



# Rapport du mini projet Gestion de Trésorerie

3ème année Système d'Information et Contrôle de Gestion

Réalise par :

Medad Mohamed Amine  
El melhaoui Mohamed Amine  
El berdouzi Youness  
M.BELLARI Mounir

Encadre par :

Année universitaire  
2009-2010

# Remerciements

**C**e n'est pas parce que c'est un tel rituel que on commence ce rapport par l'assurance de nos immenses gratitudees à tous ce qui nous ont épaulé pour l'accomplir, mais c'est parce que on n'est conscient de l'importance d'avouer notre louange à toutes les personnes sans lesquelles ce rapport n'aurait pu voir le jour.

Nous tenons à présenter nos sincères remerciements à l'ensemble du corps professoral de l'IGA chacun par son honorable nom, pour l'énorme effort qu'il fournit pour nous rendre, nous étudiants de l'IGA, les futurs cadres prêts à porter l'étendard du Maroc du demain.

Nos parents pour leurs sacrifices tout au long de nos études.

PLAN

# Introduction

## I) C'est quoi la trésorerie centralisée ?

1) définition

2) différents types de centralisation

## II) pourquoi centraliser la trésorerie ?

1) gestion centralisée des liquidités et du risque

2) accès au financement et au cash

3) prévisions de cash flow

4) efficacité opérationnelle et contrôle

5) les économies d'échelles

## III) comment centraliser la trésorerie ?

1) technologie

2) relations avec les banques

3) freins à la centralisation

4) cas pratique

# Conclusion

# INTRODUCTION

Pour les plus grandes multinationales européennes et nord-américaines, la tendance à centraliser des fonctions de trésorerie date déjà de plusieurs années. Les avantages en

sont de plus en plus reconnus aussi bien par les PME-PMI qui ont une gestion plutôt simple des liquidités, du financement et du change, que par les grands groupes qui ont des besoins beaucoup plus sophistiqués en matière de trésorerie. Dans le contexte actuel où les entreprises doivent faire face à l'augmentation des coûts, à la volatilité des risques et au crédit plus cher et plus rare, la centralisation de la trésorerie présente un intérêt significatif.

## **I) C'est quoi la trésorerie centralisée ?**

### 1) DEFINITION

La gestion centralisée de la trésorerie ou cash pooling permet d'équilibrer les comptes des filiales du groupe, économisant ainsi des frais financiers dus aux imperfections des marchés. De plus, elle donne à un groupe relativement important, mais constitué de sociétés de faible taille, la possibilité d'accéder aux marchés financiers.

Le Cash pooling permet de renforcer le contrôle des trésoreries de plusieurs structures et d'optimiser les frais financiers, particulièrement adaptée aux sociétés détenues par un holding, cette solution permet à un groupe de sociétés de dynamiser sa trésorerie globale par un jeu de fusion de soldes et/ou d'échelles, avec ou sans remontée d'écritures.

Le cash pooling notionnel est la reconstitution d'une gestion de trésorerie centralisée par fusion des échelles d'intérêts. Le Cash pooling notionnel est la version la plus simple. Elle correspond à une fusion d'échelles des comptes des sociétés constituantes, sans remontée de trésorerie ni d'écritures.

Cette option a pour principal atout de maintenir l'autonomie entre les structures d'un même groupe : chaque compte fonctionne de façon autonome, avec ses propres lignes de crédit. En fin de chaque trimestre, un calcul d'échelles fusionnées est réalisé : il consiste à écraser les débits des uns par les crédits des autres.

Le Cash pooling Zéro Balance Account (ZBA) est la forme de cash pooling la plus élaborée. Elle permet de visualiser sur un seul compte la situation globale de la trésorerie des structures de votre Groupe.

Pour y parvenir, nous mettons en place un enchaînement transparent d'opérations qui inclut notamment :

- ✓ La création de comptes internes
- ✓ La remontée d'opérations synthétisées,
- ✓ Les fusions de comptes,

- ✓ Le réaménagement des lignes de crédits accordées.

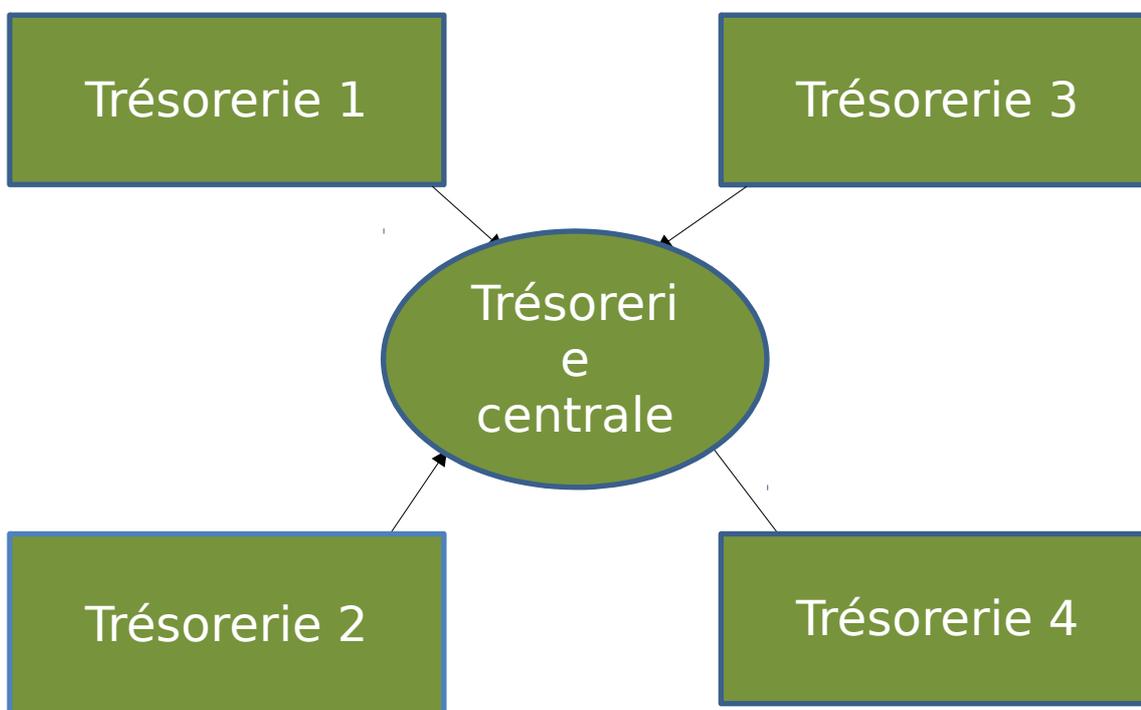
## 2) les différents types de centralisation :

Les sociétés qui ont centralisé leurs activités de trésorerie l'ont fait de façons diverses, selon la culture et la répartition géographique des activités de l'entreprise. Dans certains cas, les entreprises préféreront trois types de trésorerie :

- **Une centrale de trésorerie:**
- **Centres Régionaux de trésorerie**
- **Services financiers partagés**

### a) Une centrale de trésorerie

Etablie en un seul lieu à partir duquel toutes les activités de trésorerie sont gérées. Dans d'autres, la trésorerie fonctionne aussi comme un seul service, mais avec des entités dans les différentes régions.



Une centrale de trésorerie permet à l'entreprise de bien gérer sa propre liquidité ainsi que la position consolidée des comptes bancaires de ses filiales et des comptes intra-groupe de ses filiales au monde.

Chaque entité du groupe gère sa propre trésorerie en collectant ses fichiers de relevés de compte, suivant ses propres encaissements, télétransmettant ses paiements et en comptabilisant toutes les opérations de trésorerie.

La centrale de trésorerie peut ainsi réaliser quotidiennement les virements d'équilibrage sur l'ensemble des comptes bancaires nationaux et étrangers du groupe, en tenant compte des prévisions de trésorerie de chacune des filiales. Les écritures intragroupes sont alors automatiquement générées.

### b) Centres régionaux de trésorerie

La trésorerie régionale assure, dans les limites de sa circonscription financière, la réalisation des missions dévolues. Elle est chargée notamment :

- o de la centralisation et de l'apurement des comptabilités des comptables rattachés.
- o de la répartition des fonds dans le temps et dans l'espace.
- o de la réalisation d'opérations pour le compte d'autres comptables.
- o de la vérification des postes comptables de sa circonscription financière.

Elle assure à titre principal la gestion des budgets des collectivités locales rattachées.

La trésorerie régionale est placée sous la responsabilité d'un trésorier régional ayant rang de directeur régional. Il est secondé d'un fondé de pouvoirs ayant rang de directeur régional adjoint.

Le trésorier régional et le fondé de pouvoirs sont nommés par décret en conseil des ministres sur proposition du ministre chargé des finances.

### c) Services financiers partagés

Entité chargée de la gestion en commun des services nécessaires à plusieurs sociétés ou divisions d'un même groupe, dont par exemple la comptabilité, la fiscalité, le juridique, la trésorerie, les assurances, Il peut être interne à l'entreprise ou bien externe.

Le centre de services partagés est un mode d'organisation interne à l'entreprise, qui permet de regrouper les fonctions dédiées aux processus de support, ici, comptable et financier.

Le centre de services partagés dispose de trois caractéristiques principales :

- Mutualisation des ressources pour traiter des processus à fort volume transactionnel
- Spécialisation des compétences
- intégration du système d'information à l'échelle du groupe

Cette tendance croissante est celle des centres de services financiers partagés qui se sont développés significativement ces dernières années, consolidant des activités comme la paie, les remboursements de frais, les encaissements et les paiements.

## II) Pourquoi centraliser la trésorerie ?

### 1) Gestion centralisée des liquidités et du risque

Une approche décentralisée donne difficilement une vue globale de la situation de trésorerie d'un groupe et ne permet pas de mesurer l'exposition aux risques.

L'hétérogénéité des systèmes et des processus de gestion et de reporting dans les différentes entités rend non seulement complexe la consolidation des informations, mais celle-ci prend beaucoup de temps. Du coup, ces informations sont souvent seulement produites mensuellement ou trimestriellement, rendant la prise de décisions stratégiques très difficile.

### 2) accès au financement et au cash

Une vue globale de la position de l'entreprise permet à la trésorerie d'optimiser la gestion des liquidités à travers le groupe. En centralisant le cash et en mettant en place une banque interne qui organise le financement des entités locales débitrices tout en récupérant les excédents des autres entités, le groupe réduit ses besoins de financement externe et donc ses frais financiers.

La centralisation des activités de trésorerie et de financement permet aussi d'avoir de plus grandes marges de manœuvre vis-à-vis des banques pour lever des fonds sous d'autres formes de financement comme les financements d'actifs ou la titrisation de créances commerciales.

### 3) prévisions de cash flow

Les prévisions sont un défi pour la plupart des organisations sauf peut-être celles qui ont des revenus réguliers et récurrents.

Dans de nombreux cas, les données nécessaires aux prévisions proviennent de multiples entités opérationnelles et sont sujettes à de grandes variations ainsi qu'à des hypothèses diverses.

Le recours à un système unique qui rassemble les informations provenant de divers systèmes ou la possibilité donnée aux différents contributeurs de fournir leurs données sur une plate-forme commune sont décisives pour permettre au groupe d'avoir un système de prévisions fiables et transparentes.

### 4) efficacité opérationnelle et contrôle

La centralisation de la fonction Trésorerie trouve aussi sa justification dans une meilleure protection contre les erreurs ou les fraudes et permet de s'assurer que les règles et les procédures sont respectées partout dans le groupe de manière homogène.

C'est particulièrement problématique pour les sociétés qui doivent se conformer aux exigences de gouvernance d'entreprise.

L'efficacité opérationnelle est de plus en plus considérée comme un facteur d'amélioration de retour sur fonds propres et devient un sujet d'importance stratégique

### 5) les économies d'échelles

La gestion de la dette et des placements ne sont que deux des domaines où opérer en central est souvent plus efficace, plutôt que de négocier avec ses banques localement. D'autres économies d'échelle peuvent être réalisées.

## **II) comment centraliser la trésorerie ?**

### 1) Technologie

Le maintien de plusieurs systèmes différents est coûteux. Il est communément admis dans l'industrie que la maintenance d'une interface bancaire coûte quelque 15 à 200 000 DHS par an.

En centralisant la trésorerie sur une seule plate-forme, que le département Trésorerie soit physiquement centralisé ou non, la connectivité bancaire et les interfaces avec les systèmes internes peuvent alors être rationalisés, tandis que la gestion des profils d'utilisateurs, les contrôles et les pistes d'audit peuvent être réalisés et une vue d'ensemble de l'information est obtenue à tout instant.

### 2) Relations avec les banques

Entretenir des relations avec les banques en local peut nécessiter beaucoup de ressources.

En général, les personnes qui gèrent ces relations ne sont pas des experts de la finance, et le temps consacré à ces relations réduit celui alloué à leur activité principale de développement de l'activité. En

outre, trop de banques et de comptes peut s'avérer inefficaces et coûteux, sans compter la dispersion du cash qui en résulte.

La centralisation des relations bancaires permet une gestion plus efficace des conventions et le groupe est plus fort vis-à-vis des banques pour négocier ses conditions de cash management et de financement par exemple

### 3) Freins à la centralisation

Cependant si la centralisation était si facile, toutes les sociétés l'auraient déjà appliqué. C'est pourtant déjà beaucoup plus simple qu'il y a cinq ans, grâce à l'évolution de l'attitude du management et la disponibilité technologique, les défis sont ainsi plus aisément surmontables.

Voici un problème typique qui se pose aux sociétés qui envisagent de centraliser leur trésorerie en donnant un exemple sur la façon de le résoudre:

DEFI	SOLUTION
Culture d'entreprise	<b>Beaucoup de groupes ont une culture décentralisée lorsque les filiales ont des activités diverses et fonctionnent tout à fait indépendamment les unes des autres. Elle est particulièrement exacerbée lorsque la croissance externe est importante. Cependant, beaucoup de sociétés qui fonctionnaient de manière décentralisée dans le passé ont progressivement centralisé certaines fonctions, comme le siège social ou les services administratifs qui ne sont pas propres à un seul métier et où des économies d'échelle peuvent être réalisées.</b>
	<b>Sur fond de plus grande focalisation des actionnaires et des comités de direction sur des domaines comme le contrôle interne et le retour sur fonds propres, les arguments en faveur d'une centralisation de la trésorerie deviennent plus convaincants</b>

❖ La centralisation peut être :

**Manuelle**: le trésorier du groupe effectue quotidiennement les virements vers le compte centralisé

- fastidieux
- coûts des opérations (virements banque à banque)
- problème de gestion des positions en valeur
- mais peut être multi bancaire

**Automatique** : la banque procède automatiquement au nivellement des soldes

- forfaitaire pour compte à compte
- généralement mono-bancaire

\* une convention doit lier la banque, les sociétés participantes et la société centralisatrice (sauf si cash Polin manuel) pour définir :

- le périmètre de la centralisation
  - les relevés à fournir
  - les taux pratiqués dans le groupe
  - les autorisations de découvert éventuelles sur le compte pivot
  - les conditions de valeurs

Dans tous les cas, une convention de trésorerie entre les sociétés du groupe est nécessaire.

Les statuts de la société centralisatrice devront prévoir clairement la possibilité d'effectuer des opérations de trésorerie.

Pour les sociétés participantes, les opérations de trésorerie ne constituent que l'accessoire de leur activité principale.

La convention de cash pooling entre les sociétés du groupe doit faire l'objet d'une délibération spéciale des conseils d'administration des sociétés centralisées.

#### 4) Cas pratique :

##### Présentation du groupe :

**Dénomination sociale :** ARIUS  
d'euros

**Chiffre d'Affaires :** 300 millions

**SSCI :** Société de Services en Conseil Informatique

**Effectif :** 250 personnes

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

##### **Activité principale :**

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

##### **Activité des filiales :**

Intégration de solutions dans l'environnement IBM e-server; négoce de matériel (reprise, de matériel de seconde main, déstockage); location courte durée.

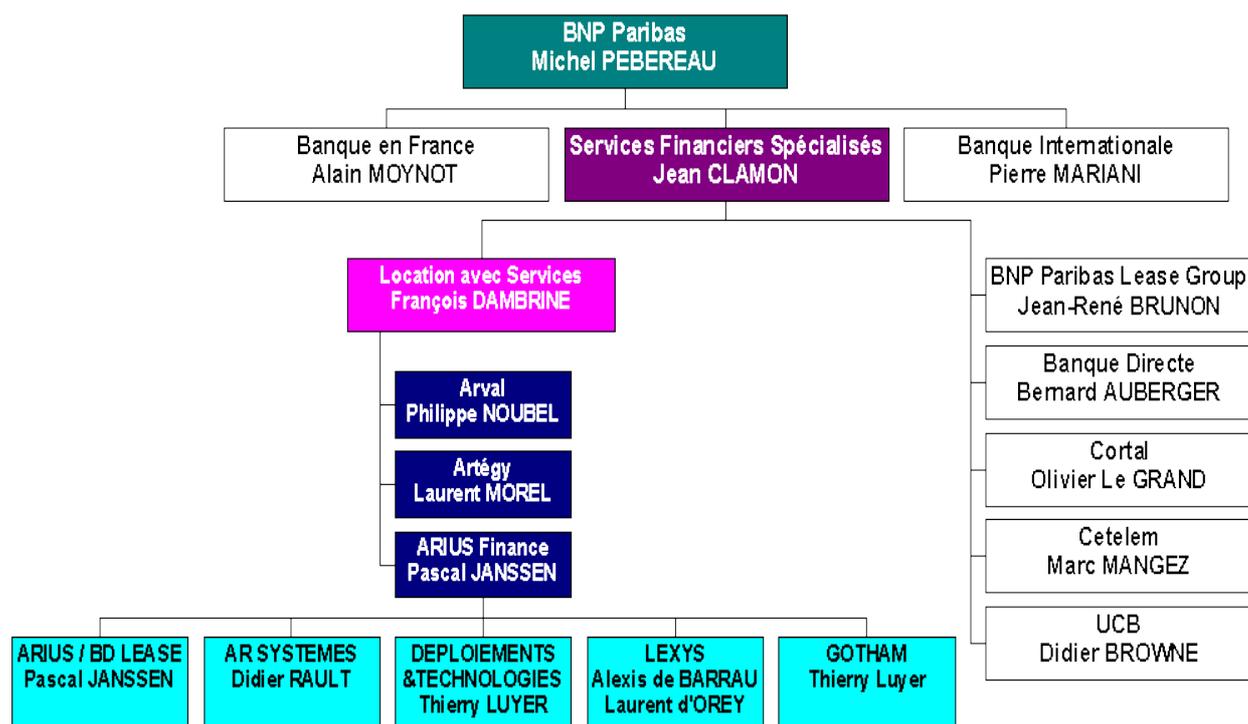
Distribution de produits et de prestations en environnement Windows.

Offre globale d'accompagnement de projets informatiques d'entreprise, Internet et E-commerce.

Conception et réalisation de sites dynamiques.

Evènements importants : fusion avec BD Lease.

# ARIUS AU SEIN DE BNP PARIBAS



## Présentation de la mission

### Situation

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

### Mission

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

### Objectifs

Plusieurs objectifs ont été définis :

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

## Centralisation de la trésorerie

### Analyse de l'existant

Aujourd'hui, la Trésorerie n'est pas gérée de façon optimum.

Les problèmes rencontrés sont les suivants :

- Multiplication des comptes bancaires (26) avec la fusion de BD Lease
- D'où, multiplication des frais de tenue de compte et des commissions

- Non compensation systématique des soldes
- Difficulté d’avoir une vision claire et globale de la Trésorerie Groupe
- Non rémunération des comptes excédentaires

### Pourquoi mettre en place une centrale de trésorerie

- Nous avons observé que la structure organisationnelle optimale n’était pas atteinte en matière de gestion de trésorerie.
- Procéder à un recentrage de la trésorerie groupe procure des gains organisationnels, mais aussi et surtout des économies financières.
- Pouvoir gérer de façon globale la Trésorerie du Groupe

### Fermeture des comptes

Notre première tâche a été de réduire le nombre de comptes, notamment par la clôture des comptes anciennement BD Lease. Les écritures ont faits l’objet d’un transfert sur les comptes d’Arius.

La simple fermeture de ces comptes nous a permis d’obtenir une meilleure visibilité et une clarté accrue en matière de gestion de trésorerie.

#### ARIUS FINANCE

#### COMPTE CENTRALISATEUR



#### COMPTES SECONDAIRES

6 Comptes Bancaires et un Compte Centralisateur

Le Graphique suivant montre l’état des comptes après fermeture avec la Centralisation de la Trésorerie effective.

### Cartographie des comptes bancaires du groupe

## Les choix en matière d'organisation

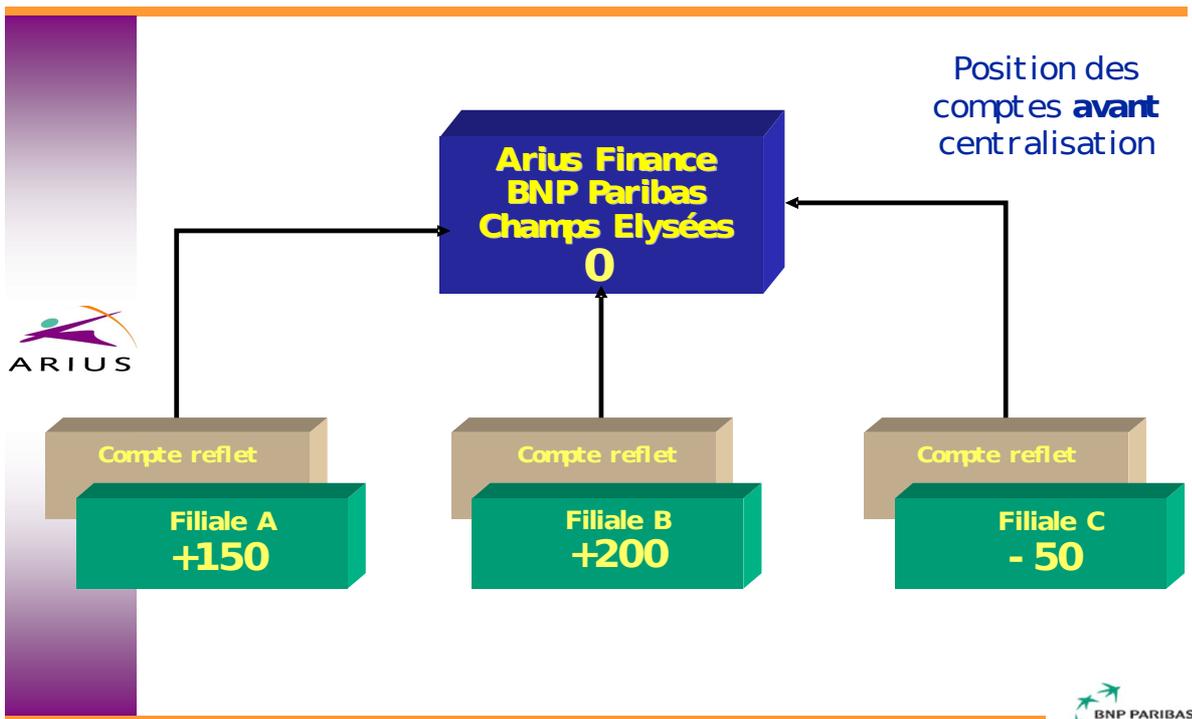
Le choix suivant a été décidé pour l'ensemble du groupe :

- la remontée des soldes en mode indirect
- le calcul des échelles selon l'option 2
- tous les comptes font partie de la CAT (Centralisation Automatique de la Trésorerie) sauf AR SYSTEMES pour des problèmes de participation d'Arius Finance dans la filiale.

### La centralisation en mode indirect

- ❖ La centralisation s'effectue à partir de comptes reflets associés aux comptes secondaires.
- ❖ Les comptes reflets sont l'image inverse des comptes secondaires lesquels sont dédiés aux écritures de nivellement.
- ❖ Les comptes secondaires ne sont pas affectés et gardent leur physionomie de fonctionnement au quotidien.

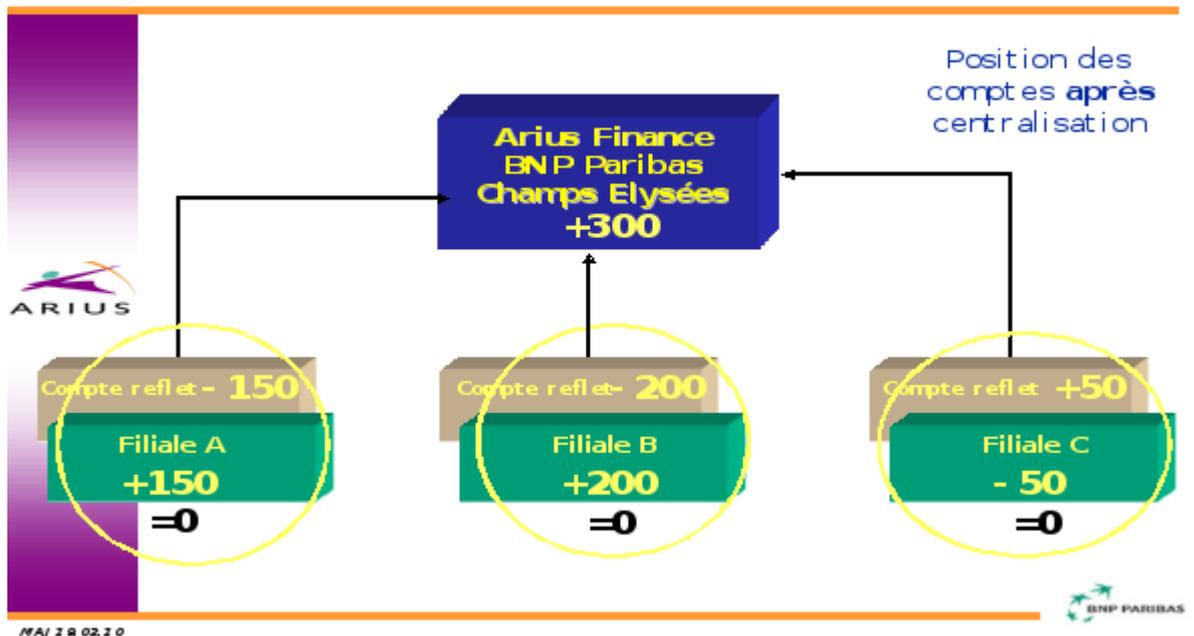
#### Le mode indirect



- ❖ comptes secondaires et leurs comptes reflets sont fusionnés lors des arrêts.

Les

## Le mode indirect



### Pourquoi le mode indirect ?

- ❖ Ce type de centralisation est particulièrement bien adapté aux filiales Possédant une autonomie locale pour la gestion des flux.
- ❖ Les comptes des responsables locaux ne sont pas affectés par les opérations de remontée de trésorerie.
- ❖ Les remontées se font automatiquement tous les jours ce qui permet d'avoir quotidiennement la position du groupe en date de valeur.
- ❖ Les comptes reflats sont la représentation des « comptes courants d'associés »

### L'aide au calcul des intérêts de la relation prêt-emprunt

#### Choix de l'option 2

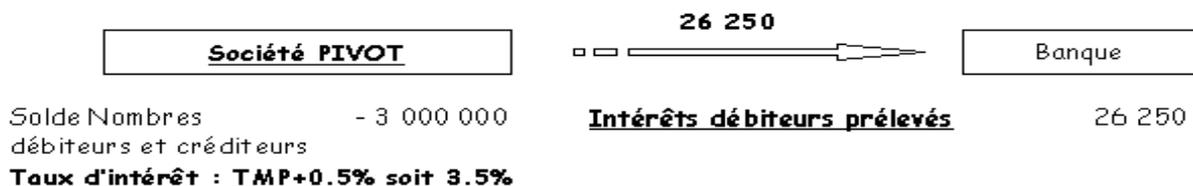
Cette option permet :

- l'édition d'échelles d'intérêts pour le compte centralisateur
- le calcul automatique des intérêts débiteurs ou créditeurs pour l'ensemble des filiales aux taux choisis par le groupe.

Tous les calculs nous sont communiqués par trimestre.

Le Groupe peut de cette façon maîtriser de façon optimale les intérêts bancaires, et ainsi contrôler la facturation de ces intérêts aux filiales.

## Economie engendrée par la fusion des échelles



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

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

Les coûts présentés portent sur 1 trimestre

## MISE EN PLACE

La Mise en place de cette centralisation de Trésorerie est actuellement effective. Elle a démarré le 02 mai 2002.

## La gestion de trésorerie

Nous sommes encore au stade de la construction de la procédure gestion centralisée de la trésorerie.

La mise en place de la centralisation de la trésorerie demande de concevoir un système de tableaux permettant de pouvoir gérer la trésorerie.

Notamment les tableaux nécessaires à la gestion de la trésorerie sont :

- les tableaux de Prévisions.
- un tableau des flux de trésorerie par entité.
- un tableau de reporting groupe.

L'étape de la construction de ces tableaux est actuellement en cours de réalisation. Il est nécessaire d'observer les règlements par type, période et par entité.

# Conclusion

La centralisation de fonctions supports comme la trésorerie est un moyen essentiel dont une entreprise peut se doter afin de générer des économies d'échelle et de rationaliser certains coûts, notamment lors de l'acquisition de nouvelles entreprises, améliorant ainsi le rendement des fonds propres. Tous les métiers d'une entreprise sont continuellement mis au défi pour démontrer comment ils apportent de la valeur au reste de l'organisation, et la trésorerie ne fait pas exception. La centralisation en est la clé afin de baisser le coût de la dette, d'augmenter le rendement des placements, de fournir de l'expertise aux filiales, de réduire le

risque financier et d'assurer la liquidité de l'ensemble du groupe. De cette manière, le prévisionnel peut être amélioré et en fin de compte, les niveaux de fonds de roulement réduits.