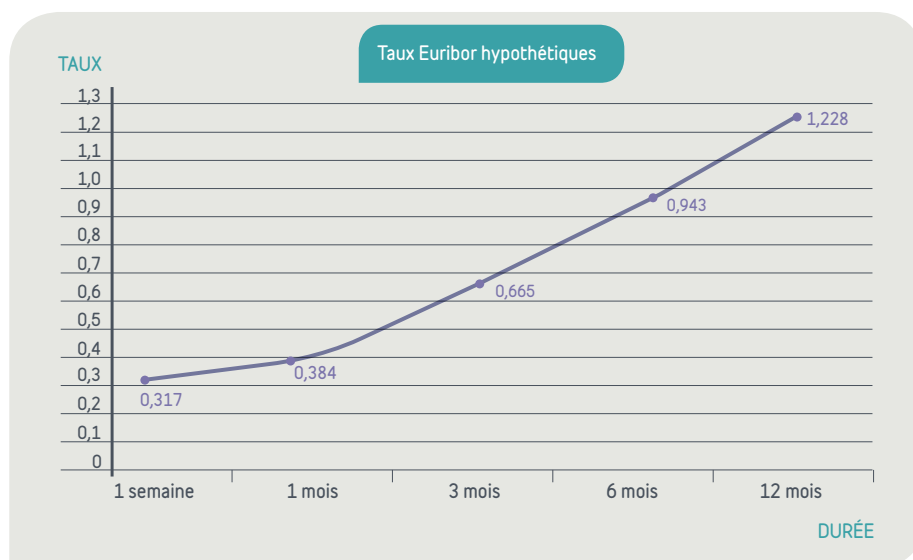
dante, il est toutefois plus avantageux d'investir sur le plus long terme possible. En effet, plus la courbe des taux est raide, plus le potentiel d'optimisation sera important. Grâce au planning de caisse, il est possible d'en tirer profit.

Un exemple

Une entreprise a un excédent de trésorerie moyen de 2 millions d'euros. En optimisant sa gestion des liquidités, elle peut prévoir sa position de caisse de façon beaucoup plus fiable. Il peut par exemple s'avérer que l'entreprise puisse se passer d'1 million d'euros pendant trois mois et de 250 000 euros pendant six mois.

Calcul sur la base du taux d'intérêt hypothétique

- 1 million EUR x 0,348 % (le différentiel de taux entre 1 semaine et 3 mois) = 3 480 EUR
- 250 000 EUR x 0,626 % (le différentiel de taux entre 1 semaine et 6 mois) = 1 565 EUR
- Gain d'intérêt: 5 045 EUR (3 480 + 1 565)



Investir les excédents de trésorerie

Les excédents financiers représentent une part cruciale de l'actif. Ils constituent une réserve en cas de situations imprévues ou moins favorables.

La base d'une bonne politique d'investissement est un planning de caisse fiable. Il permet en effet de visualiser pour chaque période si des liquidités seront disponibles et dans quelle mesure elles le seront.

Lorsque vous avez décidé d'investir une partie de vos excédents, il vous reste à définir votre stratégie d'investissement. Elle ne peut pas être trop risquée, car votre entreprise pourrait alors perdre de l'argent. La politique d'investissement d'une entreprise est par ailleurs très individuelle. Elle dépend de nombreux facteurs, dont l'horizon et les objectifs de placement ne sont certainement pas les moindres (par ex. un rendement minimal), et le cadre autorisé pour la réalisation de ces objectifs (par ex. risques de concentration maximums).

Quelle catégorie de liquidités et quel appétit de risque ?

Avant de définir une stratégie d'investissement, vous devez d'abord déterminer la quantité de liquidités dont vous avez besoin, dans quel but précis et à quel moment. Dans une deuxième phase, vous déterminerez le risque que vous êtes prêt à courir. Vous souhaitez mettre l'accent sur la sécurité ? Ou plutôt rentabiliser votre portefeuille et donc prendre un peu plus de risques ? Comme toujours, plus le rendement visé est élevé, plus le niveau de risque sera élevé.

Votre entreprise doit tenir compte des différents types de risque.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Dans quelle mesure votre entreprise peut-elle de nouveau réaliser rapidement des investissements ? Existe-t-il un marché secondaire ? Ces investissements peuvent-ils être vendus à court terme ou ce risque est-il plutôt faible ?

RISQUE D'INTÉRÊT

Quel risque court votre entreprise si un taux d'intérêt change ? Quid si la courbe des taux se raidit ou s'aplatit ? Ces facteurs influencent en effet la valeur de votre investissement.

RISQUE DE CRÉDIT

Quelle contrepartie se cache derrière un instrument de placement ? Quel est le risque que le rating de cette contrepartie soit abaissé ? Ou pire : quel est le risque que la contrepartie manque à ses obligations ? Le rating de la contrepartie est une indication cruciale, mais certainement pas la seule.

RISQUE DE MARCHÉ

La liquidité et la valorisation des instruments de placement peuvent également évoluer en fonction de la situation globale des marchés financiers et d'événements macroéconomiques difficilement contrôlables par nature.

RISQUE DE CONCENTRATION

Une concentration élevée de certains instruments de placement comporte des risques. Il en va de même pour une concentration élevée d'investissements avec la même contrepartie.

RISQUE DE CHANGE

Quel pourcentage de son portefeuille d'investissement total votre entreprise souhaite-t-elle conserver en devises ? Si une devise perd subitement de sa valeur, votre entreprise doit pouvoir faire face aux pertes qui en découleront.

MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) prévoit un cadre légal et juridique qui vise à ce que les investisseurs soient informés de façon transparente et univoque des caractéristiques de leurs investissements et puissent donc s'accommoder, en parfaite connaissance de cause, des risques éventuels.

La disponibilité souhaitée des liquidités, l'horizon de placement et la présence ou non d'un appétit pour le risque (disposition à prendre des risques en fonction d'un rendement souhaité) se traduisent schématiquement par des catégories de liquidités.

	Cash opérationnel	Réserve de cash	Cash stratégique
Utilisation des liquidités	Disponibilité permanente nécessaire	Utilisation occasionnelle ou en cas d'imprévu	Utilisation dans le cadre d'un programme d'investissement
Horizon d'investissement	0-6 mois	6-12 mois	12-24 mois
Objectifs d'investissement (risques/rendement)	Liquide / sans risque	Peu de risques / petit rendement	Moins liquide / optimisation du rendement

Chaque entreprise a sa propre stratégie d'investissement. Celle-ci dépend du secteur, du besoin de fonds de roulement, des projets d'investissement, de la politique en matière de dividendes... Si vous prévoyez, par exemple, une acquisition importante dans les deux ans, ce projet aura inévitablement des conséquences sur votre stratégie d'investissement.

Investir soi-même ou faire appel à des tiers ?

Votre entreprise peut se charger elle-même de la gestion de ses investissements ou choisir de la confier à des tiers.

Dans le dernier cas, vous donnez un mandat à un ou plusieurs gestionnaires de patrimoine pour gérer le portefeuille d'investissements selon des critères que vous aurez définis ensemble. Une solution valable pour les entreprises qui possèdent un important portefeuille d'investissements et qui n'ont pas le temps ou les spécialistes nécessaires pour en assurer la gestion quotidienne et le suivi.

Financement des déficits

Le département Trésorerie gère, notamment, les positions découlant de votre gestion des liquidités. Celles-ci peuvent comporter un excédent ou un déficit.

Les déficits peuvent être **variables** et évoluer en fonction du cycle d'exploitation (financement des achats, ventes, stocks...). Un planning de caisse adéquat est requis si vous souhaitez avoir une vue claire de l'ampleur et de l'évolution des déficits de caisse pour les périodes à venir. Outre les déficits temporaires, **des déficits structurels** peuvent également apparaître au sein de votre entreprise. Tous deux exigent d'autres formes de financement :

- **Les déficits variables** peuvent être compensés par des crédits traditionnels à court terme comme les crédits de caisse et les avances fixes (straight loans).
Vous pouvez toutefois aussi opter pour un financement spécifique de vos actifs circulants sous-jacents, notamment via le factoring, l'escompte ou le financement en fonction d'une base d'emprunt qui évolue selon l'actif sous-jacent à financer.
Les crédits documentaires entrent alors en ligne de compte pour le financement d'opérations commerciales (internationales).
- **Les déficits structurels** peuvent être compensés au moyen de crédits à long terme, d'un financement à long terme sur l'actif (par ex. sale & lease back) ou d'un renforcement de vos (quasi-) fonds propres.

Quels éléments jouent un rôle ?

La forme de financement à choisir pour votre fonds de roulement dépend de divers facteurs :

- **Flexibilité** : le besoin de crédits supplémentaires peut varier. La gestion de la trésorerie est donc un défi, surtout pour les entreprises qui ont des activités saisonnières ou qui ne travaillent qu'avec quelques gros clients, fournisseurs ou pour des grosses commandes. Le défi consiste à trouver le bon équilibre entre une disponibilité permanente des possibilités de crédit et des frais inutiles pour des lignes de crédit non utilisées. La possibilité de faire évoluer votre crédit en fonction de vos besoins, mais avec une administration limitée, peut également être un facteur important.
- **Coût** : le coût d'une ligne de crédit est notamment déterminé par la solvabilité de l'entreprise qui emprunte. Les risques inhérents à une forme de financement spécifique jouent également un rôle. Moins ceux-ci seront élevés, moins le coût du crédit sera élevé.
La durée du crédit, le contrôle relatif au prélèvement du crédit, la solvabilité de votre entreprise et les garanties (voir plus loin) sont autant d'éléments qui déterminent le degré de risque.

Le cadre réglementaire auquel les banques sont liées (par ex. les normes de Bâle) joue également un rôle. Ainsi, l'application des règles de Bâle III oblige les banques à détenir des réserves de capital plus importantes et à respecter des ratios de liquidité stricts, afin de pouvoir faire face à des scénarii de stress. En outre, un rapport maximum est également imposé entre, d'une part, les fonds propres de la banque et les moyens qu'elle gère (par ex. les investissements des clients) et sa capacité d'emprunt, d'autre part. Autrement dit : plus une banque devra mettre de capital de côté pour une ligne de crédit déterminée, plus celle-ci sera chère.

- **Garanties et actif sous-jacent :**

Un financement classique est essentiellement octroyé sur la base de la solidité financière de votre entreprise, et sera assorti de garanties supplémentaires ou non.

Le financement sur la base de l'actif sous-jacent (Asset Financing, comme le factoring et le leasing) ou le financement de projet est plutôt lié à la qualité de cet actif sous-jacent ou aux flux de trésorerie qu'entraîne le projet. Cet actif ou flux de trésorerie constitue automatiquement la garantie de l'emprunt. Il est donc possible que moins de garanties supplémentaires soient demandées que pour les formes de financement traditionnelles, par exemple.

La forme de financement optimale

- offre une grande flexibilité à un prix acceptable
- évolue en fonction du besoin de votre entreprise
- utilise au maximum l'actif sous-jacent pour structurer le financement
- ne comprend pas de sûretés coûteuses et bloquantes
- représente un risque acceptable pour la banque, votre entreprise ayant dès lors une marge plus grande pour les prélèvements de crédit dans le cadre du financement de la croissance/des projets d'investissement

5

Conclusion

L'intérêt pour la gestion de la trésorerie a fortement augmenté ces derniers temps en raison de l'évolution sur les marchés financiers et de la perception croissante que la gestion des flux de trésorerie est cruciale pour le fonctionnement optimal d'une entreprise.

Un planning de caisse de qualité vous permet d'obtenir une vue sur vos futures positions de caisse. Vous pouvez alors prendre des décisions réfléchies en matière de financement ou d'investissement, ce qui a un effet favorable sur le compte de résultats de votre entreprise.

Lexique

CODA : Format de fichier utilisé par les banques belges pour envoyer les données de reporting liées aux comptes (mouvements et soldes).

Collection factory : Entité d'un groupe qui prend en charge les encaissements pour le compte de toutes les filiales.

EDIFACT ou Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport : Normes internationales concernant les échanges de données informatiques.

ERP (Enterprise Resource Planning) : Progiciel qui aide les entreprises à rationaliser et à gérer leurs activités stratégiques : maintenance des stocks, échanges avec les fournisseurs, planification des produits, achats, service clients, suivi des commandes, etc.

Isabel : Logiciel multibancaire belge sécurisé pour les entreprises.

ISO 20022 : Norme pour structurer les standards des échanges dans le monde de la finance. La norme est définie par le Bureau des standards internationaux (International Standard Office).

MACUG (Member Administered - Closed User Group) : Groupe fermé d'abonnés à un service proposé par un membre de SWIFT. Les services hors SCORE proposés par une banque à sa clientèle 'entreprise' utilisent ce type de service.

MiFID (Markets in Financial Instruments Directive): Réglementation européenne relative à la protection des investisseurs.

MTxxx- : Format d'échange de données financières utilisé au sein du réseau SWIFT.

Payment factory : Entité d'un groupe qui prend en charge les paiements pour le compte de toutes les filiales.

SCORE (Standardised CORporate Environment) : Groupe fermé d'abonnés de SWIFT regroupant des banques et entreprises permettant des échanges standardisés entre les banques et leurs clients.

SEPA (Single Euro Payments Area) : Espace unique de paiements en euros.

SWIFT ou Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication : Société privée de droit coopératif détenue par l'industrie financière qui a pour vocation l'automatisation et la sécurisation des échanges financiers. SWIFT a créé son propre réseau sécurisé de télécommunications (SWIFTNet) et son propre format d'échange de données financières (MTxxx).

SWIFT ALLIANCE LITE : Solution légère (intégration simple dans les applications et tarification optimisée) de communication au réseau SWIFTNet. Cette solution est composée d'un logiciel à intégrer dans l'application de paiement qui permet de communiquer avec le serveur Swift servant de passerelle vers le réseau SWIFTNet.

XML (EXtended Markup Language) : Langage du monde internet utilisé pour transporter de l'information. Il permet de dissocier l'information de sa présentation. Il est utilisé par tous les fournisseurs de l'informatique.

Plus d'informations ?

Votre Corporate Banker

Vous voulez en savoir plus sur les aspects financiers de vos activités ? Contactez votre Corporate Banker chez Belfius Banque. Il est votre premier interlocuteur et connaît votre organisation et vos besoins. Pour des questions très techniques, il vous mettra en rapport avec les spécialistes de Belfius Banque en vue d'établir ensemble une solution sur mesure. www.belfius.be/corporate/FR/index.aspx

TriFinance

Vous souhaitez de plus amples informations à propos du support de projet et opérationnel ? Contactez le business unit Process, People & Change de TriFinance .
<http://www.trifinance.be/Business-Units/Process-People-Change.aspx>



La série consacrée à la GFR comprend 3 autres white papers:

- Working Capital Management
 - Credit Management
 - Purchase & Inventory Management
-