

La trésorerie est un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, autrement dit réaliser le principe de la trésorerie zéro.

Les entreprises se sont attachées à prévoir l'évolution des flux de trésorerie des sociétés du groupe et à minimiser les utilisations de concours bancaires pour réussir parfaitement à équilibrer au mieux ses positions de trésorerie, les dirigeants ont cherché à obtenir un meilleur contrôle sur leur trésorerie en centralisant sa gestion. Et c'est ce qui pousse un groupe à faire converger sa trésorerie en un point centralisateur au lieu d'en laisser la responsabilité de sa gestion aux filiales, car derrière cette volonté de centralisation se trouvent un certain nombre d'objectifs pour le groupe en fonction desquels va découler le choix de la structure de centralisation.

Pour mieux diriger notre recherche, nous essayerons de définir dans la première section de ce chapitre la gestion dynamique de la trésorerie, et nous introduirons la gestion au quotidien ainsi que les outils utilisés dans cette gestion tels que le plan de financement prévisionnel, le budget de trésorerie prévisionnel, et le plan de trésorerie.

La deuxième section traitera la gestion de trésorerie en mode groupe, A savoir, les intérêts et enjeux de la trésorerie groupe, les fonctions de trésorier Groupe, et la mise en place d'une trésorerie groupe.

Et enfin dans la troisième section nous aborderons les techniques de la gestion de trésorerie groupe tels que les techniques du cash-pooling, les techniques de gestion contre le risque de change, et les centrales de paiements.

Section01 : La Gestion Dynamique de Trésorerie

La gestion de la trésorerie vise la solvabilité à court terme et l'optimisation du résultat financier. De ce fait, le responsable de l'entreprise doit établir des prévisions de trésorerie à partir de certains instruments.

La gestion dynamique de trésorerie peut être établie à trois niveaux de prévisions que nous allons présenter en trois sous sections.

Sous section1 : Le Plan de Financement prévisionnel (la Démarche Annuelle)

§1- Définition du Plan de Financement prévisionnel ¹:

« Est un tableau de synthèse qui globalise les besoins et ressources projetés sur trois à cinq ans, il sert beaucoup plus à la stratégie financière qu'à la gestion de la trésorerie. Il détermine annuellement, le besoin de financement ou les disponibilités; il peut alors être à l'origine d'une augmentation de capital ou d'un investissement, ou encore d'un rachat de société ».

Il présente les prévisions des emplois et ressources sur plusieurs années, ces prévisions permettent de mesurer la trésorerie dans les années à venir (3 à 5 ans), il permet de :

- Négocier des prêts ;
- Prévenir sur les difficultés ;
- Assurer la cohérence et contrôler la mise en œuvre de la stratégie dans l'entreprise.

Le plan de financement est utilisé par le directeur financier et le trésorier qui l'analyse pour déterminer l'excédent à placer ou le besoin à financer, en utilisant des financements durables pour préserver l'équilibre financier de l'entreprise, soit en ayant recours aux fonds propres de l'entreprise ou bien en faisant des concours bancaires courants et à partir de là le rôle du trésorier sera d'en déduire la proposition des concours bancaires courants et leurs incidences sur la trésorerie (intérêts, remboursements d'emprunts...etc.), ces incidences sont synthétisées dans le tableau de financement.

Le Trésorier doit indiquer les hypothèses sur lesquelles est établi le plan de financement à travers un rapport d'analyse, il doit aussi expliquer, dans le cas d'excédent ou besoin de trésorerie, les causes de cet état et les solutions proposées.

§2 Présentation du Plan de Financement (voir annexe 06):

A partir du résultat net on pourra calculer la capacité d'autofinancement :

¹ POLONIATO Brunu, VOYENNE Dadier, *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2^{ème} éditions, Paris, 1995, P.29.

Résultat net (+) Dotations aux amortissements et aux provisions

(-) Reprises sur amortissements et sur provisions

(-) Résultat sur cessions d'éléments d'actif

(-) Quote-part de subventions d'investissement virée au compte de résultat

(=) Capacité d'Autofinancement Prévisionnelle

C'est à partir du plan de financement que le trésorier peut déterminer les prévisions à court terme, en élaborant le budget de trésorerie ou le plan de trésorerie, puis les prévisions à très court terme, au jour le jour.

Sous section 2 : Le Budget de Trésorerie et le Plan de Trésorerie (La Démarche Mensuelle)

Le plan de financement permet d'assurer l'équilibre financier de l'entreprise à long terme en faisant des prévisions pour chaque année, mais le problème qui se pose c'est l'équilibre financier à court terme c'est-à-dire durant l'année en cours.

§1-Le Budget de Trésorerie¹ :

« Le budget de trésorerie est le document dans lequel l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissement sur une période donnée (le plus souvent une année) dans le but d'évaluer la situation de la trésorerie à intervalle de temps régulier (le mois) ».

Il permet d'évaluer les différents mouvements affectant les comptes bancaires durant un mois donné et de déterminer si la trésorerie est suffisante pour couvrir les besoins sans avoir recours aux crédits à court terme.

Le trésorier détermine le montant et la date et la durée d'apparition des excédents ou déficits puis il va décider soit de placer son excédent ou bien d'avoir recours au financement à court terme c'est-à-dire que le trésorier n'a pas le droit de prendre des décisions concernant la politique financière mais il doit seulement rechercher l'utilisation optimale des fonds.

Le budget de trésorerie doit tenir compte des délais de règlement des factures, et il permet de :

- Prévoir les excédents à placer et les besoins de financements à court terme.
- Avoir recours aux modes de financement les plus appropriés aux meilleures conditions possibles.

Le budget de trésorerie résulte des différents budgets (achat, vente, personnel...) grâce aux données fournies par les différents services de l'entreprises.

¹ BELIER DELIENNE Annie, KHATH Sarun, *Gestion de trésorerie*, Paris, 2000, P.41.

L'égalité fondamentale est la suivante :

$$\begin{array}{r} \text{Solde de Trésorerie du Mois N-1} \\ (+) \text{ Encaissements du Mois N} \\ (-) \text{ Décaissements du Mois N} \\ \hline = \text{Solde de Trésorerie du Mois N.} \end{array}$$

Et il comprend quatre parties :

§1-1-Les Flux d'Encaissement d'Exploitation¹ :

C'est les ventes qui représentent la plus grande partie des rentrées de fonds pour l'entreprise et constituent des recettes d'exploitation. C'est une répartition des budgets des ventes TTC en fonction du délai de règlement des clients.

Si les ventes sont faites au comptant on prend les prévisions des ventes établies par la commerciale. Si les ventes sont réglées en paiement différé, nous ne pouvons pas utiliser les dates de paiement prévues car les clients ne payent pas en date prévue, mais aussi l'entreprise a plusieurs clients avec des dates d'échéances variées, le trésorier peut faire des estimations sur le montant réglé après facturation.

§1-2-Les Flux de Décaissement d'Exploitation :

Ce sont des charges décaissées du compte de résultat (achats, les frais généraux, les frais du personnel....).

➤ **Les Achats en Matières Premières :**

C'est la répartition des budgets des achats selon le délai de règlement fournisseurs. Il peut y avoir des incertitudes sur le délai de livraison et le délai d'encaissement par les fournisseurs. Pour calculer le délai de paiement, on a recours aux calculs statiques, en ce qui concerne les paiements de grosses sommes il est préférable de les suivre individuellement.

➤ **Les Frais Généraux:**

Le budget des frais généraux consiste à faire des prévisions de décaissement des charges courantes qui sont : Les Assurances, Les Loyers, Le Téléphone, L'Électricité, L'Entretien des Locaux de l'Entreprise, Les Fournisseurs de Bureau

¹ Ibid.P.41.

➤ **Les Frais de Personnel :**

C'est la répartition des salaires ainsi que les charges sur salaires, en fonction des délais de règlement, ces frais de personnel comprennent : Les Salaires, Les Charges Sociales, Les Primes Diverses.

➤ **Les Frais Bancaires :**

Ces frais sont dus à l'escompte aux opérations courantes sur le compte.

➤ **Les Impôts et Taxes :**

Cette rubrique comporte : L'impôt sur les sociétés (IBS), La taxe professionnelle, Les impôts financiers, La taxe d'apprentissage, La participation à l'effort de construction, La taxe sur les salaires.

➤ **La TVA à Payer:**

Nous calculons la TVA à payer à partir de la différence entre la TVA collectée du mois M et la TVA déductible du mois M et le montant de la TVA à payer durant le mois M est effectivement décaissé en M+1.

§1-3 Les Flux issus du Bilan d'Ouverture :

Les éléments issus du bilan d'ouverture sont : Fournisseurs et Compte Rattachés, Clients et Comptes Rattachés, Banque et Caisse (Disponibilités et Découvert Bancaire), TVA à Décaisser.

§1-4-Les Flux Hors Exploitation :

Les flux de recettes hors exploitation comprennent : les cessions d'actifs, les subventions, remboursements de TVA, les revenus des titres de participation ou des titres de placements..., et ils sont difficiles à prévoir.

Présentation du Budget de trésorerie¹ (voir annexe07)

§2- Le Plan de Trésorerie² :

« C'est le budget de trésorerie complété par des décisions de financement ou de placement afin d'équilibrer la trésorerie ».

¹ Ibid., P.42.

² Ibid., P.54.

$$\begin{array}{l} \text{Budget de trésorerie} \\ + \text{Financement (frais financier)} = \\ \quad \text{Ou} \\ \quad \text{Placements} \\ \text{(Produits financiers)} \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{l} \text{Budget de trésorerie} \\ + \text{Financement (frais financier)} \\ \quad \text{Ou} \\ \quad \text{Placements} \\ \text{(Produits financiers)} \end{array}} \right\} \begin{array}{l} \text{plan de trésorerie} \\ \text{on objectif : trésorerie proche de zéro} \end{array}$$

Après avoir validé le budget de trésorerie prévisionnel le trésorier doit savoir en cas d'excédent de trésorerie : Quel type de placement ? Quel montant ? Quelle durée ?

C'est la même chose en cas de déficit de trésorerie : Quel type de financement ? Quel montant ? Quelle durée ?

Sous section 03 : La Gestion au Quotidien (gestion au jour le jour)

Dans cette sous section on va présenter comment le trésorier gère sa trésorerie quotidiennement, les outils utilisés, l'objectif de cette gestion, et les décisions relatives aux résultats.

§1- La fiche en valeur ¹:

« Le trésorier gère sa trésorerie quotidiennement à travers un document de travail quotidien appelé (la fiche de suivie) qui lui permet de classer les opérations de recettes et dépenses de l'entreprise en date de valeur et non pas en date d'opération, elle a le même principe que le plan de trésorerie, c'est l'horizon qui change seulement».

Chaque compte bancaire a une fiche de valeur dans laquelle on trouve les dates de valeur des prévisions quotidiennes sur un horizon de 30 jours et grâce à laquelle on atteindra le principe de trésorerie zéro. Et pour bien comprendre la nature de ce document on cite quelques remarques qui sont nécessaires² :

- La fiche de suivie en date de valeur est de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date d'opération comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise. Dans le principe, cette fiche n'est guère différente d'un plan de trésorerie. Seul l'horizon change et le découpage de cet horizon en périodes élémentaires quotidiennes.

¹ DESBRIERES Philippe, POINCELOT Evelyne, *Gestion de trésorerie*, 2^{ème} édition, Paris, 2000, P.65.

² ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François, *La gestion de trésorerie*, Dunod, Paris, 2011, P.67.

- Néanmoins, la fiche de suivie en valeur reprend les flux d'encaissement et de décaissement par nature d'opération : réception ou émission de chèque, virements, avis de prélèvement, encaissements d'effets de commerce, etc.

- Sur la fiche de suivie en valeur, apparaît le solde avant décision : qui est la résultante des opérations du jour telles qu'elles «arrivent» de l'activité quotidienne de l'entreprise et sur lesquelles le trésorier n'a aucune incidence directe. Elles sont ensuite cumulées avec le solde de la veille.

- Les décisions prises par le trésorier apparaissent également sur la fiche en valeur : il s'agit soit de décision de recette de financement des déficits de trésorerie avant décisions car elles créditent le compte de l'entreprise, soit de décision de dépenses de placement ou de blocage d'excédents de trésorerie car elles débitent le compte de l'entreprise.

- L'objectif du solde final devient alors un objectif de solde de trésorerie zéro :

L'objectif de la gestion de trésorerie en date de valeur et d'atteindre, dans toute la mesure du possible, la trésorerie zéro.

Présentation de la fiche en valeur :(voir annexe 08)

§2- Pour quoi rechercher la trésorerie zéro¹ ?

C'est le français Dun N'GUYEN, le premier, qui a mis en évidence la notion de trésorerie zéro. Il a démontré qu'être créancier en banque (c'est-à-dire en excédent de trésorerie) coûtait de l'argent par manque à gagner en placement, et qu'être débiteur (c'est-à-dire en découvert) coûtait la différence de taux entre le découvert et le financement le moins cher. Il a démontré aussi, qu'être créancier en banque coûtait à l'entreprise beaucoup plus cher qu'être à découvert.²

La réponse est liée à la transformation même de la gestion de trésorerie moderne dans laquelle cette fonction est conçue comme un centre de profit à part entière. A très court terme, c'est-à-dire d'un jour à quelques jours,

- Tous les excédents de trésorerie doivent être placés au meilleur taux de manière à optimiser les produits financiers de l'entreprise ;
- Tous les déficits de trésorerie doivent être bien sûr financés au meilleur taux de manière à réduire au maximum les charges financières de l'entreprise.

¹ Ibid., P.80.

² POLONIATO Bruno, VOYENNE Didier, Op.cit P.200.

En agissant de cette manière, la bonne gestion de trésorerie maximise le résultat financier de l'entreprise et au-delà, améliore sa rentabilité financière ultime.

§3- Les décisions de placement et de financement :

§3-1 Les financements de trésorerie¹ :

Les crédits de trésorerie ou bien les crédits généraux, il constitue une exception à la règle générale dans la mesure où il n'est pas directement fondé sur le dénouement d'une opération particulière ou sur l'issue d'une saison commerciale. Il a pour objet de pallier les conséquences d'une insuffisance du fonds de roulement. Et parmi eux on cite :

§3-1-1 La facilité de caisse :

La facilité de caisse a pour but d'équilibrer la trésorerie d'une entreprise en comblant le décalage entre les échéances de paiements et les échéances d'encaissements. Elle est accordée pour une période de plusieurs jours seulement pour les utilisations brèves. Mais lorsque le décalage est dû aux délais postaux nécessaires à l'acheminement d'un chèque on parle de « crédits de courrier ».

§3-1-2 Le découvert :

C'est l'autorisation qui permet au banquier de donner le droit à son client d'être débiteur en compte, le banquier fixe le plafond et la durée du découvert accordé et cette durée est plus longue que la facilité de caisse. Le plus grand avantage du découvert est sa souplesse d'utilisation, et son adaptation au solde à financier et à sa durée. Mais le découvert représente une avance en blanc qui est fortement risqué pour le banquier, qui l'octroi dans la mesure où il n'est adossé à aucune opération commerciale.

Cependant, les banques exigent une sûreté qui dépend d'un certain nombre d'éléments comme :

- ✓ La situation financière de l'entreprise ;
- ✓ La moralité commerciale des dirigeants.

§3-1-3 Les crédits de compagnie :

Les crédits de compagnie sont des avances que la banque accorde pour faciliter la trésorerie des entreprises ayant une activité saisonnière. Il s'agit de financer les achats de matières premières, les dépenses de productions, les coûts de stockages et puis la banque les

¹CONSO Pierre, HEMICI Farouk, *Gestion financière de l'entreprise*, 4^{ème} éditions, Dunod, Paris, 2002, P.345.

récupère lors des encaissements. La durée des crédits de compagne est brève, et elle dépend de la nature de l'activité.

§ 3-1-4 Les crédits relais :

C'est un crédit à court terme qui sert de relais à une opération financière. Dans l'attente de la réalisation d'une augmentation de capital ou de l'émission d'un emprunt obligataire, l'entreprise peut avoir besoin de fonds pour poursuivre l'exécution de son programme d'investissement. Alors qu'elle engage dans ce cas des dépenses de manière régulière, elle ne pourra réaliser les opérations prévues dans son plan de financement que de manière discontinue.

La date de réalisation de ces opérations peut dépendre de contraintes externes, telles que la situation du marché financier. La durée du crédit est reliée peut être de plusieurs mois.

§3-2- Les Décisions de placement de trésorerie (à court terme)¹:

Les entreprises qui n'accordent pas le soin nécessaire à la gestion de leurs excédents de trésorerie étaient pénalisées à cause de l'interdiction de rémunération des soldes à vues des comptes courants.

Parmi les outils disponibles, les instruments de placements négociables et non négociables.

§3-2-1 Instruments de placement non négociables :

➤ Compte à terme :

Ce type de placement se définit comme l'engagement de l'entreprise à laisser une somme en dépôt (bloqué) sur un compte souvent bancaire appelé compte à terme et cela pendant une durée déterminée, en échange d'une rémunération qui est faite en fonction d'un taux fixé d'avance, de la durée et du montant choisi.

Dans le cas où le prêteur souhaite récupérer son placement bloqué avant la date d'échéance initialement prévu, il perd son gain et la banque lui applique une pénalité variable selon les établissements de 0,5% à 1,8% du montant de placement lors de ce remboursement anticipé.

Les comptes à terme sont donc des produits de placement à court terme qui paraissent peu attractifs dans la mesure, ou même s'ils sont très sûrs, ils restent par contre peu rentables, peu liquides et fortement fiscaux.

¹ DESBRIERES Philippe, POINCELOT Evelyne, Op.cit, P.88.

§3-2-2 Instruments de placement négociables ¹:

➤ Les valeurs mobilières de placements :

Les valeurs mobilisées sont des titres remis par une société en échange d'un apport, dans le cas des actions ou d'un prêt dans le cas des obligations.

Ces titres sont émis sur le marché financier primaire et négociés sur le marché financier secondaire plus connu sous le vocable de « bourse ».

✓ Les obligations :

L'obligation est une créance d'un tiers (le prêteur) sur l'émetteur (l'emprunteur). Elle prend la forme d'un titre (l'obligation) négociable (à la bourse) représentant une part de l'emprunt émis, ce titre productif d'intérêts (coupon) et généralement remboursé au pair. C'est-à-dire à son nominal d'émission.

✓ Les actions :

L'action est un titre de propriété représentant une fraction du capital d'une société par action et non une créance. La somme des actions émises constitue le capital social de la société. L'action représente un revenu variable contrairement à l'obligation.

Le trésorier soucieux de procéder à des placements à court terme en action, doit se familiariser avec la facture des cotations sur ces différents marchés et passer ensuite ses ordres de bourse.

➤ Titres de créances négociables (TCN) :

Les titres de créances négociables sont : les certificats de dépôt, les billets de trésorerie et les bons de trésor, ce sont des titres émis pour une durée de 10 jours à 1 an (non réglementé pour les bons de trésor).

✓ Les certificats de dépôts négociables :

C'est un billet à ordre matérialisant une créance sur une banque. Il existe un marché secondaire des certificats de dépôts, ce qui permet d'assurer une liquidité constante à ces titres. La qualité de la signature confère aux certificats de dépôts une grande sécurité.

✓ Les billets de trésorerie :

Ils constituent des titres de créances au porteur, librement négociable d'un montant et d'une durée fixe à l'avance. Le rendement est en général élevé, les intérêts sont versés

¹ Ibid., P.88.

d'avance, mais il faut vérifier la solvabilité des acheteurs car en cas de défaillance de ces derniers le capital peut être perdu.

✓ **Les bons de trésor :**

Ce sont des titres émis par l'Etat d'un rendement inférieur en général au marché monétaire, mais sans risque et facile à négociés.

➤ **Les organismes de placements collectifs en valeurs mobilières (OPCVM)¹ :**

La mission des OPCVM consiste à collecter des capitaux qu'ils placent ensuite en valeurs mobilières de placement (actions, obligations, TCN...), tout en assurant la gestion dynamique de ces fonds. Les deux formes d'OPCVM les plus connues sont : les sociétés d'investissement en capital variable (SICAV) et les fonds communs de placements (FCP).

✓ **Les sociétés d'investissement en capital variable (SICAV) :**

En raison de sa souplesse, c'est le mode de placement qui a connu le plus vif succès ces dernières années.

- Les SICAV « régulières » constitués principalement d'obligations à taux fixes, à taux variables et de créances négociables ;
- Les SICAV « sensible » privilégient les obligations à taux fixes très de rémunérations lorsque les taux d'intérêts baissent ;
- Les SICAV « monétaire » elles sont essentiellement investies en certificats de dépôts et autres produits similaires.

En fin, ce mode de placement est parfaitement adapter aux PME qui ne disposant pas forcément d'une gestion prévisionnelle et dont les excédents de trésorerie sont ponctuels.

✓ **Les fonds communs de placement (FCP) :**

Les FCP correspondent à un portefeuille de valeurs mobilières en copropriété géré dans une société de bourse ou de banque, par un professionnel. Les FCP sont divisés en parts dont chacune correspond à une fonction des actifs par les fonds.

Ce type de placement est légèrement moins liquide que la SICAV. La facilité des FCP est identique à celle des SICAV.

Pour le trésorier, ce type de placement (SICAV et FCP) présente un triple intérêt car il est : Mobile, Sûr et Simple.

¹ ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François, *La gestion de trésorerie*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, P.208.

Section02 : La gestion de la trésorerie au sein des Groupes

Dans cette section on va essayer de présenter la gestion de la trésorerie au sein des groupes, et cela en parlant des intérêts et enjeux de trésorerie groupe, des fonctions du trésorier de groupe, et la mise en place d'une gestion de trésorerie groupe.

Sous section01 : Les intérêts et enjeux de trésorerie groupe

§1- Définition de groupe :

Un groupe¹ est, en premier lieu, un ensemble de sociétés qui ont chacune une personnalité morale différente. L'existence de personnalités morales distinctes permet de caractériser la notion de groupe, en la différenciant des relations qui existent entre une entreprise et ses établissements ou succursales.

D'un point de vue économique : un groupe est composé d'un ensemble d'unités juridiquement autonomes, qui dépendent d'un même centre décisionnel appelé société mère.

La relation de dépendance qui résulte de cette organisation s'inscrit dans la perspective d'une stratégie globale de développement, et est mesuré par la détention directe ou indirecte de droit de vote dans le capital des sociétés dépendantes.

On distingue deux grandes catégories de groupe² :

- ✓ Le groupe financier ;
- ✓ Le groupe industriel ou commercial.

Le groupe financier : il a la forme d'un holding pur, c'est-à-dire que la société mère n'a pas d'activité directe (voir figure 2.1). Les participations et les filiales exercent différents métiers.

On désigne encore par groupe financier le groupe dont le métier est organisé autour des activités financières de la banque universelle mais au travers de filiales ;

¹ BERTIN.E, GODOWSKI.C et KHELASSI.R, *Manuel comptabilité et audit*, éditions BERTI, Alger, 2013, P182.

² CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit, P611.

(Figure2.1): Holding pur:

Actifs	Passif
Participations	Capitaux propres

(Figure2.2): Holding mixte:

Actifs	Passif
Actif industriel	Capitaux propres
Participation	Dettes

Source : CONSO.P, et HEMICLI.F : Gestion financière de l'entreprise, 10^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002, p.610.

Le groupe industriel : sa principale caractéristique est d'être organisée autour d'un métier dans un périmètre élargi. Il prend la forme d'un holding pur sans activité directe dans la société mère ou d'un holding mixte (voir figure 2.2) dans le cas où la société mère qui contrôle les filiales garde une activité industrielle et commerciale directe.

L'idée fondamentale sur laquelle repose l'existence du groupe est la notion de « contrôle ». Le contrôle de la société mère est défini comme le pouvoir de décider de la politique financière et de l'activité d'une entreprise, de façon à en retirer des profits.

Les groupes peuvent être composés de sociétés de statuts juridiques différents, selon les pays par exemple.

Les éléments qui caractérisent la définition du groupe sont :

- ✓ L'existence d'une personne morale qui assure le contrôle ;
- ✓ L'unité de décision ;
- ✓ La détention d'une fraction significative d'action ;
- ✓ La participation, non pas dans un but de placement, mais afin d'exercer une domination ou une influence sur la société qui a émis les actions.

§2- les différentes organisations de la trésorerie groupe :

On va citer deux types d'organisation de trésorerie au sein des groupes qui sont¹ :

§2-1 La trésorerie centralisée : toutes les tâches de la trésorerie sont assurées par le siège ou au niveau de la société-pivot spécialisée, seule la gestion des moyens de paiement reste délocalisée dans l'ordonnancement des ordres.

¹ DE LA BRUSLERIE Hubert, ELIEZ Catherine, *Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques*, 3^{ème} éditions, Dunod, Paris, 2012, P.341.

2-2 La trésorerie décentralisée : dans ce cas l'ensemble des fonctions de trésorerie est exercé localement. Les filiales gèrent totalement les flux. Ce cas extrême se trouve peu fréquemment, car même avec un degré de décentralisation fort, la définition de la stratégie financière demeure du ressort d'un organe central de trésorerie.

§3- Les Objectifs du Groupe :

Le trésorier groupe est le résultat de la volonté des dirigeants d'optimiser les flux de cette trésorerie, alors cette restructuration va répondre à un certain nombre d'objectifs d'optimisation, ces objectifs étant sous jacents au métier de trésorier groupe.

§3-1- Optimisation de la Structure de Gestion¹

La centralisation de la gestion permet une optimisation de structure sur deux points :

➤ **Allègement de la Structure :**

Dû à l'informatisation et la télétransmission, ce qui fait que le nombre de personnes nécessaire à la gestion de trésorerie n'est pas directement proportionnel au nombre d'entités.

➤ **Augmentation de la Technicité des Personnes :**

Ayant à traiter chaque jour un nombre significatif d'opérations plus au moins complexes les personnes de la structure centrale accèdent nécessairement à un rendement accru.

§3-2 - Optimisation financière²

Cette optimisation repose sur l'effet de la taille et l'optimisation des ressources:

➤ **L'Effet de Taille**

- L'accroissement du rapport de force vis-à-vis des banques et du marché :

Le rapport de force dû à une taille accrue conduit à une négociation des conditions bancaires sur les mouvements, les placements, les instruments financiers de couverture de risques, de taux, de change et de contrepartie, meilleurs que celles obtenues entité par entité. Car il n'est pas rare que deux sociétés du même groupe en relation avec la même banque (mais pas la même agence) aient des conditions différentes.

- Atteindre la taille critique pour l'accès aux marchés financiers :

¹ POLONIATO Bruno, VOYENNE Didier, Op.cit, P403.

² BELIER DELIENNE Annie, KHATH Sarun, Op.cit, P190.

La prise du groupe dans sa globalité va permettre en cas d'émission de billets de trésorerie pour financer les besoins du groupe, l'obtention des conditions attractives dues à la taille, la surface financière est un encours d'émission rarement obtenus par les entités prises individuellement.

§3-3- L'Optimisation des Ressources

- ✓ Réduction des déperditions financières :

En l'absence d'une trésorerie groupe chaque filiale empruntera des fonds au prêt de ses banques au taux du marché augmenté d'une marge et placera ses excédents au taux du marché diminué d'une marge et la mise en place d'un cash pooling permettra au groupe d'économiser sur le montant, compenser les deux marges.

- ✓ 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 les deux 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.

§3-4- Impliquer les Filiales dans un Nouveau Concept de «Cash Management»

La centralisation de l'information sur la liquidité et les risques du groupe en un seul tableau de bord qui reflète les positions et les résultats procure une vision synthétique à laquelle on peut accéder plus rapidement et facilement ce qui autorise à son tour des simulations plus nombreuses avec des résultats obtenus dans des délais relativement brefs, par conséquence les décisions prises et leurs impacts sont mieux suivis, contrôlés et corrigés.

- **Le Rôle de la Fonction Trésorerie des Filiales :**

Les rôles respectifs de la trésorerie Groupe et de la trésorerie des filiales dépendent du choix du type d'organisation. Dans ce cas on va se placer dans la centralisation des soldes de trésorerie et des risques.

La fonction trésorerie des filiales reprend un certain nombre d'aspects¹ :

- ✓ Gestion des encaissements et décaissements, aussi bien pour mesurer l'impact sur le besoin en fond de roulement que la gestion administrative des supports de paiements ;
- ✓ Émission des titres de règlement ;
- ✓ Tenue de la position de trésorerie quotidienne en valeur sur logiciel sur un horizon de trentaines de jours ;
- ✓ Elaboration des prévisions de trésorerie (du budget annuel aux prévisions mensuelles, voir quotidiennes) ;
- ✓ Décision d'équilibrage des comptes bancaires de financements et de placements en compte courant auprès de la centrale de trésorerie ;
- ✓ Suivis des relations et conditions bancaires et notamment contrôle de la bonne application des conditions ;
- ✓ Respect du trésorier de la filiale des règles fixées par le groupe en ce qui concerne la surveillance des risques et le Reporting adressé au Groupe.

➤ **Les Systèmes d'Information et de Reporting :**

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

Le système d'information et l'organisation retenus doivent être cohérents ce qui nécessite la mise en place de procédures permettant au trésorier groupe de disposer des informations nécessaires à une gestion efficace et de distribuer les informations aux filiales.

L'objectif de l'implication des filiales étant d'obtenir régulièrement ce Reporting de trésorerie. Les enjeux financiers liés à la création d'une centrale de trésorerie vont être déterminés en se basant sur l'ensemble des éléments évoqués.

Car un ensemble de sociétés décide d'augmenter son contrôle sur sa trésorerie pour en tirer plus d'avantages une fois arrivé à un certain niveau de taille ce qui fait que le rôle de trésorerie groupe prendra plus d'importance au détriment de celui des trésoriers des divers entités.

¹ POLONIATO Bruno, VOYENNE Didier, Op.cit, p.409.

Sous section02 : Les Fonctions du Trésorier Groupe¹

La centralisation de gestion des opérations de trésorerie intra-groupe est un système qui permet une optimisation de la gestion de la trésorerie groupe en assurant la mobilité de leurs capitaux et en matérialisant au mieux les opérations financières. Cette gestion centralisée va réussir si le trésorier groupe arrivera à atteindre ces objectifs.

§1- Les Fonctions de Négociations Bancaires :

Un des intérêts d'une gestion de trésorerie de groupe est le poids procuré qui va se traduire par la négociation et l'application de conditions bancaires plus favorables que les conditions standards, et permet à toutes les filiales d'en bénéficier.

§1-1- Négociation des Dates de Valeur :

La gestion en valeur est un point de passage obligé de toute gestion de trésorerie car 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 de conditions important, et cette négociation de conditions bancaires ce fait de manière à faciliter leurs gestion. Car chaque jour de valeur en moins représente de l'argent gagné 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 conditionnent le positionnement des mouvements sur l'échelle d'intérêts, peuvent couter très chair si elles sont mal négociées.

§1-2- Négociation de la Fusion d'Échelle d'Intérêts :

La fusion d'échelles d'intérêts est un mécanisme juridique et bancaires tout comme l'unité de compte, la fusion des échelles d'intérêts est en principe interdite juridiquement, aucune compensation ne doit être opérée entre les avoirs et les dettes de personnes juridiques distinctes.

Cependant, la fusion des échelles d'intérêts n'est pas interdite, certains groupes peuvent obtenir de leurs principales banques une fusion des échelles d'intérêts des sociétés du même groupe ce qui permettra au trésorier groupe de travailler sur une seule position par banque.

¹ BELIER DELIENNE Annie, KHATH Sarun, Op.cit, P190.

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.

§2- Les Fonctions d'Organisation Bancaire :

Suit à la négociation des conditions bancaires, le trésorier doit réorganiser la configuration bancaire du groupe en fonction des conditions bancaires obtenus auprès de chacune des banques avec lesquelles il traite habituellement. Cette configuration bancaire de groupe indispensable dans une gestion centralisée par une société pivot ou la société mère doit être adéquate et conforme aux besoins de la mise en place d'un tel mécanisme.

En cas où 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 tous mettre en œuvre afin de collaborer à cette centralisation de trésorerie.

§3- La Fonction de Gestion Quotidienne et Prévisionnelle :

§3-1- Les Prévisions de Trésorerie :

Une des fonctions du trésorier est de mettre en place un système d'information sur les prévisions d'encaissements et de décaissements pour lequel il faut définir des modalités de fonctionnement.

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

§3-2- La Gestion Quotidienne :

Chaque jour le trésorier se retrouve devant un nombre de situations demandant des décisions rapides, le premier type de décisions consiste à faire des affectations des opérations en premier et opérer un équilibrage des comptes par la suite. Il devra aussi s'assurer qu'il n'y a pas de solde en contre phase «un solde positif dans une banque et de solde négatif dans une autre », vérifier également le montant de son plus fort découvert qui ne devra pas dépasser l'autorisation signée préalablement. Après l'équilibrage des comptes le trésorier se retrouve

devant une seule position globale, afin de prendre une décision de placement ou de financement. En dernier lieu, il lui restera à effectuer un suivi de sa gestion, avec notamment le suivi des encours et de l'endettement, et le suivi du chiffre d'affaire par la banque.

§4- La Fonction de Contrôle et de Signal d'Alarme :

C'est la position de trésorier Groupe au milieu du circuit d'information et en étroite relation avec la direction générale qui lui permet de détecter tout dérapage pouvant intervenir, et c'est en ça que consiste la fonction de signal d'alarme. Sa fonction de contrôle va s'apparaître dans son accès sur les conditions bancaires nombreuses et complexes et veiller es qu'elle soient respecter au niveau de chaque entreprise en mettant en place des procédures de contrôle permanent pour réclamer le cas échéant des remboursements auprès des banques.

Son contrôle va être sur :

- ✓ Le contrôle des opérations (date de valeur, exonération des commissions de mouvements).
- ✓ Le contrôle des frais financier.
- ✓ Le contrôle de la qualité de la gestion de trésorerie.

En conclusion la fonction de trésorier Groupe lui permet d'être au centre de toute la trésorerie, c'est à partir de lui que va s'appliquer la politique décidé de la direction générale et les trésoriers des divisions ne sont plus qu'a son service pour gérer la trésorerie.

En revanche, le trésorier Groupe doit choisir correctement l'entité financière sur laquelle va reposer la centralisation de trésorerie ce qui va lui offrir et à la direction générale plusieurs possibilités.

Sous section 03 : La mise en place d'une trésorerie de groupe :

La mise en place d'une trésorerie centralisée au sein d'un groupe est une opération longue et complexe. Elle fait appel à des compétences diverses, internes et externes au groupe dans tous les cas il s'agit d'une décision stratégique qui doit s'insérer dans la culture du groupe, ses coutumes, ses objectifs. Si le premier but est la diminution des frais financiers et des coûts administratifs, il est impératif d'apporter un service de qualité et des délais qui satisfassent les autres utilisateurs (Direction financière, Direction générale, filiales, comptabilité...etc.) et qui respecte les impératifs de sécurité.¹

¹ DE LA BRUSLERIE Hubert, ELIEZ Catherine, Op.cit, P142.

§1- Les Point à étudier avant la mise en place d'une trésorerie de groupe

Détermination du périmètre à centraliser : pays, zones géographiques, sociétés, succursales, métiers, activités, devises

- Analyses des contraintes par pays :
 - ✓ Réglementaires : réglementation bancaire...
 - ✓ Juridique : conventions, garanties, droit des sociétés...
 - ✓ Fiscales : retenues à la source, prix de transfert.
 - ✓ Technologiques : logiciels de trésorerie, système de transfert, possibilités de transmission.
- Mise en place de lignes de crédit locales ou centrale selon le cas : type et montant.
- Méthode de conduite du projet : équipes internes ou consultants, constitution des équipes, coordination avec les systèmes d'information.
- Structure des comptes bancaires : banque unique, banque par pays....
- Fonctions à centraliser : gestion des soldes, gestion des flux, gestion des créances, refinancement...

§1-1- Choix des outils et systèmes

Le système de gestion de trésorerie peut être un système propre ou acheté à l'extérieur, le Système extérieur doit être utilisable sur l'ensemble des unités à centraliser ou facilement interfaçable avec les autres systèmes choisis.

La banque électronique offre elle :

- ✓ Le reporting en temps réel
- ✓ La transmission SWIFT par son propre réseau
- ✓ Le degré d'intégration des fonctions de paiement et de transfert
- ✓ La sécurité des informations et des opérations
- ✓ Les services complémentaires de netting, lock-box,

§1-2- Etapes de la mise en place

Analyse de l'existant : comptes bancaires,

- ✓ Banques et partenaires,
- ✓ Montant et ventilation des mouvements,
- ✓ Processus, procédures et systèmes,
- ✓ Forces et faiblesses.

Choix de l'organisation :

- ✓ Détermination du degré de centralisation et du rôle dévolu aux filiales, la centralisation peut être direct ou par palier.
- ✓ Détermination de l'organisation de la trésorerie locale ou en hiérarchie avec une trésorerie central ou bien avec la DG de la filiale.
- ✓ Appel d'offres.

Ajustement et choix des solutions :

- ✓ Etapes de l'implémentation.
- ✓ Choix de la (ou des) banque (s).
- ✓ Choix des logiciels.
- ✓ Mise en œuvre.¹

§2- Eléments pour le choix de la localisation de la centrale de trésorerie

Rappelons que les critères juridiques et fiscaux jouent un rôle non négligeable dans le choix de la localisation. Toutefois la recherche de l'optimisation fiscale ne doit pas faire oublier que l'optimisation du résultat financier est subordonnée à d'autres critères.

Ainsi, le lieu naturel d'implantation est l'endroit où se trouvent les services financiers et comptables du groupe, c'est-à-dire généralement auprès de la Direction financière ou de la Direction générale.

Le pays choisi doit permettre la plus grande liberté dans le traitement des opérations financières : convertibilité totale, liberté de transfert, système bancaire performant...

Ensuite, les critères fiscaux du choix devraient être :

- ✓ Existence de retenue à la source sur les intérêts ou bien remboursement difficile
- ✓ Limitation de la déductibilité des intérêts versés
- ✓ Lourdeur des obligations déclaratives
- ✓ Conditions de rémunération
- ✓ Existence et montant de l'impôt sur les bénéfices

Il ne faut pas oublier la question du prix de transfert dans certains pays. Il est préférable de prévoir les rémunérations internes sur les principes suivants, par exemple :

En cas de ZBA, les conditions calquées sur celles du marché, en évitant la retenue d'un spread, et facturer plutôt une commission de service. En cas de spread, l'écart est limité dans chaque pays.

¹ Ibid P.144.

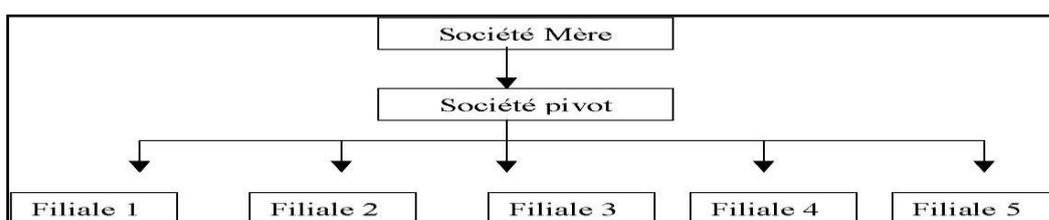
En cas de centralisation notionnelle, les prix (facturés par la banque) sont naturellement au prix du marché, mais il faut veiller à bien répartir les intérêts entre les participants selon une clé indiscutable.¹

§3- La position de la centrale de trésorerie dans l'organisation du groupe

Ce point 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.²

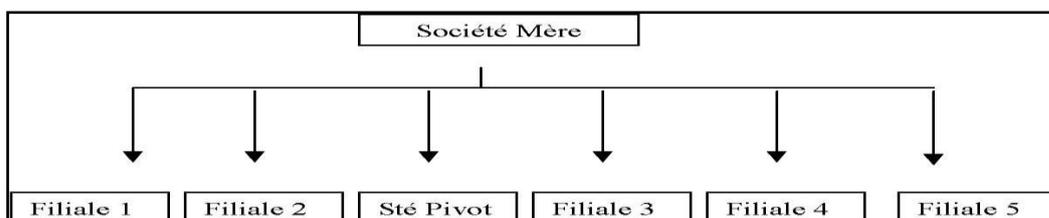
§3-1- La position de holding ou de sous-holding (Figure 2.3).



Source : J.L. GOUTELLE « gestion de trésorerie groupe international » p.164

En étant dans cette position de sous-holding, la société pivot peut gérer les participations du groupe dans les filiales, 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.

§3-2- La position de société sœur (Figure 2.4).



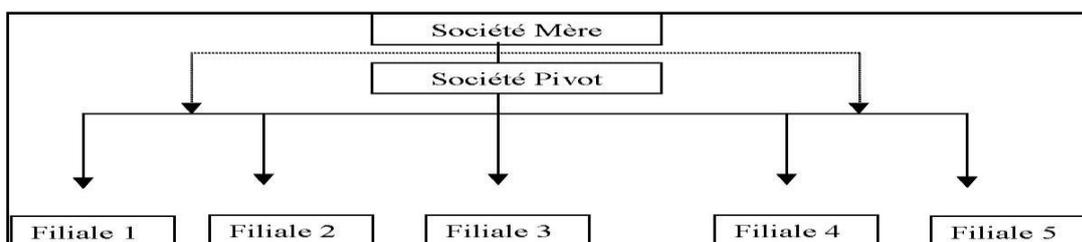
Source : L.J.GOUTELLE « gestion de trésorerie internationale » p.165.

¹ SION Michel, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 5^{ème} éditions, Dunod, Paris, 2011, P.302.

² GOUTELLE Jean-Luck, *Gestion de trésorerie internationale*, éditions, Delmas, Paris, 1988, P.164.

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.

§3-3- La position de sous-holding et de société sœur (Figure 2.5).



Source : L.J.GOUTELLE. « Gestion de trésorerie groupe » p.165.

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.

Selon L.J. Goutelle, 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.

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 international.¹

§4- Les tenants d'une centrale de trésorerie :

Un groupe peut envisager deux types d'organisations de gestion de trésorerie Groupe :

- ✓ Accès sur la gestion des variations quotidiennes de trésorerie des entités.
- ✓ Gestion globale des comptes du Groupe.

§4-1- Gestion des soldes de trésorerie :

Une centralisation de trésorerie efficace repose sur trois éléments :

- ✓ Le choix des partenaires bancaires ;
- ✓ La mise en place d'une centralisation des soldes ;
- ✓ L'optimisation des frais bancaires.

§4-1-1- Construction d'un pool de trésorerie :

Créer un pool de trésorerie afin de recevoir les excédents des filiales ayant des disponibilités financières a court terme (moins de deux ans) pour les répartir entre celles qui ont au même moment une trésorerie insuffisante et un besoin de liquidité, a pour but de réaliser un équilibre financier entre les mouvements de fonds.

La position de trésorerie globale du groupe peut après compensation des excédents et insuffisance de trésorerie faire apparaître un solde positif ou négatif. S'il s'agit d'une situation 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.

Une des première étape de la mise en place de la structure de centralisation de trésorerie va être d'ouvrir pour chacune des filiales un compte dans la banque auprès de laquelle le groupe aura obtenu les meilleurs conditions bancaires, étant d'avoir un même temps pour l'encaissement d'un cheque par toute les filiales, obtenir les même facturations pour chaque type d'opération et des commissions de valeur égales.²

§4-1-2- Centralisation des soldes :

Dans la recherche d'optimisation de sa gestion de trésorerie, le groupe va faire la remonté des soldes et des risques dans une société détachée. Les filiales gèrent les flux découlant de leur activités commerciales respectives indépendamment et font la remonte des excédents quotidiennement, hebdomadairement, voir trimestriellement selon le type d'activité et les

¹ Ibid.P.166.

² POLONIATO Bruno, VOYENNE Didier, Op.cit, P405.

prévisions de sortie et de rentre d'argent de la même manière, en cas de besoin une seule solution se présentera à elles, faire état à la centrale et lui demander les capitaux nécessaires, et par la même occasion la fonction de trésorerie filiale en matière de couverture de taux de change va disparaître, et ses risques se retrouveront centralisés ce qui permettra une gestion plus affinée du problème.¹

A ce niveau de centralisation, les flux restent directement gérés par les filiales qui en confient le traitement à leurs banques traditionnelles.

§4-1-3- La Gestion Globale des Tickets d'Agios :

Les tickets d'agios et échelles d'intérêts trimestrielles révélateurs de la qualité de gestion doivent être précisément 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 représentent une synthèse des différents mouvements des flux d'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 déficitaire en liquidité à court terme ça va être opportun de compenser l'ensemble des nombres débiteurs et créditeurs de ces sociétés pour optimiser le poids des intérêts débiteurs au sein du Groupe. Cette technique est appelée fusion des échelles d'intérêts.

§4-2- Gestion Globale au Niveau de l'Unité Centralisatrice :

Le groupe peut faire adapté l'organisation présentée précédemment à une stratégie de gestion plus globale en déresponsabilisant un peu plus les filiales en matière de trésorerie et de tous gérer au niveau du groupe, cette technique est appelée « gestion pour compte ».

§4-2-1- La Gestion Pour Compte :

Dans ce cas l'unité centralisatrice gère directement la trésorerie des filiales : définition de position de trésorerie, virements d'équilibrage, placements et financements, couverture des risques ; au lieu de remonter des soldes en valeur et des risques, la trésorerie groupe va s'occuper de la position de trésorerie de chacune de ses filiales, va effectuer des virements

¹ Ibid.P.406.

d'équilibrage, va placer les excédents des filiales, va s'occuper de leurs besoins de financements sans que ces filiales ne le demandent.

Le groupe alors atteint un niveau encore plus fort de centralisation et il suffit de maintenir un poste de correspondant de trésorerie au sein des filiales pour transmettre l'information prévisionnelle relative aux encaissements et décaissements en date d'opération, a charge pour le trésorier groupe de la transformer en date de valeur et rapprocher les prévisions des réalisations bancaires, et via la télétransmission bancaire de rapprocher les prévisions des réalisations bancaires.

Le groupe va faire accompagner à la gestion pour compte un mondt de gestion, chaque filiale donne un mondt de gestion des encaissements et des décaissements à la centrale de trésorerie qui agit pour compte. Du coup les filiales n'ont plus besoin de disposer de compte courant, dans la mesure où il suffit d'un seul compte courant ouvert à son nom dans l'unité centralisatrice.¹

Enjeux	Résultats
Conditions bancaires	Conditions groupe
Placements – financements	Meilleures conditions possibles
Risque de taux et de change	Couverture globale
Maîtrise des flux	Centralisation en un seul point

Ce type de « cash management » implique nécessairement l'acceptation par les filiales d'une convention d'unité de compte.

§4-2-2- Couverture d'Unité de Compte :

Instrument de gestion global des financements et placements du groupe :

L'unité de compte consiste en une convention par laquelle les multiples comptes formellement ouverts et matériellement tenus au nom de sociétés titulaires différentes sont connus comme de simples divisions fonctionnelles d'une seule et unique relation globale de compte entre la banque et le Groupe.

L'unité de compte est une formule consistante en une compensation réelle entre ses comptes distincts et conduits à la production d'un solde unique en capital. Ce mécanisme ne se conçoit que dans le cadre de compte à vue et a pour objet de centraliser et d'optimiser les mouvements de trésorerie au sein d'un groupe et ainsi de réaliser une économie substantielle de frais financiers.

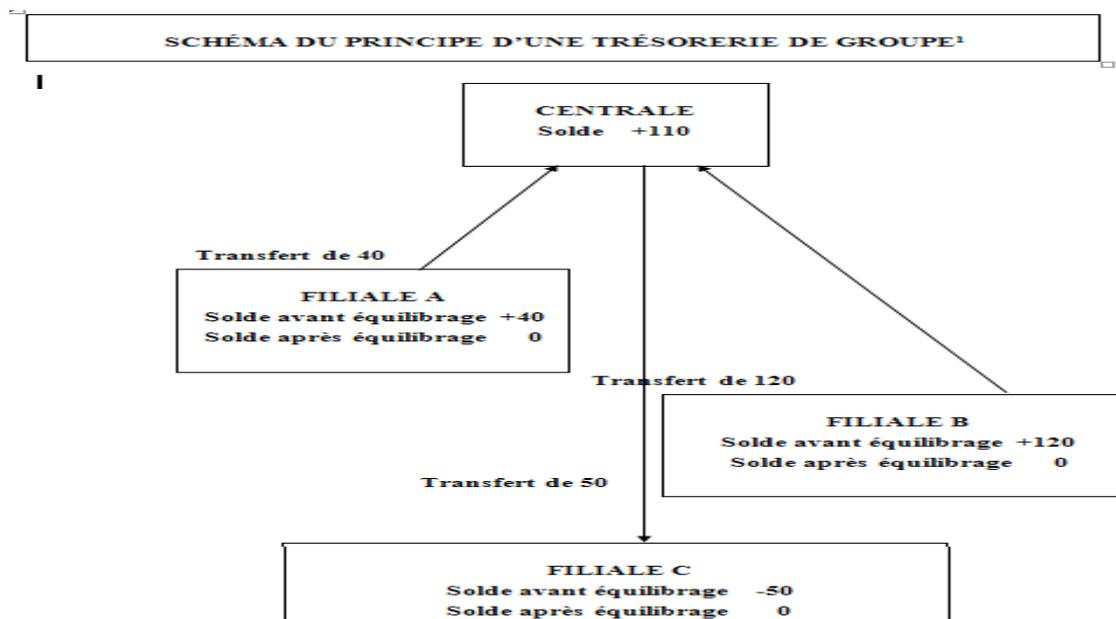
¹ POLONIATO Bruno, VOYENNE Didier, P.407, 408.

Cette solution est alternative au mécanisme de fusion d'échelle d'intérêts permet d'avoir l'état de la trésorerie du groupe et ainsi d'effectuer les choix optimums de financements et/ou placements.¹

§4-2-3- Optimisation des Flux :

La gestion des flux, en amont de la gestion de trésorerie, est primordiale. Elle influence directement, en effet, le niveau du besoin en fonds de roulement et celui de la trésorerie. Il est important de négocier avec les banques un jour de valeur sur les remises de chèques, mais il est nécessaire d'essayer d'encaisser les créances des clients plus rapidement.

Figure 2.6 : principe d'une trésorerie groupe.



Source : Bruno POLONIATO, Didier VOYENNE, « La Nouvelle Trésorerie d'Entreprise », 2^{ème} éditions, Paris, 1995.p.408

Section 03 : Les techniques de gestion de la trésorerie groupe :

Les objectifs et les techniques de gestion de base de trésorerie sont identiques à ceux à d'une entreprise autonome. La gestion de trésorerie d'un groupe utilise toutefois plusieurs techniques qui lui sont spécifiques et que nous allons examiner dans cette section.

Sous section01- Les techniques de cash Pooling.²

§1- Définition du cash pooling:

Le cash pooling désigne l'ensemble des techniques permettant de regrouper les excédents de trésorerie et les besoins au sein d'un groupe.

¹ Ibid., P.410.

² SION Michel, Op.cit, P254.

§2- Les objectifs du cash pooling:

- Assurer le financement de l'ensemble du groupe : La maison mère emprunte sur le marché financier pour assurer la liquidité de ses filiales.
Toutefois, dans certains groupes, les filiales se financent directement auprès de leurs banques, le cash pooling ne servant qu'à compenser des positions de trésorerie opposées.
- Garantir à la société mère une croissance précise de la situation de trésorerie de l'ensemble des filiales (objectif de centralisation) : L'objectif du groupe est alors de détecter immédiatement la dégradation de trésorerie d'une filiale pour mettre sous le contrôle le risque de liquidité.
- Améliorer le résultat financier du groupe : Cette amélioration provient tout d'abord de la compensation des trésoreries en sens opposé. Il provient ensuite de la centralisation du besoin de financement qui permet aux grands groupes de se financer à un taux moindre en émettant des billets de trésorerie sur le marché monétaire.

De la même façon, la centralisation des excédents de trésorerie procure un pouvoir de négociation plus important et permet d'obtenir de meilleurs rendements. En outre, les techniques centralisant automatiquement les soldes bancaires (ZBA ou fusion) réduisent les erreurs de gestion quotidienne (équilibre, sur ou sous financement). Cette réduction provient d'abord de la compensation des soldes de sens opposés et du fait que la trésorerie de certaines filiales ne serait pas gérée au jour le jour en l'absence de centralisation.

§3- Les types de cash pooling :

Il existe deux grands types de cash pooling :

§3-1 Le zéro balance account (ZBA) :

Il se traduit par un transfert physique des soldes en valeur des entités participantes vers un compte centralisateur. Ce transfert se réalise grâce à des virements automatisés déclenchés par la banque. Ces virements ayant lieu en temps réel, les comptes de chaque entité participante sont donc constamment mis à zéro. Les virements de nivellement sont le plus souvent quotidiens. Il est également possible de les déclencher à partir du moment où le solde de la filiale dépasse un certain seuil, créditeur ou débiteur. Même s'il perd la relation bancaire sur les emprunts ou placements, le trésorier de filiale continue de jouer un rôle important. Il doit :

- Réaliser des provisions en date de valeur pour permettre au trésorier du groupe de prendre de bonnes décisions de financement.
- Répartir les soldes des comptes bancaires ne faisant pas partie du ZBA vers le compte utilisé pour le ZBA par des virements d'équilibrages, à moins que l'ensemble des comptes des filiales soient intégrés dans le ZBA.

Les filiales reçoivent et émettent chaque jour des mouvements à différentes dates de valeur. Par conséquent, la banque émet chaque jour un virement de nivellement pour chaque cumul de mouvements en même date de valeur.

Le ZBA peut être directe ou indirecte :

Dans la méthode directe : les virements de nivellement sont directement inscrits sur le compte courant de la filiale.

Dans la méthode indirecte : les virements de nivellement sont directement inscrits sur un compte reflet dont c'est le seul usage.

Au début, cette méthode a été privilégiée pour les raisons suivantes :

- Le courant de la filiale n'est pas « pollué » par les virements de nivellement ;
- Le compte reflet indique directement la position de trésorerie entre la filiale et le groupe. Le trésorier n'a donc plus à reconstituer le compte courant intragroupe nécessaire au calcul des intérêts.

La méthode directe ZBA est préférée actuellement à cause de la lourdeur de la méthode indirecte. Le ZBA indirecte entraîne en effet un doublement du nombre des comptes bancaires. En outre, il est désormais aisé d'extraire les écritures relatives aux virements de nivellement du logiciel de trésorerie vers un tableau pour reconstituer le compte courant intragroupe. Ces virements de nivellement sont en effet affectés d'un code interbancaire (CIB) spécifique.

Initialement, la centralisation automatique de trésorerie ne pouvait s'effectuer qu'entre comptes situés dans une même banque. Sous la pression des clients, certaines banques proposent désormais des solutions de ZBA nationaux ou internationaux automatisés sont alors réalisés grâce à un message SWIFT MT 101.

§3-2 Le cash pooling notionnel :

Cette technique permet de centraliser la trésorerie des filiales sans réaliser de transfert de fonds. Elle consiste à fusionner les échelles d'intérêts de tous les comptes bancaires utilisés dans le cash pooling. Comme dans les deux autres méthodes, le trésorier de filiale communique chaque jour son solde prévisionnel au groupe. Le trésorier groupe, à partir des soldes prévisionnels des filiales, laisse sur le compte centralisateur un solde positif ou négatif, rendant la position fusionnée du groupe égale ou proche de zéro. La banque peut apporter les services suivants :

- Fournir les échelles d'intérêts primaires de chaque filiale en plus de l'échelle fusionnée ;
- Calculer les intérêts créditeurs ou débiteurs attribués à chaque filiale à partir de leur échelle primaire et générer les écritures correspondant à ces montants.

La banque se rémunère soit par un forfait soit par un différentiel entre le taux appliqué au découvert et celui appliqué aux soldes créditeurs.

Le cash pooling notionnel apparaît être la technique idéale pour le trésorier unique gérant à lui seul la trésorerie d'un groupe. En l'absence de trésoriers en filiales, le trésorier peut ainsi prendre ses décisions de financement, placement et équilibrage uniquement à partir des soldes fusionnés par banque.

§ 3-2-1 Avantages du cash pooling notionnel :

- Gain de temps pour le trésorier, il n'y a pas d'ordre de virement à émettre ;
- Absence de lourdeur administrative, il n'y a pas de virement, manuel ou automatique, à comptabiliser ;
- Centralisation automatique des aléas de trésorerie des filiales (comme pour le ZBA) ce qui permet de les compenser entre eux ;
- Il échappe à l'imposition existant dans certains pays sur les transferts de fonds à l'étranger (retenue à la source) ;
- De la même façon, le cash pooling notionnel échappe aux formalités administratives relatives aux transferts de fonds vers l'étranger existant dans certains pays (reporting à la banque centrale, déclarations exigées dans le cadre de la lutte contre le blanchiment...)

- Avantage psychologique lié au fait que la filiale n'a pas le sentiment de se sentir dépossédée de sa position de trésorerie. Cet avantage nous semble toutefois relatif car la filiale n'a pas le pouvoir de négocier par elle-même les emprunts ou placements avec les banques ;

§3-2-2 Inconvénients du cash pooling notionnel :

- Pour les filiales étrangères à trésorerie négative, le groupe est parfois contraint de négocier des lignes de crédits auprès des banques locales.
- En pratique, les groupes adoptent une attitude pragmatique, n'hésitent pas à « panacher » les différentes techniques de centralisation, en fonction des particularités de chaque pays, de la volonté de maintenir de relations bancaires préexistantes...

Sous section02- Les techniques de gestion contre le risque de change¹

§1- le Netting :

Le netting consiste à compenser les dettes et créances réciproques afin que seuls les soldes nets soient transférés.

A une date commune (généralement une fois par mois) les filiales règlent (ou reçoivent à un centre de netting le solde net débiteur (ou créateur) de leurs créances et dettes envers l'ensemble des sociétés du groupe.

On distingue tout d'abord la compensation bilatérale et la compensation multilatérale.

Dans la compensation bilatérale, les filiales compensent deux par deux leurs positions créditrices et débitrices réciproque. A l'échéance, la filiale ayant une position nette débitrice paie le solde non compensé à la filiale créditrice

La compensation multilatérale, est plus intéressante et constitue un mode d'organisation plus élaboré. Elle implique la création d'un organe central, le « centre de netting », qui joue le rôle d'une chambre de compensation au niveau du groupe. Son rôle est de :

- Centraliser les factures intra-groupe émises et à payer entre les différents filiales ;
- Déterminer la position nette débitrice ou créditrice de chaque filiale vis-à-vis de l'ensemble du groupe, par échéance ;

¹ SION Michel, Op.cit, P267.

- Définir les virements que chaque filiale doit émettre ou recevoir du groupe l'ensemble de ces mouvements s'équilibre évidemment au niveau du groupe. Le système de compensation débouche finalement sur des virements automatisés entre chaque entité et le centre de netting. Le netting multilatérale suppose bien entendu la fixation d'une date de paiement unique, ce qui contribue à assurer une discipline de paiement au sein du groupe.

§1-1 Les phases du Netting :

- **Notification :** chaque entité informe le centre de netting de la nature des dettes et créances concernées.
- **Acceptation :** le centre adresse une demande d'accord comprenant les factures arrivées à maturité.
- **Pré-netting :** le centre fournit à chaque participant sa position nette approximative et le lendemain les entités créancières adressent au centre les coordonnées du compte bancaire qu'elles souhaitent voir crédité.
- **Netting :** le centre achète les devises manquantes et vend les devises en excédent pour une livraison deux jours plus tard .le centre transmet alors aux participant les montants exacts à payer ou à recevoir avec le cours de conversion convenu. Chaque société débitrice donne alors à sa banque l'instruction de transfert en faveur de la banque du centre.
- **Règlement :** les entités créancières nettes reçoivent les fonds du centre, qui lui –même encaisse des sociétés débitrices nettes. Les opérations de change effectives doivent ramener les comptes du centre à un solde nul.

§1-2 Les avantages d'une procédure de netting : ils sont multipliés :

- La réduction des coûts bancaires : le nombre de paiement est réduit, il n'existe plus qu'un seul paiement entre chaque filiale et le groupe. Les montants échangés sont également réduits du fait de la compensation ;
- L'instauration d'une discipline au sein du groupe : le netting entraîne la fixation d'une date de paiement unique entre les filiales ;
- L'amélioration de la communication entre les filiales : le système de netting permet de prendre connaissance du délai des factures à payer ; ou à recevoir. Lorsque le netting

est « payeur », les filiales constitue à l'avance le système de pour s'assurer que les paiements attendus sont bien enregistrés ;

- Une contribution à la gestion du risque de change : le netting ne constitue pas une couverture de change. Celles-ci vont toutefois se dénouer à l'occasion du netting. En outre, le netting permet d'évaluer une partie de la position de change. Pour cette raison, certains groupe y entrent non seulement des factures à payer mais également le montant des commandes en cours.

Le système de netting est dit « payeur » lorsque c'est la société débitrice qui y enregistre les factures à payer. Il est dit « receveur » lorsque cet enregistrement est réalisé par la filiale créditrice. Les systèmes de netting sont quasiment toujours « payeur ». Ils sont gérés soit par groupe lui-même, soit par une banque proposant ce service.

Le netting est mono-devise lorsque tous les paiements intragroupes sont libellés dans une même devise. Les systèmes multidevises assurent la compensation de créances libellées. elles sont très courantes.

§2- Le SWAP de devises et couverture de change

Le SWAP de devise peut constituer une technique de protection contre le risque de change notamment lorsque ce risque pour des échéances éloignées ne peut pas être couvert efficacement par les méthodes traditionnelles.¹

Le SWAP de change consiste à réaliser simultanément deux opérations de change en sens opposé et des dates différentes :

- La vente d'une devise au comptant et son rachat simultané à terme. Cette double opération permet de financer un besoin dans monnaie nationale grâce à un capital préalablement emprunté en devise, sans risque de change ;
- L'achat d'une devise au comptant et sa revente simultanée à terme permettent de placer des excédents en monnaie nationale dans une autre devise, sans risque de change.

Il est nécessaire de comprendre le mode de détermination du cours à terme d'une devise.

¹ DESCAMPS Christian, SOICHOT Jaques, *Gestion financière internationale*, 2^{ème} éditions EMS, Paris, 2006 P150.

§3- Les centrales de paiement :

Après avoir centralisé les positions de trésorerie des filiales, les groupes cherchent, désormais de nouvelles économies en centralisant l'émission de leurs paiements. Les différentes entités du groupe transmettent par un intrant leurs ordres de paiement du groupe. Celle-ci peut aller jusqu'à regrouper les paiements à destination d'un même fournisseur et les transmet à la banque. Cette organisation a de nombreux avantages ;

- Elle diminue le coût des commissions bancaires car le nombre de paiements émis se réduit. En outre, les groupes ayant accès au réseau SWIFTNET et télétransmettent directement leurs ordres de paiement internationaux aux banques situées dans le pays du bénéficiaire qui les exécute comme des virements nationaux. Ainsi, si quatre filiales françaises du groupe ont un fournisseur commun aux États-Unis, la centralisation permet de regrouper les quatre ordres en un seul paiement exécuté à partir d'un compte bancaire situé aux États-Unis ;
- Elle contribue à sécuriser les flux en réduisant les risques de fraudes ;
- Elle devient une composante de la gestion du BFR dans la mesure où la centrale de paiement applique des délais de paiement déterminés par le groupe et par catégorie d'achat ;
- Elle permet une meilleure gestion de la relation bancaire en assurant le suivi du chiffre d'affaire réalisé avec chaque établissement.

La centralisation des paiements demeure un projet indépendant du cash pooling.

§04 Refinancement intra groupe de créances commerciales.

La centrale de trésorerie jouant le rôle de banque du groupe, il peut être souhaitable de lui confier l'ensemble des flux du besoin en fonds de roulement et bénéficier ainsi des conditions privilégiées que lui permettent l'effet de masse et l'accès aux marchés financiers.

Trois techniques types permettent ce mandat :¹

§4-1 Refacturation :

Dans ce cas, la filiale (le vendeur) reçoit la commande, fabrique et livre son acheteur, mais elle va facturer dans sa monnaie propre le centre de refacturation qui va lui-même refacturer le client dans la monnaie de celui-ci, c'est donc le centre qui prend à sa charge le

¹ DESCAMPS Christian, SOICHOT Jacques, *Gestion financière internationale*, 2^{ème} éditions, EMS, Paris, 2006, P150, 151, 152.

risque de change s'il s'agit de deux devises différentes, le client réglera le centre qui s'occupera du traitement des impayés. La gestion de la comptabilité client de la filiale est donc transférée au centre de refacturation.

La rémunération du centre est constituée de la facturation du coût de financement (escompte ou discount) d'une commission de risque et éventuellement du report / déport sur la devise.

§4-2 Achat de créance :

Il s'agit du rachat pur et simple des créances de la filiale, celle-ci reste libre de facturer en monnaie locale ou en devise. Elle conserve également le suivi de la comptabilité client et des impayés. C'est elle qui reçoit les encaissements, à charge pour elle de rembourser les avances faites par le centre.

§4-3 Affacturage (factoring) :

Dans cette technique, la filiale vend sa créance à la centrale qui, de plus, support le risque client. Il s'agit en fait d'une opération classique de financement plus assurance crédit.

§05 La gestion des créances externes au groupe :

L'optimisation des flux passe également par l'optimisation des circuits d'encaissement en provenance de pays étrangers. Il s'agit de gagner sur les délais de transmission, de présentation au paiement et sur les frais d'encaissement.

La règle sera d'éviter les aller- retour des moyens de paiement (chèques, effets ou quasi effet) en chargeant une banque du pays du client de présenter le chèque au paiement pour notre compte. On trouve couramment deux techniques :¹

§5-1 Lock-Box :

Les contraintes réglementaires rendent difficile l'application d'une gestion globale de la trésorerie groupe. Cependant, une gestion de trésorerie avec un degré de centralisation maximum n'est pas à exclure.

Grâce à la technique du Lock Box, il est possible de raccourcir les délais d'encaissement de certains moyens de paiement. Cette technique, très utilisée aux Etats Unis où les règlements s'effectuent principalement par chèque, ne s'est développée en Europe que très récemment. Elle permet d'accélérer le rapatriement des créances en demandant à l'acheteur étranger

¹ POLONIATO Bruno, VOYENNE Didier, Op.cit, P418.

d'adresser son règlement papier (lettres de change et chèques principalement) à une boîte postale domiciliée auprès d'une banque dans le pays de l'acheteur.

§5-2 Compte centralisateur :

Le compte centralisateur est une variante du lok-box permettant d'accélérer l'encaissement de petits paiements nombreux dans un pays.

Il s'agit de demander aux clients d'envoyer leur règlement à une banque locale de l'exportateur, est laquelle se charge de les présenter au paiement, le compte local de l'exportateur est crédité au fur et à mesure des encaissements.

Ce compte est ensuite régulièrement vidé par l'exportateur en fonction de ses besoins. On minimise ainsi les frais de rapatriement et de change. Souvent le compte centralisateur pourra être rémunéré à vue.

Conclusion :

La gestion de la trésorerie au quotidien (en date de valeur) est considérée comme l'élément principal de la gestion dynamique. Sachant que les objectifs et les techniques de base de cette gestion sont identiques à ceux d'un groupe, ou d'une entreprise autonome. Excepté que toutefois la gestion de trésorerie utilise plusieurs techniques qui sont spécifiques à un groupe.

En effet, notre choix d'étude s'est basé principalement sur la gestion de trésorerie groupe et nous allons nous focaliser dans notre recherche sur l'application de cette gestion au sein du groupe SONATRACH et les techniques utilisés pour les comparer ensuite avec les techniques de gestion de trésorerie dans le modèle théorique.