

Mai 2011 #03

Finyear

Magazine for leaders and decision makers

W W W . F I N Y E A R . C O M



Dossier spécial
Cash & trésorerie



Finyear

Magazine for leaders and decision makers

W W W . F I N Y E A R . C O M

Le mensuel digital des quotidiens en ligne :

CFONews.fr
by **Finyear** Finance & Gestion

DSONews.fr
by **Finyear** Risque & Crédit Client

GRCNews.fr
by **Finyear** Gouvernance & Risque

BPMNews.fr
by **Finyear** Processus & Gestion

TRESONews.fr
by **Finyear** Cash & trésorerie

W W W . F I N Y E A R . C O M

Edito



Didier MARTIN
Président FIDRYS

France aux pays Européens les plus performants, il est également reconnu que la France souffre tout particulièrement d'une absence ou d'une disparition marquée de sociétés de taille moyennes, également appelées ETI's (Entreprises de tailles Intermédiaires). Dans un cas, comme dans l'autre, la fonction de trésorerie (au sens large)

est, et sera de plus en plus un acteur déterminant de la gestion financière de nos entreprises, de leur compétitivité sur les marchés domestiques et internationaux, ainsi que de leur résistance aux aléas des marchés financiers. L'histoire nous montre régulièrement que la liquidité est un stock, souvent à reconstituer, qui doit être gérée comme telle. En revanche, il convient de ne plus dissocier la gestion de la liquidité du suivi des risques de marchés et des opérations financières. De plus, le respect des fonctions de contrôle et d'audit est d'autant plus important que les applications informatiques peuvent être étendues à une population d'utilisateurs comptables pouvant contribuer à la visibilité demandée par les directions financières ou générales. La fonction trésorerie est devenue,

qu'on le veuille ou non, l'un des garants de l'expertise métier et de la sécurité des informations traitées. L'anticipation n'a jamais été aussi nécessaire alors que la gestion de l'incertitude est devenue un lot commun à toutes les fonctions de l'entreprise. FinYear est, me semble-t-il, un des premiers support à nous proposer une synthèse des informations relatives à la fonction financière, en regroupant aussi bien les fonctions de trésorerie, de gestion du poste clients, de gouvernance et de compréhension des processus métier. Le temps de la ségrégation entre les outils et l'expertise semble à un tournant ; Et si l'expertise pouvait désormais encapsuler les outils, les services ... ?

www.mitsa.ch

MIT
Mitsa Informatique & Technologies SA

MAKE IT SIMPLE

Interactive Banking Solutions for Global Trade Services

MIT (MITS) INFORMATIQUE & TECHNOLOGIES SA
Rue de l'Industrie 58 • 1050 Busigny - Switzerland
Tél : +41 (21) 318 81 81 • Fax : +41 (21) 318 81 99
E-mail : sales@mitsa.ch - URL : www.mitsa.ch

Finyear

1^{ère} année - Publication digitale mensuelle PDF
Magazine gratuit ne peut être vendu
Distribution sur abonnement via finyear.com

Couverture réalisée par l'illustrateur Guy Billout
www.guybillout.com

Editeur :
Alter IT sarl de presse - BP 19 - F.74350 Cruseilles
Tél : 04 50 77 32 32
www.finyear.com

Directeur de la publication :
Marie Charles-Leloup

Responsable de la rédaction :
Laurent Leloup
news@finyear.com

Conception graphique et mise en page :
Agreestudio | Creative Communication
04 73 14 02 56
www.agreestudio.com

Publicité :
Finyear
publicite@finyear.com

Les noms cités dans ce magazine sont des marques déposées ou des marques commerciales appartenant à leurs propriétaires respectifs. L'auteur du magazine décline toute responsabilité pouvant provenir de l'usage des données ou programmes figurant dans ce site. Les droits d'auteur du magazine sont réservés pour Finyear. Il est donc protégé par les lois internationales sur le droit d'auteur et la protection de la propriété intellectuelle. Il est strictement interdit de le reproduire, dans sa forme ou son contenu, totalement ou partiellement, sans un accord écrit du responsable éditorial. La loi du 11 Mars 1957, n'autorisant, au terme des alinéas 2 et 3 de l'article 4, d'une part, que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa premier de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Magazine Finyear
Tous droits réservés 2010 - 2011

Performance BFR 2011

Rôle et enjeux stratégiques pour la direction générale

VENDREDI 24 JUIN 2011
HÔTEL PARK-HYATT PARIS-VENDÔME

-10% pour les lecteurs
de CFOnews
(code promo : FINYEAR)

AVEC NOTAMMENT

Philippe Chevallier Directeur finances & administration groupe **ELIOR**

Michel Favre Membre du directoire, directeur finances, contrôle & juridique groupe **REXEL**

Christian Mazauric Directeur financier, supply chain & IT **CASTORAMA**

Alain-Pierre Raynaud Membre du comité exécutif, directeur financier **AREVA**

Benoît de Roux Membre du comité exécutif, directeur général adjoint **GRAS SAVOYE**

THÈMES ABORDÉS

♣ La performance BFR : simple variable financière ou enjeu opérationnel pour la sortie de crise ?

♣ L'amélioration des cash flows : ambition ou contrainte ?

Croissance, désendettement ou performance actionnariale : quels sont les enjeux ? Quel rôle pour le CEO, le CFO, l'actionnaire ? Comment mobiliser les différents acteurs ? La culture cash dans l'agenda des opérationnels ? Quels arbitrages ? Quels leviers pour continuer à progresser ? Comment pérenniser les performances ? Quel pilotage de la trésorerie dans l'environnement actuel ?

♣ Supply Chain Finance : les outils pour multiplier la performance

« Reverse factoring du 3e type » : déploiement mondial & refonte de la relation fournisseurs. Modèle spécifique de performance BFR dans le contexte de la LME.

www.premiercercle.com/bfr2011

Sommaire

Paroles & écrits

> 6-11

06 BILLOUT Guy | Interview : Guy Billout auteur des couvertures Finyear

07 TOP DAF | Publicité

08 FED FINANCE | Publicité

09 Le livre du mois (1) | Plaidoyer pour la sous-traitance industrielle par Thierry Charles

10 & 11 Le livre du mois (2) | Objectif Performance par Dr Patrick Jaulent

Expertises

> 12-35

12 & 13 PRIMOBX | La dématérialisation de la relation client

14 & 15 VIBERT Olivier | Les opérations de financement bancaires sont elles désormais toutes contestables ?

16 & 17 DUFF & PHELPS | Anticiper la sous-performance

18 DIRECT FLEET | Publicité

19 KURT & SALMON | Publicité

20, 21 & 22 COLLECTYS | ABDR - BGD : Un partenariat d'avenir pour une gestion optimisée du poste client !

23 MARCUS EVANS | Publicité

24, 25, & 26 CORPORATE LYNX | Dématérialisez, dématérialisez ; oui, mais pourquoi faire ?

27 CESCE | Publicité

28 & 29 CHARLES Thierry | Délais de paiement : lâcher la proie pour l'ombre ?

30 & 31 Coface | Les risques en Russie ont retrouvé leur niveau d'avant-crise, avec une note B

32 TUNISIA | Publicité

33 & 34 GUILLET Rémi | Nouvel ISF... Attention aux « marches » !

35 ACADEMIE | Publicité

Dossier central

> 36-65

36 & 37 Illustration par Orlar - Artiste peintre (dossier spécial cash & trésorerie)

38 MULTIRATINGS | Publicité

39 NEOFI Solutions | Publicité

40 & 41 COSTANDI Michel | Interview d'Arnaud Boulnois, directeur de SWIFT France

42, 43, 44 & 45 KYRIBA | Une solution qui comprend votre métier

46 & 47 LEFEBVRE SOFTWARE | Qu'est ce que le projet SEPA change pour les entreprises ?

48 ACI | Remplacer les systèmes de paiement hérités du passé

49 SVP | Comment mettre en place un pool de trésorerie dans un groupe de sociétés ?

50, 51, 52 & 53 IT2 | La Gestion des Prévisions dans l'Entreprise : un Process Standard ?

54 & 55 360T | Interview de Stanislas de BENTZMANN - RHODIA Corporate Finance

56, 57 & 58 BICHOT & ASSOCIES | Les conventions de trésorerie : retour d'expériences et nouveautés

59, 60, & 61 LATINA Finance | Treasury management in Latin America: Where do we stand ?

62 & 63 B.A.S | L'ère post-etebac, bonne ou mauvaise fortune ?

64 MONEYWEEK | Publicité

65 FIDRYS | Publicité

Expertises (suite)

> 66-76

66, 67 & 68 SAB | Le SaaS et la mission de SAB Services

69 SOFTWARE AG | Business Process Excellence (BPE) : excellence par les processus métier

70 & 71 APPRENTIS D'AUTEUIL | ISF et philanthropie : une réforme favorisant l'acte de générosité

72 & 73 SYSPERTEC | Quel processus mettre en oeuvre suite à l'obligation de consultation du FICP instaurée par la Loi Lagarde ?

74 & 75 TAJ Avocats | La dématérialisation fiscale de la facture : Quels enjeux pour les entreprises ?

76 AGREESTUDIO | Publicité

Guy Billout

auteur des couvertures Finyear



Guy Billout bonjour, vous êtes l'auteur des couvertures du magazine FINYEAR, parlez-nous de votre parcours..

Formé à l'école des arts appliqués de Beaune en qualité de graphiste en publicité, j'ai exercé ce métier à Paris pendant 6 ans.

Poussé par un vieux rêve d'Amérique, je débarque à New York en 1969, avec pour tout bagage, un récit autobiographique en 14 images.

Ces 14 dessins furent publiés dans New York Magazine (Milton Glaser, directeur artistique) peu de temps après mon arrivée.

Quelles sont vos principales références (magazines, ouvrages, etc...) ?

A partir de là, mes travaux ont parus dans tous les principaux magazines américains, dans des Annual Reports pour l'industrie et j'ai écrit et illustré 9 livres pour enfants.

Parmi mes plus notables commandes: une collaboration de 24 ans avec le magazine The Atlantic Monthly pour une pleine page en couleurs, tous les deux mois, avec totale liberté éditoriale et à la suite de la tragédie du 11 septembre 2001, avec The New Yorker, pour illustrer les articles du journaliste Seymour Hersh, sur les nouvelles guerres américaines.

Quelles sont vos sources d'inspiration ?

Il y a des influences sur lesquelles je peux mettre des noms (Savignac, André François, Ronald Searle, Hergé, Folon,) et celles mystérieuses qui émanent de toutes les formes de l'art.

Mes dessins préférés ont trait à des catastrophes, tempérées par l'humour.



<http://www.top-daf.com>

Madame, Monsieur,

En tant que partenaire de la **nouvelle Rencontre d'Affaires annuelle des Directions Finances et Gestion**, nous avons le plaisir de vous convier à la première Rencontre d'Affaires consacrée aux décideurs de la **Finance et du Contrôle de Gestion**, qui réunira **60 de vos homologues et 20 experts**.

Nous vous donnons rendez-vous les **mardi 14 & mercredi 15 juin prochains au Château de Suduiraut******* à 30 minutes de Bordeaux.

Participation gracieuse en pension complète incluant votre hébergement*** et votre déplacement**

Le concept de la Rencontre d'Affaires :

Au programme de ces deux jours, des **conférences** en phase avec vos enjeux **réunissant vos homologues** et des **rendez-vous d'affaires personnalisés** organisés en amont selon vos souhaits et vos disponibilités : l'occasion pour vous de partager vos projets entre pairs, d'optimiser votre veille et de rencontrer les experts de votre choix.

Les rendez-vous sont organisés à l'avance entre des décideurs de la fonction Finances & Gestion (nous faisant part de leurs projets) et les experts de votre choix s'associant à l'événement : rendez-vous organisés dans des suites privatives, garantissant la confidentialité des informations.

Parmi les conférences au choix sur ces 2 jours :

- **Comment améliorer la qualité des prévisions financières dans un monde incertain ?**
Philippe DESSERTINE, professeur de finances à Nanterre, Directeur de l'Institut Haute Finance à l'IFG
- **La formation, un levier stratégique pour la Direction administrative et financière**
Stéphane OUVRAD, Consultant Formateur, FRANCIS LEFEBVRE FORMATION
- **Inflation des frais bancaires sous couvert de crise et de SEPA**
Hervé GARABEDIAN, Directeur Général, BRETON FINANCES (Groupe Marianne EXPERTS)
- **Les plus grandes erreurs observées en matière de prix de transfert**
Patrice JAN, Avocat spécialisé en matière de prix de transfert, ERNST & YOUNG SOCIETE D'AVOCATS

Pour plus d'informations ou pour recevoir votre dossier d'inscription, merci de compléter le bulletin ci-dessous et de le retourner par fax au +33(0)1 53 10 79 40 ou de faire parvenir un mail à mrafin@arcane-group.com

Civilité : Mme ☐ Mlle ☐ M ☐

Prénom : Nom :

Fonction : Activité :

Société :

Adresse :

CP : Ville :

Téléphone : Adresse Mail :



137 rue de l'université, 75007 Paris, Tél +33(0)1 53 10 79 50 / Fax : +33(0)1 53 10 79 40

En matière de recrutement de financiers,
il n'y a pas de recette miracle.
Juste de bons cuisiniers.



Le Financier :
petit gâteau à base de
biscuit et d'amandes.

Fed Finance est un cabinet exclusivement dédié à l'intérim et au recrutement des métiers de la finance. Qu'il s'agisse de comptabilité, de finance, de banque ou d'assurance, notre approche est toujours la même : porter un regard de spécialiste pour trouver le bon candidat, au bon moment. Contactez-nous pour vos recrutements en régions Paris/IDF, Ouest, Rhône-Alpes et Nord.

Notre métier, c'est que vous puissiez rester concentrés sur le vôtre.

www.fedfinance.fr

Le point de vue d'un spécialiste.

Plaidoyer pour la sous-traitance industrielle

par *Thierry CHARLES* aux éditions *Harmattan*

*CFO News & Finyear vous proposent de découvrir un excellent ouvrage écrit
par notre partenaire chroniqueur Thierry Charles.*

Voici une brève introduction publiée par son éditeur :

Dans son dernier ouvrage, Michel Houellebecq considère désormais que « la carte est plus intéressante que le territoire ». Hélas (trois fois hélas !), cela vaut également pour l'industrie française.

Les causes de son déclin - plus particulièrement celui des entreprises de sous-traitance - sont multiples : des entreprises moyennes trop petites, une insuffisance de fonds propres, des difficultés d'accès au financement et au crédit, une culture de l'innovation (R&D) peu développée, des relations avec les donneurs d'ordres défavorables et, sur le plan social, une formation inadaptée et un déficit d'attractivité.

Par ailleurs, on ne peut qu'être frappé par le fait que la France nie aux preneurs d'ordres (PME, sous-traitants, etc.) la place centrale qui est la leur dans l'enrichissement de notre économie et de nos territoires. Car il ne fait pas bon être sous-traitant aujourd'hui en France. Et pourtant, il faut éviter de sanctuariser ces entreprises dont notre avenir dépend, en commençant par leur rendre justice à l'occasion de ce « plaidoyer ».

L'objectif de cet ouvrage est donc de donner un coup de projecteur sur les problèmes de la sous-traitance industrielle tels qu'ils se posent au quotidien, de dénoncer au passage les mensonges, les illusions, voire l'hypocrisie des relations commerciales, à défaut d'une nouvelle législation qui définisse les relations interentreprises industrielles tout en fixant les grandes orientations pour lutter contre les mauvaises pratiques dans ce domaine. Mais il ne faut pas se tromper de combat. La France doit avant tout retrouver l'ambition d'une industrie forte et croire en son avenir, sans « barguigner ». Plus qu'une simple réflexion interne à l'entreprise, il s'agit là d'une question publique,

d'enjeu national, un débat majeur au coeur des États généraux de l'industrie de 2010. Au demeurant, ce livre n'est pas un livre sur l'histoire industrielle de la sous-traitance mais, avec un peu de chance, un livre de combat et d'action.

L'AUTEUR

Thierry CHARLES est docteur en Droit (Université Jean Moulin - Lyon 3 - thèse sur Jacques Chaban-Delmas, « Idéal politique et projet social » en 1992). Il a commencé sa carrière en qualité d'ATER à l'Université Pierre-Mendès-France - Grenoble 2. Après une expérience bancaire au Crédit Agricole, il est aujourd'hui directeur des affaires juridiques d'Allizé-Plasturgie / membre du Comité des relations interindustrielles de sous-traitance (CORIST) au sein de la Fédération de la plasturgie et du Centre national de la sous-traitance (CENAST). Il est également expert chroniqueur sur www.cfo-news.com

SOMMAIRE

Avant-propos : Quand la sous-traitance industrielle s'inquiète de son avenir

Première partie : Diagnostic de la situation actuelle et identification des principaux enjeux des entreprises de sous-traitance

Chapitre I : Les règles du jeu

Chapitre II : La crise : une chance pour l'industrie ?

Deuxième partie : Vers un écosystème de sous-traitance

Chapitre I : Le retour de l'Etat ou le goût pour l'industrie

Chapitre II : Les relations donneurs d'ordres / sous-traitants au coeur des débats

Troisième partie : L'impasse du législateur pour réformer la sous-traitance

Chapitre I : L'échec des premières

réformes

Chapitre II : Le risque de non-assistance à sous-traitant en danger

Chapitre III : Financement de l'industrie : les « Déserteurs »

Quatrième partie : Le sanctuaire de la sous-traitance industrielle

Chapitre I : Imaginer l'industrie du futur

Chapitre II : Le Tigre chinois et « l'Europe aux anciens parapets »

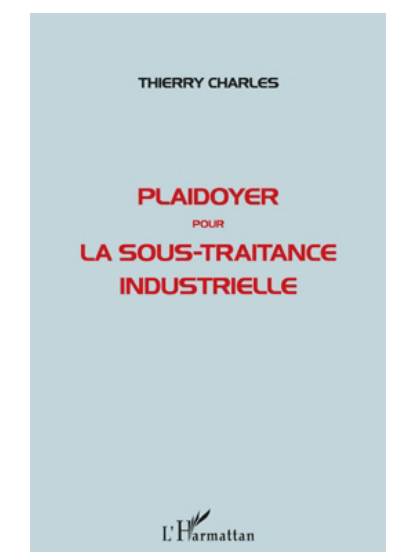
Chapitre III : Vers la rédaction des nouvelles « Tables de la loi » des relations commerciales

Chapitre IV : Le complexe de la loi

ISBN : 978-2-296-54929-6 • 25 € • 362 pages

**Commandez dès maintenant
cet excellent ouvrage...**

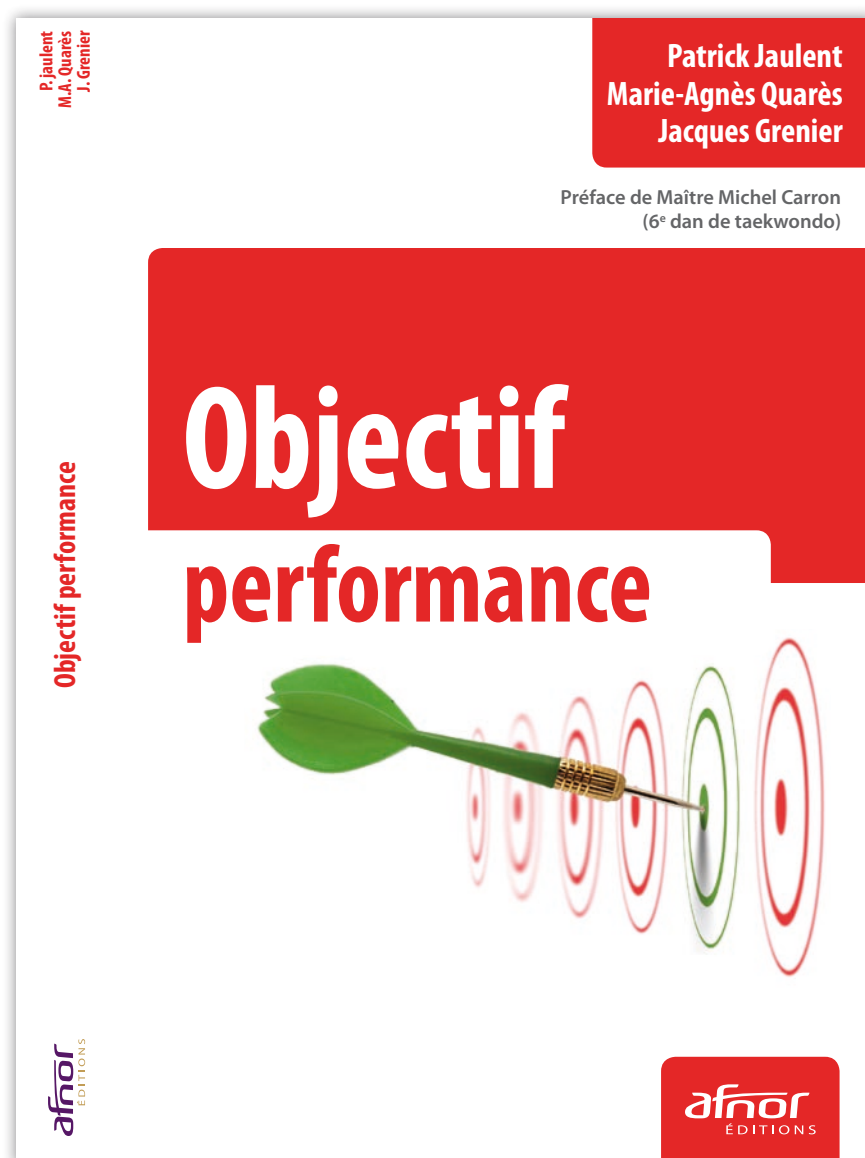
[www.editions-harmattan.fr/index.asp?
navig=catalogue&obj=livre&no=34020](http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=34020)



Par **Laurent Leloup** -
Finyear

Interview du Dr Patrick Jaulent

co-auteur de l'ouvrage *Objectif Performance* aux éditions AFNOR



Votre dernier livre « Objectif performance » concerne principalement le management stratégique. Ne pensez-vous pas qu'avec l'évolution très rapide du monde aujourd'hui, le court-termisme a fait place à la stratégie telle que nous la connaissions avant la crise ?

Dans l'environnement économique très tourmenté que nous venons de vivre, et dont nous ne sommes pas encore totalement sortis, les organismes publics et privés comme leurs partenaires ont du faire preuve de réactivité pour préserver leur croissance remise en cause, leur objectif de performance, pour limiter les dégâts.

Certains y sont arrivés, faisant preuve d'agilité ils ont su adapter leur stratégie à la situation du moment. D'autres ont échoué, paralysés par leur manque d'outils ou l'utilisation d'outils développés aux cours de périodes plus stables, plus prévisibles les obligeant à tout abandonner au profit d'actions court-termistes comme vous l'indiquez et qui privilégient l'immédiat au détriment du résultat futur.

J'ai passé de nombreuses années à travailler sur la stratégie et j'ai pu constater que nombre de dirigeants passent à côté de l'essentiel. Certains confondent stratégie et prévision, d'autres confondent stratégie et planification stratégique, alors que la stratégie se doit d'être l'élan de l'entreprise par la vision communiquée et la réussite de sa mise en place.

Mais cela change avec l'utilisation du Balanced Scorecard (BSC). Longtemps décrié en France (principalement par des universitaires !), le BSC apporte la preuve d'une réelle valeur ajoutée pour les organismes publics et privés. Son utilisation par le Ministère de la Défense depuis plusieurs années, par la Banque de France, Siemens, Thales ou le Groupe de protection sociale Malakoff-Mederic y sont très certainement pour quelque chose. Cet outil, et ce n'est qu'un outil, offre la souplesse indispensable aujourd'hui à un système de management stratégique pour allouer les ressources clés (finance et talents), faciliter la prise de décision, anticiper, agir plutôt que réagir.

«Donnez-moi un point d'appui et je soulèverai le monde» disait Archimède, voilà un objectif de performance. Inutile d'avoir une belle vision stratégique si celle-ci n'est pas correctement mise en œuvre et déployée par une démarche stable comme le socle d'Archimède..

Vous êtes considéré comme le précurseur du BSC en France avec plus de 80 projets à votre actif et des relations privilégiées avec le Dr Robert Kaplan. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Je ne sais pas si je suis le précurseur en France sur le BSC, par contre je me souviens très bien de mon premier projet en 1997 dans une entreprise de packaging de l'est de la France. Et de mon dernier toujours en cours au sein de la Banque de France.

Mes relations avec Bob Kaplan datent du 5 décembre 2002 à Paris où je lui demandais de présenter pour la 1er fois en France le BSC. La création du club BSC France est l'un des résultats de cette journée. Fort de ce succès, j'ai demandé à Bob, de réitérer cette présentation en juin 2004 à Paris. Lors de sa première intervention en 2002, nous n'avons eu que peu de témoignages d'utilisateurs de la méthode mais ce ne fût pas le cas lors de la seconde présentation en 2004, preuve que le BSC

en France contrairement à ce que l'on lire se porte bien. Nos relations privilégiées nous permettent d'échanger continuellement sur le BSC et son évolution.

Je profite de votre interview pour remercier le Responsable de la Cellule de Réflexion Stratégique et de Prospective ainsi que le Directeur Général du Groupe Malakoff Médéric, le Directeur Général Adjoint Monde d'Accenture Management Consulting, le Général de corps aérien (2s) Charles Ricour, le Directeur de la Stratégie et de la Politique Produits de TAES, pour leurs commentaires pertinents suite à la lecture du manuscrit ainsi qu'à leurs témoignages dans le livre. Je n'oublie pas également les suggestions pertinentes faites par Philippe MULARSKI, Directeur Financier et Expert-comptable ainsi que celles de Stéphane THIA lors de la relecture du livre.

Pouvez-vous nous parler de votre livre et nous dire ce qu'il apporte de plus par rapport aux ouvrages abordant déjà le sujet ?

Nous avons souhaité, avec Marie-Agnès Quares et Jacques Grenier, concevoir un guide détaillé de mise en œuvre d'une démarche de management stratégique. Nous nous sommes en effet rendus compte qu'il n'existait pas à ce jour d'ouvrage proposant une telle démarche très opérationnelle.

Le livre est structuré autour de trois chapitres et d'une annexe. C'est d'ailleurs dans celle-ci que nous avons souhaité fournir des informations sur les indicateurs, preuve de l'importance que nous leurs accordons dans le livre.

La première partie, qui a d'ailleurs fait l'objet de quelques articles dans CFO-news, a pour objet de réfuter quelques mythes selon lesquels la stratégie serait uniquement l'affaire de la Direction Générale, qu'il serait nécessaire d'avoir un « gros » cerveau pour faire de la stratégie, où encore, que l'on ne parlerait de stratégie qu'une seule fois par an.

La deuxième partie commence par l'analyse des quatre facteurs de clés de succès d'une démarche de management stratégique proposée par le Club Balanced ScoreCard France. Puis est abordée la présentation détaillée de toutes les étapes de mise en œuvre de la démarche en s'appuyant sur un organisme fictif, volontairement choisie dans le secteur des PME. Nous avons souhaité lors de chaque étape fournir des conseils sur l'utilisation de certains outils tels que la matrice SWOT, la carte stratégique, la carte des indicateurs, l'alignement des entités, des processus, des objectifs individuels, du budget, etc. Ce chapitre illustre la partie théorie de la démarche.

La troisième partie est entièrement consacrée à des études d'applications réelles que nous avons menées en tant que consultant. Les noms des organismes choisis ont été changés et quelques données ont été modifiées pour des raisons de confidentialité mais les cas sont réels. Quatre applications, une du domaine industriel, une du domaine public et deux fonctions supports (finance et système d'information) sont ainsi entièrement développées selon la démarche présentée au chapitre II. Cet aspect très opérationnel apporte une réelle différence avec les ouvrages existants sur le sujet.

Par Laurent Leloup
Finyear

La dématérialisation de la relation client au service de la performance commerciale

Là où certains processus clients prenaient jusqu'alors plusieurs jours voire semaines (édition du contrat, envoi au client pour signature, collecte des pièces justificatives, etc.), quelques minutes désormais suffisent !

Primobox, acteur majeur de la dématérialisation en mode SaaS, lance son offre dédiée à la dématérialisation de la relation client avec un objectif clair pour ses utilisateurs : accélérer leur efficacité et leur développement commercial

Concrètement grâce à sa plateforme dédiée, Primobox ouvre les portes de :

- La contractualisation en ligne
- La dématérialisation des factures (simple et/ou fiscale)
- La dématérialisation des notices d'informations, guides d'utilisation, bons de garantie, etc.
- La dématérialisation des échanges au travers d'espaces clients sécurisés

Ce nouveau mode de fonctionnement, constitue un véritable accélérateur des performances commerciales :

- Réduction des délais de contractualisation
- Réduction des délais de paiement
- Fidélisation des clients au travers de services à forte valeur ajoutée
- Suppression des tâches administratives chronophages au profit de la qualité du service client

«Les entreprises sont constamment à la recherche d'outils leur permettant d'accroître leurs performances. La dématérialisation est une brique stratégique qui s'inscrit dans ce schéma ! Incontestablement, elle offre aux entreprises la possibilité de renforcer leur compétitivité et d'accroître leur avantage concurrentiel. En jouant sur différents leviers (organisationnels et commerciaux) elle contribue donc à insuffler une nouvelle dynamique et permet d'offrir aux clients

une qualité de service de premier plan.

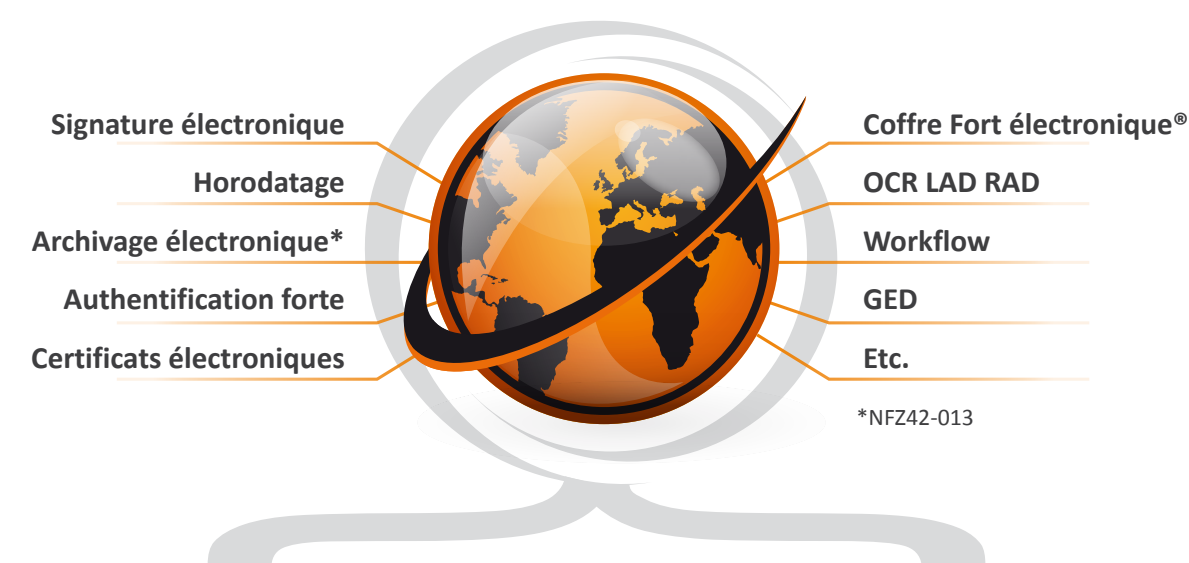
Nos solutions de contractualisation en ligne permettent une nette augmentation du taux de transformation grâce à la simultanéité entre l'opération de vente et sa conclusion».

Une solution unique sur le marché

Pour ce faire, Primobox a sélectionné le meilleur des technologies en matière de dématérialisation et de confiance numérique et les a fédérées au sein d'une solution unique sur le marché. Ces différents outils totalement intégrés permettent de supprimer les échanges papiers et ainsi accélérer et simplifier la relation client et la contractualisation entre les parties.

4, avenue Hoche - 75008 Paris
contact@orimobox.com
Tél. 0 810 300 366
www.primobox.com

L'ECOSYSTÈME PRIMOBBOX



Les opérations de financement bancaires sont elles désormais toutes contestables ?

Par Olivier Vibert, Avocat, Paris et chroniqueur CFO News & DSO New



Les frais bancaires font régulièrement parler d'eux dans la presse. Les frais bancaires sont souvent perçus comme intéressant les consommateurs alors qu'en réalité les entreprises sont, sans doute, davantage impactées, surtout celles ayant des difficultés de trésorerie.

Depuis désormais deux ans, la Cour de cassation est très présente sur la question des frais bancaires et elle réaffirme régulièrement l'obligation pour les banques d'inclure certains frais dans le calcul du Taux effectif global (TEG).

Le Taux effectif global (TEG) est censé incorporer l'ensemble des frais accessoires du crédit. L'objet de la réglementation du TEG est d'informer les emprunteurs en leur permettant de comparer le coût effectif des crédits qui leur sont proposés. Le taux effectif global est un instrument de comparaison

entre crédits instauré par le législateur pour augmenter la visibilité des offres de prêt.

La Cour de cassation est, depuis quelques années, régulièrement amenée à déterminer si des frais entrent ou non dans le calcul du TEG.

Cette question est d'importance en pratique car un TEG erroné peut soit emporter la déchéance du droit aux intérêts soit emporter la nullité de la stipulation d'intérêts et l'application donc du taux légal en lieu et place du taux contractuel.

La Cour de cassation a encore récemment affirmé, par deux décisions rendues le 9 décembre 2010, sa volonté d'intégrer conformément aux textes l'ensemble des frais inhérents aux conditions d'octroi des crédits ou

autres moyens de financements.

Dans une première décision, (Cour de cassation, première chambre civile, 9 décembre 2010, pourvoi numéro 09-14977, en cours de publication au bulletin), la Cour de cassation juge que les frais engendrés par une garantie exigée pour l'octroi d'un prêt doivent être inclus dans le calcul du TEG. Un prêt de 500.000 euros est consenti au TEG de 8,449%. Le prêt est garanti par un organisme INTERFIMO. Cette garantie engendre des frais qui ne sont pas répercutés dans le calcul du TEG. L'emprunteur demande la déchéance des droits aux intérêts jugeant que la banque n'avait pas intégré dans le taux effectif global, les frais liés à la garantie du prêt par cet organisme. La Cour d'appel de DIJON refuse d'ordonner la déchéance des intérêts. La Cour de cassation en parfaite conformité avec sa jurisprudence et les termes de la Loi casse la décision. Dès lors que la garantie est une condition d'octroi du prêt, les frais que cette condition engendre doivent être intégrés au TEG.

Dans une seconde décision, (Cour de cassation, Première chambre civile, 9 décembre 2010, pourvoi numéro 09-67089, en cours de publication au bulletin), la Cour de cassation juge que le coût des parts sociales dont la souscription est imposée par l'établissement prêteur comme une condition d'octroi du prêt, constitue des frais entrant nécessairement dans le calcul du taux effectif global. La CASDEN BANQUE POPULAIRE, comme d'autres établissements, impose lors de l'octroi d'un prêt que les emprunteurs souscrivent des parts sociales. La question qui se posait était donc de savoir si le prix de souscription de ces parts devait être intégré dans le TEG. Dans cette affaire, un couple avait emprunté une somme de 13.000 euros à la CASDEN sous la forme d'un prêt à la consommation au TEG de 5,35%. CASDEN a accepté de prêter ces fonds sous réserve de la souscription de parts sociales. Le couple, contestant le TEG inscrit sur le contrat de prêt, ce dernier n'incluant pas le montant des parts

souscrites, demande la déchéance du droit aux intérêts prévu à l'article L311-33 du code de la consommation. Le tribunal d'instance de Poitiers déboute les emprunteurs de leurs demandes. La Cour de cassation est saisie. Elle casse le jugement du Tribunal d'instance de Poitiers. Elle juge en effet que le coût des parts sociales dont la souscription est imposée par l'établissement prêteur comme une condition d'octroi du prêt, constitue des frais entrant nécessairement dans le calcul du TEG. Cette solution de la Cour de cassation est conforme à celle déjà exprimée dans une décision de 2007 (Cour de cassation, 1ère chambre civile, 6 décembre 2007, pourvoi n°05-17842).

La Cour de cassation affirme donc très nettement que doivent être inclus pour calculer le taux effectif global (TEG) le coût de réalisation de toutes les conditions d'octroi du prêt. Il peut s'agir du prix de souscription des parts sociales, du prix d'une assurance dont la souscription est exigée, du coût d'une garantie de remboursement d'un prêt,...

La Cour de cassation fait preuve d'une analyse assez extensive des frais qui doivent être compris dans le TEG. La Cour de cassation, toujours selon la même logique, avait estimé, par une décision du 5 février 2008, que les commissions d'intervention, frais de forçage ou autres frais similaires sont considérés comme l'accessoire de l'opération de crédit par découvert en compte. Ces frais doivent donc être en principe intégrés dans le calcul du TEG des agios. La facturation de ces frais « n'est pas indépendante de l'opération de crédit complémentaire résultant de l'enregistrement comptable d'une transaction excédant le découvert autorisé ».

Les banques n'intégrant pratiquement jamais ces frais dans le TEG, une société titulaire d'un compte courant se trouve donc en mesure de contester les agios qui lui sont appliqués si le TEG renseigné n'intègre pas les frais et commissions accessoires au crédit.

La sanction du TEG erroné peut être la déchéance du droit aux intérêts en application des mesures insérées au

code de la consommation ou à la nullité de la clause d'intérêts.

Ainsi, en pratique, la banque qui affiche un TEG erroné peut être sanctionnée en se voyant interdire d'obtenir le paiement des intérêts au taux contractuel. Le taux légal s'y trouve substitué. Avec un taux légal de 0,65 % en 2010, l'enjeu pour les banques est de taille.

La question des frais bancaires pourrait donc représenter une menace plus importante pour les banques que le récent et très médiatique appel d'Eric Cantona à retirer les fonds des banques. Les banques voient en effet se multiplier les causes de déchéance de leurs droits aux intérêts dans les opérations de financement aux particuliers ou aux entreprises.

Certaines banques, refusant d'appliquer les solutions dégagées par la Cour de cassation, s'exposent à d'éventuels contentieux qui s'ils se multiplient pourraient représenter un risque financier important.

Les nombreuses décisions de la Cour de cassation en la matière montrent que, d'une certaine manière, tout emprunt est aujourd'hui contestable que ce soit pour les consommateurs ou pour les entreprises.

Les entreprises rechignent encore à entrer en conflit avec leur banque sur ces questions de taux effectif global, les entreprises étant souvent trop dépendantes des financements bancaires. Toutefois, il est possible de constater l'augmentation des contestations soulevées par des entreprises en difficulté. Les créances des banques sont régulièrement contestées sur le fondement d'un taux effectif global erroné.

Ce type de litige sera très certainement appelé à se développer les prochaines années. Il pourrait sembler utile de remettre à plat l'ensemble de cette réglementation pour mettre un terme à ces débats lourds de conséquences tant pour les banques que pour leurs clients.

Par Olivier Vibert, Avocat, Paris.

Anticiper la sous-performance

Guillaume Masseron, Managing Director,
Gauthier Faivre, Vice President,
DUFF & PHELPS, Département Restructuring et Performance Financière



es actionnaires (fonds d'investissement, holdings industrielles ...) ont besoin de mesurer la performance de leurs participations et d'anticiper les risques de sous-performance. Les reportings doivent donc comporter des indicateurs permettant de suivre ce type de situation. Une méthode possible pour la mise en place de tels indicateurs est l'approche par les risques. La définition des indicateurs doit être adaptée à la situation de chaque entreprise. Elle nécessite une méthodologie précise permettant de cartographier les risques, qui doivent



ensuite être classés puis sélectionnés pour permettre d'identifier et de mettre en place les indicateurs pertinents.

1/ Cartographie des risques

Les premiers travaux à mettre en œuvre consistent à lister de manière quasi exhaustive l'ensemble des zones de risque de l'entreprise.

Première étape : Définir une grille de lecture

La grille de lecture doit permettre de s'assurer que l'ensemble de l'activité, du patrimoine et de l'environnement

général de l'entreprise a été passé en revue. La précision et le niveau de détail qu'il convient d'adopter dépend de chaque entreprise et la grille de lecture peut se baser sur une analyse quantitative ou qualitative. Par exemple, l'analyse des risques liés aux clients peut être détaillée en première approche de la manière suivant :

- Répartition de l'activité par client
- Taux de rotation des clients
- Taux de recouvrement
- Animation de l'équipe commerciale

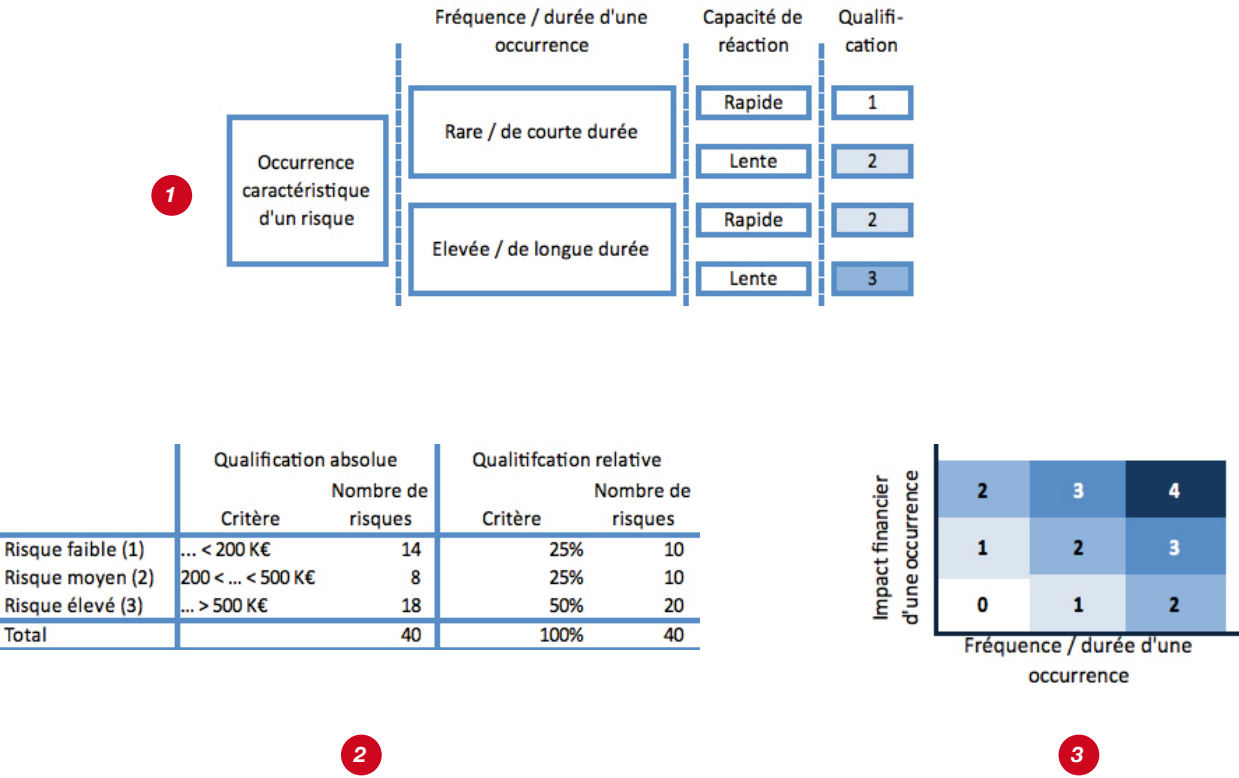
Cette première analyse peut paraître suffisante pour une entreprise travaillant essentiellement avec un nombre limité de clients professionnels ayant un faible risque de défaillance. A contrario, pour une entreprise de travaux publics, il conviendrait d'ajouter notamment :

- Suivi des risques de pertes à terminaison
- Suivi des arrêts de chantiers

Deuxième étape : Déterminer l'existence ou non de risques

Repasant de l'exemple des arrêts de chantiers, les risques identifiables seraient liés :

- aux intempéries
- au pilotage du chantier (enchaînement des phases)
- à des contraintes extérieures (fouilles archéologiques, protection de l'environnement ...)



Cette analyse conduit à l'identification d'un certain nombre de risques qu'il convient de classer afin de sélectionner ceux représentant un enjeu significatif pour l'entreprise.

2/ Classification et sélection des risques

Première étape : Mesurer la capacité de réaction de l'entreprise face à une occurrence

Les risques sont classés en trois niveaux selon deux critères : **1**

Deuxième étape : Estimer l'impact financier d'une occurrence

L'impact financier est également classé en trois niveaux : faible - moyen - élevé.

Deux méthodes peuvent être retenues :

- La classification absolue, basée sur l'estimation de l'impact financier de chaque occurrence.
- La classification relative, qui classe les risques les uns par rapport aux autres, par ordre croissant de leur impact financier estimé (la quantité de risques retenue par niveau est décidée a priori).

La seconde méthode permet une approche plus qualitative et moins chiffrée.

Par exemple, une société ayant identifié

40 zones de risque peut définir les classifications suivantes : **2**

Troisième étape : Classer / hiérarchiser les risques

La combinaison des deux premières étapes permet d'attribuer à chaque occurrence un niveau de risque allant de 0 à 4, en fonction de la probabilité (de survenance) et de l'impact (financier) de l'évènement : **3**

Les occurrences sont ainsi classées selon leur niveau de risque. Les risques de niveau 3 et 4 doivent faire l'objet d'une attention particulière.

3/ Identification des indicateurs

Pour chaque risque sélectionné, il convient d'identifier le ou les indicateurs possibles et de sélectionner le plus pertinent.

Un indicateur peut être basé sur l'information économique et financière habituellement disponible (ratios sur le taux de marge, les covenants ; suivi des provisions ; évolution du poids des principaux clients, de la R&D ...) mais également sur des éléments plus opérationnels (taux de retours clients, démission massive de cadres, accidentnalité, évolution des normes).

La définition et l'appréciation de la fiabilité

des indicateurs reposent essentiellement sur quatre pré-requis :

- information nécessaire à l'alimentation disponibilité / fiabilité
- identification des personnes chargées du suivi qualification / compétence / rigueur
- temps de traitement de l'information compatibilité avec les disponibilités du chargé de suivi
- remontée des résultats suivi / intégration aux reportings

Lorsque plusieurs indicateurs sont envisageables pour un risque donné, il convient de retenir le plus pertinent au regard de leur fiabilité.

La définition de la grille de lecture est l'étape clef qui doit être menée avec le plus d'attention. Le tableau de bord définit peut être complété des informations nécessaires à l'actionnaire pour ses reportings internes et il constituera ainsi un outil de suivi synthétique, permettant de mettre en œuvre en temps utile les actions correctrices nécessaires pour palier les risques ou anticiper leurs conséquences financières.

Offre CFO News :
2 mois gratuits
(Code DFCFO11)

Depuis le 1er janvier 2011, Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates ont fusionné pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 5 continents, sous une même marque : Kurt Salmon.

Cabinet de conseil en stratégie, organisation et management, Kurt Salmon compte 1 600 consultants, regroupés au sein de practices sectorielles ou fonctionnelles, œuvrant dans 15 pays. Ce nouvel acteur, membre du top 10 mondial du conseil indépendant, se dote ainsi des moyens d'accélérer son développement, et d'apporter aux clients d'Ineum Consulting et de Kurt Salmon Associates la dynamique du premier et les 75 ans d'histoire du second. L'excellence, la spécialisation et l'intégration mondiale de ses expertises seront en effet autant d'atouts pour les clients et les collaborateurs de la nouvelle structure. Membre de Management Consulting Group, cotée à la Bourse de Londres, Kurt Salmon opère depuis le 1er janvier dans les pays suivants : Algérie, Allemagne, Australie, Belgique, Chine, États-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Maroc, Royaume-Uni, Suisse, Tunisie.

www.kurtsalmon.com

**NE CHANGEZ RIEN...
NOUS NOUS OCCUPONS DE VOS VÉHICULES....
ET VOUS FAITES DES ÉCONOMIES**

Conseils • Services à la carte • Externalisation totale ou partielle

Gestion de parc externalisée :

- gestion de tous les véhicules : en propriété ou en location longue durée.
- un interlocuteur unique pour tous les événements.
- une recherche permanente des meilleurs tarifs du marché
- un système informatique de gestion en mode Web

Avec Direct Fleet, les entreprises et collectivités peuvent réduire leurs coûts de parc automobile et bénéficier d'un vrai dispositif de service, simple et moderne.

Direct Fleet, performance, transparence, indépendance.

www.direct-fleet.com
contact@direct-fleet.com

09 70 44 39 59

**Direct
Fleet.com**
Votre gestionnaire de parc



L'outil de pilotage du poste client

- Vous maîtrisez le risque client
- Vous diminuez les litiges
- Vous optimisez la trésorerie
- Vous améliorez l'efficacité des gestionnaires

Collectys est édité par BGD Informatique. Tél : 0825 800 377
Pour plus d'information sur notre logiciel :

www.collectys.com

ABDR - BGD : un partenariat d'avenir pour une gestion optimisée du poste client !

Christophe Gayet (ABDR) et Jacques BEA (BGD)



La société BGD, editrice du logiciel Collectys (logiciel dédié à la gestion du recouvrement client), renforce son réseau de revendeurs en nouant un partenariat avec la société ABDR, société de services en informatique spécialisée dans la gestion d'entreprise.

Nous avons souhaité donner la parole à Christophe Gayet (Directeur associé) de la société ABDR et à Jacques BEA (Directeur associé) de la société BGD pour recueillir leurs impressions et connaître les raisons de leur rapprochement.

Pourquoi avoir décidé de devenir revendeur de la solution Collectys, l'outil de pilotage du poste client?

CG : « En préambule et pour éclairer mon propos, je souhaiterais rappeler certains chiffres. Le crédit inter-entreprise « pèse » en France 600 Milliards d'Euros. Une des principales causes de défaillance des entreprises Françaises est l'impayé client, d'où l'importance de gérer et d'optimiser son poste client. La bonne gestion d'un encours client est le moyen le plus rapide et le plus efficace pour générer de la trésorerie.

La majorité des services comptabilité, recouvrement, crédit management, continue de dépendre de processus non intégrés exigeant une forte main d'œuvre et la plupart du temps travaillant avec des éditions papier voire des outils bureautiques pour gérer leur recouvrement. Ces processus sont, pour la plupart, peu efficaces, sujets à erreurs et contre productifs. Notre métier est de conseiller et accompagner nos clients à gérer plus efficacement leur système de gestion. Par conséquent, la gestion du poste client fait partie intégrante de ce système, d'autant plus que nous sommes un acteur actif dans le domaine du poste client et plus particulièrement l'affacturage avec, à notre actif, la gestion de la marque du groupe CM-CIC pour la dématérialisation des flux financiers de l'entreprise vers le factor.

ABDR - BGD : un partenariat d'avenir pour une gestion optimisée du poste client !

Le poste client est pour nous une spécialisation, d'où l'importance de trouver un outil de cash management efficace capable de gérer l'ensemble de la chaîne financière par une plus grande automatisation, un traitement continu et une intégration des données. Ainsi, nos clients peuvent disposer avec un applicatif métier tel que Collectys d'une vision globale du suivi de leurs comptes clients, automatiser leurs relances, gérer leurs litiges de manière pro-active et améliorer leurs indices financiers liés au crédit, tel que le DSO (Days Sales Outstanding). Notre cahier des charges était de trouver à la fois un outil simple d'utilisation c'est-à-dire un outil tourné vers l'utilisateur, mais aussi puissant pour répondre aux spécificités de chacun. Après une étude de marché, nous nous sommes aperçus rapidement que le logiciel Collectys s'imposait comme la solution la plus pertinente tant sur le plan technique que financier.

Les premières présentations auxquelles nous avons assisté ont été très concluantes et nous avons été agréablement surpris par la richesse fonctionnelle. Le logiciel Collectys s'est montré très souple et complet et c'était déjà une excellente base pour nous !

Pour être très concret, nous avons débuté notre prospection Collectys ce début d'année et nous avons actuellement signé notre premier contrat pour l'un de nos clients utilisant Sage ligne 100, deux autres clients se sont montrés très intéressés par Collectys.

De plus le professionnalisme et l'expertise métier de BGD nous a convaincu, ainsi que leur modèle de vente indirecte, qui nous permettra d'être autonome, indépendant et de concevoir notre propre stratégie commerciale. »

Pourquoi le choix de la société ABDR pour devenir revendeur ?

JB: Tour d'abord, je remercie les dirigeants de la société ABDR pour leur confiance et pour l'intérêt porté à notre solution. La société ABDR « Applications Bases de Données & Réseaux » qui a été créée en 1995 présentait un certain

nombre d'atouts qui nous sont apparus importants et correspondant au projet que nous souhaitons voir naître avec nos partenaires.

Depuis quelques années, la société ABDR s'est imposée sur le marché comme un véritable expert de l'architecture de gestion des PME : Finance, Poste client, Paie, Ressources Humaines, Facturation gestion de stock, Décisionnel... Nous avons été approché par différents revendeurs, intégrateurs de solution de gestion et il était intéressant pour nous de disposer d'un retour d'expérience et du savoir-faire d'un acteur reconnu. D'autant plus que la société ABDR est Centre de Compétence Sage PME, niveau d'agrément le plus haut dans la politique Sage, politique qui assure aux utilisateurs de Sage de réelles compétences et expertises gestion.

Aussi, nous avons été conforté dans notre choix par la politique commerciale mise en place par ABDR, une politique axée sur une vraie proximité et une relation de confiance avec leurs clients d'une part et de fournir une réflexion complète pour une offre globale de services d'autre part : audit, développement, intégration, formation, maintenance personnalisée avec un accompagnement dédié.

Pour toutes ces raisons, ABDR de part son expérience, son métier, et son positionnement nous est apparu comme un partenaire naturel et complémentaire pour intégrer notre réseau de revendeurs Collectys. Les synergies créées entre nos deux structures ont pour vocation de répondre efficacement aux demandes croissantes de clients souhaitant optimiser leur cash, gérer leur recouvrement et diminuer leur litige.

La version Collectys 7 qui sortira fin mai 2011, présentera des avancées majeures en la matière et nos revendeurs bénéficieront eux aussi des dernières technologies d'intégration et d'interfaçage. Cette version souhaitée par les professionnels du crédit management permettra à chacun de se retrouver aux commandes d'un outil combinant de puissantes fonctionnalités et une simplicité d'utilisation.

Notre démarche est de constituer un pôle d'experts revendeurs, spécialisés sur la problématique du cash dans l'entreprise. La société ABDR de part son expérience et ses compétences répond parfaitement à ces exigences et nous sommes très heureux aujourd'hui de le compter parmi nos partenaires.

Pour conclure, il est important que nous puissions offrir à notre réseau de revendeurs de commercialiser une solution unique sur le marché. C'est ce que nous proposons aujourd'hui au travers de Collectys, l'outil de pilotage du poste client, et de son interface avec le Fichier National des Incident de Paiement (« l'accélérateur de paiement ») et Procréances (la gestion automatisée des dossiers en contentieux pour les cabinets de recouvrement).

A propos d'ABDR :

Créée en 1995, la société ABDR est spécialisée depuis sa création dans l'intégration et l'édition de logiciels de gestion. ABDR accompagne les PME/PMI dans leur solution de gestion de l'information et s'engage auprès d'elles.

<http://www.abdr.fr/e.php?lsd=2&cc=517&tc=2>

A propos de BGD :

BGD SSII édite des produits de référence sur le marché des logiciels de Gestion de la Relation Financière Client : - Collectys Le logiciel de gestion de la relation financière client destiné aux entreprises. - FNIP : Le Fichier National des Incidents de Paiement, l'accélérateur de paiement ©. - Procréances : Le logiciel dédié aux cabinets de recouvrement de créances. www.collectys.com

Par Laurent Leloup

Finyear

2ème Edition

Crédit Management et Gestion de Recouvrement

Anticiper les risques liés aux créances, structurer le processus de recouvrement et déployer une stratégie adéquate à l'étranger

20, 21 et 22 Juin 2011

Paris, France

Amélioration du **CASH-FLOW**
et minimisation des risques.

Résoudre, s'adapter et réagir à une situation
de **RECOUVREMENT**

marcusevans

Ateliers Post-Conférence 22 Juin 2011:

La titrisation, une technique financière au service de la créance

Les Etudes de Cas Vous Aideront à :

- **Organiser** et structurer la gestion du poste client
- **Envisager** l'évolution du rôle des équipes de recouvrement
- **Adopter** une politique de gestion du risque client efficace
- **Installer** des dispositifs de prévention efficaces
- **Mettre** en place un scoring permettant de suivre l'évolution du portefeuille client
- **S'adapter** au cadre légal dans la mise en place de mesures préventives
- **Adopter** les bonnes pratiques du recouvrement de créances
- **Mesurer** la performance afin de mieux cibler sa politique de recouvrement
- **Externaliser** la gestion du poste client pour accroître sa capacité de réaction
- **Maîtriser** les défis du crédit à l'export

Bénéficiez de l'Expérience de :

- **Orange** identifiant les meilleures pratiques pour obtenir un paiement volontaire et pour évaluer le coût financier de l'impayé
- **Un huissier de Justice** évaluant le risque client et mettant en place une procédure d'acceptation client
- **Pernod Ricard** améliorant les flux d'informations dans la holding et choisissant l'assurance crédit
- **Adecco**, impliquant le département commercial pour améliorer la performance du DSO
- **Lafarge**, optimisant la gestion de risques avec une stratégie préventive et une politique de crédit adaptée
- **Bull** découvrant les secrets du recouvrement à l'étranger
- **Toshiba** entretenant une bonne relation client pour garantir le recouvrement

Pour réserver en ligne :

www.marcusevans.com/risq-creance

Media Partners :

Finyear
Magazine for leaders and decision makers
WWW.FINYEAR.COM

dsonews.fr
Quotidien Risque & Crédit client

Panel d'Experts

Jean Louis Jestin
Responsable Recouvrement
Grand Public
Orange France

Sandrine Noel
Crédit Manager
SFR

Denis Voinot
Professeur spécialiste en stratégie de recouvrement
Université Lille 2

Patrick Rolland
Credit Manager et Directeur
Service Client
SA Pernod Ricard

Jérôme Mandrillon
Crédit Manager
Lafarge

Catherine Dolot
Responsable Pôle Expertise
Contentieux
France Telecom

Armelle Derieux
Responsable Recouvrement
Centralisé et Lettrage
Adecco

Jean-Louis Kiehl
Président
CRESUS

Dominique Desgoutte
Huissier de Justice
Officiel Ministériel

Mikaël Posnic
Credit Manager
**CHUBB, SICLI, COFISEC, UTC
Fire & Security Companies**

Sébastien Zuckerman
Directeur Relation Clients Groupe
TOSHIBA Tec France

Jean Didier Cléménçon
Crédit Manager
Bull
Président
AFDCC

Philippe Hoehlinger
Directeur Stratégie
et Développement
General Electric

Experts à confirmer

Philippe Castel
Credit Risk Control Officer
BNP PARIBAS

Mettez un LinX
dans votre
Supply Chain !



Corporate LinX

Dématérialisation et financement de la Supply Chain

Améliorez votre BFR,
réduisez vos coûts.

LEADER DES SOLUTIONS DE DÉMATÉRIALISATION, DE REVERSE FACTORING ET SUPPLY CHAIN FINANCE :

- Aidez vos fournisseurs en proposant un règlement anticipé de leurs factures aux meilleures conditions,
- Donnez les outils à vos fournisseurs pour simplifier leur gestion du poste clients,
- Bénéficiez de revenus complémentaires en conservant le service en dette fournisseurs,
- Réduisez vos coûts opérationnels en dématérialisant et automatisant toutes transactions fournisseurs, (commandes, factures, litiges, avis de paiement),
- Bénéficiez d'une gestion multi-banques, multi-devises, multi-pays, multi-langues.

L'expertise de Corporate LinX au bénéfice de votre Supply Chain

Solutions dématérialisées et collaboratives pour le financement de la Supply Chain

Fabien Jacquot – Mai 2011

Dématérialisez, dématérialisez ; oui, mais pourquoi faire ?

La dématérialisation est à l'ordre du jour, on pourrait presque dire ; à la mode. Le numéro de lancement de Finyear en était l'expression. Depuis plusieurs années, une évangélisation recommande avec force la dématérialisation des appels d'offres, des commandes ou des factures avec le sacro saint ROI censé être atteint en un temps record. Nombre de ces projets se lancent avec force d'effet d'annonce. Et pourtant, le nombre d'entre-

eux qui atteignent une maturité en rapport avec les objectifs reste faible. Pourquoi ?

L'EDI (Edifact), fondé sur des besoins industriels et logistiques a transformé radicalement la gestion logistique des échanges entre fournisseur et donneurs d'ordres en dématérialisant gestion de stocks et approvisionnement. Les échanges EDI bénéficient à la fois fournisseurs et donneurs d'ordres et remplissent des objectifs stratégiques. L'EDI a contribué à transformer les organisations en entreprises horizonta-

les grâce à la gestion dynamique des stocks/approvisionnements de la Supply Chain.

La Supply Chain est la responsabilité de plusieurs départements et une stratégie interne de dématérialisation à l'unisson n'est pas simple à définir. Beaucoup d'initiatives dématérialisent la Supply Chain en morceaux dans des approches internes séparées. Par exemple, la simple dématérialisation de la facture si on considère la complexité de mise en place à la fois pour le donneur d'ordres et ses fournisseurs, n'offre que

Solutions dématérialisées et collaboratives pour le financement de la Supply Chain

des avantages limités.

En l'occurrence, le gain opérationnel de réduction des coûts promu par la dématérialisation suffit rarement à lancer ce type de projet dans de grandes entreprises. A l'heure du pilotage de la performance financière et du besoin de visibilité des entreprises, la communauté financière est à la recherche de leviers plus significatifs.

Quels objectifs ?

Trop de débats sur les moyens d'opérer la dématérialisation fiscale et les problématiques d'archivage ont obscurci les raisons et objectifs réellement atteignables de ces projets.

Au risque d'une lapalissade, tout est fonction de l'objectif de l'entreprise. Si ce sont des objectifs financiers, la dématérialisation doit donc s'appréhender comme le moyen d'arriver à une cible précise et définie.

La cible peut consister à dématérialiser la Supply Chain en vue d'objectifs financiers. Ces programmes de nature financière dénommés Supply Chain Finance, Reverse Factoring et permettent de renforcer la relation Fournisseurs-Donneurs d'Ordres tout en offrant des avantages financiers à tous. La démat permet de raccourcir les traitements et les cycles de décision sur la validation tout en offrant de la visibilité constante pour les 2 communautés sur les encours, dettes.

La démat doit bénéficier toutes les parties

Les projets de démat sont en majorité lancés sous l'impulsion du donneur d'ordres. Ce dernier attend des économies rapides en matière de coûts opérationnels. Le fournisseur perçoit fréquemment ces initiatives comme intrusives, chères et présentant peu d'intérêts. Pourquoi ? Parce que la notion de visibilité sur la validation, les litiges et la sacro sainte date de paiement n'est pas incluse dans le projet. Si en retour de ces efforts, aucun moyen n'est fourni au fournisseur pour améliorer la gestion de son poste clients, pourquoi adhérer au projet de démat

de son donneur d'ordres. D'autant que malgré l'interopérabilité vantée par les opérateurs, parfois le fournisseur doit gérer plusieurs projets de démat de ses donneurs d'ordres. Au-delà des avantages d'automatisation et de rapidité, La démat se doit donc d'apporter de l'information qualifiée au fournisseur pour optimiser la gestion de son poste clients. Cette information qualifiée et vitale pour le fournisseur doit émaner de la démarche de dématérialisation.

L'automatisation des traitements favorise le Reverse Factoring

L'optimisation du Reverse Factoring passe notamment par une forte automatisation du traitement et rapprochement facture livraison/commande. Le litige doit être communiqué immédiatement au fournisseur pendant son traitement interne chez le Donneur d'Ordres afin qu'il puisse offrir son concours pour le résoudre. Enfin la facture validée doit être visible du Trésorier Donneur d'Ordres (D.O.) afin qu'il décide de la meilleure stratégie pour régler la dette. Ceci constitue le principal intérêt du Reverse factoring pour le Trésorier que de lui offrir des leviers de décision : payer plus tôt, payer plus tard, faire payer ou offrir un financement par un tiers, etc.

Le règlement anticipé de créances

Grâce à la démat des factures, ou en contrepartie de sa mise en place, un règlement anticipé des créances fournisseurs peut s'organiser. Ce dispositif apporte une très forte valeur ajoutée dans la relation D.O. et fournisseurs. Le fournisseur perçoit l'effort effectué à son avantage par son client. On appelle cela le Supply Chain Finance, souvent improprement qualifié de Reverse Factoring.

A noter que ce service vraiment bénéfique pour les fournisseurs avantage également le donneur d'ordres qui peut récupérer le produit de l'escompte contre paiement comptant. Le D.O. peut également choisir de faire intervenir un établissement financier dans la boucle afin de 'soulager' la gestion des

paiements anticipés.

Ces 3 communautés doivent individuellement bénéficier des avantages du programme de Supply Chain Finance mis en place. Les questions autour des modalités techniques des échanges dématérialisés s'abordent alors dans un contexte gagnant-gagnant. La visibilité sur validation des factures, dates d'échéance et proposition de règlement anticipés sont le nerf de la guerre dans la vie du fournisseur. Le fournisseur sera plus enclin à adapter ses modalités d'échanges avec son DO lorsqu'il comprend pourquoi il doit le faire. Cette visibilité doit intervenir dès l'envoi de sa créance au D.O. et une proposition de règlement doit pouvoir être faite en 5 jours notamment permettant l'utilisation des termes de l'escompte.

La dématérialisation offre de réelles perspectives pour fournisseur et D.O. dans le cadre de la gestion et le paiement des créances. La modalité de dématérialisation ne doit pas freiner le déploiement de programmes de Supply Chain Finance notamment car la démat fiscale est difficile à mettre en oeuvre. Au contraire, la démat doit permettre de favoriser des services à forte valeur ajoutée pour le fournisseur qui grâce à un traitement rapide de ses créances, lui offre la possibilité de bénéficier d'un règlement anticipé. La dématérialisation prend alors tout son sens car parée de ses meilleurs atouts, cela fait parfaitement sens de la déployer rapidement dans la Supply Chain.

Donc dématérialisez, dématérialisez mais sachez pourquoi. Donneur d'Ordres, Fournisseurs et Financiers doivent TOUS tirer de cette démarche des avantages financiers évidents. Les contraintes technico fonctionnelles de la dématérialisation ne seront que plus faciles à instituer et faire accepter, si toutes les parties impliquées savent pourquoi le faire.

Fabien Jacquot
www.corporatelinx.com

Innovons ensemble !



Un assureur crédit présent au moment où vous en avez le plus besoin !

CESCE vous apporte une gestion globale de votre poste Clients :

Mettez de votre côté tous les atouts pour la pérennité de votre entreprise, pour sécuriser vos partenaires financiers banquiers et factors, pour vendre mieux et plus.

- Avec le **SYSTEME MASTER** contrat à **taux variables** en fonction de la qualité de vos acheteurs, vous bénéficiez du **diagnostic gratuit** de votre portefeuille clients, de **l'analyse de probabilité d'impayés**, de **délais d'indemnisation réduits** et d'une **gestion simplifiée** de votre police d'Assurance Crédit.
- Contrat **Top Up** pour vous apporter capacités de garanties sur votre portefeuille clients.
- **Cesnet** et **Cesnet Premium**, outils de gestion de votre poste clients et de vos garanties.

Notre réseau commercial (agents et courtiers spécialisés) est à votre disposition.

Paris - Bordeaux - Lille - Lyon - Marseille - Nantes

Contactez-nous au :
01 49 52 90 38



14 rue de Marignan 75008 PARIS
www.cesce.fr

Délais de paiement : lâcher la proie pour l'ombre ?

Thierry CHARLES / Docteur en droit / Directeur des Affaires Juridiques d'Allizé-Plasturgie / Membre du Comité des Relations Inter-industrielles de Sous-Traitance (CORIST) au sein de la Fédération de la Plasturgie et du Centre National de la Sous-Traitance (CENAST) t.charles@allize-plasturgie.com

« Avant que lâche le fil d'argent, que la coupe d'or se brise... »
Ecclésiaste



Le rapport 2010 de l'Observatoire des délais de paiement a été remis le 3 mai 2010 à Frédéric Lefebvre, secrétaire d'État chargé des Petites et moyennes entreprises, par Jean-Hervé Lorenzi, Président de « l'Observatoire des délais de paiement ».

Le titre en exergue confirme les conclusions antérieures : « Une réforme en voie de succès, des zones d'ombres à explorer ».

En effet, si tous les acteurs confirment la réduction générale des délais de paiement, « certaines forces d'inertie sont encore à l'œuvre et nécessiteront la poursuite de l'effort d'explication et de sensibilisation » (Voir <http://www.banque-france.fr/fr/publications/revues/rapport-observatoire-delaies-de-paiement/rapport-observatoire-delaies-de-paiement.asp>).

Pour la cinquième année, le rapport 2010 présente une évaluation ex post

de l'application de l'article 21 de la loi de Modernisation de l'économie (LME) prévoyant une limite sur les délais de paiement.

Rappelons qu'améliorer la maîtrise de ces délais a été l'objectif de tous les acteurs au premier rang desquelles les entreprises, qui les ont réduits de manière très significative par de nouveaux comportements, ayant trouvé dans l'accélération de leur cycle commercial des ressources de trésorerie ; puis l'État, qui a fait de ce chantier une priorité en y consacrant depuis deux ans d'importants moyens accompagnés de nouveaux types d'organisation ; et enfin, les organisations professionnelles (lire Th. Charles, « Réforme des délais de paiement et modernisation de l'économie, de l'intention aux actes », édition Ligne de repères, juin 2009). A maints égards, le rapport fait le lien avec les conclusions des Etats généraux de l'industrie (EGI) et notamment sur les carences françaises dans le cadre d'études sur la compétitivité interindustrielle : « (...) la mise en place de la loi de Modernisation de l'économie (LME) en 2009 a eu, entre autres, le mérite de mettre l'accent sur l'importance des délais de paiement pour le développement du financement de l'économie française et notamment celui des petites et moyennes entreprises. Cette avancée s'est appuyée sur le constat que, contrairement à d'autres pays, notamment l'Allemagne, les PME françaises avaient une énorme difficulté à croître, à se développer et, pour certaines d'entre elles, à devenir des entreprises de taille intermédiaire (ETI). La gestion de la trésorerie des PME

est apparue comme l'un des éléments clés de leur capacité d'évolution. Or, en fixant une limite maximale aux délais de paiement, la LME a modifié le comportement des entreprises et a impulsé un nouveau modèle de relations interentreprises ».

Selon l'ensemble des observateurs, ce succès doit désormais se transformer en « fonctionnement pérenne de notre économie », d'autant que la nette amélioration des délais de paiement depuis 2007 a eu un impact économique crucial sur la trésorerie des PME (la baisse est particulièrement nette dans l'industrie manufacturière).

Pour autant, le rapport point une ombre au tableau car « (...) si ces différentes enquêtes concluent pour l'heure à la poursuite du repli de la durée moyenne des délais de paiement, le niveau moyen des retards de paiement ne semble quant à lui pas diminuer : pour Altares [<http://www.altares.fr/>], en 2010 les entreprises en France peinent à ne pas alourdir les reports de paiement », et notamment pour l'Etat qui a connu en 2010 une évolution négative de ses délais fournisseurs (suite à des difficultés informatiques et organisationnelles).

Par ailleurs, il y a encore des réticences dans l'application de la LME et des tensions perdurent dans les relations interentreprises. En effet, « (...) si la réduction des délais a procuré des ressources supplémentaires à la majorité des PME, elle a aussi accru les besoins de trésorerie des très petites structures et entraîné un déplacement de la charge des stocks en amont des filières

de distribution, fragilisant notamment celles dont la saisonnalité est très marquée. Par ailleurs, au-delà du bilan globalement positif dressé par la direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes à propos des actions de contrôle menées en 2010 — concluant que les accords dérogatoires et la LME dans son ensemble sont globalement respectés — des tensions subsistent parfois dans les relations interentreprises. Ces tensions opposent en particulier des prestataires appliquant les dispositions de la LME et certains donneurs d'ordres plus réticents à respecter la nouvelle réglementation. Ces derniers sont confortés dans leur posture par une taille ou une surface financière jouant à leur avantage. Ces tensions revêtent aussi des formes variées, allant de l'existence d'un simple rapport de force entre cocontractants jusqu'à l'interprétation erronée des textes, voire à leur contournement. Elles peuvent également favoriser l'apparition de délais cachés dans les procédures administratives et conduire à des abus manifestes au regard des règles de droit ».

L'Observatoire revient également sur la fin annoncée (et confirmée !) des accords dérogatoires à la LME tout en envisageant des « solutions adaptées à quelques situations spécifiques ». Le rapport fait un rappel des règles applicables aux secteurs bénéficiant d'une dérogation, et propose un aperçu des enjeux liés à la sortie du dispositif dans la mesure où « (...) la mise en œuvre des régimes dérogatoires a permis à des entreprises qui se seraient trouvées en situation d'échec dans d'autres circonstances de bénéficier de conditions plus souples et plus graduelles ; cependant, la fin des accords risque d'amplifier, au moins temporairement, les points de tension déjà soulignés ».

Pour les surmonter, les rapporteurs proposent, d'une part, la mise en place de mesures d'accompagnement, de portée générale (renforcement du rôle des organismes de financement et de l'État, réflexion sur l'encadrement des retards de paiement des particuliers), ou spécifiquement destinées aux secteurs soumis à une forte saisonnalité ; et d'autre part, le développement d'une communication institutionnelle visant autant à lutter contre les comportements abusifs qu'à aider les entreprises à modifier leurs comportements.

En parallèle, l'Observatoire préconise cinq mesures : tout d'abord, le lancement d'une enquête auprès des directeurs financiers des très grandes entreprises (CAC40, anciennes grandes entreprises nationales) et de leurs filiales, pour les interroger sur les dispo-

sitions qu'elles ont prises vis-à-vis de leurs fournisseurs pour appliquer la LME et sur les résultats obtenus en 2009 et 2010 en matière de réduction des délais de paiement ; ensuite une demande à la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, avec l'accord et le soutien des organismes professionnels, de réaliser une enquête, dans l'esprit de celle effectuée auprès de sous-traitants industriels en 2009. L'objectif serait cette fois de mieux connaître la population des très petites entreprises, souvent mal cernées par les outils statistiques existants car en dessous des seuils de collecte, et dont certaines ont essentiellement une clientèle de particuliers. Les questions concerneraient l'évolution de leurs délais et retards de paiement, de ceux de leurs fournisseurs, de leur trésorerie, et les difficultés qu'elles ont pu connaître pour appliquer et se voir appliquer la LME.

Il est prévu également la mise en place de mécanismes d'accompagnement ou le développement de mécanismes de substitution déjà existants : crédits de campagne, développement de l'affacturage inversé, dans le cas des activités à très forte saisonnalité, création d'un dispositif spécifique destiné à financer les précommandes, en vue d'éviter de fortes diminutions des volumes commandés, et par voie de conséquence, des ventes futures.

Enfin il est demandé aux services du ministère de l'Intérieur de participer aux travaux de l'Observatoire dans le but de mieux suivre et mieux connaître la problématique propre aux délais de paiement des collectivités territoriales ainsi que leur impact sur les entreprises, mais aussi afin d'accroître le niveau de sensibilisation des parties concernées et in fine la désignation d'un interlocuteur dédié au sein du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie pour soutenir l'action de mise en œuvre des chartes de bons comportements (élargir la médiation interindustrielle au cas du secteur public).

En annexe, le rapport évoque l'évolution de la législation européenne via la refonte de la directive 2000/35/CE du 29 juin 2000 concernant la lutte contre les retards de paiement dans les transactions commerciales (texte adopté le 16 février 2011 à l'unanimité par le Conseil - abstention de l'Allemagne, de l'Autriche et de l'Italie -, les états membres ayant deux ans pour transposer la nouvelle directive).

Rappelons que pour les transactions privées, le texte limite à 60 jours les délais de paiement. Toutefois, les parties au contrat peuvent prévoir un délai

plus long si la clause n'est pas manifestement abusive. Aussi, conviendra-t-il de veiller à ce que cette disposition ne soit pas utilisée pour contourner la loi. En pratique, la législation française est donc plus contraignante que la directive européenne, qui prévoit des possibilités de dépassement des plafonds affichés qui n'existent pas en droit français, d'autant que la souplesse que constituent les accords dérogatoires prendra fin au terme de l'année 2011. Sans compter que ce texte intervient alors que le rapport de La Raudière propose au Gouvernement français de ne pas aller au-delà de la reprise des dispositions communautaires (voir à ce propos <http://www.economie.gouv.fr/services/rap10/101027rap-delaraudiere.pdf>).

En effet ; suite aux conclusions des Etats généraux de l'industrie (EGI), le 4 mars 2010, le Président de la République a souligné la nécessité d'établir un nouveau pacte économique et social autour du caractère indispensable de l'industrie pour l'économie et la société françaises.

Il a ainsi défini une démarche stratégique destinée à replacer la politique industrielle au cœur de notre politique économique avec quatre grands objectifs : une augmentation de l'activité industrielle de plus de 25% d'ici fin 2015, la pérennisation de l'emploi industriel en France sur le long terme, le retour d'une balance commerciale industrielle durablement positive d'ici 2015, un gain de plus de 2% de la part française dans la production industrielle européenne. Cette démarche stratégique se décline en 23 mesures qui s'articulent autour de cinq leviers d'actions : mettre l'industrie au cœur d'un grand projet commun, développer l'emploi et les compétences sur les territoires, consolider la structuration des filières industrielles françaises, renforcer la compétitivité des entreprises et l'innovation, assurer le financement de l'industrie.

Et c'est dans le cadre du quatrième levier qu'il est prévu une mesure générale de simplification de la réglementation applicable à l'industrie pour veiller à ce que les enjeux de compétitivité de l'industrie française soient mieux pris en compte au moment de l'élaboration des textes qui l'impactent.

Certes, au regard de la législation européenne, en matière de délais de paiement, le législateur français a été plus royaliste que le roi, pour autant il ne faudrait pas dans la perspective de l'adoption de nouveaux textes lâcher la proie pour l'ombre.

[illegible]

Invest in democracy

MANIFESTE DES

200

Le peuple tunisien a su, de manière remarquable, exiger et obtenir la fin d'un régime autocratique. Pour achever sa révolution, il s'engage aujourd'hui, avec fermeté et détermination, dans la construction d'un État démocratique s'appuyant sur des institutions pérennes. Tous les commentateurs s'accordent sur le rôle primordial joué par le niveau élevé d'éducation de la population tunisienne. Il n'y a aucun doute que la Tunisie saura s'appuyer sur cet acquis pour réussir le pari de devenir l'une des plus vibrantes démocraties de toute la région. Les prochains mois seront, sans nul doute, semés d'embûches. Bâtir un État de droit en préservant les acquis nécessite concertation et doigté. Mais les femmes et hommes politiques, économistes, industriels, banquiers... que nous sommes savent que tout investissement se fait dans la durée. Nous sommes certains que l'instauration d'institutions démocratiques sera le meilleur rempart contre les risques de moyen et long terme. C'est pourquoi nous sommes plus que jamais confiants dans les perspectives de développement économique de la Tunisie. Les opportunités d'investissement, les restructurations, le niveau de qualification de la main d'œuvre, la maîtrise des nouvelles technologies et la proximité géographique avec l'Europe, font ainsi de la Tunisie un partenaire économique qui partagera désormais, de plus, avec l'Europe, les mêmes valeurs démocratiques et de transparence. Invitée aujourd'hui au G8, la Tunisie sera, dans les années à venir, l'un des centres économiques les plus attractifs de la Méditerranée. C'est le meilleur moment pour s'y positionner et pour participer activement à la construction de ce futur.

■ Premiers signataires à soutenir le manifeste

Philippe Aghion, Économiste ; **Dominique Aguessy**, Sociologue ; **Jean Charles Aldeguer**, Pdt, A+ Metrologie ; **Alexandre Alfonsi**, Axonia Partners ; **Juan Mari Atuxa**, Ancien Ministre ; **Claire Audin**, Associé Gérant, Clarity Telecom ; **Filipo Barbetti**, DG, Inveco Engineering ; **Thomas Barry**, DG, Kingdom Zephyr ; **Barbara Bauer**, Pdt, Global Sight Partners ; **Jean-Michel Beacco**, DG, ILB ; **Pierre Bekouche**, Économiste ; **Paul Bellavance**, DG, RSVP Consulting and Training ; **Jean Berseille**, Pdt, Apave International ; **Alberto Bertini**, Pdt, Esaote ; **Michele Bertolino**, DG, Siema ; **Xavier Beulin**, Pdt, FNSEA ; **Alain Blandin**, Directeur, Carrefour ; **Jean Pascal Bobst**, Bobst Group ; **Philip Bolton**, Pdt, Agio Press ; **Michel Bonhomme**, DG, Oracle Financial France ; **Bruno Bourel**, AFC-Industrie ; **François Bourguignon**, Économiste ; **Laurent Boutboul**, Pdt, Raft Technologies ; **Paolo Bracciano**, Pdt, Regalis ; **Michèle Breton**, Économiste ; **David Bridel**, Capgemini ; **Monique Brouillet Seefried**, Pdt, IBO ; **Juan Calleja**, DGA, Grupo Satec ; **Monique Cerisier-Ben Guiga**, Sénatrice ; **Gilbert Certe**, Économiste ; **Raphael Chaline**, DG, Groupe C2E ; **Philippe Chalmin**, Économiste ; **Herve de Charrette**, Ancien Ministre ; **Georges Chassaigne**, DG, Sabena Technics ; **Laure Chazelle**, Bilstein France ; **Éric Chevalier**, Sartorius STEDIM Biotech ; **Jean-Marie Chevalier**, Économiste ; **Daniel Cohen**, Économiste ; **Élie Cohen**, Économiste ; **Cris Conde**, DG, SunGard ; **Georges Corm**, Ancien Ministre ; **Jean-Claude Da Cunha**, Pdt, Asset-Alpha ; **Philippe Cussonnet**, Pdt, GITAS ; **Stephen Day**, Ancien Ambassadeur ; **Christian de Boissieu**, Économiste ; **Florent de Chanterac**, Partner, Agence Publics ; **Nicolas de Gernay**, Alandia ; **Élisabeth de Maulde**, Pdt, Pierre Audoin Consultants ; **Pierre Louis de Montmarin**, DG, NSIS France ; **Benedict de Saint Laurent**, Anima ; **Adrian Dearnell**, Pdt, Euro Business Media 1 ; **Vincent Decugis**, DG, Axones ; **Yves Delaine**, DGA, Sofiproteol ; **Hugues Delannoy**, Pdt, Prima Solutions ; **Jean-Jacques Denis**, Ancien député ; **Kemal Dervis**, Ancien Ministre ; **Gregory Desmot**, DG, Sage North Africa ; **Christian Desmoulin**, Pdt, ACTIA Group ; **Michel Desmurs**, PDG, Groupe Isa ; **Éric Diamantis**, Avocat ; **Michel Didier**, Pdt, COE-Rexecode ; **Simon Dillenseger**, DG, Autoliv ; **Juan Jose Eizaguirre Arratibel**, DG, METROTEC ; **Éric Elghozi**, Ancien DG, UBI France ; **Alain Eusebi**, Asteel Flash ; **Bernadette Eveillard**, Donna Confection ; **Ken Fish**, Pdt, Absolute Travel NYC ; **Jean-Paul Fitoussi**, Économiste ; **Joseph Florentin**, EuroGroup ; **Dominique François**, Pdt, PGE Consulting RH ; **Alfred Friendly Jr.**, Washington Post ; **Pierre Gachet**, Directeur, S2M-Airia Group ; **Karl Galinsky**, Professeur ; **Frank Galland**, DG, Environmental Emergency and Securities Services ; **Antonio Garrigues**, Avocat ; **Nicolas Gaultier**, Deloitte ; **Jean François Gauthier**, Pdt, Aedian ; **Francois Gerin**, DGA, Siemens France ; **Aldo Gervasoni**, PDG, Gervasoni SA ; **Silvano Giacometti**, GRG Ufficina ; **Frank Giaoui**, Associé Gérant, Hera Finances ; **Emmanuel Gillet**, Pdt, Cassiopae ; **Michel Godet**, Économiste ; **Michel Gonnet**, Pdt, Eudoxia Conseil ; **Yaël Gozlan**, BearingPoint ; **Thomas Graf**, DG, KopiRight Managed Solutions ; **Roger Guesnerie**, Collège de France ; **Jose Miguel Guibert**, DG, Tiruña Group ; **Élisabeth Guigou**, Ancien Ministre ; **Jean-Louis Guigou**, Délégué général, IPEMED ; **Constantin Haddad**, DG, Carthage Power Company ; **Abderrahmane HajNacer**, Ancien gouverneur, Banque d'Algérie ; **Fadi Halout**, Économiste ; **Thierry Haure Mirande**, Aerotec-Aeroprotec ; **Thierry Hazin**, Pdt, iQweez ; **Charles Hillis**, DG, The Middle East Association ; **Osamou Inoue**, Pdt, Sumitomo Electric Bordnetze ; **Bertrand Jacquillat**, Économiste ; **Noureddine Jebnoun**, Politologue ; **Ernesto Jimenez Fernandez**, VP, Techlab Systems ; **Jean-Pierre Jouyet**, Pdt, AMF ; **Mustapha Kamel Faid**, Pdt, SPTEC Conseil ; **Amel Karboul**, Change Leadership ; **Rached Khanfir**, Directeur, Citigroup ; **Bassma Kodmani**, Directrice, Arab Reform Initiative ; **Olivier Ladari**, Tresselec ; **Jean- Dominique Lafay**, Économiste ; **Robert Lanquar**, Pdt, Cordoba Horizontes ; **Kamel Lazaar**, DG, Swicorp ; **Fabrice Lecordier**, DG, TTI ; **Rémy Le Moigne**, Deloitte ; **Bernard-Raphaël Lefèvre**, Monceau Finance Conseil ; **Stéphane Legraet**, DG, PMGI Maghreb ; **Vincent Le Guennou**, DG, Emerging Capital Partners ; **André Levy-Lang**, Administrateur de sociétés ; **Bernard Lewis**, DG, Masson Consulting ; **Jean Pierre Liberos**, DG, Adelea ; **Maurizio Libutti**, DG, Total Tunisie ; **Guy Loiero**, Associé, Maxter Cathéter ; **Jean-Hervé Lorenzi**, Économiste ; **Denis McShane**, Ancien Ministre ; **Thierry Madiès**, Économiste ; **Jean Pierre Magot**, Directeur Associé, Mercer ; **Chiheb Mahjoub**, PDG, Kurt Salmon ; **Gérard Maillet**, Associé Gérant, I Veda Consulting ; **Dante Malagola**, Pdt, Modar ; **Jacques Manardo**, Ancien Pdt, Deloitte Europe ; **Luca Martella**, DG, Benetton Tunisia ; **Jil Martignac**, DG, Groupe Castel ; **Sebastien Masson**, Pdt, Alios Finance ; **Jaap Mattijssen**, DG, Orangina Intl ; **Radhi Meddeb**, Pdt, IPEMED ; **Philippe Méjean**, DG délégué, DTZ Consulting ; **Jean Marc Mercier**, DG, Bonna Tunisie ; **Vincent Mercier**, Roland Berger ; **Jean Messinessi**, Messinessi & Associés ; **Richard Meyer**, National Press Club ; **Jean Claude Miceli**, DG, Fleuret ; **Charles Milhaud**, Pdt, Viveris Emerging Market ; **Françoise Millecarn**, Délégation de l'UE en Tunisie ; **Vincent Minost**, Maximum Trading ; **Nina Mitz**, PDG, Financial Dynamics France ; **Pierre Montoriol**, PDG, Hémodia ; **Miguel Angel Morations**, Ancien Ministre ; **E.M. Mouhoub**, Économiste ; **Thierry Nestelhut**, Directeur, Linedata Tunisie ; **Frédéric Noel**, VP, Medtronic ; **Camille Nohe**, Assistant Procureur Général, State of Kansas ; **Dirk Noura**, DG, Club Med Tunisie ; **Emmanuel Noutary**, Délégué Général, Anima Investment Network ; **Christine Nouveau**, DG, Manpower Tunisia ; **Dominique Nouvellet**, Pdt, EUROMED Forum ; **Slim Othmani**, PDG, NCA Rouïba ; **Marc Pailler**, Bosch Group ; **Olivier Pastré**, Économiste ; **Georges Pauget**, Pdt, SAS Économie Finance et Stratégie ; **Louis Pech**, Pdt, ACTIA Group ; **Thierry Pineau**, PDG, Groupe ALTRICS ; **Josep Pique**, Ancien Ministre ; **Jean Pisani-Ferry**, Économiste ; **Jean-François Pouverel**, Sopra ; **Jean-Louis Rastoin**, Professeur émérite ; **Paolo Ravicino**, Paul Consulting ; **Karim Rekik**, Directeur, JP Morgan ; **Niccolo Rinaldi**, Député européen ; **Vincent Robert**, PDG, Orangina Intl ; **Carmen Romero López**, Députée européenne ; **Lucien Rondo**, Ancien Ministre ; **Panagiotis Roumeliotis**, Ancien Ministre ; **Anthony Sade**, Cogérant, Groupe HOTIX ; **Christian Saint-Étienne**, Économiste ; **Jaques Samenayre**, DG, Apave Aeroservices ; **Rozenn Sanchez Le Poulennec**, Accial ; **Véronique Saubot**, Associée, Coronelli Finance ; **Stephane Saussier**, Économiste ; **Heiko Scheiber**, DG, IGIP ; **Jean-Pierre Serigny**, Pdt, Cothorm ; **Narcis Serra**, Ancien VP, Spanish Government ; **Alain Serres**, Pdt, Kadant Lamort ; **Jean-Michel Severino**, Ancien DG, AFD ; **Prakash Shah**, Ancien Ambassadeur ; **Jean-Marc Siano**, Pdt, Groupe Nouvelles Frontières ; **Meriem Smida**, ACTIS Private Equity ; **Javier Solana**, Ancien SG, OTAN ; **Lino Spiteri**, Pdt, Bortex Group ; **Marco Stancati**, DG Adjoint, Safas ; **Still Stenzel**, DG, NUR Energie ; **Catherine Stoll**, Mutatis Ressources ; **Bernard Streiff**, Pdt, Rotary Club San Diego ; **David Suratgar**, Pdt, BMCE Bank International ; **Bruno Tabarie**, Ancien DG International, Colas ; **Hocine Tandjaoui**, CDC, Nicolas Teisseyre, Roland Berger ; **Marc Teyssier d'Orfeuil**, Pdt, Club PPP Medafrique ; **Olivier Theeta** ; DG, 3S Conseil Tunisie ; **Laurent Thorrance**, DG, Axelcium ; **Jean Daniel Tordjman**, PDG, Astarte International ; **Dario Valcárcel**, Estudios de Política Exterior SA ; **Jan-Albert Valk**, PDG, Alios Finance Group ; **Hubert Vedrine**, Ancien Ministre ; **Dominique Vernay**, Pdt, Systematic ; **Jean-Pierre Vesperini**, Économiste. **Albert Thomas Wendt**, Paradigm Precision ; **John Wilkie**, DG, John Wilkie Paper Mill Services ; **Patrick Winkel**, S.T.E ; **George Zaccour**, HEC Montréal ; **Douraid Zaghouni**, XEROX.

consultez le site www.investindemocracy.net

Nouvel ISF... Attention aux « marches » !

Par Rémi Guillet, Docteur en Sc. Mécanique / Énergétique et Dipl. en Économie



Le dossier « ISF » nous amenait en février dernier à publier un article plaidant pour la création d'une épargne « citoyenne » en lieu et place de notre Impôt Sur la Fortune national souvent considéré comme une « anomalie française » et objet d'un nouveau débat au sein de l'hexagone... Aujourd'hui, plus que jamais perplexe - comme bien d'autres - à la lecture de ce que vient d'être agréé par le conseil des ministres, nous nous interrogeons sur notre capacité à « comprendre » ce qui est projeté...

Plus que les valeurs de tel ou tel seuil, de tel ou tel taux d'indexation, ce sont les « discontinuités » dans le traitement fiscal du patrimoine (comme faisant référence à des changements d'univers ou d'espace au sens des physiciens et des mathématiciens) introduites avec le nouvel ISF qui nous interpellent au point de nous associer à tous ceux qui ont déjà relevé une véritable anomalie, une anomalie provocatrice, incitatrice à la fraude...

En effet l'ISF est avant tout un impôt et, à ce titre, doit se prévaloir d'une

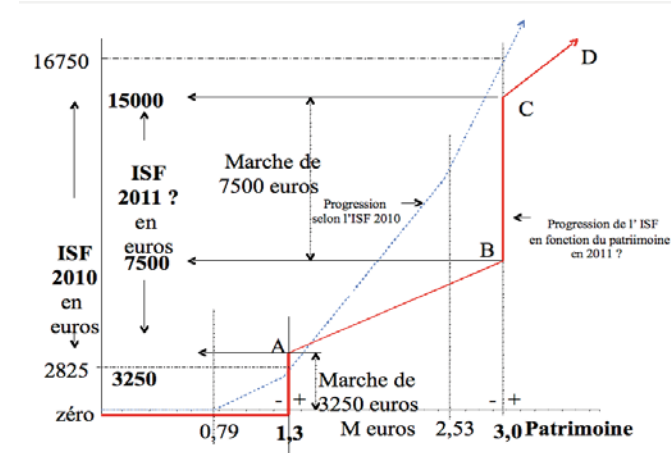
équité minimale, être progressif, éviter sauts et autres ruptures, autant d'aberrations qui nécessitent dans leur sillage amèneraient l'incompréhension et catalyseraient les tricheries. Alors, à titre d'exemple, comparons la « progression » qu'avait voulu l'ISF 2010 avec ce que produirait le projet ISF 2011 (tel que connu ce jour). Et focalisons notre attention sur les aberrations produites par le passage des seuils correspondant respectivement aux patrimoines de 1,3 et 3 millions d'euros...

Ainsi on observe (voir la figure) une courbe « ISF 2011 » (courbe continue en rouge) faisant apparaître deux « marches » à déstabiliser les plus solides bipèdes, à pousser les plus honnêtes d'entre eux à tricher ! A 1,3 millions d'euros de patrimoine, avec l'apparition d'un coefficient d'indexation de 0,25% appliqué à l'ensemble du patrimoine, une première « marche » fait passer brutalement de l'exemption d'ISF à la hauteur de 3250 € de taxes... Puis cela recommence pour un patrimoine de 3 millions

Nouvel ISF... Attention aux « marches » !

d'euros et un coefficient d'indexation devenant 0,50 %, toujours appliqué à la totalité du patrimoine, provoquant ainsi une deuxième (et dernière puisqu'il n'y aurait plus que deux tranches) « marche » à hauteur de 7500 € faisant passer brutalement l'ISF de 7500 à son double 15000 €...

Ces discontinuités nous apparaissent autant irrecevables qu'inexplicables et provocatrices... Et on a beau évoquer l'idée d'arrondir les angles (des marches !), la seule solution qui vaille (de notre point de vue) consiste à faire disparaître lesdites marches et à en revenir à des indexation par tranches. Cela relève d'abord du bon sens... et n'empêche ni de retarder le seuil d'apparition de cet impôt... ni de reprendre le débat sur la valeur des coefficients d'indexation pour chaque tranche (permettant alors aux « politiques » d'exprimer pleinement leur « choix »).



On comprendra que les « marches » sont dues à ce que l'assiette prise pour le calcul de l'ISF, et dans les deux tranches, est toujours la totalité du patrimoine. Comme conséquence, si on prolonge du côté A le segment AB, il passe par l'origine (le zéro) de nos deux axes. De même pour CD prolongé du côté C (les pentes des deux droites correspondant respectivement aux deux coefficients d'indexation retenus, donc respectivement 0,25% pour AB et 0,50% pour CD)... Afin d'établir un comparatif précis avec la situation antérieure, le tableau rappelle les tranches et coefficients d'indexation de l'ISF 2010 et donne deux exemples de calcul de l'ISF pour les patrimoines P respectivement de 1,3

et 3 millions d'euros. (Nombreuses, les tranches témoignent alors d'un certain souci de progressivité... au moins jusqu'à l'entrée dans la dernière tranche à 16,54 M€ !)

Tranches en millions d'euros	Coefficient d'indexation	ISF 2010 en € pour P=1,3 millions €	ISF 2010 en € pour P=3 millions €
0 à 0,79	0	0	0
0,79 à 1,29	0,55 %	2750	2750
1,29 à 2,53	0,75 %	75	9300
2,53 à 3,98	1,00 %	0	4700
3,98 à 7,6	1,30 %	0	0
7,6 à 16,54	1,65 %	0	0
Au dessus	1,80 %	0	0
ISF dû		2825 €	16750 €

On observera aussi sur la figure et dans le tableau (et entre autre anomalie) qu'au passage des fatidiques 1,3 millions d'euros, la marche haute de 3250 euros augmenterait l'impôt de l'assu-

jetti en 2011 par rapport à ce que l'assujetti 2010 a dû payer (courbe en interrompus courts bleus), le dépassement étant alors rigoureusement de 425 euros... Et comme pour en rajouter à la provocation que suscite cette première marche on nous laisse entendre que le barème 2011 serait appliqué en dessous de 1,3 millions d'euros (donc totale exemption !) et celui de 2010 au dessus ! En revanche, au dessus de 16,54 millions d'euros, le « cadeau fiscal » de l'ISF 2011, tel que projeté, par rapport à l'ISF 2010 représenterait toujours 1,30% de la valeur du patrimoine ! (Donc toujours gros intérêt à être très très riche ! -CQFD-) Comment les contribuables concernés éviteront-ils la tentation de rester au pied de la marche qui leur est proche (sont-ils strictement devant, derrière) ? Mais surtout, comment en est-on arrivé là ? Sans doute, d'abord le souci d'un traitement particulier de la résidence

principale et des folies spéculatives du marché de l'immobilier dans certaines régions françaises dont l'emblème est l'île de Ré (mais - on le rappelle - les « marches » n'ont rien à voir avec la

volonté de « retarder » le seuil d'apparition de l'ISF mais ne sont dues qu'à l'assiette retenue qui représente - curieusement et pour les deux tranches - la totalité du patrimoine) ? Analyse insuffisante du remède envisagé ? Réforme précipitée ?... Compensation d'un certain « bouclier fiscal » pour expliquer la limitation à deux tranches ? A ce stade du projet on retiendra que la réforme ne peut être considérée comme finalisée et on comptera avec un bon sens réveillé, des parlementaires attentifs, pour apporter des amendements indispensables, notamment la réintroduction de la progressivité pour cet impôt, (s'il doit être maintenu (1) !). Chez les riches, comme chez les pauvres, on ne l'est pas tous au même « niveau »... et à l'époque des ordinateurs et de l'informatique à tout va, la mise en œuvre d'un impôt « progressif », donc forcément plus juste, ne présente guère de difficulté ! L'espoir de contribuer à la remise en « bonne ordre de marche » d'une réforme qui gagnerait à ne pas être validée en l'état constitue tout le sens de ce « billet »...

(1) Selon nos analyses, seule la création de richesse (même espérée, virtuelle ou numérique comme les plus values issues de transactions, ou réelle comme peut l'être la valeur ajoutée produite par une entreprise), est susceptible de constituer l'assiette d'une taxe équitable. Mais ce point reste un débat en soi (2) ! (2) Voir par exemple sur « cfo news » du 28 octobre 2010 notre article « TVA et équité fiscale : explication... »

conférence de l'Académie SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIÈRES

William NAHUM

Président Fondateur
de l'Académie des Sciences
et Techniques Comptables et Financières

à le plaisir de vous convier
à la prochaine conférence de l'Académie

Pratique du chiffre d'affaires en IFRS,
aujourd'hui et demain

lundi 27 juin 2011 – 17h00 à 19h30

(Début de la conférence à 17h30 – Conférence suivie d'un cocktail)

Auditorium AG2R La Mondiale
104 - 110 Boulevard Haussmann - 75008 PARIS
(Métro : Saint-Augustin)

Premier poste du compte de résultat, objet des efforts de tous les acteurs de l'entreprise, le chiffre d'affaires est un indicateur clé du pilotage de l'entreprise et de sa communication financière. Toute question concernant sa détermination, son rythme et son calendrier de constatation va bien au-delà de purs débats techniques.

Cette conférence abordera les principales problématiques liées à la reconnaissance du chiffre d'affaires en IFRS selon les normes existantes et fera le point sur les dispositions envisagées dans le projet conjoint du FASB et de l'IASB, Revenue Recognition.

Où en est la future norme, qui remplacera les textes actuels, IAS 18 - produits des activités ordinaires - et IAS 11 - contrats de construction ? Comment le projet a-t-il évolué depuis les propositions de l'exposé-sondage de juin 2010 ? Quels sont les principaux changements par rapport à l'existant ? En quoi, à l'avenir, le chiffre d'affaires de certaines entreprises pourrait-il être significativement affecté selon la nature de leurs contrats ? Autant de questions auxquelles les intervenants s'attacheront à répondre.

L'ouvrage "Pratique du chiffre d'affaires en IFRS" vous sera remis à l'issue de la conférence.

Intervenants :

Philippe DANJOU, Membre du Board, IASB
Frédéric DUNOD, Directeur de la consolidation, Dassault Systèmes
Jean-Luc PEYRET, Gérant, RBB-Training
Nicole RUEFF, Directeur de mission, Savoir-Faire & Cie
Bruno WILHELM, Directeur des Processus et Procédures de Reporting Groupe, Alcatel-Lucent

Cette conférence sera filmée par Comptalia.com

[1] Véronique BOUSCAYROL, Gilles COUPRIE, Jean-Luc PEYRET, Nicole RUEFF et Bruno WILHELM, Dunod, Juin 2010

pour vous inscrire

www.lacademie.info

renseignements

Marie-Claude Picard – mcpicard@lacademie.info – Tel : 01 44 15 62 52 – Fax : 01 44 15 90 05

LA TRIBUNE

sage

CFO

2SI
comptalia

AG2R LA MONDIALE

Finyear

ORDRE DES
EXPERTS-COMPTABLES

Dossier spécial
cash & trésorerie

Régate (huile sur toile 146 x 114 - 2008)
par Olarie, artiste peintre
contact@finyear.com

Couverture multi-assets mondiale
Reporting multi-devises
Morningstar Style Box™
Historique des portefeuilles
Fiches de synthèse
Optimisation de l'allocation

Morningstar Direct™ 130 000 fonds

Attribution de performance
Analyse de risque
Morningstar Rating™
Analyse de style
Rapports de recherche qualitative
Web-based

Des nombreux modules font de Morningstar Direct une plateforme incontournable

Morningstar Direct est une plateforme spécialisée sur les fonds de placements qui répond aussi bien à des besoins en sélection de fonds que de reporting et marketing. Outre les nombreux véhicules d'investissements disponibles 130 000 fonds, 36 000 indices, 33 000 actions, de nombreux modules font de Morningstar Direct une plateforme incontournable.

Attribution de performance : décryptez les facteurs de sur ou sous performance grâce aux 2 500 000 portefeuilles de fonds et indices stockés dans la base.

Analyse de la collecte : analysez les collectes nettes européennes ou locales.

Studio : élaborer des tableaux de bord en choisissant les informations, graphiques, logos et textes personnalisés.

Performance Reporting : générez des tableaux de performances et exportez-les automatiquement vers Excel à échéances régulières.

Analyse de Style : identifiez le style de gestion d'un fonds en le dérivant des lignes du portefeuille ou par régression linéaire.

Notations : suivez les 35 000 fonds européens évalués par notre système d'étoiles, 1 300 d'entre eux bénéficient en outre de la notation qualitative (rapports PDF 4 pages).

Portefeuille : construisez vos fonds de fonds et vos indices composites.

Analyse fondamentale actions : accédez à 2 000 rapports de recherches sur les titres vifs.

Démonstration et période d'essai de 15 jours : pour avoir une démonstration personnalisée et bénéficier d'une période d'essai de 15 jours, contactez nous dès aujourd'hui :

Téléphone +33 (0)1 55 50 13 00
Web <http://global.morningstar.com/MorningstarDirect>

MORNINGSTAR®

NEOFI
solutions

Répondre aux défis
d'un univers financier
en constante évolution



Solutions SEPA



Communication bancaire



Optimisation et reporting



Automatisation et pilotage des processus



Interfaçage - Interopérabilité



NEOFI
solutions

Pour une circulation continue,
cohérente et collaborative de vos informations financières
www.neofi-solutions.com

Interview :

Arnaud Boulnois

(Directeur de SWIFT France)

Lancée à l'occasion du SIBOS 2010, 3SKey est la solution de signature personnelle développée par SWIFT pour le compte de la communauté bancaire française. A l'heure où des milliers d'entreprises françaises sont en train d'abandonner le protocole Etebac au profit de nouvelles solutions telles que SWIFTNet ou EBICS, 3SKey s'impose comme le nouveau standard de signature personnelle pour les trésoriers d'entreprise.

Que signifie cet acronyme et quel est le principe de 3SKey ?

Arnaud Boulnois : 3SKEY signifie "SWIFT Secure Signature Key". Il s'agit d'une solution de signature personnelle multi bancaire et interopérable sur tout type de réseau. 3SKey répond parfaitement aux besoins des acteurs du secteur bancaire et de leurs clients. Pour les entreprises, 3SKey est un moyen de signer les fichiers de paiements qu'elles transmettent à leurs banques grâce un système de signature unique et de gérer leurs relations avec leurs différentes banques de manière plus efficace.

Quelle gestion faut-il prévoir pour les tokens et pour les certificats ? Quelles sont les durées de vie, comment se passe le renouvellement d'un certificat auprès de plusieurs banques ?

AB : Les tokens 3SKey sont distribués par les banques. Les utilisateurs doivent activer les tokens sur le portail web 3SKey, puis les déclarer auprès de l'ensemble des banques avec lesquelles ils souhaitent échanger. Après 3 ans, l'utilisateur doit procéder au renouvellement du token. Cette opération s'effectue de manière transparente vis-à-vis des banques.

Y a-t-il une corrélation entre les pouvoirs et les certificats ?

La gestion des pouvoirs bancaires (et l'association token/pouvoir) est une prérogative du système d'information des banques. C'est elle qui gère la corrélation avec le certificat.

Comment se passe la révocation ? Où sont gérées les listes de révocation ?

La révocation est à l'initiative de l'entreprise qui révoque le certificat sur le portail 3SKey. Les banques accèdent aux listes de révocation mises à disposition en temps réel par SWIFT.

3SKey est-il vraiment utilisable indifféremment avec les protocoles EBICS TS et SWIFTNet ?

3SKey est multi-canal et peut donc être utilisé avec les protocoles SWIFTNet et

EBICS TS, mais également sur FTP(s) et web-banking, entre autres. Il est important de préciser que la combinaison de 3SKey et de FileAct constitue pour le trésorier d'entreprise une solution à minima isopérimètre pour le remplacement d'ETEBAC 5, en particulier pour ce qui est de la non-répudiation, du rôle de tiers de confiance et de la signature personnelle bien-sûr.

A qui doit-on s'adresser pour mettre en place 3SKey ?

Les banques se chargent de la distribution de 3SKey.

Quelles sont les banques qui supportent 3SKey à ce jour ? La prise en charge de 3SKey est-elle au même niveau dans toutes les banques ?

3SKey a immédiatement été adopté et recommandé à leurs clients par les plus importants groupes bancaires présents en France. Fin 2010, les banques suivantes se sont engagées à accepter 3SKey : Banque Espirito Santo et de la Vénétie, Barclays France, BBVA, BNP Paribas, BRED Banque Populaire, Citi, Crédit Agricole, HSBC France, La Banque Postale, Natixis et Société Générale. Depuis, elles ont été rejointes par Neuflyze OBC, CA-CIB, Arkea, ING, Sumitomo Mitsui Banking Corporation, Bank of Tokyo-Mitsubishi, Mizuho Corporate Bank. La prise en charge peut varier selon le canal couvert (SWIFT, EBICS, FTP, Web-banking).

Quels sont les coûts initiaux et récurrents de cette solution ?

Les tarifs sont variables d'une banque distributrice à une autre.

Depuis ETEBAC 5 la France est pionnière en matière de signature électronique personnelle des fichiers bancaires. Le souci de la sécurité est-il équivalent dans les autres pays d'Europe par exemple ?

La France a été un laboratoire pour 3SKey puisque c'est ici que SWIFT a testé avec succès sa solution de signature personnelle. Le souci de sécurité

est partagé par l'ensemble des banques, mais les habitudes et les outils peuvent varier d'un pays à un autre. Malgré cela, nous remarquons une convergence vers les solutions de signature électronique personnelle.

Quelles sont les perspectives d'évolutions techniques de la signature 3SKey ?

SWIFT est attentif à l'évolution des besoins des trésoriers. Nous suivons par exemple de près le développement de l'utilisation des nouveaux outils mobiles comme les tablettes et les smartphones. Nous travaillons également sur le besoin de sécurisation accrue des accès vers les sites de web-banking.

Quels obstacles restent à franchir pour que 3SKey s'impose comme le standard ? Quelles seront les clés du succès de cette solution universelle de signature ?

L'adoption par les banques et les entreprises en France est un succès, la deuxième étape consistera à développer l'adoption de 3SKey à l'international, plusieurs banques à l'étranger ont déjà adopté cette solution, notamment poussées par de grandes entreprises françaises. 3SKey possède tous les atouts pour devenir le standard de l'industrie financière pour la signature personnelle.

Le mot de la fin ?

Toutes les informations à propos de 3SKey sont disponibles sur le site www.3skey.com. Ce site propose notamment des supports vidéo en français pour faciliter l'installation et l'activation des tokens 3SKey.

Propos recueillis par Michel COSTANDI, Consultant chef de projets chez NEOFI Solutions, société spécialisée dans l'intégration et l'interopérabilité des applications financières, qui propose, dans le cadre du SEPA, des solutions optimisées de mise en conformité et de communication bancaire.



Performance

Simplicité

Economie

Sécurité

Une solution qui comprend votre métier

Kyriba,
La solution
de gestion
de trésorerie
de référence
pour toutes
les entreprises
nationales et
internationales

*Software as a Service

Kyriba - le choix de l'expertise

La solution Kyriba a été conçue pour répondre aux nouveaux enjeux des trésoriers et des directeurs financiers en termes de **mobilité, de performance financière, d'automatisation des processus (STP), de sécurité, de réduction des coûts, de visibilité et d'anticipation, et de conformité**. Pour l'ensemble de ces domaines, nous avons des réponses qui sont le fruit de plus de dix années consacrées à la mise en œuvre de projets de gestion de trésorerie à travers le monde.

Grâce à la richesse fonctionnelle de la solution Kyriba et à ses procédures d'automatisation, vous sécurisez la gestion quotidienne de votre trésorerie et vous gagnez du temps pour vous consacrer à des tâches à plus haute valeur ajoutée.

Une solution adaptée à vos besoins

- Gérer/assurer les liquidités de l'entreprise et maîtriser les flux
- Maîtriser la relation bancaire
- Maîtriser les équilibres financiers
- Gérer les risques financiers

Une solution qui accompagne l'évolution de votre rôle

- Collaboration active à l'élaboration des stratégies financières
- Anticipation des besoins de financement
- Mise en conformité avec les évolutions réglementaires

Kyriba - naturellement SaaS

Le modèle SaaS est synonyme de simplicité, de sécurité et de rentabilité. Depuis sa création, la société Kyriba a conçu et développé une solution SaaS pour mettre à disposition de ses clients, en toute sécurité, à tout moment et en tous lieux, l'exact niveau de fonctionnalités et d'informations dont ils ont besoin.

La simplicité quelque soit la taille de votre entreprise

- Des mises à jour correctives et fonctionnelles transparentes et sans interruption des opérations
- Des évolutions de protocoles et de formats prises en charge par le hub bancaire Kyriba
- Des possibilités de paramétrage simples et intuitives, adaptées à vos besoins

La tranquillité en toute sécurité

- Une plate-forme disponible 24h/24 et 7j/7, accessible depuis une connexion Internet et immédiatement opérationnelle
- Une plate-forme Kyriba certifiée SAS 70 - type II - et audité chaque année
- Un service basé sur un engagement SLA (haute disponibilité avec engagements)

Un modèle économiquement performant

- Des coûts d'acquisition et d'utilisation très compétitifs basés sur une tarification à l'utilisation
- Une solution hébergée qui évite les fastidieuses et coûteuses montées de versions propres au mode licence traditionnel

Kyriba - un acteur international

Présentes sur les principaux continents, les équipes Kyriba vous accompagnent sur vos projets en France et dans le monde entier. Notre expertise locale, combinée à une solution qui répond aux différents enjeux de la globalisation, apporte une réponse à vos besoins de trésorerie et de communication bancaire. La solution Kyriba est multi-banques, multi-formats d'échange, multi-devises, multi-langues et supporte les caractères **chinois, cyrilliques et arabes** sur l'ensemble des informations traitées (relevés de comptes, paramètres, instructions de paiement, etc.)

Normalisation SEPA et E'pics/SwiftNet - vous avez le choix

La solution Kyriba gère la migration SEPA pour produire les paiements dans les nouveaux formats ; un paiement transfrontalier devient aussi simple qu'un paiement national. Les experts Kyriba vous accompagnent dans votre projet de migration et vous conseillent pour préparer et optimiser la mise en place du SEPA.

Par ailleurs, l'arrêt programmé du support ETEBAC entraîne la mise en place de nouveaux protocoles de communication bancaire. Kyriba supporte les deux protocoles **Ebics T/TS et SwiftNet**. La plate-forme SaaS de Kyriba intègre la signature personnelle 3SKey de Swift, compatible avec les protocoles SwiftNet et Ebics TS... Tout est une question de choix !



Kyriba - une solution pour vous

La richesse fonctionnelle de la solution Kyriba et son architecture en mode SaaS s'adaptent aux contraintes et répondent aux besoins de tous les acteurs de l'entreprise :

Vous êtes trésorier

Automatisation des tâches récurrentes. Disponibilité 24h/24. Centralisation des paiements et exécution en temps réel. Capacité à gérer des volumes très importants de données. Accès à tout moment et en tous lieux. Facilité d'utilisation. Gestion des risques. Capacités de reporting et de prévisions.

Vous êtes directeur financier

Aide à la décision. Visibilité. Contrôle. Conformité. Optimisation de ressources. Gains de productivité. Coût d'investissement réduit. Coût à l'utilisation maîtrisable, adapté et prévisible.

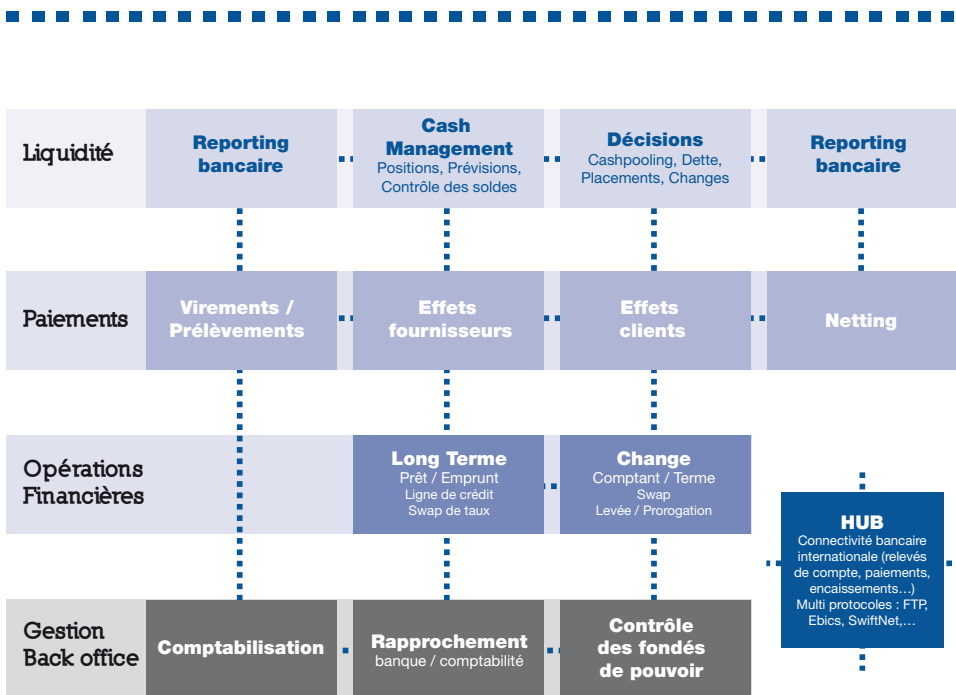
Vous êtes directeur informatique

Interfaçage avec le système d'information de l'entreprise, que ce soit un ERP ou une solution de gestion comptable et financière. Rapidité de déploiement. Mise en œuvre immédiate sur des sites distants. Réduction des coûts et des ressources de support. Facilité de paramétrage. Sécurité. Evolutivité.

Kyriba - les principaux bénéfices

La solution Kyriba est conçue et intégrée pour offrir une visibilité optimale de la trésorerie à partir d'une gestion efficace de la liquidité, des paiements et du back-office. Multi-protocoles, le hub de communication bancaire Kyriba uniformise toutes les informations recueillies auprès des banques en un format unique et les intègre pour être disponibles dans les différents modules : trésorerie, paiements, rapprochement comptable et comptabilisation. La solution Kyriba couvre :

- La chaîne complète de la gestion du Cash Management
- Les fonctions Groupes (Cash pooling bancaire et interne, Netting, positions intragroupe)
- Les financements, placements et risques de change
- La communication bancaire
- Le reporting (plus de 150 états disponibles en standard)
- La mise à jour des taux et devises
- Les fonctions de contrôle et d'audit



« C'est d'abord notre service informatique qui a poussé vers ce modèle. En effet, la gestion de trésorerie est un véritable cauchemar pour les DSI car elle ne concerne - directement - que peu de personnes dans l'entreprise alors qu'elle nécessite des exigences de rétablissement de service très fortes. Le SaaS permettait de soulager la DSI tout en garantissant le niveau de rigueur dont nous avons besoin »

Pierre de la Gastine,
Trésorier groupe - Vivarte

« Après quelques mois d'utilisation, nous avons pu mesurer, au sein de la Holding mais également au niveau de nos filiales, un retour sur investissement se caractérisant par un gain de temps de 2 à 3 jours par mois. Ce temps gagné nous permet de nous recentrer sur notre métier et nos analyses de trésorerie. Nous avons aussi sécurisé nos activités de trésorerie grâce à la disparition du papier et l'automatisation de certaines fonctions »

Christophe Liaudon,
Trésorier groupe - Neopost



Kyriba dans le monde

Kyriba Corporation

Kyriba Corporation
4250 Executive Square, Suite. 650
La Jolla, CA 92037
Tél. : + 1 858 210 3560
E-mail: info-usa@kyriba.com

Kyriba Amérique du Nord

111 Broadway - Suite 1802
New York, NY USA 10006
Tél. : 212 784 5580
Fax : 212 784 5581
E-mail : info-usa@kyriba.com

Kyriba Europe

247 Bureaux de la Colline
92213 Saint-Cloud Cedex
France
Tél. : +33 1 77 92 17 17
E-mail : infofrance@kyriba.com

Kyriba Amérique du Sud

Praia de Botafogo, 501
1º andar Torre Pão de Açúcar
Botafogo
22250-040 Rio de Janeiro (RJ) Brazil
Tél. : +55 21 3523 4180
E-mail : info-br@kyriba.com

Kyriba Asie

Suite 2414, Level 24, Two Pacific Place
88 Queensway, Hong Kong
Tél. : +852 6383 2472
E-mail : info-hk@kyriba.com

A propos de Kyriba

Kyriba est le leader sur le marché des solutions de Gestion de Trésorerie et de Communication Bancaire en mode SaaS (Software as a Service).

La richesse fonctionnelle de la solution Kyriba, sa structure modulaire et évolutive et son prix très compétitif, adaptés aux besoins spécifiques de chaque entreprise, en font la solution de référence pour toutes les entreprises nationales et internationales qui recherchent une optimisation du contrôle de leur position bancaire, prévisionnelle et intragroupe, ainsi qu'une parfaite maîtrise en temps réel de leurs instruments de trésorerie et de prévisions.

Créée en 2000, la société Kyriba est présente à New York, San Diego, Paris, Milan, Hong Kong et Rio de Janeiro.

Kyriba en chiffres :

- 380 groupes clients dans le monde
- 12 500 utilisateurs
- Plus de 300 banques connectées quotidiennement

www.performancefinanciere.com

Kyriba™

Qu'est ce que le projet SEPA change pour les entreprises ?

Par Valérie Keller, Consultant expert chez Lefebvre Software

Le projet SEPA (Single Euro Payments Area - Espace unique de paiement en euros) est un projet européen qui s'inscrit dans le prolongement du passage à l'euro. L'ambition est de créer une gamme unique de moyens de paiement en euros, commune à l'ensemble des pays européens. Grâce à ces nouveaux moyens de paiement européens, les consommateurs, les entreprises, les commerçants et les administrations peuvent effectuer des paiements dans

les mêmes conditions partout dans l'espace européen, aussi facilement que dans leur pays.

Les entreprises actives dans plusieurs pays au sein de l'espace SEPA étaient jusqu'à présent obligées de gérer des comptes dans tous ces pays, avec des règles et des formats différents pour initier et recevoir des paiements sur ces comptes. Le projet SEPA leur permet de simplifier fortement la gestion des paiements en leur offrant la possibilité,

si elles le souhaitent, de centraliser leurs opérations sur un seul compte qui peut être localisé dans n'importe quel pays au sein de l'espace SEPA. Les relations des entreprises avec leurs partenaires (clients/fournisseurs) en sont ainsi simplifiées.

Toutes les entreprises seront concernées à plus ou moins longue échéance par les instruments de paiement SEPA, même si elles n'ont pas d'activité internationale.



Quels impacts du SEPA sur les entreprises ?

- Une offre de services et un cadre juridique harmonisés au niveau européen : en uniformisant l'offre, SEPA permet aux utilisateurs de comparer les prix proposés par les prestataires de services de paiement et de bénéficier d'une concurrence accrue au niveau européen. Ceci devrait également conduire à une diminution des coûts d'utilisation des moyens de paiement pour tous les utilisateurs.
- La possibilité d'accéder à des marchés plus larges : l'utilisation de standards internationaux facilitera le développement des entreprises à l'international.
- Optimiser le cash : les entreprises auront la possibilité, si elles le souhaitent, de centraliser leurs opérations sur un seul compte, localisé dans n'importe quel pays au sein de l'espace SEPA. Les entreprises pourront ainsi optimiser leur gestion de trésorerie et simplifier les relations avec leurs partenaires.
- Le délai maximal d'exécution d'un virement devrait être de trois jours maximum jusqu'en 2010 puis ramené en principe à un jour en 2012. L'instauration du SEPA devrait donc permettre de réduire le DSO (délai de règlements clients) pour nombre d'entreprises. De plus, la standardisation des schémas et moyens de paiements devrait améliorer considérablement la réconciliation des informations et ainsi accélérer le cycle du «conversion cash».
- Les paiements SEPA permettent également la transmission de bout en bout d'une information commerciale plus complète qu'aujourd'hui, puisque le motif d'opération est libellé sur

140 caractères (au lieu de 31 dans le cas du virement national français), ce qui facilitera le rapprochement automatique.

- Le renforcement de la sécurité des transactions par cartes du fait de la généralisation, dans tout l'espace SEPA, des cartes à puce à la norme internationale EMV.

Comment mettre en œuvre SEPA ?

Les Entreprises devront adapter leurs procédures de règlement à SEPA.

Le degré d'adaptation des entreprises variera en fonction de leur niveau d'intégration des outils comptables et de gestion des flux financiers.

Les entreprises devront examiner l'impact de SEPA sur leurs processus de paiement et d'encaissement et anticiper les demandes de leurs clients, fournisseurs et établissements financiers. Elles devront notamment gérer la période transitoire de coexistence des paiements SEPA et des paiements nationaux et définir la date à laquelle elles migreront aux instruments SEPA. Elles pourront également étudier les nouvelles opportunités offertes par SEPA.

Concrètement, il est nécessaire de faire évoluer les bases de données constituées par la plupart des entreprises pour recueillir les coordonnées bancaires de leurs partenaires et salariés puisque l'on passe du RIB au BIC IBAN.

Les entreprises doivent également faire évoluer leurs systèmes vers les nouveaux standards de remises d'ordres pour les virements et les prélèvements SEPA et adapter leurs protocoles de communication bancaires. Ces évolutions devront être prises en compte dans les mises à jour des progiciels de comptabilité et de gestion proposées

par les éditeurs.

Il convient dès lors :

- de se rapprocher de son banquier, comptable, fournisseur de progiciel, centre de gestion agréé ou organisation professionnelle afin de déterminer au mieux l'impact de ces nouvelles normes sur son entreprise,
- d'anticiper la migration à SEPA de façon à intégrer ce projet dans son cycle d'investissement.

Afin de répondre à ces différentes évolutions et mutations en cours, Lefebvre Software a élaboré de nouvelles offres, qui vous permettront d'évoluer sans rupture dans cette période transitoire qui va durer jusqu'en décembre 2011.

Ces outils vous permettront de vous adapter à un environnement très mouvant et non standardisé du fait des disparités et incompatibilités des systèmes d'échanges bancaires européens et mondiaux.

Il est à noter que le SEPA ne recouvre pas l'ensemble des moyens de paiements domestiques français, qui eux resteront au format CFONB en attendant leur intégration ou disparition (effets, virements commerciaux, chèques...).



Remplacer les systèmes de paiement hérités du passé

Les mesures pour pallier les contraintes liées aux systèmes existants. Nous savons que la plupart des institutions financières se heurtent, à des degrés divers, à la complexité des systèmes de paiement existants. Le problème tient en partie au fait que les limites de l'architecture existante n'apparaissent pas toujours clairement. Pris individuellement, les systèmes sont opérationnels et efficaces pour la plupart. Toutefois, s'ils répondent aux objectifs qui leur ont été fixés initialement, il semble peu probable qu'ils puissent être interopérables et satisfaire les exigences des institutions financières qui cherchent à adapter leur modèle économique aux besoins d'une nouvelle ère.

Déjà considérable, le volume de transactions que les systèmes existants vont devoir traiter continue d'augmenter, exerçant une pression toujours croissante sur des infrastructures déjà saturées. Le rythme de la mutation s'est déjà considérablement accéléré du fait de la crise financière, qui a soumis ces systèmes à de fortes pressions. La crise a abouti à un mouvement de consolidation sans précédent et à de profonds changements réglementaires, et s'est doublée d'une accélération de la révolution technologique et d'une modification de la démographie des clients.

Par ailleurs, le secteur des paiements n'est plus la chasse gardée des grandes institutions financières ni des prestataires traditionnels. De nouveaux acteurs qui ne sont pas issus du secteur financier commencent à percer et à bousculer certaines certitudes. Ils ont pu accéder à ce marché grâce à des réglementations favorables aux clients et à l'émergence rapide de nouvelles technologies. Ils gagnent des parts de marché dans les secteurs traditionnels du B2B et du B2C tout en développant un environnement de paiements électroniques P2P.

Ces nouveaux venus n'ont hérité d'aucun système et abordent cette activité avec un œil neuf. Ils offrent de nouveaux services et produits, soigneusement ciblés et répondant souvent à la demande d'un créneau très spécifique, sans pour autant avoir à gérer de contraintes technologiques.

Autre élément critique auquel sont confrontées les institutions financières : la convergence technologique des principaux outils de paiement et de consommation. Les consommateurs évoluent dans un univers où la technologie est de plus en plus présente. Leurs attentes changent donc rapidement. Les plus jeunes, notamment, utilisent les services en ligne et en temps réel, et attendent donc de leurs institu-

tions financières le même niveau de service. Les atouts traditionnels des banques, comme la fiabilité et la sécurité, ont moins de sens pour les nouvelles générations qui privilégient davantage la rapidité et la facilité d'utilisation. La fiabilité et la sécurité sont considérées comme accessoires. Or les systèmes existants n'ont pas toujours la capacité de répondre à ces attentes.

L'industrie des paiements est donc à un tournant. Les institutions financières doivent adopter une attitude plus proactive pour anticiper l'évolution du secteur, tout en gérant les pressions liées à la crise et en se conformant aux nouveaux impératifs en matière de réglementation et de conformité. Avant toute chose, elles devront décider rapidement de la façon dont elles vont repenser ou intensifier leurs stratégies de paiements, actuellement centrées sur les recettes et sur les coûts. De nouvelles pressions risquent en effet de mettre à mal les systèmes hérités du passé sur lesquels repose l'activité de paiement.

Louis Blatt
Vice-président Produits ACI Worldwide

Comment mettre en place un pool de trésorerie dans un groupe de sociétés ?

Dans le cadre des groupes de sociétés, il est fréquent d'optimiser les ressources financières en mettant en place une convention de trésorerie.

Cette convention permet de mettre en commun les excédents de trésorerie des sociétés d'un groupe et par l'intermédiaire d'une société « pivot », généralement la mère, d'accorder des prêts aux filiales qui en expriment le besoin.

La création du pool de trésorerie doit résulter d'un accord conventionnel de centralisation signé par toutes les sociétés du groupe concernées par son fonctionnement. La convention doit notamment préciser les missions du mandataire, les modalités de ses interventions et les taux de rémunérations pratiqués.

Pour éviter tout abus de biens sociaux, ces opérations doivent être motivées

par un intérêt économique commun au groupe. Elles doivent prévoir une contrepartie, ne pas rompre l'équilibre entre les engagements des sociétés concernées, ni excéder les possibilités financières des sociétés qui en supportent la charge.

Les flux financiers résultant de l'accord conventionnel doivent être enregistrés dans des comptes spécifiques afin de permettre un suivi distinct pour chaque société signataire de l'accord.

Fiscalement la limitation de la déduction des intérêts versés par des sociétés sous-capitalisées ne s'appliquent pas aux intérêts dus à raison des opérations de financement réalisées dans le cadre d'un pool de trésorerie de groupe.

SVP, le partenaire privilégié des directeurs administratifs et financiers

Les réponses des experts SVP

Disponibles immédiatement, les 200 experts SVP vous accompagnent au quotidien dans votre mission et répondent à toutes vos questions professionnelles : gestion administrative et financière, relations contractuelles et commerciales, propriété intellectuelle, industrielle et des marques, aides de minimis, gestion patrimoniale, fiscalité, normes comptables, impôts et taxes, suivi d'indices et taux, évaluation des sociétés, aides et subventions, prévisions économiques, fusions / acquisitions, contrôles fiscaux... 5000 DAF font déjà confiance aux experts SVP.

VOUS AUSSI, INTERROGEZ LES EXPERTS SVP À VOLONTÉ !



L'expertise, l'innovation et l'excellence au service de votre Trésorerie

L'expertise du domaine de la trésorerie, l'innovation technologique et l'excellence des services forment le cœur de nos valeurs et compétences.

IT2 Treasury Solutions est depuis 25 ans éditeur de la solution IT2 qui intègre en un seul système modulaire les activités de trésorerie opérationnelle et de marché ainsi que la communication bancaire et les paiements.

Son approche par les processus métier, sa librairie de trésorerie et sa couverture exceptionnelle des activités de cash management, financements & investissements, risques, back-office & comptabilité, paiements, communication bancaire et eBam ont aujourd'hui convaincu une communauté de plus de 250 clients.

Solution intuitive, ergonomique et puissante, IT2 constitue un véritable levier de performance pour l'entreprise.

“Exclusivité d'IT2, les cartes de process ont joué un rôle primordial tout au long de notre projet. Elles ont fourni une référence de type “meilleure pratique” et permis une configuration rapide de nos process en accord avec nos besoins et conformément à la gouvernance du Groupe. Elles ont facilité la documentation de nos activités et permettent aujourd'hui la gestion quotidienne de nos opérations ainsi que la maîtrise de nos risques financiers. Vecteurs de transparence et contrôle, elles sont enfin extrêmement utiles pour la formation de nos équipes et l'audit de notre activité. “

Luc Vlamincq, Trésorier Groupe de Rémy Cointreau

La Gestion des Prévisions dans l'Entreprise : *un Process Standard ?*

Patrick Coleman, IT2 Treasury Solutions (2010) – article traduit de l'anglais par Quentin Heslouin

« Nous sommes juste une trésorerie ordinaire..... » en apparence triviale, cette phrase est, contrairement à ce qu'elle laisse entendre, révélatrice du caractère essentiellement spécifique à chaque entreprise des grandes activités de la gestion de trésorerie. En pratique, l'analyse détaillée des processus de gestion des risques, gestion des prévisions et production de la compa-

bilité révèle un caractère unique à chaque entreprise.

La gestion des prévisions, qui sous-tend la visibilité effective de l'entreprise sur son cash, retient de plus en plus l'attention et l'intérêt des directions d'entreprises, en ce qu'elle contribue significativement à leur performance. La réduction du BFR de l'entreprise entraîne ainsi dans un cercle vertueux

la diminution de l'utilisation des lignes de crédit des banques et du recours à l'emprunt ainsi que la maintien d'un niveau de liquidités permettant le financement de l'activité. Ces effets sont particulièrement recherchés alors que l'économie peine à s'inscrire dans une dynamique de croissance. L'importance des prévisions pour les trésoriers d'entreprise est d'ailleurs mise en lumière

La Gestion des Prévisions dans l’Entreprise : un Process Standard ?

dans une enquête réalisée par Deloitte en 2009 ; s’agissant des axes d’évolution en matière de gestion de trésorerie, la problématique majeure est bien, de l’avis des trésoriers sondés, la gestion des prévisions (27%), suivie par la gestion des liquidités (24%).

Le domaine de la gestion des prévisions inclut de nombreux facteurs qui en pratique créent une configuration de gestion unique pour chaque entreprise. L’organisation de l’entreprise, ses cycles d’activité et de ventes, ses règles de gestion de trésorerie ainsi que sa gouvernance globale fondent en effet un cadre naturellement spécifique pour la gestion de ses prévisions.

Organisation

Le rayonnement géographique, la diversité des activités et le degré de centralisation de l’entreprise induisent une complexité liée à la fois à la structuration des prévisions (composantes et granularité) et à la collecte de l’information.

Cycles d’activité

Les cycles longs, dans l’industrie par exemple, ont un impact déterminant sur la génération de revenus et donc sur les modèles de prévision. En pratique, ces modèles se doivent de comporter une flexibilité permettant d’accommoder les besoins capitalistiques liés au développement et au lancement d’un produit ou d’une ligne de produit ainsi que les impacts liés à leur éventuel déclin.

Cycles de ventes

Dans le cas de l’industrie aéronautique par exemple, la prédictibilité des revenus est relativement bonne, reposant sur une saisonnalité liée aux périodes de vacances ; les perturbations éventuelles des cycles sont généralement liées à des événements imprévisibles tels l’éruption récente d’un volcan. Les charges de l’entreprise, principalement liées à l’achat de fuel et à la masse

salariale, suivent également des modèles connus et fiabilisés. Cependant, d’une compagnie à l’autre, le modèle utilisé pour le financement de la flotte peut être radicalement différent ; l’achat en numéraire ou via accords de leasing nécessitera une solution de gestion des prévisions différenciée répondant spécifiquement aux contraintes imposées par le modèle d’acquisition choisi.

Règles de gestion de trésorerie

La méthodologie décidée par la gouvernance d’entreprise et implémentée par la trésorerie pour la construction et la gestion de ses prévisions est enfin déterminante ; en règle générale, les trésoreries européennes adoptent une approche ‘de bas en haut’, basant leurs prévisions sur les prévisions commerciales, les facturations clients et avis de paiements fournisseur ; les trésoreries américaines utilisent plus volontiers une approche basée sur une estimation statistique. Qu’il s’agisse alors d’inférer un résultat global ou de l’obtenir par consolidation, il est clair que la méthodologie utilisée impacte les modalités de gestion des prévisions.

Les composants de prévisions

Les composants de base des prévisions sont :

- Les extraits de comptes bancaires
- Les flux de trésorerie à maturité et à l’ouverture
- Les valeurs actuelles nettes des A/P & A/R

Les trésoreries utilisant une approche ‘de bas en haut’ collectent les prévisions commerciales et les appliquent aux composants de base pour l’obtention d’une prévision globale ; les prévisions commerciales proviennent typiquement des différentes entités de l’organisation et sont collectées via feuilles de calcul ou e-mail, pour une consolidation au niveau de la Trésorerie Centrale. La périodicité des collectes

est définie conformément à la gouvernance de l’entreprise et fonction de la complexité de l’organisation et du processus de collecte lui-même.

La gestion des prévisions : un problème en soi ?

Derrière l’apparente simplicité des principes et méthodes de gestion des prévisions réside une réelle complexité opérationnelle liée à la collecte des données et à leur intégration dans une prévision globale. Les problématiques de justesse et fiabilité des données donnent d’ailleurs matière à réflexion sur l’opportunité d’une utilisation généralisée des feuilles de calcul et ses conséquences, que l’on peut exprimer par le questionnaire suivant :

- Quel doit être l’effort consenti par la trésorerie centrale pour obtenir des filiales la transmission effective et en temps opportun de leurs prévisions ?
- Quelle est le degré de fiabilité des prévisions transmises ? Quel est l’effort nécessaire pour intégrer et consolider ces prévisions ?
- Quel est l’effort nécessaire pour valider et éventuellement corriger les prévisions transmises ?
- Quelles sont les possibilités de comparaison des prévisions au réalisé ?
- Les prévisions sont-elles suffisamment fiables qu’elles permettent une réelle optimisation du cash & du BFR ?

Il est surprenant de constater qu’un grand nombre de moyennes et grandes entreprises continuent d’utiliser des feuilles de calcul et autres expédients manuels pour la construction de leurs prévisions. Cette observation est étayée par l’étude menée en 2009 par l’AFP (Association of Finance Professionals) sur les solutions utilisées par les sociétés américaines dans les domaines de la trésorerie en particulier et de la finance en général. Les résultats de l’étude montrent que 82% d’en-

tre elles utilisent des feuilles de calcul pour la gestion de leurs prévisions, seulement 7% recourent à des solutions spécialisées de gestion de trésorerie, 6% utilisent des applications dédiées développées en interne et 4% des ERP ou systèmes similaires.

Comme indiqué plus haut, les trésoreries américaines utilisent majoritairement des méthodes statistiques pour le calcul de leurs prévisions. Un certain nombre de modèles offrent des possibilités avancées pour la construction de prévisions répondant à la sophistication du métier et des opérations des entreprises ; entre autres :

- La dérivation des prévisions selon un plan de croissance prédéfini,
- L’application de moyennes mobiles,
- L’utilisation de la régression linéaire, ...

Ces méthodes sont cependant consommatrices de moyens importants en terme de données et capacités de calcul.

Les apports de l’automatisation

Les aspects mécaniques et répétitifs de la gestion des prévisions, les volumes de données qu’elle implique et son caractère hautement stratégique pour l’entreprise en font une activité sollicitant plus particulièrement le recours à l’automatisation et plus généralement à des solutions de gestion à même de rationaliser et optimiser l’ensemble du processus. Le constat d’un relativement faible taux d’équipement des entreprises dans le domaine est à cet égard bien surprenant.

L’enquête de l’AFP suggère qu’une appréciation limitée et donc relativement faible du retour sur investissement conduit généralement à l’absence de décision en faveur d’un équipement adapté, et précise que le manque de ressources au sein des entreprises est également un facteur explicatif. Dans

leur ‘Global Treasury Survey’ paru en 2010, Sebastian di Paola et Damien MacMahon de PWC insistent sur le fait qu’un accès plus rapide et plus sûr aux données de l’entreprise via des plateformes logicielles intégrées permet une réelle amélioration des flux de prévision, tant qualitativement que quantitativement ; Ils identifient le domaine des prévisions comme prioritaire pour la refonte des processus des entreprises et l’équipement en solutions automatisées.

Notre analyse est que la majorité des trésoriers accueilleraient volontiers la mise en place au sein de leur entreprise d’une solution intégrée et automatisée; laquelle leur permettrait ainsi qu’à leurs équipes de concentrer leur attention sur l’optimisation du cash et non sur les tâches à faible valeur ajoutée de vérification et correction des prévisions, ainsi que de contrôle et relance des différents soumissionnaires. Le facteur clé d’une intégration réussie d’une telle solution réside dans l’automatisation effective de la construction de la prévision globale. La solution doit pour ce faire disposer des données internes et externes nécessaires qui incluent les soldes des comptes bancaires, les flux de trésorerie et les données d’A/P & A/R. Ces dernières informations peuvent d’ailleurs être prises en compte selon une granularité qui dépendra de considérations principalement liées aux volumes de données et à la performance de traitement attendue.

La collecte des informations et prévisions commerciales depuis un ensemble de filiales ou entités disparates est sans doute le point le plus problématique; les solutions de type client léger/web fournissent aujourd’hui une réponse adaptée qui facilite et accélère le processus de soumission des prévisions via une disponibilité 24/7.

La possible personnalisation qu’elles proposent des modèles de saisie des

prévisions, leur caractère multi-langues et leur adaptation aux différents métiers des entités d’un groupe en font des solutions particulièrement appropriées. Il est très souvent difficile en pratique de convaincre de l’intérêt et plus loin du caractère hautement stratégique d’une soumission à temps d’informations de prévisions fiables. On comprendra à cet égard que l’adhésion des différents soumissionnaires à un processus exigeant dépend de leur perception de l’intérêt de leur contribution, pour eux-mêmes et pour l’entreprise dans son ensemble ; des mécanismes de feedback sur prévisions, tels la présentation des écarts entre prévu & réalisé permettront d’établir la crédibilité du processus et d’introduire la notion de performance et d’amélioration de cette performance ; l’application éventuelle d’un système de bonus/malus dépendant de cette performance est d’ailleurs une idée qui fait sens.

Conclusion

Convaincus que les trésoriers d’entreprise ont aujourd’hui pris toute la mesure du caractère stratégique d’une gestion des prévisions rationalisée et fiable, nous les encourageons à évaluer avec soin les bénéfices qu’ils pourraient tirer de l’implémentation d’une solution globale et intégrée. L’un de nos clients reconnaît à cet égard avoir mené à bien une réduction d’environ 40% de son BFR directement liée à la mise en place de la solution IT2 et son module IT2 Net pour ses filiales. Si ce niveau n’est pas atteignable par toutes les entreprises, cet exemple reste néanmoins révélateur des bénéfices que toute entreprise peut espérer réaliser, plus particulièrement en période de tension sur la liquidité et le crédit.



Interview de Stanislas de BENTZMANN RHODIA Corporate Finance



Présentation de Rhodia et de son activité de trésorerie

Chimiste, leader dans ses métiers, Rhodia est un groupe industriel international, résolument engagé dans le développement durable. Le Groupe met la recherche de l'excellence opérationnelle et sa capacité d'innovation au service de la performance de ses clients. Rhodia est partenaire des grands acteurs des marchés de l'automobile, de l'électronique, de la parfumerie, de

la santé, de la beauté, de la détergence, des produits industriels et de grande consommation. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4,03 milliards d'euros en 2009 et emploie aujourd'hui environ 13 600 personnes dans le monde. Il est coté sur Euronext Paris. Notre forte présence géographique sur les marchés à forte croissance ainsi que notre détermination à agir dans le sens du développement durable, nous place en excellente position pour faire face aux défis de l'industrie d'aujourd'hui.

Concernant notre activité de marché et de trésorerie, Rhodia est l'un des premiers groupes à avoir procédé à la rationalisation de sa trésorerie et de ses activités de marché à travers une organisation centralisée. La quasi-totalité des opérations de cash management, de financement et de couverture sont de ce fait directement gérées depuis le siège par l'équipe Corporate Finance.

Quelles ont été vos motivations pour vous tourner vers le e-trading ?

Nous avons besoin d'effectuer plusieurs transactions au quotidien pour couvrir l'exposition de nos filiales et répondre à

nos besoins de trésorerie. Nous souhaitons pouvoir gagner du temps sur ces transactions, tout en pouvant bénéficier des meilleurs prix.

360T a tout à fait répondu à notre volonté de rationaliser ce processus de couverture: en quelques secondes, il nous est dorénavant possible d'interroger nos banques en simultané, et ce pour toute une gamme d'instruments financiers et de devises.

Présentation de l'activité de trading au sein de la trésorerie

La stratégie de couverture est entièrement décidée au niveau Corporate. La mise en œuvre de cette stratégie est elle aussi très largement assurée par le Corporate Finance qui couvre la plupart des flux d'exposition ainsi que la majorité des expositions bilancielle des filiales et de la holding du groupe. Cette centralisation a notamment pour but de permettre une couverture des expositions consolidées nettes du groupe. Seules certaines filiales de pays émergents assurent elles-mêmes la mise en œuvre de la stratégie de couverture grâce à leur propre service trésorerie.

Pourquoi 360T ?

Nous avons été intéressés par l'offre 360T pour ses fonctionnalités parfaitement adaptées à une organisation centralisée comme la notre. et sa simplicité d'implémentation.

Par ailleurs, nous souhaitons continuer à améliorer nos processus et à étendre l'utilisation de la plateforme aux filiales dont la gestion des opérations de couverture de change est décentralisée.

Les fonctionnalités de 360T peuvent à ce titre apporter des perspectives intéressantes, soit en permettant à la filiale ayant accès à la plate-forme d'optimiser ses transactions, soit en permettant à l'équipe Corporate grâce à la fonctionnalité « on behalf » de traiter directement depuis la France en off-shore pour le compte de la filiale.

Quels sont les instruments que vous traitez régulièrement ?

Les instruments que nous traitons régulièrement sur la plate-forme sont

des instruments de change vanille tels que spot, forwards, swaps et NDF. Nous traitons par ailleurs des options de change vanille et à barrières, et des instruments de taux tels que swaps ou options.

L'utilisation de 360T a-t-elle eu un quelconque effet sur vos relation avec vos banques ?

Bien sûr, dans le sens d'un rééquilibrage. Les banques qui affichent les meilleures marges ont pu gagner en volume d'activité. Par ailleurs, les relations téléphoniques se sont recentrées sur des produits un peu moins vanilles ou des sujets nécessitant un conseil spécifique.

Quels sont les autres instruments que vous aimeriez pouvoir traiter via 360T ?

Les CD's, SICAV, options de change et instruments de taux sont encore entièrement traités par téléphone. Il pourrait être intéressant que l'offre bancaire sur

e-trading se développe pour ces instruments.

Pensez vous qu'une plateforme multi bancaire soit une nécessité pour la trésorerie d'une société comme la votre ?

Je pense que l'utilisation d'une plate-forme multi-trading peut largement améliorer les performances de couverture d'un grand groupe et l'efficacité de ses processus. Notamment, et c'est la réflexion que nous menons actuellement, la possibilité d'interfacer la plate-forme avec un TMS ou un service de réconciliation bancaire peut sensiblement améliorer l'efficacité opérationnelle en termes de gain de temps, de réduction d'erreurs, et au final d'obtenir un suivi et un reporting optimal du portefeuille d'instruments financiers.

Par Laurent Leloup
Finyear



- Plateforme multi-bancaire d'exécution FX et Money Market
- Leader sur le marché Européen des corporates
- Plus de 75 market maker
- Plus de 600 clients dans plus de 45 pays
- EUR 22 milliards traités quotidiennement sur le FX et EUR 15 milliards sur le MM
- Disponibilité et support 24/24
- Aucun abonnement ou frais de transaction
- Déclinable en solution de trading intra - groupe et en marque blanche

2010 Awards:



Contact: Sales Manager France dimitri.petroff@360t.com

www.360t.com

Les conventions de trésorerie : retour d'expériences et nouveautés

La mise en place entre sociétés d'un même groupe d'une convention de trésorerie ou de cash-pooling visant à centraliser les flux de trésorerie est devenue une pratique courante au sein des groupes de sociétés car elle permet notamment de limiter ou d'optimiser les appels au marché ou les recours à l'emprunt, avantage encore plus apprécié dans un contexte de crise. Ces pratiques, qui ne sont pas nouvelles, ont dès l'origine conduit les entreprises et leurs conseils à s'interroger sur les problématiques juridiques que de tels accords pouvaient soulever. Si aujourd'hui nombre de ces questions sont bien balisées, demeurent au-delà des principes et à des degrés différents selon chaque affaire, des zones d'ombre.

Les problématiques juridiques à peu près résolues aujourd'hui

1. Conventions de trésorerie et monopole bancaire

Parmi les problématiques posées par les conventions de trésorerie et qui sont aujourd'hui généralement considérées comme résolues figure celle liée au monopole bancaire : En dépit du principe selon lequel seuls les établissements de crédit peuvent effectuer des opérations de banque à titre habituel, une convention de trésorerie conclue entre sociétés membres d'un même groupe est licite en application

de l'article L511-7 3° du Code monétaire et financier puisqu'il pose le principe selon lequel une entreprise peut, quelle que soit la nature de son activité, procéder à des opérations de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle directement ou indirectement des liens de capital conférant à l'une des entreprises liées, un pouvoir de contrôle effectif sur les autres¹. On a pu se demander si les opérations de prêts à moyen terme étaient visées par ce texte, mais la question semble là aussi résolue puisque le CECEI (devenu l'ACP) a eu l'occasion de dire que « les dispositions de l'article L511-7 3° doivent être interprétées sans aucune restriction. Elles permettent tous les types d'opérations quelle que soit leur durée, à court, moyen ou long terme ... »².

2. Convention de trésorerie et conventions réglementées

L'on sait que lorsqu'elles reflètent des relations équilibrées, les conventions de trésorerie ne nécessitent pas, préalablement à leur mise en place, une autorisation suivant la procédure applicable aux conventions réglementées (art. 225-86 du Code de commerce). Elles constituent alors en effet des opérations courantes conclues à des conditions normales, les critères à prendre en considération portent sur les montants en cause, les capacités financières des sociétés parties à la convention et le

taux d'intérêt, et présentent par nature, un caractère habituel dans un groupe de sociétés (CA Versailles, 2 avr. 2002). Si une convention de trésorerie était mise en place au bénéfice de certaines entités du groupe à l'exclusion de certaines autres, la procédure d'autorisation des conventions réglementées devraient à notre avis être suivie. Dans les autres cas, c'est plus la question de l'intérêt social qui méritera d'être examinée que celle de savoir si cette procédure s'applique.

3. Conventions de trésorerie et fiscalité

Sur un plan fiscal, les conventions de trésorerie ont pu donner lieu à des interrogations dans le passé dans la mesure où des sommes versées à une centrale de trésorerie située à l'étranger pouvaient attirer une retenue à la source. Compte tenu des changements apportés en ce domaine par la loi de finances rectificative pour 2009, ces questions n'ont plus cours aujourd'hui, sauf cas tout à fait exceptionnel où les intérêts seraient versés dans un ETNC3.

Enfin, si des interrogations ont pu exister à propos de l'incidence que des sommes prêtées dans le cadre d'une convention de trésorerie peuvent avoir au regard des règles de sous-capitalisation, celles-ci n'ont plus cours aujourd'hui puisque le paragraphe 2 du II de l'article 212 du CGI énonce que

les entreprises chargées de la gestion centralisée de la trésorerie du groupe sont exclues du dispositif de sous-capitalisation à raison des intérêts servis aux sociétés liées dans le cadre de la convention de gestion centralisée de trésorerie. Il constitue donc une exception au dispositif de restriction concernant la déduction des intérêts, étant précisé que seule la centrale de trésorerie, à l'exclusion donc des sociétés du groupe parties à la convention de trésorerie, est visée. Les intérêts dus à la centrale de trésorerie par les autres sociétés du groupe à raison des sommes que la centrale a mises à leur disposition sont donc susceptibles de voir leur déductibilité restreinte en application de l'article 212.

Les zones d'ombre

1. Les limites posées par l'intérêt social

On a vu que du point de vue de la loi bancaire, il importe peu que les sommes avancées dans le cadre d'une convention de trésorerie servent à financer des besoins à court, moyen ou long terme. Toutefois, il peut en aller différemment du point de vue de l'intérêt social des sociétés parties à la convention lorsque celle-ci aboutira à permettre à la société jouant le rôle de centrale de trésorerie

de financer ses dettes à long terme au moyen de dettes à court terme contractées auprès des filiales. Les sommes avancées dans le cadre de la convention sont par nature remboursables au gré de la société qui les a avancées et l'on peut légitimement se demander si une société agirait bien dans son intérêt en avançant à une société de son groupe des sommes destinées à être employées pour couvrir des besoins à long terme de la société emprunteuse (sans même parler du cas où ces avances serviraient à financer des investissements ou des placements risqués).

Une jurisprudence abondante a conduit les tribunaux à sanctionner les mises à disposition de trésorerie entre sociétés d'un même groupe lorsque la finalité était de favoriser une société membre du groupe afin de permettre à cette dernière de rembourser une dette d'acquisition (Cass. Crim. 5 mai 1997), s'il n'existait pas entre les différentes sociétés de stratégie commune ou de complémentarité des activités.

Dans le cadre d'acquisitions, il est fréquent de s'interroger également sur les risques attachés à la mise en place de conventions de trésorerie destinées à permettre à l'une des sociétés

du groupe (la tête de groupe) de faire remonter à l'actionnaire de la trésorerie par le biais d'une distribution de dividendes. Dans la mesure où la société distributrice dispose de capitaux propres (bénéfice distribuable) suffisants, il peut en effet être tentant de mettre à sa disposition la trésorerie nécessaire par le biais d'une convention de trésorerie entre les différentes sociétés du groupe. Une décision récente de la Cour de cassation (Cass. Crim. 8 septembre 2010), statuant sur une décision de contrôle judiciaire (et non au fonds), relève en effet que « des distributions de dividendes prélevés sur des fonds propres grâce à des remontées importantes de dividendes des différentes filiales [s'étaient effectuées] au détriment de leur trésorerie » et que « la mise en place d'un pool de trésorerie par un système de netting au travers de conventions de trésorerie très contraignantes a privé les filiales de toute autonomie économique et financière ».

Reste à savoir si les qualifications de complicité et recels d'abus de biens sociaux, de distribution de dividendes fictifs et de banqueroute seront retenues à l'encontre du dirigeant incriminé.

2. Conditions financières « normales » d'une convention de trésorerie

Depuis le 3 janvier 2011

FUSIONS & ACQUISITIONS - PRIVATE EQUITY
FISCALITÉ TRANSACTIONNELLE ET PATRIMONIALE

BICHOT & ASSOCIÉS
Avocats à la Cour

2, AVENUE HOCHÉ
75008 PARIS
TÉL : +33 (0)1 80 05 98 00

WWW.BICHOT-ASSOCIES.COM

Les conventions de trésorerie : retour d'expériences et nouveautés

La question du niveau de la rémunération servie dans le cadre d'une convention de trésorerie a été la source de contentieux avec l'administration fiscale. On relèvera dans ce domaine une décision du Conseil d'Etat (CE 7 oct. 1988, n° 50256) rendue en matière d'acte anormal de gestion (notion que l'on considère souvent comme étant le pendant en matière fiscale de l'intérêt social en droit des sociétés). La Haute Assemblée avait alors considéré qu'une société ne commettait pas un acte anormal de gestion en réclamant en rémunération d'un prêt consenti à une société liée un intérêt correspondant à la rémunération que le prêteur aurait pu obtenir d'une banque en plaçant dans des conditions analogues des sommes pour un montant équivalent. La Haute Juridiction a ainsi considéré un taux d'intérêt de 6 % comme étant normal, alors que l'administration prétendait appliquer un taux voisin de 11 %, correspondant au taux de base moyen du marché bancaire à l'époque des faits. Cette solution est relativement libérale car le Conseil d'Etat n'a pas cru nécessaire de tenir compte du degré de solvabilité de l'emprunteur, lequel aurait peut-être pu justifier un taux d'intérêt supérieur à celui qu'une banque aurait servi sur des sommes laissées en dépôt. Elle pourra être utilement invoquée dans les situations où la convention ayant été conclue entre des sociétés structurellement excédentaires et d'autres structurellement déficitaires en termes de trésorerie, l'administration entendrait remettre en question le taux d'intérêt appliqué. Cette jurisprudence de 1988 sur les conditions de rémunération des avances effectuées dans le cadre de la convention de trésorerie semble toujours d'actualité, même si l'on note une décision plus récente (CE 22 jan. 2010, n° 313868) par laquelle la Haute Assemblée a jugé qu'une convention de trésorerie conclue entre les entreprises d'un groupe ne peut avoir pour effet d'autoriser une société (la mère en l'occurrence) à exiger de ses filiales qu'elles effectuent des placements à risques à son profit. Il semble toutefois que dans cette dernière affaire, la décision ait été motivée par le fait que les avances faites ne portaient pas sur les excédents de trésorerie d'une société mais sur des sommes provenant de la vente du seul actif dont elle était propriétaire. Il ne s'agissait plus

alors d'avances de trésorerie mais d'une avance portant sur l'intégralité de l'actif de la société, devenu liquide, ce qui explique la solution retenue. En outre, dans un contexte international, la problématique liée aux conditions de rémunération des avances se posera dans des termes plus aigus, l'administration étant alors d'autant plus sensible à la question de la rémunération que les charges pour lesquelles une déduction est demandée en France se traduisent par une augmentation des bénéfices du prêteur dans un pays étranger. On relèvera toutefois une décision par laquelle le Conseil d'Etat a récemment eu l'occasion de rappeler qu'une société française était libre de financer ses filiales étrangères comme elle l'entendait sans que l'administration ne puisse y voir là un acte anormal de gestion. Dès lors, si une société française apportait son concours financier à ses filiales portugaises et que la loi locale traitait ce concours comme un supplément d'apport ne pouvant pas donner lieu à un intérêt, l'administration ne pouvait pas exiger de la société mère française qu'elle dût facturer un intérêt auxdites filiales, quand bien même elle avait dû emprunter pour assurer ce concours financier (CE 7 sept. 2009, n° 303560).

Un exemple original d'utilisation par l'acquéreur d'une convention de trésorerie existante entre la société-mère cédante et la société cédée

Les règles dites « d'assistance financière » (article L225-216 du Code de commerce) interdisent à une société d'avancer des fonds ou prêter des sommes en vue de permettre le rachat de ses actions par un tiers sous peine de sanctions pénales. Même s'il existe une controverse doctrinale sur le point de savoir si un prêt mis à la disposition d'une société postérieurement à l'acquisition de ses titres peut tomber sous le coup de ces dispositions, il est communément admis que cette problématique ne se posera pas lorsque la convention est décidée et mise en œuvre bien après une opération d'acquisition puisque par hypothèse, les sommes éventuellement prêtées par la filiale ne l'auront pas été en vue de permettre le rachat de ses actions.

Qu'en serait-il, au moment de la cession d'une société partie à une convention de trésorerie avec la société-mère

cédante, dans l'hypothèse où la société cédée serait créancière de sa mère au moment de la cession ?

Une solution simple consisterait à prévoir la résiliation de la convention de trésorerie et le remboursement de sa dette par la société-mère à sa filiale cédée le jour de la réalisation de la cession. Mais une fois le remboursement effectué, il sera difficile de faire remonter chez l'acquéreur les liquidités rendues ainsi disponibles sans risque de contrevenir aux règles sur l'assistance financière.

Ainsi, le maintien de la convention de trésorerie, et sa reprise par l'acquéreur, peut dans certaines hypothèses présenter un intérêt pour ce dernier. En particulier, si la société cédée dispose d'une trésorerie excédentaire sans pour autant disposer d'un bénéfice distribuable permettant de remonter de la trésorerie à l'actionnaire sous forme de distribution de dividendes, le maintien de cette convention peut permettre de réduire le montant mobilisé (tiré sur des lignes de crédit ou sur un apport de capitaux) pour le paiement du prix d'acquisition. En effet, le prix payé par l'acquéreur à la société-mère cédante serait, en cas de reprise de la convention de trésorerie par l'acquéreur, diminué du montant de la dette due par la société-mère cédante à sa filiale cédée (dette reprise par l'acquéreur).

Juridiquement, la reprise de la dette de la société-mère cédante par l'acquéreur sera réalisée par la cession de la convention de trésorerie, selon les dispositions de l'article 1122 du Code Civil. Ainsi, ce n'est pas la dette qui est cédée (ce qui n'est pas autorisé en droit français) mais le contrat lui-même avec ses droits et obligations. Cette cession libère le vendeur de sa dette et diminuera d'autant le prix d'acquisition de la société cédée, assurant à l'acquéreur une marge de trésorerie qui résulte de la différence entre les montants reçus par elle pour financer l'acquisition et le prix versé au vendeur suite à la reprise de la convention de trésorerie par l'acquéreur.

Nicolas Bichot
Patrice Couturier
BICHOT & ASSOCIES
Avocats à la Cour

INTERVIEW FINYEAR - CASH MANAGEMENT

«Treasury management in Latin America: Where do we stand?»

Florent Michel, Managing Partner of Latina Finance, an advisory and consulting company specialized in Treasury, Cash Management and Financing in Latin America, provides us with his latest thoughts on treasury management in the region.

«Treasury management in Latin America: Where do we stand?»

The Latin American Region seem to have recovered rapidly from the 2009 crisis, regaining a strong economic momentum and attracting news flows of investments, will this have an impact on treasury management for corporates ?

Absolutely, the region was one of the first to recover from the crisis, mainly because of its relatively low exposure to US and European financial markets (to the exception of Mexico) and also benefiting from a continuing price rally in the commodity sector. Latin America is on the right track; figures released in April 2011 by ECLAC on foreign direct investments show an increase of 56 % in 2010 at US\$ 113 bn (including US\$ 48 bn for Brazil only). We now have five countries with investment grade ratings in the region : Brazil, Mexico, Peru, Chile and now Colombia . At the same time 2010 and 2011 sow a very strong increase in European acquisitions. There is not a single week without a new acquisition including Publicis, Rexel, Pearson, Maersk Oil or Iberdrola in Brazil, Experian or Teleperformance in Colombia, Heineken in Mexico, just to mention some of them.

However, even if the region was less impacted than other parts of the world, it also paid a tribute to the crisis with a severe slowdown in 2009. As a direct result of this, governments and regulatory bodies have taken more stringent and restrictive measures as regards to financial flows or at the best have put a halt to some liberalization plans. This is obviously of no help to improve treasury management and more flexibility in moving funds in and out of countries. One lesson is that well organized and centralized multinationals have managed to seize market opportunities. For example by increasing in some cases their borrowings in local currencies taking advantage of higher local currency liquidity and falling interest rates.

Those multinationals have also managed to adapt more rapidly their working capital needs and more efficiently repatriate dividends and royalties. So having the right cash management infrastructure has been a clear success factor for them to ride to navigate in the crisis

more efficiently. Now they have to face a new environment putting priorities on liquidity and placements as well as repatriation.

How are European companies managing their treasury in the region today?

European multinationals are far from their home base and while they all recognize that Latin America represents for them an area of growth and a profitable region it is still for most of them (except in some specific sectors) a region that would represent somewhere between 3 to 7 % of their overall sales. Most of them are still struggling to organize and improve their treasury operations given the complexity of the environment especially on issues such as Liquidity management, cash repatriation, tax, FX regulations or treasury managementsystems.

I would say that it really depends on the nature and scale of the business and country of presence. To start with, there are the top 40 European companies in Latam which are the one making regional sales of Euro 1 bio and above (Telefonica, Shell, Carrefour, Volkswagen, Siemens, Arcelor Mittal, Repsol or Danone for example). Those are pretty well equipped and not only do they have large and competent financial teams on the ground, they have access to the latest banking technology and benefit also from their HQ support in terms of best practices. They all try to streamline their flows starting with the payment side of the equation rationalizing some of their regional flows especially the US\$ ones. As far as collections are concerned they have sufficient local professionals on the ground to optimize every local situation which is different from a country to another. In terms of organization the most frequent organization is a regional CFO and then one, two or three sub regional treasurers covering groups of countries. Despite being one of the most expensive city in the region, Sao Palo concentrates 80 % of corporate's regional financial hub. Argentina or Uruguay are also used as bases for the rest of Latin America (South cone) and Mexico for the Mexican and Caribbean markets. At the same time some of those multinationals have also cen-

tralized some of their administrative, accounting, legal and customer service operations in shared service centers.

The second group would be multinationals making less than Euro 1 bio of sales in the region. They are generally more organized on a country basis with less regional emphasis. They would generally have a strong presence in two or three countries (Brazil, Mexico, Argentina for example) and would tend to manage them directly from their HQ in Europe or delegating some regional treasury responsibilities to their US or Spanish operating units. Given the continuous improvement in treasury management systems, multinational are now more and more equipped to pilot some of their Latin American treasury functions directly from Head Quarters.

What would be to your opinion the key Best Practices for managing treasury and cash in Latin America?

Given the complexity and highly regulated environment that characterizes most of the countries of the region it is key to organize a cash management structure as flexible and simple as possible. In fact even if some improvements can look attractive on paper and doable from a regulatory standpoint, the implementation and management can become so cumbersome and time consuming that what could have been originally viewed as an improvement turns out to be a real nightmare to manage. Among others I would suggest five best practices being (a) invoice locally and avoid inter regional cash flows, (b) optimize domestically, cash concentration, electronic payments and collections, (c) set up a regional hub to manage the region, (d) keep a balanced banking partnership with international and local banks, (e) watch carefully counterparty risk on local financial institutions.

What about the bank landscape for transaction banking in Latin America today?

As a matter of fact the banking landscape for transaction banking services has not dramatically changed in the last

«Treasury management in Latin America: Where do we stand?»

five years. What has happened is a market concentration around fewer players mainly as a result of mergers of international banks. Another noticeable evolution is the flight to quality of a number of local banks especially in Mexico and Brazil. I would categorize banks that can provide transaction banking services in three groups:(a) Global banks: there are four global regional banks (BBVA, Citi, HSBC and Santander) (b) Key countries banks (offering services in 3 to 4 countries such as Brazil, Mexico, Argentina and Chile for example), they are Deutsche Bank, JP Morgan, Itau and BAML. (c) Local banks with some of them have interesting partnership with European banks.

Scotiabank is another bank to look at if your business is significant in Central America and the Caribbean as it is a strong player in those regions covering a fair number of countries. This bank is also growing its presence on the continent. Overall the landscape is pretty stable even if some new banks such as Standard Chartered or ICBC are entering the region today claiming they are here for the long term. It is going to be sometime before they can compete with the global banks. Before to choose their banking partners in the region we strongly suggest that any European corporate studies carefully its needs today and in the long term and arranges for a bank competitive tender to obtain the best service at the optimum price.

How should a treasurer look at funding its operations today in Latam?

The overall general trend in the last five years has been more local currency funding than in the past. Not only because of the high local liquidity in the different countries but also because of negative tax implication linked to offshore borrowings. WHT issues, compulsory deposits and increased foreign exchange risks have pushed multinationals to borrow more locally. In 2010 interest rates have remained on the high side for a number of countries (Brazil, Argentina, Venezuela) but others such as Mexico, Colombia or Chile still have reasonable rate levels (rates there range from 3 to 5 % today). A regional

treasurer should look at every country and situation specifically as regulation on tax and foreign exchange are very different. Among the four classical ways to finance the business; (a) intercompany loan from HQ, (b) offshore loan in hard currency (b) capital increase or (c) local borrowing, each and every option needs to be looked at separately. In Brazil for instance there are very clear tax disadvantages when borrowing for less than 720 days (90 days before April 2011) and intercompany loans are still heavily taxed. Funding decisions in the region will also have to be cross checked with the financial and tax situation of both parent and subsidiary (thin cap issues, negative net worth, export business etc...).

Could you provide us with some examples on the complexity of the environment and if and how optimization is possible?

Each and every aspect of treasury must be looked at according to country specificities. Account structures needs to be thought about at country level given local restrictions on foreign currency accounts. Most, if not all countries allow for domestic zero balancing for resident accounts, but there are different sets of rules as regards to non-resident accounts for instance. No possibility still to have local USD accounts in Brazil (very restricted), Colombia or Venezuela for example while you can in Peru, Chile, Uruguay or Argentina even if in some cases with few restrictions. Same as for investment management which is different from a country to another in terms of investment products, currencies, maturities. Cross border fund transfers are still limited and sometimes still forbidden but the good news there is that most treasurers can manage their US\$ outside Latin America, generally in NY or London via demand deposit accounts. Those are just examples illustrating the relative complexity of the region. Not to talk about tax and funding constraints. This being said there are many ways to improve a Latin American treasury organization and also substantially reduce financial and banking costs. One large bank in the region uses "Customize to optimize" to describe how Latin American cash management

can be improved and I think it is still a very good definition of how treasury management should be looked at in the region. There have been obviously tremendous progresses in the last five years with true technological transformation including more ERP integration and improved Treasury Management Systems. New innovative practices are also emerging like for example in Brazil, which is now adopting image based check clearing replacing over time physical presentation of checks and therefore improve efficiency and profitability. In some countries such as Brazil again, domestic account payables can be centralized in a domestic shared service center with single file and payment instructions. Some banks also provide for some countries host to host solutions with Swiftnet access via their platforms and the use of single payment files with banks. On the collection side some banks now offer excellent an efficient domestic collection products and multinationals should put them in competition to obtain the best solution. More generally I would add that any corporate should look at optimizing its financial expenses and banking costs in the region by regularly launching bank RFPs on a regional basis. The bank market has become really competitive and a multinational can leverage its regional volumes to reduce its banking costs.

In terms of organization we would suggest that a regional point of contact be set up in a country of the region which provides for a friendly regulatory environment, tax incentives and qualified human resources. Not being necessarily in one of the large countries of the region. To the contrary, the largest countries of the region generally have the most constraining and cumbersome regulatory and administrative environments. At the same time this regional treasury point of contact could be located at the same place as the shared service center for example.

By Laurent Leloup
Finyear

Florent Michel
Managing Partner
Latina Finance & Co
www.latinafinance.net

L'ère post-etebac, bonne ou mauvaise fortune ?

Nombre de publications sensibilisent les directeurs financiers et les trésoriers au sujet de la mise en place de SEPA1, et des contraintes techniques et juridiques associées. Cependant, il est fait peu de cas des enjeux de la migration ETEBAC2. Pour autant, aujourd'hui encore, nombre d'entreprises françaises échangent avec leurs banques des données sensibles (virements, prélèvements, relevés de comptes...) en utilisant les protocoles ETEBAC 3 ou 5 via le réseau X25 de France Telecom. Or, l'opérateur historique va cesser de fournir l'accès à ce réseau. Les entreprises françaises sont donc confrontées à deux contraintes, l'une technique et l'autre réglementaire, d'horizons différents, qui affectent leur fonction trésorerie. Il n'est pas inutile de rappeler que les entreprises qui n'ont pas encore apporté de réponse à leur migration ETEBAC encourent rapidement un risque opérationnel majeur de ne pouvoir réaliser leurs opérations de règlement.

Le télescopage de ces deux phénomènes complexifie l'analyse des entreprises. Dans ce cadre, le CFONB3 a préconisé deux protocoles de communication bancaire, EBICS4 ou SWIFTNet5. Ces deux protocoles répondent à la contrainte technique inhérente au SEPA à savoir, un protocole IP capable de véhiculer des fichiers au format ISO 20022 basée sur une syntaxe XML et pouvant être d'une longueur variable. Au-delà de ce socle technique commun, ces deux protocoles diffèrent sensiblement et souffrent de divers avantages et inconvénients.

EBICS est un protocole d'origine allemande défini par le ZKA6, l'équivalent allemand du CFONB. Ces deux organis-

mes visent à définir des spécifications communes de la version 2.4 d'EBICS qui devrait permettre à terme une interopérabilité entre les banques des deux pays. Il s'agit d'une connexion point à point entre l'entreprise et chacune de ses banques. La communication est sécurisée grâce à l'utilisation d'une connexion internet publique et sécurisée de type HTTPs. Compte-tenu de ces caractéristiques techniques, il est généralement admis que le choix d'une migration vers EBICS est isopérimètre d'ETBAC.

Fort de cet argument, une large majorité des éditeurs de progiciels de communication bancaire ont mis en avant ce protocole. Le paradigme de la migration isopérimètre devenant, par simplicité extrême, la réponse à la crainte d'un goulot d'étranglement annoncé en raison du faible nombre d'intervenants sur le marché.

Le protocole SwifNet est différent par bien des aspects. SWIFT propose aux entreprises un accès à son canal de communication interbancaire hautement sécurisé. Les paiements des entreprises sont ainsi véhiculés sur un réseau privé, dont la fiabilité est éprouvée depuis de nombreuses années. Une autre de ses caractéristiques est d'offrir aux entreprises une sécurité juridique de leurs paiements. En effet, contrairement à Ebics, SWIFT est tiers de confiance. Il assume donc la responsabilité juridique du transport des flux jusqu'aux banques en assurant la livraison et la non répudiation des messages. Il est également l'initiateur de la signature électronique personnelle (3SKey) alternative à l'actuel ETEBAC 5. Signe de la fiabilité des technologies de SWIFT, cette technolo-

gie est reprise par EBICS. Par ailleurs, en terme fonctionnel, le choix de SWIFT peut s'inscrire dans le cadre d'un projet de communication bancaire plus large que celui des seuls paiements. Il est en effet possible d'y traiter également les transactions sur les changes, et sur les titres de placement, ou encore gérer les crédits-documentaires.

Au delà de ces différenciations techniques et fonctionnelles, le critère déterminant sur lequel repose le choix du protocole sélectionné porte sur les coûts associés.

EBICS est souvent présenté comme gratuit. Il n'est en effet soumis à aucune tarification en fonction de la volumétrie échangée. Toutefois, chacune des banques facture un abonnement mensuel dans le cadre d'un contrat télématique. De plus, un groupe qui choisit de communiquer avec ses banques via EBICS devra maintenir ou mettre à jour autant de licences logicielles qu'il existe de protocoles de communication pour ses filiales européennes ou internationales. Il demeure également une incertitude sur les coûts liés à l'évolution de ce protocole naissant. Les éditeurs commercialisent d'ailleurs souvent des versions EBICS 2.3 alors même que ce protocole devrait évoluer vers une version 2.4 en France et 2.5 en Allemagne dès 2011/2012. A contrario, il est souvent jugé plus complexe d'apprécier le coût de connectivité au réseau SWIFT. En effet, si l'entreprise doit également renégocier ses contrats télématiques avec ses banques, ou uniquement avec sa banque principale dans le cas d'un contrat score, elle devra également prendre en compte le coût de la connexion au

réseau SWIFT (infrastructure privée, Service Bureau ou Alliance Lite). En terme purement administratif, la gestion des contrats avec les banques, que ce soit pour Ebics ou pour SWIFT est globalement équivalente. Il est cependant intéressant de constater que l'opérateur de télécommunication historique, promoteur de l'ancien ETEBAC, a choisi d'accompagner ses clients actuels en leur proposant une connectivité SWIFT via le nouveau service Hub Finance pour une tarification accessible au plus grand nombre. Cette proposition de valeur a pour énorme avantage de ne pas nécessiter un investissement liée à une couche logicielle supplémentaire. En complément de ces considérations, la gestion opérationnelle de la trésorerie reste, et doit rester, le point essentiel pour une entreprise. Elle passe notamment par l'intégration des relevés de comptes bancaires électroniques et un reporting analytique du cash efficient. Aujourd'hui, nombre d'entreprises ayant engagé leur processus de migration sont confrontées à un problème inattendu en matière de reporting et de suivi de la trésorerie. Certaines entreprises se sont donc

engagées dans un processus de migration vers le protocole EBICS avant de s'interroger sur les méthodes de récupération des relevés bancaires. Si une entreprise ayant une activité purement française ne rencontre aucune difficulté pour les obtenir, les autres sont dans l'incapacité d'en disposer dans le cadre d'un processus totalement automatisé. A l'inverse, des entreprises ayant migré sur le protocole SWIFT peuvent recevoir des fichiers MT940 pour leurs filiales étrangères. Elles doivent alors uniquement veiller à ce que leurs outils soient capables de les intégrer correctement.

Il est en effet assez fréquent de constater que des banques génèrent des relevés de compte incluant quelques spécificités. Les progiciels de trésorerie de la majorité des éditeurs ou des ERP sont alors bien souvent incapables de les intégrer, et encore moins de manière automatisée. Pour conclure, au-delà d'un simple choix portant sur un protocole de communication, ces deux migrations combinées sont l'occasion pour les entreprises de repenser et d'optimiser la gestion de leur trésorerie. Elles ouvrent

notamment la possibilité de rationaliser ou de centraliser les échanges bancaires internationaux d'un groupe ou d'instaurer une gestion et un contrôle consolidé de la trésorerie. Les PME ont aussi l'occasion de profiter de ces enjeux pour s'ouvrir de nouveaux horizons. La sélection d'un éditeur ou d'un prestataire spécialisé devra aussi permettre aux entreprises d'accéder à une gestion automatisée de leur trésorerie, sans pour autant nécessiter de moyens humains ou financiers importants. Ce choix peut alors s'avérer stratégique pour éviter les écueils et désillusions de la migration.

- 1 • SEPA : Single Euro Payments Area
- 2 • ETEBAC : Echange Télématique Banque Client
- 3 • CFONB : Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaire
- 4 • EBICS : Electronic Banking Internet Communication Standard
- 5 • SWIFT : Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
- 6 • ZKA : Zentraler Kredit Ausschuss



Control Your Cash

La solution de reporting et de contrôle de trésorerie

C2Box

+33 (0)1 53 43 90 43
+33 (0)1 53 43 92 92
www.boxautomation.com

Crise de la dette 5 assurances vie sur le grill !

Commandez **SANS PLUS ATTENDRE**
notre rapport spécial Assurance vie* pour découvrir :

Un stress test exclusif ultra-complet, portant sur 5 des plus grands assureurs du marché, comprenant notamment une analyse des pertes de rendement à anticiper dès 2011.

Une étude complète et indépendante de la crise de la dette et de ses conséquences logiques sur le rendement des assurances vie !

4 scénarios d'anticipation économique pour préparer au mieux les diverses formes que pourrait prendre la crise financière – et se protéger de la faillite des états !

12 solutions pour pallier la diminution de rendement des assurances vie – à mettre en place dès que possible pour lutter efficacement contre l'inflation et la crise de la dette.

Cliquez ici
pour commander
votre rapport



www.moneyweek.fr/finyear

Ce rapport spécial est un best-seller du magazine MoneyWeek

Commandez-le vous aussi pour seulement 147 € TTC sur notre bon de commande en ligne. Agissez avant qu'il ne soit trop tard...



FIDRYS TRÉSORERIE

> ACCÈS
PLATE-FORME

L'alternative aux solutions traditionnelles

La trésorerie représente un enjeu pour votre entreprise mais :

- votre solution de trésorerie ne répond pas à vos contraintes métier,
- les services actuellement proposés ne sont pas au niveau de qualité attendu,
- vous n'avez pas encore solutionné vos contraintes techniques :
 - ETEBAC/EBICS
 - CFONB/SEPA ...

Assistance, Qualité et Transparence
Sans les prix imposés par un quasi monopole

Fidrys répond à l'ensemble de vos préoccupations :

- Plus de 20 années dans l'intégration et le suivi de solutions logicielles,
- pour fournir une réponse globale à vos besoins
- grâce à la richesse des solutions applicatives,
- proposée en SaaS (identique à un portail bancaire),
- avec la garantie d'un périmètre fonctionnel étendu
 - Communication bancaire,
 - Gestion de Trésorerie,
 - Sécurisation des Paiements,
 - Opérations Financières,
 - Rapprochement Comptable,
- Notre méthodologie éprouvée garantit le respect des délais et des budgets,
- avec une équipe de collaborateurs spécialisés
- dotés d'une véritable expertise métier,
- vous assurant un suivi personnalisé avant et après votre mise en exploitation.

Fidrys est une entreprise française, pérenne et indépendante, pour vous accompagner dans vos projets, selon une **approche orientée métier avec des services de qualité.**

Fidrys SAS - 29 rue de Bassano - 75008 Paris
Tel : +33 1 44 93 24 29 - contact@fidrys.com

www.fidrys.com

* Disponible uniquement en PDF

Témoignage de l'éditeur de progiciels bancaires SAB : *le SaaS et la mission de SAB Services*

Le Groupe SAB a créé une entité dédiée au Cloud computing et au SaaS, SAB Services. En quoi ce choix répond-t-il à des besoins nouveaux du marché ?

Jean-Loup Joly, Directeur Général Adjoint de SAB : Depuis plusieurs années, et notamment sur le marché international, nous remarquons une forte croissance de l'activité des services d'infogérance, et plus généralement des activités d'externalisation. Les deux concepts « à la mode » (mais c'est plus qu'une mode) sont :

- le « Cloud computing », qui consiste à confier à un tiers la gestion de ses ressources informatiques, sans trop se préoccuper de la localisation des données, des traitements et des réseaux ;
- le « modèle SaaS » (Software as a Service), qui consiste à utiliser le logiciel comme un service, en y accédant par un simple navigateur internet et en payant uniquement ce que l'on « consomme ».

Ces deux concepts s'adaptent très facilement aux applications « transversales » telles que la gestion des contacts commerciaux, la gestion des RH ou la bureautique. C'est d'ailleurs pour ces applications que le taux de croissance est le plus élevé.

En revanche, l'utilisation du Cloud computing et du modèle SaaS pour des progiciels bancaires est nouvelle. Cette approche du marché exige prudence et rigueur, car nos clients sont très sensibles à la sécurité des données et des traitements. Ils sont également sensibles aux contraintes réglementaires du métier bancaire, qui sont différentes d'un pays à l'autre.

Le Groupe SAB bénéficie de la longue expérience de SAMIC en matière d'infogérance. Nous proposons aujourd'hui à nos clients et prospects de faire fonctionner nos progiciels (SAB AT, e.s@b, SAMIC) en mode SaaS :

- soit pour l'ensemble des métiers de la banque (« core-banking »),
- soit pour une ligne de métier précise

(crédit, titres, SEPA, comptabilité et réglementaire,...).

Nous pensons que le modèle SaaS ne s'applique pas automatiquement à tous les profils de banques, mais doit s'étudier au cas par cas, en fonction des objectifs stratégiques de chaque établissement. Quelles peuvent être leurs motivations ? Une banque étrangère qui souhaite s'implanter en France, une banque française qui veut ouvrir une implantation à l'étranger, une banque existante qui envisage de lancer une nouvelle offre de crédits ou de titres, une autre qui ne souhaite plus gérer elle-même toutes les réformes réglementaires liées à son système comptable, une société de gestion qui dispose d'un budget informatique restreint, etc. Que recherchent-elles ? Une externalisation de leur système informatique et une installation rapide, souple et peu coûteuse.

SaaS : en quoi ce service est-il complémentaire de l'offre « éditeur » ?

J.L.J. : L'« offre SaaS » repose sur les mêmes progiciels que l'« offre éditeur ». Mais en mode SaaS, le client est déchargé de toutes les tâches de gestion informatique, y compris les tâches de montée de version des logiciels. Le client est également déchargé de la maintenance des paramétrages, dans la mesure où il a adopté un paramétrage standard ou s'en est rapproché. Ainsi, il dispose à tout moment, et à moindres frais, d'un outil à jour, et il peut bénéficier des innovations les plus récentes.

La dimension « services » de l'offre SaaS peut s'étendre à des solutions périphériques (workflow, éditique, connexion à SWIFT, etc.). Elle peut même s'étendre à la gestion de certaines tâches de back-office (ce que nous appelons STM : sous-traitance métier), dans le respect des réglementations en vigueur.

Sur le plan juridique, un contrat SaaS est nettement différent d'un contrat de licence de progiciel. Certaines banques préfèrent raisonner en termes de

dépenses courantes et de frais variables, plutôt qu'en termes d'investissements et de frais fixes : pour elles, le modèle SaaS est la meilleure réponse.

Périodiquement, l'activité et la volumétrie sont mesurées, et notre facturation est calculée sur ces bases. La qualité de service fait également l'objet d'une mesure et d'un suivi permanents, en concertation avec notre client. Les engagements réciproques du fournisseur et du client sont formalisés contractuellement.

En quoi le métier de prestataire de service « SaaS » se différencie du métier d'éditeur ?

J.L.J. : Ces deux activités s'appuient sur des progiciels identiques, mais font appel à des compétences nettement distinctes. Nos engagements et nos risques sont également distincts dans ces deux métiers. En mode SaaS, nous sommes l'interlocuteur contractuel unique du client pour tout un ensemble d'activités. Nos compétences et nos ressources sont « mises en facteur » pour servir le plus grand nombre possible de clients.

Les compétences propres au métier du SaaS sont celles de l'infogérance, des moyens techniques (systèmes d'exploitation, réseaux, sécurité générale), et, dans certains cas, celles de la sous-traitance métier. Nous privilégions les compétences internes, mais nous devons aussi, dans certains cas, nous appuyer sur des partenariats, notamment à l'étranger.

Le métier d'éditeur reste notre métier principal, et l'activité qui lui est propre est inchangée. Pour bien différencier ce nouveau métier qu'est le SaaS, nous avons créé une nouvelle entité, SAB Services, filiale 100 % de SAB, dont la direction opérationnelle a été confiée à Eric Hardy. En termes de compétences internes, issus de différents secteurs d'activité, de nombreux collaborateurs du Groupe SAB sont à même aujourd'hui de contribuer à la montée en charge des activités de SAB Services.

Oubliez l'informatique,
restez zen !

SAB, Editeur de progiciels pour les banques
www.sab-tm.com
sales@sab2i.com

sab ✨
Libérez vos talents !

ISF et philanthropie : une réforme favorisant l'acte de générosité

La présentation du projet de loi de finances rectificative pour 2011 en conseil des ministres le 11 mai dernier a dévoilé les détails attendus concernant la réforme de l'impôt de solidarité sur la fortune. Un projet de loi valorisant la générosité qui demeure le dispositif de réduction fiscale le plus avantageux.

L'occasion de faire le point sur le rôle de l'ISF dans la démarche solidaire avec deux experts d'Apprentis d'Auteuil, 1ère fondation privée reconnue d'utilité publique d'aide à l'enfance en détresse : Xavier Delattre, directeur des relations bienfaiteurs, et Claire Dognin,

responsable philanthropie.

1- Quels sont les points essentiels à retenir ?

Xavier Delattre :

Dans ce projet de loi, nous noterons quatre changements majeurs relatifs à la réforme de l'ISF :

Tout d'abord, le relèvement du plancher d'imposition qui passe de 800 000 à 1,3 millions d'euros. Cette modification pourrait avoir des conséquences pour les fondations comme Apprentis d'Auteuil pour qui les dons ISF sont essentiels pour mener à bien sa mission de protection et d'accompagnement des jeunes en difficulté. En effet, ce relèvement du seuil va exclure la moitié des assujettis à l'ISF, soit environ 300 000 ménages.

Le 2ème grand changement concerne

la réduction maximale admise. Pour tous les dispositifs de réduction de l'ISF, le montant maximal de la réduction accordée passe de 50 000 à 45 000 euros excepté pour les fondations RUP ou les fondations abritées par une FRUP ayant une activité éligible au dispositif TEPA pour lesquelles le plafond de 50 000 est confirmé.

Toutefois, ceux qui opteront pour une solution mixte : verser un don à une FRUP et investir dans la capital d'une PME, seront soumis au respect d'un plafond global de 45 000 euros (article 885-0 V bis A du CGI non modifié depuis décembre 2010).

La réforme a également annoncé une baisse des taux de réduction d'impôt à 50 % pour tous les dispositifs (que ce soit pour les investissements dans les PME ou les fonds de type FIP ou FCPI) sauf pour les fondations reconnues

d'utilité publique (FRUP). L'action philanthropique reste ainsi valorisée avec un taux de réduction fiscale maintenu à 75 % (article 885-0 V bis A du CGI non modifié depuis décembre 2010).

Enfin la date limite de déclaration et de paiement de l'ISF sera cette année reportée au 30 septembre (au lieu du 15 juin). Ceci induit également une modification dans le calcul de la réduction d'impôts qui prendra alors en compte les dons effectués jusqu'au 30 septembre 2011.

2. Que représente l'ISF pour l'innovation sociale ?

Xavier Delattre :

En termes d'innovation sociale, la loi TEPA est un outil formidable qui donne le choix d'investir une partie de son ISF dans une cause et, par cet acte de générosité, participer à l'apport de solutions innovantes pour l'avenir de la société. Il y a ici la volonté de donner un sens complémentaire à son patrimoine, autre que purement financier, en se lançant dans une aventure d'intérêt général. Son efficacité est d'ailleurs reconnue tant par les chiffres : environ 100 millions d'euros versés aux FRUP en 2009 via ce dispositif, que par les décisions récentes du gouvernement en maintenant les avantages fiscaux de l'ISF don, il valorise ainsi particulièrement le geste philanthropique.

Pour Apprentis d'Auteuil, le soutien des donateurs et philanthropes qui décident d'investir pour la jeunesse grâce à l'ISF est important pour la mise en oeuvre de réponses adaptées aux jeunes en détresse. Ces solutions aident à prévenir des engrenages douloureux et permettent à des vies de redémarrer.

L'une d'elle est la lutte contre le décrochage scolaire. Faire un don ISF permettra ici de prendre part à cette ambition d'insertion des jeunes déscolarisés

ou en passe de le devenir. L'objectif prioritaire est la prévention : comprendre en amont ce qui peut conduire un jeune à décrocher, adapter sa prise en charge, l'accompagner et l'écouter. Il doit retrouver l'envie d'apprendre, d'exercer un métier et donc reprendre confiance en l'avenir.

3. L'ISF peut-il être considéré, au-delà du don, comme le point de départ d'une démarche philanthropique ?

Claire Dognin :

Tout à fait. Il est intéressant de voir que l'ISF peut constituer une passerelle de donateur à philanthrope. Nous constatons que les personnes effectuant un don via le dispositif ISF vont s'engager sur des sommes plus importantes et, de ce fait, être amenées naturellement à se poser certaines questions en amont. Ce geste sera l'occasion pour elles de mener une véritable réflexion sur leur désir profond d'investir pour une cause et donc de s'interroger sur les acteurs pouvant répondre à leur envie d'agir. Ces personnes commenceront peut-être par faire un don ISF et, en voyant les fruits de ce don, peut-être auront-elle envie d'aller plus loin.

C'est le cas de Claude et Marie-Christine Jullion qui ont créé la première fondation abritée par Apprentis d'Auteuil, la Fondation Jullion pour l'Enfance dite « Papylou et Mamyta ». Ils disent y avoir rencontré des professionnels de l'enfance partageant les mêmes convictions et les mêmes valeurs qu'eux. C'est une très belle rencontre qui a eu lieu. Les circonstances de la vie les ayant sensibilisés à la souffrance d'enfants en détresse affective ou en rupture de liens, ils ont décidé de s'investir dans l'aide aux plus petits via la création d'une fondation financée grâce à leur ISF. En choisissant eux-même l'affectation des sommes dont ils sont redevables au

titre de l'ISF, par des dons au profit de leur propre fondation, ils sont créateurs de valeurs pour ces jeunes et les aident à prendre un meilleur départ dans leur vie professionnelle. Prochainement, une donation temporaire d'usufruit permettra à Claude et Marie-Christine Jullion de réduire leur base taxable d'ISF mais surtout leur fondation bénéficiera des loyers d'un de leurs biens immobiliers. Comme ils l'expliquent eux-même : leur objectif premier n'est pas de réduire leurs impôts mais d'être solidaires de l'enfance défavorisée. L'usage des outils fiscaux liés à l'ISF au bénéfice de leur fondation leur ont permis de faire de leur impôt un amplificateur de solidarité et de générosité !

Il est important de souligner qu'en plus de l'importance de l'acteur choisi par le philanthrope pour l'accompagner dans son projet, les conseillers en gestion de patrimoine et professionnels de la finance ont aussi un rôle capital à jouer. Pour Claude et Marie-Christine Jullion, c'est leur banque, le CIC banque privée, qui les a accompagnés dans cette démarche et leur a permis de rencontrer la fondation Apprentis d'Auteuil.

L'engagement philanthropique est un engagement fort. Les professionnels de la finance ont donc un devoir de prescription et d'accompagnement vis-à-vis de leurs clients. Ils doivent comprendre cet engagement et les guider au mieux dans le montage de leur projet. Ils ont d'ailleurs une place importante au sein de la relation que crée Apprentis d'Auteuil avec les philanthropes qui la soutiennent.



Business Process Excellence (BPE) : excellence par les processus métier

Changer le monde en transformant progressivement les processus.

LA PUISSANCE DES PROCESSUS

Nous améliorons et accélérons les opérations des Organisations

Les processus sont au cœur de la quasi totalité des fonctions métier : gestion des appels clients, préparation des expéditions, création d'applications ou de campagnes de vente, etc. Le terme « processus » n'est pas seulement une notion technique mais aussi un moyen simple de définir et d'organiser les activités essentielles nécessaires au fonctionnement de votre Organisation.

La BPE, qui bénéficie de l'expérience combinée de Software AG et IDS Scheer, vous permet d'amplifier la dimension stratégique de votre activité et d'aligner étroitement le métier et le système d'information autour d'objets communs et réalistes. Software AG vous offre de multiples possibilités pour améliorer vos processus afin que vous puissiez :

- Définir des processus efficaces alignant le métier et son système d'information, sur des objectifs organisationnels,
- Définir des workflows basés sur des rôles pour identifier le « qui fait quoi », Mettre en œuvre de nouveaux processus dans l'entreprise ou dans des environnements spécifiques comme SAP
- Extraire, analyser et améliorer vos processus à découvrir, Améliorer votre visibilité en réduisant les silos,
- Gouverner votre architecture et la ren-

dre compatible SOA pour créer plus rapidement de nouvelles applications

- Exploiter pleinement les données et applications de vos grands systèmes dans l'entreprise

Pour la plupart de nos clients, la mondialisation, la concurrence exacerbée et la banalisation des produits permet de réévaluer la façon dont sont gérées les organisations. Les attentes sont plus fortes et les budgets plus serrés. On vous demande de faire davantage avec moins de ressources. Vous devez saisir les opportunités et adopter une approche stratégique.

Si votre organisation est soumise à ces pressions, BPE fournit les solutions qui vous aideront, vous et vos équipes IT à atteindre plus vite des niveaux d'exécution que vos concurrents vous envieront.

Faites confiance à un leader : Software AG

Depuis plus de 40 ans, Software AG invente de nouvelles méthodes plus performantes pour aider les Organisations à obtenir des résultats plus rapidement.

WEBMETHODS – La suite SOA/BPM intégrée leader mondial.

ARIS – Un logiciel intégré pour l'amélioration continue des processus et la transformation.

CENTRASITE – Le premier registre/référentiel SOA s'appuyant sur des standards.

ADABAS – Le système de gestion de données le plus performant au monde.

NATURAL – Un environnement de développement et de déploiement d'applications extrêmement productif.

GLOBAL CONSULTING SERVICES – Une expertise pour aider les clients à obtenir des résultats plus rapidement.

IDS SCHEER CONSULTING – Des consultants spécialistes de l'excellence des processus et de SAP.

Nos atouts

UNE PLATE-FORME INDÉPENDANTE

- Notre plate-forme indépendante vous aide à exploiter pleinement vos investissements logiciels actuels pour en tirer les résultats dont vous rêviez.

DES RÉSULTATS RAPIDES

- Nos fonctionnalités clés en main et nos solutions ouvertes basées sur des normes vous aident à rentabiliser vos investissements plus vite que la moyenne : un avantage qui se compte en mois, voire en années. Lisez les témoignages de nos clients sur : www.softwareag.com/customers.

UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE, COMME LA VÔTRE

- Nous sommes implantés et travaillons avec des partenaires technologiques et plus de 10 000 clients dans 70 pays. Nous faisons partie des 25 plus grands éditeurs de logiciels au monde.

STABILITÉ

- Notre rentabilité et la croissance de notre chiffre d'affaires, qui a plus que doublé ces cinq dernières années, font l'envie de tous nos concurrents

Dirigeant, créateur, consultant, manager...

Trouvez, veillez et optimisez votre temps...



Crédit photo - © Chlorophylle - Fotolia.com

Rendez-vous sur www.manager-go.com

Découvrez une **sélection de milliers de ressources** (articles, livres...) traitant de **différents domaines du management** : finance, stratégie, organisation, marketing...

Manager **GO!**

<http://www.manager-go.com>

Accélérateur de recherche et de veille incontournable pour le manager

Quel processus mettre en oeuvre suite à l'obligation de consultation du FICP instaurée par la Loi Lagarde ?

Dans le cadre de la lutte contre le surendettement des ménages, la nouvelle réglementation dite « Loi Lagarde » oblige les organismes prêteurs à consulter auprès de la Banque de France le Fichier national FICP avant l'octroi d'un crédit, et ce quelle que soit sa forme. Non seulement les organismes prêteurs sont contraints de consulter le FICP de manière systématique, mais de plus ils doivent conserver les preuves de cette consultation, de son motif et de son résultat, le tout sur un support durable.

La mise en place de ce type de démarche complexe implique une véritable réflexion sur les outils nécessaires et le

type de processus à mettre en oeuvre. Les organismes prêteurs devant adapter leurs procédures afin de pouvoir justifier que la consultation a bien été effectuée, cela soulève un certain nombre de questions :

- A quel niveau intervenir ?
- Quelles applications et/ou processus sont concernés ?
- Quelle en est la difficulté technique ?
- Quel impact sur les métiers ? ...

Se doter d'un processus unique

Bien qu'il soit difficile, à priori, d'en évaluer l'exhaustivité, la première des certitudes est qu'il faut se doter d'un pro-

cessus unique, pouvant être alimenté depuis toutes les actions en relation avec les contraintes de consultation du FICP. On peut supposer que la solution reposerait sur la création d'une piste d'audit qui permette de prouver que l'opération de contrôle a bien été effectuée, piste d'audit qui aurait pour vocation d'être consultée en cas d'audit des autorités de contrôle bancaire ou en cas de litige.

Il s'agit donc de définir :

- comment constituer cette piste d'audit et, par extension, les moyens disponibles pour l'exploiter ;

- comment consulter cette piste d'audit en cas de contrôle.

Création d'une piste d'Audit

Que ce soit dans sa phase de constitution ou de consultation, la piste d'audit FICP doit répondre à de nombreuses normes réglementaires et couvrir tous les cas possibles de consultation du fichier FICP. Notamment :

- toutes les données FICP collectées dans le cadre de crédits à la consommation doivent être insérées dans la piste d'audit, que ces données soient collectées depuis une application métier ou depuis un outil dédié à cette collecte ;
- le système mis en oeuvre doit garantir que chaque donnée stockée en piste d'audit n'a subi aucune altération depuis son insertion. Il doit également garantir qu'aucune donnée n'a été insérée ou supprimée frauduleusement ;
- il doit être possible de purger la piste d'audit afin d'en supprimer les données qui ne doivent plus être conservées : prospects non devenus clients, crédit expirés, etc. ;
- la consultation des données doit être possible en cas d'audit ou de litiges.

Cette piste d'audit doit être constituée au fil de la collecte des données du FICP. Elle peut également intégrer des éléments complémentaires nécessaires à la gestion ultérieure des données et à la mise en place de statistiques pour mieux comprendre et analyser les processus d'octroi de crédit (statistiques d'exploitation, analyse des processus métiers...).

Garantie de non altération des données et d'intégrité de la piste d'audit

La sécurité et la garantie de non altération des données et d'intégrité de la piste d'audit doivent être gérées à l'aide de différents points de contrôle de conformité (Contrôle de Redondance Cyclique ou CRC). Lors de la consultation (audit) d'un enregistrement, le CRC de celui-ci devra être recalculé afin de

valider la non-altération des données. Le CRC du compteur d'enregistrement devra également être recalculé et régulièrement validé.

La purge des données de la piste d'audit assurée via un dispositif Batch, ou au fil de l'eau

La purge des données de la piste d'audit est obligatoire (prospects non devenus clients, crédits expirés, etc.) et nécessaire pour des raisons de performance et de volumétrie des bases.

Deux dispositifs peuvent être envisagés pour permettre la purge de données :

- Batch : transmission d'un fichier contenant l'ensemble des références d'audit à purger.
- Fil de l'eau : transmission des références d'audit via un Connecteur d'Audit.

Consultation de la Piste d'Audit

La consultation des informations de la Piste d'Audit doit pouvoir être effectuée par toute application tierce (application dédiée à l'audit interne, la conformité...). Ces applications doivent pouvoir accéder aux données collectées stockées en Piste d'Audit selon différentes modalités :

- Par référence d'audit ;
- Par l'indication de plusieurs critères combinés (date, code banque, émetteur, clé, module...).

Les données doivent être facilement visualisables et exploitables en étant par exemple soit imprimées soit transférables sous forme pdf.

Évolutions : traçabilité, statistiques, données complémentaires ...

En dehors du fait que l'objectif principal de la piste d'audit est de pouvoir, à posteriori, vérifier le respect de la procédure concernant l'interrogation du FICP, elle pourrait également servir à des fins de traçabilité des processus métiers et de collecte des données. Cette solution pourrait ainsi, par exemple, servir des besoins statistiques ou de contrôle sur le suivi des dossiers.

Enfin, si le FICP reste le principal vecteur de la mise en place d'une piste d'audit, il semble nécessaire de concevoir un système suffisamment ouvert, capable d'intégrer des informations d'audit ou d'autre nature, pouvant concerner d'autres services (données FIBEN, FCC, Privilèges, ...).

In fine, la mise en place de ce type de solution de traçabilité doit ouvrir de réelles possibilités d'analyse des données issues des processus de collecte afin :

- d'évaluer leur pertinence,
- de capitaliser sur l'expérience acquise,
- d'améliorer et sécuriser ces processus et la gestion des dossiers de crédit.

Au-delà de la contrainte législative

Au final, et comme dans bien des cas, ces évolutions réglementaires ouvrent de nouvelles opportunités métiers, porteuses d'enrichissements des procédures. Car, si le FICP peut-être qualifié de pierre angulaire, il va sans dire que bien d'autres données vont bientôt devoir être prises en compte, soit sous l'impulsion de modifications des textes, soit par la nécessité pour les organismes bancaires de maîtriser chaque jour davantage leurs risques Crédit, dans la parfaite philosophie du KYC (Know Your Customer).

La mise en place d'une piste d'audit ne doit donc pas être vue comme une contrainte supplémentaire, génératrice de coûts de fonctionnement, mais bien au contraire comme un investissement utile.

Eric Kloppert,

Directeur chez SysperTec



La dématérialisation fiscale de la facture : Quels enjeux pour les entreprises ?



I.Introduction

Depuis 1991, la France est dotée d'une législation autorisant les entreprises à échanger des factures sous forme électronique. Cette réglementation, qui concernait exclusivement des flux franco-français, fut adaptée dans le cadre de la Loi de finances rectificative pour 2002 qui consacra la transposition en droit interne de la directive européenne 2001/115/CE du 20 décembre 2001. Ce texte, qui traite de la facture en général, réserve une large place à la facture transmise par voie électronique. Le dispositif est entré en vigueur le 1er juillet 2003 et l'est encore aujourd'hui. Certaines évolutions sont cependant attendues suite à l'adoption de la directive 2010/45/UE du Conseil du 13 juillet 2010 modifiant la directive 2006/112/

CE relative au système commun de taxe sur la valeur ajoutée en ce qui concerne les règles de facturation.

Pour permettre de mieux apprécier la portée de la législation, nous rappellerons d'abord ce qu'est la dématérialisation sous ses aspects les plus familiers et quels en sont les enjeux principaux pour les entreprises. Puis, nous indiquerons brièvement les modalités pratiques de dématérialisation actuellement en vigueur avant d'envisager les évolutions consécutives à l'adoption de la nouvelle directive de juillet 2010.

II.Quels enjeux pour les ENTREPRISES ?

A.Des impacts financiers significatifs

1.Un suivi des factures amélioré et des coûts réduits

Les objectifs qui prévalent lorsqu'une entreprise décide de basculer tout ou partie de sa facturation sous un système de dématérialisation consistent d'une part, en la recherche d'un gain économique et d'autre part, dans celle d'améliorations quantitatives et qualitatives relatives au suivi de la facture.

Un gain économique sera le plus souvent trouvé dans la diminution des coûts des procédures à faible, voire, sans valeur ajoutée.

Pour l'émetteur (Fournisseur), les frais d'impression, de mise sous pli et d'affranchissement sont supprimés et remplacés par des coûts de création, d'acheminement instantané et de stockage des factures dématérialisées de l'ordre de 3 à 4 fois moins importants si nous nous basons sur les nombreuses missions d'accompagnement que nous menons régulièrement pour le compte de nos clients.

S'agissant du stockage, il est important de souligner la réduction très significa-

tive de son coût² par rapport au papier, pour le destinataire (Client) comme pour l'émetteur. De plus, le coût de stockage des factures dématérialisées inclut les coûts de recherches des factures induits par les différents contrôles administratifs (fisc, DGCCRF...) et le traitement des litiges entre les parties à la transaction commerciale. Les factures demeurent accessibles en ligne pendant toute la durée légale d'archivage et consultables sur la base de nombreux critères croisés (Fournisseur/Client, date, montant...).

Chez les clients (récepteurs), les coûts engendrés par les saisies manuelles et les corrections corrélatives sont réduits, voire annulés, par la mise en place d'échanges directs de fichiers entre systèmes d'informations. Les éventuelles erreurs commises par les fournisseurs ou les propres services du client sont plus faciles à identifier, isoler et corriger aux moyens de procédures de plus en plus automatisées.

L'importance des améliorations à attendre de la dématérialisation dépend notamment du nombre de partenaires impliqués (entreprises échangeant entre elles des fichiers de factures) et de la qualité du système d'information amont (fournisseur/émetteur) et aval (récepteur/client). Bien évidemment, plus les entreprises, et tout particulièrement celles qui facturent massivement, utiliseront de tels systèmes, plus les gains seront importants et facilement pris en compte pour toute nouvelle entreprise s'engageant dans un tel processus. Il importe donc de bien connaître ses clients/fournisseurs pour motiver leur adhésion à ce changement afin que les deux bouts de la chaîne soient gagnants.

2.Un contrôle interne amélioré

La mise en place d'un processus dedématérialisation fiscale des factures au sein du système d'information de l'entreprise peut avoir un impact considérable sur la qualité du suivi comptable des transactions. De fait, les applications et systèmes mis en place devront satisfaire aussi bien les services opérationnels tels que les achats ou le service commercial mais aussi le back office et le service comptable. Une réflexion d'ensemble associant les différents intervenants utilisant la facture pour la gestion des clients, des stocks, des risques clients ou des impayés devra être menée pour que chacun puisse tirer parti des avantages de la disponibilité nouvelle des informations de facturation pour réformer les habitudes de gestion « traditionnelle » de la facture. Comme ce doit être le cas pour toute mise en place de nouvelles applications informatiques, un accompagnement du personnel permettra une adhésion meilleure et plus rapide à la dématérialisation qui passe nécessairement par une remise à plat de certaines procédures.

B.L'adaptation des échanges entre entreprises européennes

Grâce à l'adoption de la directive européenne de 2001 et à sa transposition dans le droit interne de chaque Etat Membre, les entreprises européennes ont pu réduire les coûts liés à ce type de flux et améliorer sensiblement la circulation des factures. Les barrières juridiques ont fortement diminué, voire disparue, dans ce domaine sous réserve que soit garantie la conformité aux exigences légales et réglementaires des solutions informatiques mises en œuvre au plan européen et leur fiabilité.

Outre l'usage dans le cadre de relations Client/Fournisseur traditionnelles, il apparaît que la régularité juridique (absence fréquente de « véritables » factures dans le cadre des relations intra groupes) des flux inter compagnies peut être améliorée par ce type d'échanges qui, de façon automatique, permettent d'associer la pièce justificative du flux de marchandises à l'écriture comptable. C'est le cas, notamment, pour les entreprises multinationales qui utilisent des ERP ou des solutions informatiques standardisées à l'échelle européenne ou mondiale.

III.Comment dématérialiser ses factures ?

Du point de vue des Etats Membres, il est essentiel de comprendre que les factures adressées par les fournisseurs à leurs clients constituent pour les seconds des créances sur leur Trésor

public. En effet, elles sont le support de la créance de TVA déductible dont ils pourront exiger le remboursement auprès des comptables publics.

A ce titre, il est essentiel que l'authenticité de l'origine, l'intégrité du contenu³ et la lisibilité d'une facture, que celle-ci se présente sur papier ou sous forme électronique, soient assurées à compter du moment de son émission et jusqu'à la fin de sa période de conservation.

Cette obligation décrite à l'article 233 de la directive 2006/112/CE a été maintenue dans la directive 2010/45/UE du 13 juillet 2010.

La directive de juillet 2010 a confirmé la validité des méthodes antérieurement reconnues par les directives de 2001 et 2006 pour y parvenir tout en prévoyant de nouvelles modalités.

A.Les méthodes reconnues par les directives de 2001 et 2006

Les directives de 2001 et 2006 ne reconnaissaient que deux modalités de création de factures dématérialisées selon qu'on souhait échanger des fichiers structurés de type EDI ou des fichiers non structurés.

1.Echanger des factures sous forme de fichiers structurés

Dans ce cas, la réglementation européenne donne le choix entre recourir à une signature électronique ou non.

Lorsqu'on souhaite recourir à la signature électronique, le dispositif de signature mis en œuvre doit permettre de garantir l'authenticité de l'origine et l'intégrité du contenu de chaque facture.

Si on ne souhaite pas recourir à la signature électronique, la solution de dématérialisation doit prévoir un dispositif technique permettant d'offrir des garanties suffisantes en matière d'authenticité de l'origine et d'intégrité du contenu de chaque facture (Exemples : liste récapitulative en France, facture récapitulative en Allemagne...).

2.Echanger des factures sous de fichiers non structurés

Les factures sont échangées sous forme « d'images » permettant seulement une lecture par ordinateur mais ne pouvant pas être traitées automatiquement et de manière univoque.

Ces factures doivent nécessairement être signées électroniquement pour être valables.

B.Les nouvelles modalités introduites par la directive de juillet 2010

Aux termes de l'article 233 modifié, « Chaque assujetti détermine la manière

dont l'authenticité de l'origine, l'intégrité du contenu et la lisibilité de la facture sont assurées. Cela peut être réalisé par des contrôles de gestion qui établiraient une piste d'audit fiable entre une facture et une livraison de biens ou de services. »

IV.Conclusion

Si la directive de juillet 2010, dont les dispositions devront être transposées en droit interne au plus tard le 1er janvier 2013, semble ouvrir la voie vers davantage de souplesse que les précédentes, elle présente un inconvénient important dans la mesure où il n'existe pas de définition stricte et normalisée des « contrôles de gestion » propres à garantir l'authenticité de l'origine et le contenu des factures échangées. Dans ces circonstances, hormis les cas de la facturation intragroupe qui pourraient peut être en bénéficier, il nous apparaît que le recours aux « contrôles de gestion » est de nature à générer une insécurité juridique incompatible avec les enjeux financiers attachés à la restitution de la TVA déductible, tant pour les entreprises que pour le Trésor public.

Au contraire, si les méthodes préconisées en 2001 pouvaient apparaître, à l'époque, complexes et coûteuses à mettre en œuvre, 10 années de pratique ont permis de développer une offre de services diversifiée, à coût mesuré, basée sur une technologie éprouvée, interopérable et adoptée par de nombreux pays en dehors de l'UE lorsqu'ils souhaitent garantir l'authenticité de l'origine et l'intégrité du contenu des factures échangées sur leur territoire.

En résumé, la dématérialisation fiscale des factures est un enjeu important pour améliorer l'efficacité de l'organisation des entreprises et réduire les coûts de gestion des factures ; il est inutile de retarder sa mise en place dans l'attente de la transposition de la directive de 2010 car les méthodes de dématérialisation antérieurement reconnues sont pérennisées et présentent, au moins à court et moyen terme, de meilleures garanties en matière de sécurité juridique.

Pascal Seguin

Avocat Associé

Taj, Société d'Avocats, Membre de Deloitte Touche Tohmastu Limited



La créativité au service de votre image.



CONSEIL EN COMMUNICATION & DESIGN GRAPHIQUE

Agence conseil en communication globale, nos compétences vont du print au multimédia en passant par la photographie publicitaire et la vidéo. Notre partie print vous conseillera et réalisera votre identité visuelle, en vous proposant des supports de communications adaptés. Egalement attaché au multimédia, nous concevons votre site web et nous vous guiderons dans votre stratégie de communication sur internet.



AGREESTUDIO
creative.communication

w w w . a g r e e s t u d i o . c o m