

LES TECHNIQUES DE GESTION DE TRESORERIE DANS UN GROUPE DE SOCIETES

PLAN

INTRODUCTION

I/ LE CONCEPTS DE CENTRALISATION ET DE DECENTRALISATION

A/ Types d'organisation de la GTG (Gestion de Trésorerie Groupe):

1. La trésorerie décentralisée.
2. La trésorerie décentralisée avec une organisation interne de groupe.
3. La trésorerie centralisée par pays.
4. La trésorerie centralisée.

B/ Techniques de centralisation

1. Centralisation des flux de paiement commerciaux
2. Prêt intra-groupe
3. Fusion des échelles intérêts
4. Equilibrage automatique
5. Netting

II/ LES CIRCUITS D'INFORMATIONS

1. La communication bancaire
2. Le reporting interne
3. Liaison avec la comptabilité

CONCLUSION

INTRODUCTION

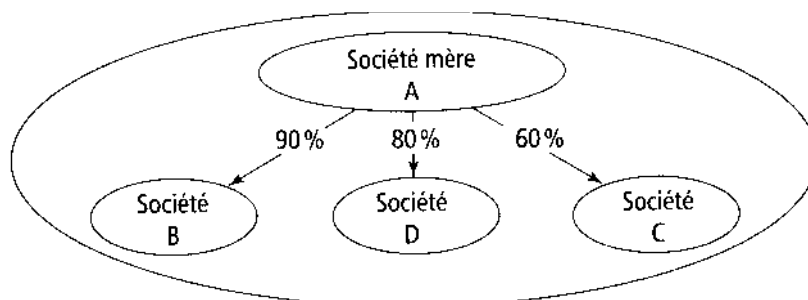
L'internationalisation des économies développées n'est pas un phénomène récent : C'est aujourd'hui à une véritable mondialisation de l'économie que nous assistons : d'une part, le développement des importations comme les exportations, mais surtout, nombre de ces échanges ont pris une place tout à fait stratégique dans le fonctionnement des entreprises, lequel obéit souvent à une logique de groupe plus qu'à un modèle interne à chaque entreprise.

L'intégration de l'économie ivoirienne à un environnement économique de plus en plus prégnant apparaît dans un certain nombre d'indicateurs économiques mais aussi dans le fonctionnement interne des entreprises, qui adoptent les standards internationaux pour être mieux connues et reconnues à la fois des investisseurs internationaux, de leurs partenaires et de leurs clients.

Etant l'image de l'économie du pays, de nombreuses sociétés se sont placées sous le contrôle d'une seule société pour former un groupe.

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.

Très généralement, la relation de dépendance qui résulte de cette organisation s'inscrit dans la perspective d'une stratégie globale de développement et se traduit par la détention directe ou indirecte des droits de vote dans le capital de plusieurs sociétés.



En effet, le contrôle de l'entité 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.

Que la maison mère exerce sur ses filles directement ou indirectement, un contrôle exclusif, conjoint ou une influence notable, elle doit fournir des états financiers consolidés permettant de parvenir à une traduction fidèle de la performance et de la situation financière du groupe ainsi que les flux de trésorerie qu'il génère afin qu'il puisse présenter un ensemble d'entités comme s'ils en formaient qu'une seule.

Et pour ce faire, la société mère procure une importance considérable au rôle du trésorier qui s'impose dans le groupe ; d'où les principales orientations et missions assignées à la fonction trésorerie ainsi que les opérations et limites précisées aux dirigeants des filiales.

En fait, la gestion de trésorerie consiste à

- ✓ Contrôler les entrées et les sorties de fonds
- ✓ Optimiser la gestion de trésorerie dans un sens sécurité et de rentabilité
- ✓ S'assurer de la bonne application des conditions bancaires ; jours de valeurs, frais appliqués sur les flux de trésorerie
- ✓ Prévoir et assurer les échéances au moyen d'un plan de trésorerie à optimiser
- ✓ Assurer des relations profitables avec les banques
- ✓ Garantir des décisions d'équilibrages des comptes bancaires, de financement et placement en comptes courants

Enfin, la problématique qui se pose c'est quelles sont les techniques appliquées par les groupes afin de maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances tout en

optimisant la rentabilité des fonds qui vont lui permettre de réussir ses objectifs stratégiques et ensuite de refléter sa puissance dans l'économie.

I/ CONCEPTS DE CENTRALISATION ET DE DECENTRALISATION

Ces dernières années, le monde de la finance internationale a connu une grande évolution. Cette évolution se manifeste par une recherche accrue de rentabilité et un développement de la concurrence internationale. Cette situation a conduit les gestionnaires de trésorerie à adopter un meilleur contrôle des disponibilités afin de minimiser les utilisations de concours bancaires générateurs d'agios, de maximiser les excédents de liquidités producteurs d'intérêts substantiels et de simplifier les multiples paiements sources de lourdeur, de frais de gestion et de risque de change, en conséquence ; La trésorerie groupe est directement née de la volonté des dirigeants d'optimiser les flux qui la composent.

La trésorerie de ce fait (celle d'un groupe bien sur) joue un rôle très important qu'il faut connaître avant de se focaliser sur l'organisation et les techniques en matière de trésorerie.

Ainsi on pourra définir comme missions de cette dernière ce qui suit :

- ✓ La gestion, la prévision et l'évaluation des moyens de règlement : relevant essentiellement des activités de gestion de l'ensemble des flux, ces opérations sont exclusivement gérées par les filiales pour des raisons de proximités
- ✓ La gestion des positions bancaires qui s'intéresse à la détermination des soldes journaliers en valeur ainsi les transferts de compte à compte.
- ✓ La gestion des besoins et des excédents de trésorerie nécessaires pour optimiser les positions prêteuses et

emprunteuses (procéder à des prêts intra filiales sans
recourir au système bancaire

A- Types d'organisation de la GTG :

Selon la taille et le poids relatif des entreprises formant le groupe et selon les liens existant entre les sociétés, on trouvera différentes organisations de la trésorerie il n'existe donc pas une organisation-type optimale mais une pluralité de solutions.

1- La trésorerie décentralisée :

L'ensemble des fonctions de trésorerie sont exercées localement, ce cas extrême se trouve peu fréquemment car même avec un degré de décentralisation fort la définition de la stratégie financière reste toujours du ressort d'un organe central de trésorerie.

2- La trésorerie décentralisée avec une organisation interne de groupe :

La trésorerie locale s'occupe notamment de la gestion des moyens de paiement, des flux de trésorerie en valeur, de garantir l'équilibre entre le financement interne et externe, d'identifier les risques de change ainsi que les fluctuations des prix des matières premières.

La banque interne (dite aussi Sté pivot) quand à elle ; gère les poolings domestiques et non résidents et organise le système de Netting des transactions intra-filiales

3- La trésorerie centralisée par pays :

Dans chaque pays, la trésorerie est centralisée : la direction financière de la société mère assure la stratégie financière, le contrôle et l'évaluation des prévisions à moyen terme. Elle donne son autorisation éventuelle pour les opérations locales importantes et négocie alors avec les filiales.

4- La trésorerie centralisée :

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 notionnel est la reconstitution d'une gestion de trésorerie centralisée par fusion des échelles d'intérêts.

B- Les techniques de centralisation de trésorerie :

La gestion de trésorerie, si elle a pour objectif d'améliorer et d'optimiser la gestion de la trésorerie au niveau d'un groupe, offre aux entreprises différentes techniques. On distingue généralement cinq techniques :

1- La centralisation des flux de paiement commerciaux :

Cette technique s'adresse aux entreprises ayant des établissements secondaires : succursales, magasins, points de vente, usines... ces entités ne sont qu'une émanation de la société mère et, par conséquent, ne possèdent pas de statut juridique propre. L'objectif du trésorier est d'accélérer les circuits d'encaissement et de bénéficier de la valeur « sur rayon » des chèques encaissés localement.

Les encaissements vont donc faire l'objet d'un dépôt local en faveur du compte de la société mère, généralement à un envoi par courrier. Les banques offrent, de plus, un service permettant d'identifier l'origine du dépôt dans leur réseau par la saisie d'un libellé complémentaire. Le trésorier peut ainsi suivre par magasins ou par établissements, le rythme des encaissements.

Cette méthode de remontée des encaissements évite l'ouverture de comptes locaux qui alourdiraient la gestion de trésorerie en nécessitant des transferts par virement pour couvrir les comptes secondaires.

2- Les prêts intra-groupes :

Les prêts intra-groupes constituent une étape essentielle de la centralisation de trésorerie. Ils permettent l'adéquation des ressources aux besoins, cela au niveau du groupe tout entier : une entreprise excédentaire prête à une entreprise déficitaire. Ces prêts des formes extrêmement variées : avances en comptes courant, prêts à terme...les taux pratiqués peuvent être des taux de marché ou des taux préférentiels, sous réserve des justifications stratégiques. Les durées sont également extrêmement diverses. Enfin ces prêts peuvent être garantis.

Cette technique présente l'avantage d'être simple et sans limitation de montant. La souplesse d'utilisation et leurs conditions financières avantageuses font des prêts intra-groupes un mode de financement et de placement extrêmement usité.

En termes d'organisation pratique, il est préférable de mettre en place un organe central. Ce dernier se charge de gérer l'ensemble afin de coordonner les emplois et les ressources des uns et des autres.

3- La gestion globale des tickets d'agios

a- Rappel sur la notion d'échelle d'intérêt :

Les taux d'agios et échelle d'intérêts trimestriels, véritables révélateurs de la qualité de la gestion de trésorerie, doivent être soigneusement contrôlés, les tickets **d'agio mentionnent** les montants des agios débiteurs commissions de plus fort découvert et commission de mouvement. Les échelles d'intérêts expliquent et justifient les agios prélevés.

Ces documents différents d'une banque à l'autre. Sur certains, chaque ligne représente une écriture, sur d'autres, directement une journée. Les principaux termes d'échelle d'intérêts sont :

- ✓ La date d'opération correspondant à la date à laquelle la banque traite l'opération. Elle ne signifie pas automatiquement la valeur doit être calculée à partir de cette date (cas d'une remise de chèque traité par la banque le lendemain).
- ✓ Le libellé décrit la nature de l'opération.

LES TECHNIQUES DE GESTION DE TRESORERIE DANS UN GROUPE DE SOCIETES

- ✓ Le solde en valeur, débiteur ou créditeur, constitue l'information de base, puisqu'il détermine les agios prélevés.
- ✓ Le nombre de jours représente la durée pendant laquelle le solde en valeur reste constant.
- ✓ Le nombre débiteur est obtenu en multipliant le solde débiteur par le nombre de jours, c'est sur le total général des nombres débiteurs que sont calculés les intérêts débiteurs.
- ✓ Le nombre créditeur est le résultat de la multiplication du solde créditeur par le nombre de jours, le total des nombres créditeurs représente généralement une déperdition puisque en principe, les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

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

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

b- Fusion des échelles d'intérêts

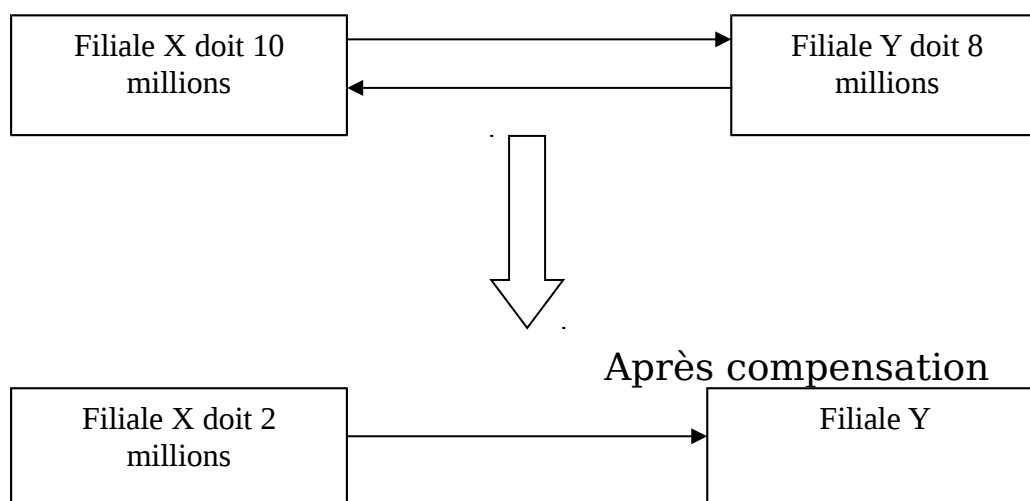
La fusion des échelles d'intérêt prend la forme d'une convention aux termes de laquelle une banque soumet à un groupe de société un solde global des intérêts dus au niveau de celui-ci après compensation au sens financier du terme et non juridique, des positions créditrices et débitrices des différents comptes ouverts à chacun des sociétés composant le groupe. Cette technique implique deux conditions :

- ❖ D'une part, l'acceptation de la banque pour la mettre en œuvre et,
- ❖ D'autre part, l'établissement préalable d'une convention interne de groupe

- Le multilatéral

✓ Le Netting bilatéral :

Il s'agit de la comparaison classique entre débiteurs réciproques où le paiement par virement, ou autres moyens de paiement n'intervient que pour le solde.



✓ Le Netting multilatéral :

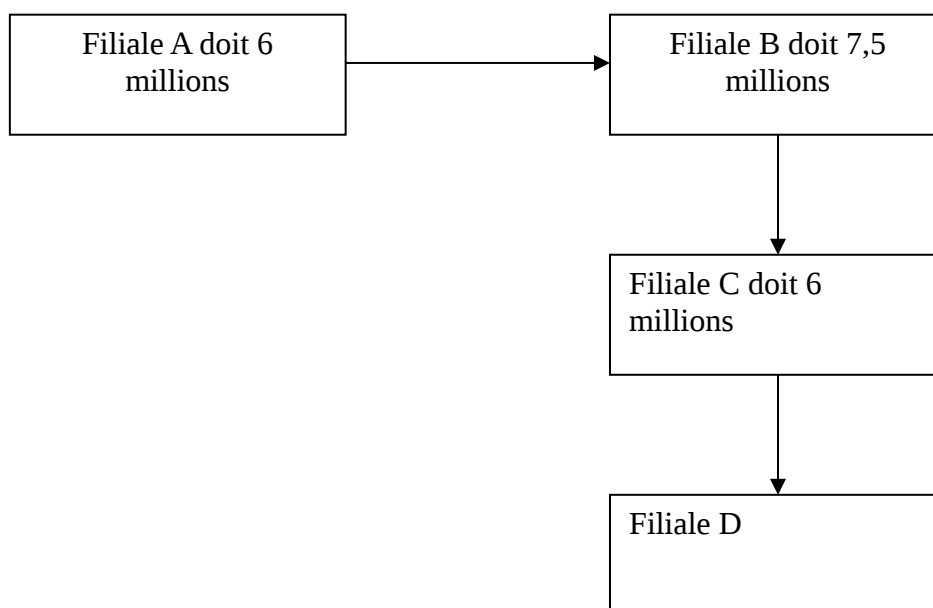
En reprenant la définition donnée par J.P MATTOU, le Netting multilatéral a pour but « de réaliser entre toutes les sociétés du groupe une compensation de telle façon que chacune ne paie ou ne reçoive que le solde net de l'ensemble de ses dettes et de ses créances envers toutes les autres ».

Cas d'illustration :

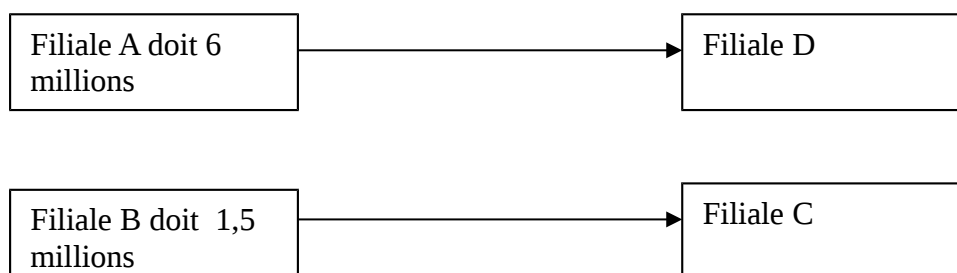
Soit un groupe de sociétés dont les relations sont schématisés comme suit :

Avant compensation

LES TECHNIQUES DE GESTION DE TRESORERIE DANS UN GROUPE DE SOCIETES



Après compensation



On remarque que le résultat peut ainsi aboutir à un règlement en faveur d'une société envers laquelle n'existe initialement aucune dette de celui qui opère le règlement, c'est le cas de la société D envers A dans cet exemple.

5- L'équilibrage automatique de la trésorerie :

Cette technique consiste à transférer quotidiennement des fonds entre les comptes et le compte centralisateur de la centrale trésorerie du groupe.

On détermine chaque jour le solde en valeur de chaque compte bancaire, et les banques effectuent automatiquement les virements d'équilibrage afin de laisser les différents comptes bancaires à zéro ou légèrement négatifs.

Les soldes excédentaires sont transférés sur le compte centralisateur ; inversement, un éventuel solde déficitaire sera

LES TECHNIQUES DE GESTION DE TRESORERIE DANS UN GROUPE DE SOCIETES

comblé par un transfert en provenance du compte centralisateur. Le compte centralisateur est alors reflet du solde net consolidé réel.

Contrairement à la fusion d'échelles d'intérêts, le transfert est réellement effectué, soit par le trésorier, soit par la banque, de manière automatique.

La banque propose à ce niveau deux modes de gestion :

- ✓ Le mode direct
- ✓ Le mode déplacé

a- Le mode direct

Dans le mode direct, les comptes secondaires sont débités ou crédités réellement en contrepartie du compte centralisateur

Exemple :

Prenons le cas de quatre filiales A, B, C, D dont la trésorerie fait l'objet d'une centralisation sur un compte centralisateur. Supposons, que le nivellement a pour objet de mettre à zéro les soldes des comptes secondaires. Les soldes des comptes bancaire à une date N sont : A=100 créditeur ; B=200 débiteur ; C=50 créditeur et D=150 créditeur. Les écritures comptables seront :

Compte courant A	compte courant B	compte courant C
50	100 50(x)	100(x) 200(x) 200

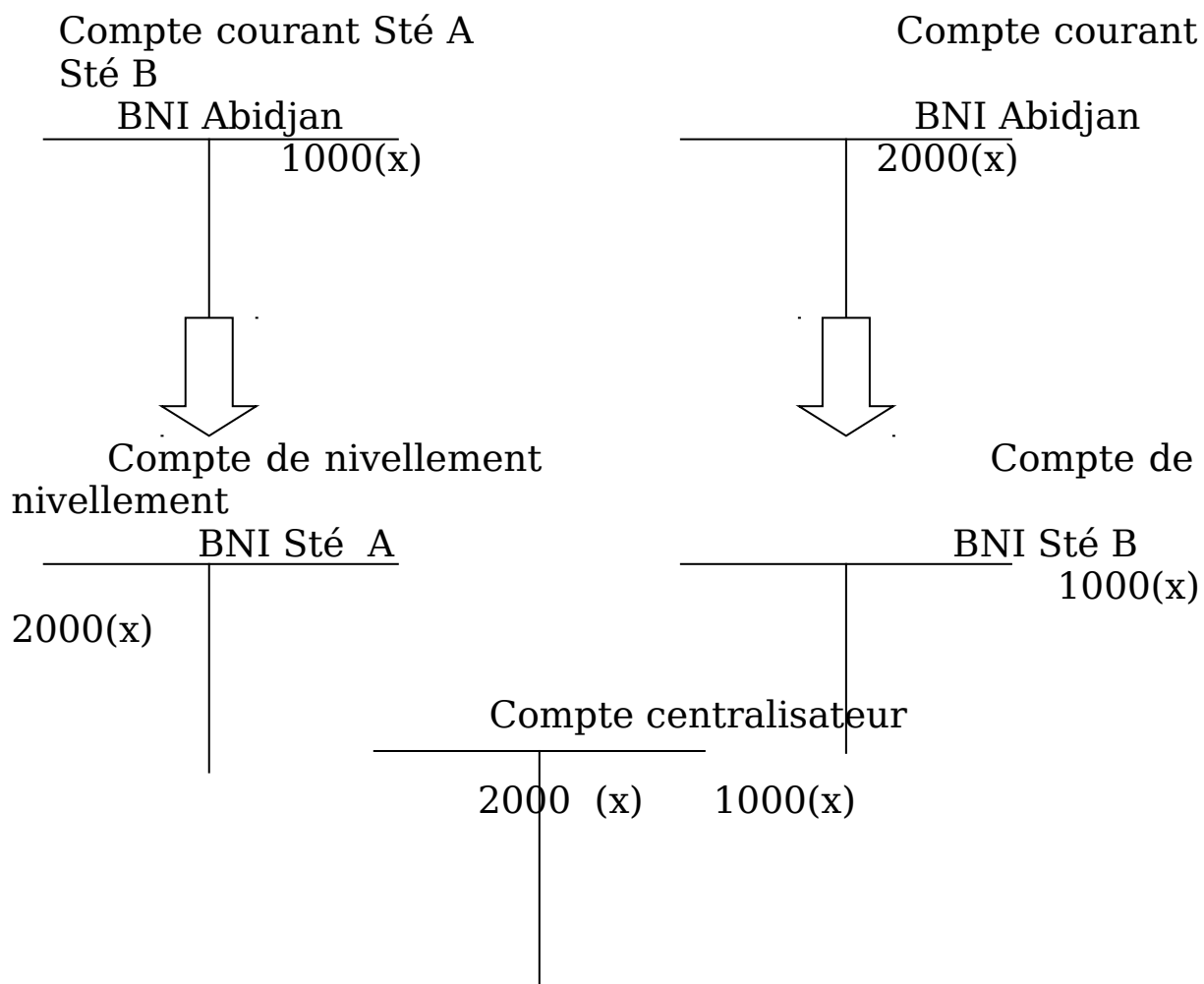
Compte courant D	compte centralisateur
150	150 (x) 200 100 50 150

(x) : montant à équilibrer

b-le mode indirect :

Dans le mode indirect ou déplacé, chaque compte secondaire possède un compte reflet qui enregistre en sens inverse les mêmes opérations que le compte secondaire auquel il se rattache. Puis, les transferts sont effectués à partir du compte reflet vers le compte centralisateur.

Exemple :



Chaque filiale doit ouvrir un compte auprès de la banque centralisatrice appelé compte de

Nivellement, de reflet, ou encore miroir, ces comptes et le compte centralisateur sont obligatoirement ouvert dans la même agence bancaire. Ce système permet d'éviter de polluer les comptes secondaires des filiales par des opérations d'ordre technique, et de simplifier le contrôle des opérations de trésorerie.

Les soldes secondaires vers le compte centralisateur .Ce système permet d'éviter de polluer le comptes secondaires des filiales par des opérations de pure gestion et de simplifier le contrôle des opérations de trésorerie .Le compte de reflet

II/ LES CIRCUITS D'INFORMATIONS

Outre le type d'organisation centralisée ou décentralisée et les techniques de centralisation utilisées, le préalable à toute gestion de trésorerie de groupe est la mise en place d'un circuit de communication adéquat. Ce préalable est d'autant plus indispensable à une gestion optimale que la trésorerie concernée est complexe. Ce circuit d'information se matérialise aussi bien par l'utilisation d'outils de communication bancaire que par les tableaux de bord récapitulatifs contenant une information pertinente sur les flux de chaque société.

Le développement d'un réseau d'échange d'information utilisant les techniques les plus modernes entre les différents acteurs et donc aussi important que les outils techniques utilisées puisqu'il conditionne la prise de décision en temps utile.

1- La communication bancaire :

La communication bancaire est hétérogène selon le pays ce qui ne facilite pas l'optimisation de la trésorerie.

Les entreprises se connectent avec les centres informatiques des banques par le réseau commute (téléphonique) ou par des lignes spécialisées(Transpac). Elles

obtiennent alors, sous un format homogène, les informationnels nécessaires à leur gestion. ces informations concernent les relevés de compte, mais également les relevés d'impayés, la situation du portefeuille d'effets à l'encaissement, le relevé détaillé des virements clients. En sens inverse, l'entreprise émet des ordres de virement à destination du groupe ou des ordres de prélèvements automatiques sur ses clients.

De plus, cette information est utilisable immédiatement sans retraitement puisque les logiciels de trésorerie sont adaptés pour récupérer automatiquement l'information et l'intégrer sur les positions bancaires du groupe. Le trésorier peut rapatrier autant de comptes bancaires qu'il souhaite.

Ainsi, disposer du relevé de compte d'une filiale ne pose pas de problème majeur, quelle que soit l'organisation retenue. Soit la gestion de trésorerie est entièrement centralisée et, par conséquent, l'organe central se charge de récupérer les relevés de compte. Soit la gestion est décentralisée, et, dans ce cas, la filiale se charge de récupérer les relevés de compte. L'organe central de trésorerie peut alors récupérer l'information, soit directement auprès des banques, soit auprès de la filiale grâce à un circuit de communication interne au groupe.

2- Le reporting interne :

Indépendamment de l'environnement technique, la matière première du trésorier demeure l'information. Mais l'information en tant que telle ne suffit pas, il faut qu'elle soit à disposition du trésorier suffisamment tôt. Le circuit d'échange d'informations est donc essentiel et chaque acteur doit parfaitement en connaître les enjeux financiers. Toutefois, pour être utilisables rapidement et efficacement, les informations doivent être standardisées au maximum pour l'ensemble des sociétés du groupe. Le niveau de détail est très rarement élevée revanche, les écarts entre le réel et le prévisionnel sont analysés en cas de dépassement d'un certain seuil »acceptable« d'imprécision.

Dans le même esprit, le reporting doit être régulier et suivre un calendrier précis. la notion de jour ouvré est courante pour déterminer la date d'envoi du reporting

-exemple : envoi en j+2, c'est à-dire reporting exigible tous les mois le 2eme jour du mois à 9h

Le reporting doit être obligatoire, et le respect de la date d'exigibilité doit être impératif. Certains groupes où le reporting est très rare, communiquent au directeur général de chaque filiale le classement général des bons et mauvais élèves en matière de respect de délai de reporting.

D'une manière générale, lorsque le reporting est admis, simple, régulier et impératif, le circuit interne de communication fonctionne correctement.

Enfin, le dernier élément est la sécurisation du circuit d'information, qui peut être extrêmement varié selon les moyens de communication utilisés dans le groupe. Dans cette optique, le papier apparaît être le moyen le plus sûr : risque de perte, absence de confidentialité...dans sa forme la plus élaborée, le reporting peut utiliser les réseaux informatiques de communication interne du groupe qui offrent généralement une grande souplesse et une grande facilité d'utilisation. En effet, les acteurs disposent de tableaux de bord préétablis qu'il suffit de renvoyer par la messagerie interne. L'entreprise arrive à un degré d'automatisation extrême lorsqu'un lien est effectué avec les systèmes comptables.

3- Liaison avec la comptabilité :

De la même manière qu'il existe des degrés divers de centralisation, il existe également des degrés divers d'automatisation des relations entre les systèmes comptables et la trésorerie au sein de l'entreprise. Traditionnellement, on peut identifier trois types d'organisation :

- Liaison automatisée entre les différents sous-systèmes comptables,
- Automatisation partielle.

-Autarcie des systèmes.

L'automatisation extrême correspond au cas de figure où l'entreprise dispose d'une base de données suffisamment bien renseignée pour être utilisée par des départements aussi divers et variés que la trésorerie, la comptabilité-banque, la comptabilité-clients

Les informations sont accessibles par des modules adéquats selon le domaine d'activité avec des niveaux d'habilitation différenciés. Cette base de données est capable de gérer le calcul des dates, les prévisions ; et le calcul des positions.

Le système comptable de la gestion de trésorerie est conçu, soit comme un sous-système de la comptabilité, soit comme un système autonome. La trésorerie peut être réalisée sur des applications particulières indépendantes des systèmes comptables. Cette organisation s'explique principalement par l'existence des dates de valeur qui viennent empêcher une gestion de trésorerie directement en dates comptables.

La trésorerie ne nécessite donc pas nécessairement d'être intégrée dans un ensemble comptable plus large. Il est nécessaire de préserver un niveau de sécurité et de confidentialité élevé. Les systèmes propres à la trésorerie seront protégés par des mots de passe. En revanche, il faut que ses propres systèmes d'information puissent communiquer avec les autres via. Notamment des modules comptables.

CONCLUSION

La trésorerie de groupe souligne avec pertinence l'importance des problèmes organisationnels et informationnels dans la gestion de trésorerie.

La circulation de l'information, la détermination de procédures, la définition d'un cadre juridique et contractuel la structuration des entités et des pouvoirs donnés au centre ou aux filiales, sont des interrogations qui relèvent à part entière du métier du trésorier. Ces aspects concernent l'activité de gestion des liquidités dans l'entreprise et dans le groupe. Ils sont tous aussi présents dans l'activité de gestion des risques financiers de change et de taux d'intérêts dont le trésorier a la charge dans l'entreprise.

*LES TECHNIQUES DE GESTION DE TRESORERIE DANS UN GROUPE
DE SOCIETES*