

Piloter et optimiser
la liquidité de l'entreprise
en toute sécurité
La réussite de vos projets
en Cash management



Enjeux et perspectives

La gestion de trésorerie constitue la fonction première des Directions des Financements et de la Trésorerie (DFT).

Historiquement centrée sur la gestion quotidienne des flux, cette fonction s'est fortement développée pour couvrir désormais l'optimisation de la trésorerie, la production de prévisions sur différents horizons de temps ou l'optimisation du BFR.

Difficulté de l'exercice, le trésorier porte la responsabilité de garantir la complète sécurité des processus, tout en se préoccupant d'optimiser l'efficacité opérationnelle des traitements et de l'organisation.

En parallèle à l'enrichissement du contenu de cette fonction, le trésorier a depuis quelques années considérablement étendu son champ de responsabilités.

Il se doit, aujourd'hui, de véhiculer une véritable « culture cash » au sein du Groupe, tout en maîtrisant des domaines à forte technicité (systèmes, protocoles de communication bancaire, réglementations fiscales et comptables, suivi du risque de contrepartie...). La trésorerie constituant de plus en plus un préalable à toute prise de décision d'investissement, le trésorier

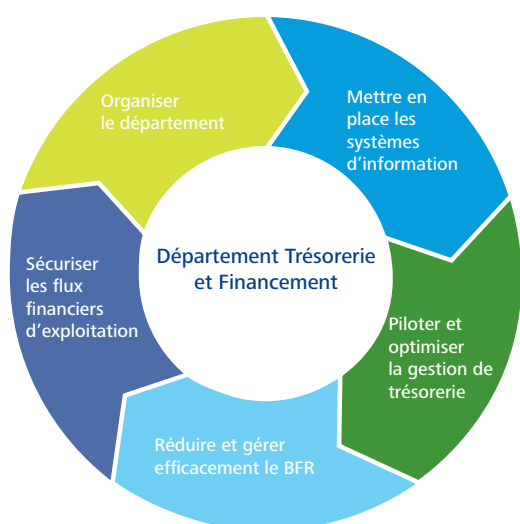
joue également un rôle croissant dans l'accompagnement des opérations majeures de la vie du groupe (développement à l'international, croissance externe...).

Cette implication renforce du même coup les interactions du trésorier avec les autres départements de l'entreprise (contrôle de gestion, comptabilité, Juridique et Fiscal, Communication financière...).

Technicité accrue et présence plus affirmée du trésorier au sein de l'organisation doivent amener la trésorerie à se positionner comme un centre d'expertise reconnu et réactif, véritable force de proposition au sein de l'entreprise



Notre approche : une vision transversale et pluridisciplinaire du Cash Management, pour accompagner efficacement votre transformation



Au-delà de l'expertise technique de nos équipes, nous sommes en mesure **d'appréhender globalement la fonction Cash Management**, en considérant les angles organisationnels, systèmes, techniques et leurs interactions.

Cette approche nous permet d'accompagner vos projets de transformation, en vous proposant des **solutions concrètes** en phase avec vos objectifs de sécurité et d'efficacité opérationnelle.

Notre définition du Cash Management

La fonction « Cash Management », couvre, selon la taille et l'organisation de l'entreprise les domaines suivants :

La gestion des flux

- gestion en date de valeur ;
- gestion et sécurisation des moyens de paiements ;
- affectation des flux par banques ;
- suivi du coût de la relation bancaire.

La gestion de la liquidité et l'optimisation de la gestion trésorerie

- fluidification de la circulation du cash dans l'Entreprise (cash pooling, centrale de trésorerie, netting...)
- optimisation des placements : montant, durée, taux ;
- développement des relations avec les filiales.

La réalisation des prévisions de trésorerie à court, moyen et long terme

- mise en place de prévisions à court terme et gestion des appels de fonds filiales ;
- analyse des écarts entre réel et prévisionnel ;
- élaboration des budgets de trésorerie ;
- développement des relations avec les autres fonctions de l'Entreprise.

Pilotage des projets d'amélioration de génération de cash (clients/fournisseurs)

- coordination et sensibilisation des acteurs ;
- réalisation de reporting sur les indicateurs liés au cash ;
- définition de plan de progrès en liaison avec les prévisions de cash.

Nos réponses à vos préoccupations, telles que décrites dans cette plaquette, s'appuient sur des expériences concrètes et adaptées à votre environnement.

Etendre ou réorganiser la fonction Cash Management

Vos préoccupations

- Donner à la fonction Cash Management les moyens d'accompagner le Groupe dans son développement (croissance externe, implantations à l'étranger...),
- Intégrer les besoins issus des évolutions internes et externes (SEPA, communication bancaire...),
- Enrichir le rôle du Cash Manager,
- Définir une organisation permettant de mieux impliquer le trésorier dans l'optimisation du BFR,
- Améliorer votre cadre de fonctionnement (exemple : mise en place d'une *payment factory*).

Nos réponses

Nos interventions ciblées ou plus approfondies peuvent prendre les formes suivantes :

- **Diagnostic ciblé** de votre organisation permettant d'identifier les leviers d'optimisation et d'accroissement de la qualité des services,
- Des propositions d'axes d'évolution établies à partir de notre expérience et d'**éléments de benchmark provenant de groupes comparables au vôtre**,
- **Plan de mise en œuvre**, couvrant toutes les dimensions critiques (périmètre, enjeux juridiques et fiscaux, outils de gestion appropriés, affectation optimisée des ressources disponibles, interactions fluides avec les entités du Groupe...),
- Définition d'**indicateurs de performance et de mesure des résultats**,
- Assistance dans la **mise en œuvre opérationnelle** (fiches de poste, conventions de trésorerie, modes opératoires, outils...) et dans la gestion de projet.

Nous mobilisons une équipe expérimentée et pluridisciplinaire, en mesure d'identifier les enjeux clés et de proposer des solutions adaptées à votre environnement

Nos atouts

Deloitte dispose d'une équipe d'experts de la fonction trésorerie s'appuyant le cas échéant sur des spécialistes de la transformation des organisations et des experts juridiques, fiscaux...

Exemple de mission réalisée

- Groupe leader dans le secteur aéronautique
- Définition et mise en œuvre de la réorganisation de la trésorerie

Réalisation

- Définition et mise en œuvre d'une réorganisation de la trésorerie du groupe couvrant les rôles et responsabilités, les équipes, et l'infrastructure : localisation, forme juridique et fiscalité, principes organisationnels, gouvernance et organigramme, fiches de postes, conventions de trésorerie, définition de l'infrastructure de la salle des marchés...

Disposer d'outils de gestion adaptés

Vos préoccupations

- Homogénéiser et rationaliser votre système d'information,
- Automatiser les processus front-to-back et les reportings,
- Adapter votre système aux évolutions réglementaires ou techniques,
- Renforcer le niveau de sécurité de vos transactions.

Nos réponses

Nos équipes sont en mesure de vous accompagner sur chacun des thèmes susceptibles de constituer un point d'attention pour votre groupe.

Diagnostic « flash » ou approfondi sur l'environnement SI :

- Bilan sur le dispositif actuel et proposition d'axes d'amélioration,
- Elaboration des scénarii cibles : avantages/inconvénients, coûts financiers directs et indirects, retour sur investissement, durée de mise en œuvre...
- Définition détaillée et chiffrée de l'organisation cible respectant le schéma directeur de l'entreprise.

Assistance au choix et à la mise en œuvre de votre système d'information :

- Conduite d'appels d'offres,
- Organisation et cadrage du projet,
- Rédaction des spécifications fonctionnelles et préparation des phases de recette,
- Adaptation des nouveaux modes opératoires,
- Stratégie de migration et assistance au démarrage opérationnel,
- Pilotage du projet et conduite du changement intégrant un support dans la gestion de vos relations avec les éditeurs.

Nos atouts

Nos experts vous font bénéficier de leur connaissance des différentes solutions de trésorerie disponibles sur le marché, acquise au travers de nos missions, d'un dialogue régulier avec les éditeurs et de la réalisation d'enquêtes périodiques sur ce thème.

Notre cabinet a fait le choix d'une totale indépendance vis-à-vis des éditeurs, vous garantissant l'objectivité de nos recommandations

Exemple de mission réalisée

- Grand Groupe du secteur minier
- Accompagnement dans le choix et le déploiement d'un outil de trésorerie

Préparation de l'appel d'offres

- Expression des besoins pour la trésorerie du groupe et les filiales,
- Conduite d'ateliers sur la communication bancaire, les relations trésorerie groupe-filiales...
- Constitution du dossier d'appel d'offres.

Choix de la solution

- Préparation des ateliers d'évaluation,
- Analyse des réponses,
- Conduite des ateliers d'évaluation,
- Dossier de recommandations.

Cadrage de la mise en œuvre

- Planification détaillée de la phase de mise en œuvre,
- Définition et mise en place du pilotage du projet (tableau de bord, Plan d'Assurance Qualité),
- Conduite du changement (cartographie des risques et des utilisateurs, stratégie de conduite du changement).

Assistance à la mise en œuvre

- Rédaction des spécifications fonctionnelles,
- Préparation et suivi de la recette,
- Formation des utilisateurs,
- Organisation de la migration des données,
- Assistance au démarrage,
- Pilotage du projet et gestion du changement.

Piloter et optimiser votre trésorerie

Vos préoccupations

- Anticiper les évolutions de la trésorerie pour mieux gérer la liquidité,
- Disposer de prévisions de trésorerie fiables et cohérentes dans le Groupe,
- Analyser et suivre votre relation bancaire,
- Réduire vos frais bancaires,
- Contrôler les opérations réalisées par vos filiales.

Nos réponses

Nous vous accompagnons pour **améliorer vos processus, reconsidérer les outils de gestion** utilisés et **refondre vos états de reporting**. Nous vous assistons également à jouer un **rôle actif en support de la Direction Générale** dans les décisions structurantes de votre Groupe.

- Amélioration ou mise en place de prévisions de trésorerie à court, moyen et long terme et des analyses réels/prévisionnels :
 - Principes méthodologiques,
 - Mise en cohérence de l'approche par les flux et par le bilan,
 - Réconciliation entre le contrôle de gestion, la comptabilité et la trésorerie,
- Assistance à la définition ou à la refonte d'un tableau de bord de trésorerie mensuel à destination des opérationnels et de la Direction,
- Refonte du dispositif et des indicateurs de suivi de la volumétrie des flux bancaires,
- Pilotage du risque de liquidité, incluant des analyses dynamiques,
- Refonte de la politique de placement sous contrainte du risque de contrepartie : mise en place d'indicateurs de décision et de performance.

Nos atouts

Changer pour une culture cash ne se décrète pas mais suppose une implication pérenne de différentes parties prenantes de l'entreprise.

Rencontrer les opérationnels de chaque Direction pour expliquer/former, inclure des indicateurs « Cash » dans tous les reportings à l'intention de la Direction Générale, suivre par des indicateurs simples les progrès accomplis, sont des illustrations de ce qui peut être mis en œuvre pour diffuser cette nouvelle culture.

La culture cash est devenue un enjeu majeur pour toutes les entreprises. Avoir des prévisions de trésorerie pour piloter la liquidité n'est plus « a nice to have » mais un « must have »

Exemples de missions réalisées

- **Groupe du secteur de la Distribution présent à l'international**
- **Définition et mise en œuvre des budgets de trésorerie liés aux décaissements dans un laps de temps réduit**
 - Constitution de groupes de travail par thème
 - Revue des données amont, identification des axes de fiabilisation des données
 - Définition et formalisation de la méthode
 - Identification des enjeux SI
 - Documentation globale du processus de réalisation des prévisions
- **Groupe international, environnement et services**
- **Reprise du processus de reporting sur la liquidité**
 - Redéfinition des principes de pilotage de la liquidité
 - Amélioration de l'efficacité opérationnelle
 - Déploiement d'analyses dynamiques des aléas sur le risque de liquidité et des coûts afférents

Réduire et gérer efficacement votre BFR

Vos préoccupations

- Réduire votre endettement ou financer un nouvel investissement, améliorer votre liquidité et performance financière,
- Maîtriser vos risques et harmoniser les processus organisationnels des cycles clients, achats et stocks ainsi que les bonnes pratiques dans toutes les structures de votre Groupe.

Nos réponses

- Identification des **éventuelles faiblesses opérationnelles de la gestion du BFR** et propositions de leviers d'amélioration par exemple en :
 - identifiant le niveau de cash bloqué dans vos processus,
 - mettant en place avec vos équipes un programme de réduction rapide du DSO, du DPO et DIO,
- Identification des **bonnes pratiques** au sein de votre Groupe et mise en œuvre dans vos autres activités,
- Mise en place de **reporting, d'indicateurs de performance, balance âgée** sur une base consolidée...
- Assistance opérationnelle dans la **conduite du changement** et le pilotage de projet BFR,
- Recherche de **solutions bancaires** (factoring, reverse factoring, etc...) et accompagnement dans la mise en œuvre opérationnelle (préparation des fichiers, modification des processus, traitement comptable).

Nos atouts

La présence de Deloitte auprès de groupes comparables au vôtre vous assure une prise en compte des spécificités de votre cycle d'exploitation dans la mise en œuvre des bonnes pratiques de gestion du BFR.

Nous avons par ailleurs développé des outils de quantification permettant d'identifier et mettre en œuvre les « Quick wins ».

Comprendre le cycle de formation du cash c'est permettre à l'entreprise de trouver les effets de levier et d'accroître durablement sa liquidité

Exemples de missions réalisées

- **Laboratoire pharmaceutique de renommée mondiale**
- **Mission d'assistance dans l'identification et la mise en œuvre des bonnes pratiques en matière de gestion du BFR**

Objectifs

Optimiser le BFR à court terme et faire évoluer l'organisation et les processus pour pérenniser les résultats sur les 10 filiales du Groupe en Europe et en Amérique du Nord.

- Revue des processus et de l'organisation (de la vente à l'encaissement) dans 3 filiales ;
- Rédaction d'un plan d'actions détaillé support à la mise en place des bonnes pratiques (organisation, processus, Systèmes d'information) ;
- Mise en œuvre des actions recommandées sur 1 site Pilote ;
- Rédaction de la documentation support au déploiement dans les autres filiales
- Développement des outils de pilotage de la performance opérationnelle et financière

Sécuriser les processus opérationnels

Notre approche s'appuie sur la mise en évidence de contrôles efficaces et adaptés à vos activités, que vous l'exerciez directement (responsabilité hiérarchique) ou à distance (responsabilité fonctionnelle)

Vos préoccupations

- Sécuriser les processus clés de vos activités de trésorerie, en particulier ceux liés aux paiements, en maîtrisant chaque risque opérationnel,
- Assurer un dispositif de contrôle de qualité et homogène au sein du Groupe,
- Identifier les bonnes pratiques de gestion de moyens de paiements propres à chaque pays où le Groupe se développe,
- Définir l'organisation et le fonctionnement de la trésorerie afin de réduire les risques opérationnels (incluant en particulier le risque de fraude).



Nos réponses

- Nous réalisons des diagnostics ciblés à partir d'entretiens clés permettant d'**évaluer rapidement la qualité de votre dispositif de contrôle interne**,
- Nous vous faisons bénéficier de notre expertise pour développer l'**analyse des risques propres aux métiers de la trésorerie** par une matrice des facteurs de risques adaptée à votre environnement,
- **Nous analysons votre dispositif de contrôle de façon transversale** : prise en compte des interactions en termes de contrôle entre les métiers de la trésorerie et les autres fonctions supports de l'entreprise (contrôle de gestion, comptabilité, SI, RH, Juridique),
- Nous revoyons le **dispositif de sécurisation de vos transactions financières** par la revue en parallèle de vos processus et de votre organisation : cartographie des moyens de paiement par pays, analyse du niveau de sécurité, efficacité des contrôles opérationnels et hiérarchique en place...

Nos atouts

Deloitte a déployé une méthodologie spécifique en matière de contrôle et d'évaluation du risque opérationnel (y compris fraude), éprouvée lors de nos missions de Commissariat aux Comptes et de Conseil. Cette méthodologie a été adaptée par nos équipes afin d'intégrer les spécificités des métiers de la trésorerie.

Exemples de missions réalisées

- Acteur de premier plan en Europe dans le secteur de l'énergie
- Appréciation de la qualité du dispositif de contrôle interne de la fonction trésorerie d'un grand groupe industriel

Objectifs

- Appréciation du dispositif de contrôle interne des métiers de la trésorerie
- Analyser la pertinence et l'adéquation des moyens opérationnels propres à ce dispositif

Réalisations

- Cartographie des risques
- Synthèse et recommandations comprenant notamment la pertinence et l'adéquation de l'organisation eu égard au volume d'encours géré

- Grand Groupe international du secteur de la Distribution
- Apport d'expertise auprès de l'audit interne

Réalisations

- Définition de programmes de travail
- Cartographie des risques liés aux métiers de la trésorerie
- Conduite des travaux (entretiens, tests...) en binôme avec l'audit interne
- Préparation et présentation des rapports de synthèse (en commun avec l'audit interne)

Nous accompagnons nos clients dans leurs projets liés aux instruments financiers, depuis la définition des principes directeurs de gestion jusqu'aux traitements administratifs et comptables, en passant par la conception des dispositifs de mesure, de contrôle et de suivi des risques financiers.

La mobilisation de spécialistes des métiers de la trésorerie

Cette équipe de consultants experts en matière de Cash management, composée pour partie de trésoriers, a la capacité de proposer des solutions pragmatiques adaptées à votre environnement.

Nous pourrions également mobiliser des profils d'expertises complémentaires en fonction des thèmes abordés : systèmes d'information, juridique, fiscal, quantitatif, réglementaire et comptables, gestion de projet... et le cas échéant faire appel à nos relais dans les bureaux étrangers afin d'intégrer les contraintes propres à chaque pays.

Une équipe composée d'une centaine d'experts des produits financiers et de la gestion des risques

- Connaissance précise des marchés, des instruments financiers et des techniques de gestion, alliée à la pratique des processus front, middle, back office, comptabilité et risques.
- Des expériences opérationnelles concrètes, acquises auprès de nos clients ou par des expériences professionnelles antérieures.
- Une complémentarité au sein de nos équipes, permettant notamment des passerelles entre activités de marchés bancaires et trésoreries d'entreprises.
- La connaissance des meilleures pratiques, rendue possible par la diversité de notre portefeuille client.
- Indépendance vis-à-vis des éditeurs.

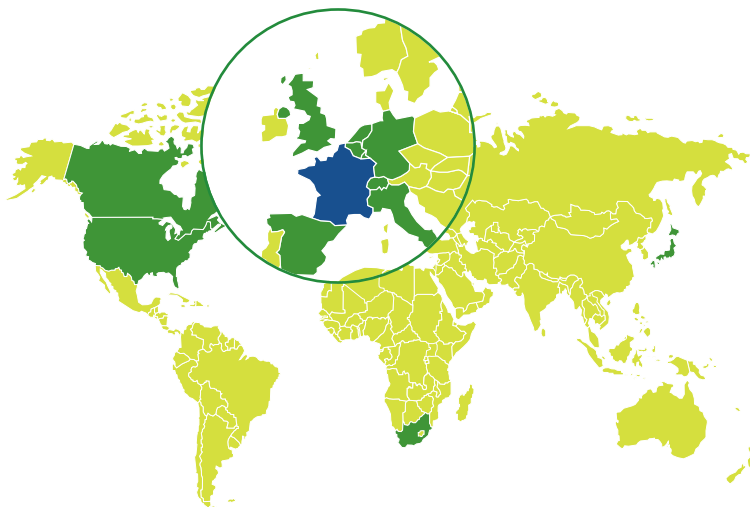
Nos clients en France et à l'étranger

- Institutions financières
- Fonds d'Investissements
- Trésoreries d'entreprises
- Négoce sur Commodities

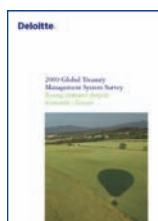
La taille et la diversité de nos équipes nous permettent de vous proposer une configuration d'intervenants adaptée à vos besoins

Une organisation similaire déployée dans les principaux bureaux Deloitte

Une dynamique d'échanges et d'interactions avec les autres bureaux Deloitte qui nous permet d'accompagner nos clients dans leurs projets internationaux.



Etudes et manifestations



Deloitte Global TMS Survey
Une traduction concrète de notre connaissance des pratiques de place en Europe.



Convergence des pouvoirs bancaires : mythe ou réalité ?



Valorisation de produits financiers non liquides
Que faire dans le contexte actuel des marchés ?

Contacts

Michel Elmaleh
Associé,
Responsable Risk Services
Tél : +33 1 55 61 63 91
melmaleh@deloitte.fr

Thomas Aragnetti
Associé
Tél : +33 1 55 61 62 09
taragnetti@deloitte.fr

Brice Roche
Associé
Tél : +33 1 58 37 96 05
brroche@deloitte.fr

Gabriel Bichot
Directeur
Tél : +33 1 55 61 69 05
gbichot@deloitte.fr

Benjamin Madjar
Directeur,
BFR
Tél : +33 1 55 61 69 08
bmadjar@deloitte.fr

Corinne Sanchez
Senior Manager,
Organisation, pilotage
et sécurité
Tél : +33 1 40 88 84 37
cosanchezleblanc@deloitte.fr

Christine Lavigne
Senior Manager,
Systèmes d'information
Tél : +33 1 40 88 71 89
chlavigne@deloitte.fr

Vincent Fallas
Manager,
Modélisation financière
Tél : +33 1 55 61 66 78
vfallas@deloitte.fr

A propos de Deloitte en France

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux micro-entreprises locales, en passant par les entreprises moyennes.

Les 6 300 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de la firme par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent. Celles-ci couvrent une palette d'offres très large : audit, consulting et risk services, juridique et fiscal, expertise comptable et corporate finance, conformément à la stratégie pluridisciplinaire de Deloitte et suivant une démarche éthique.

En France, Deloitte S.A. est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

A propos de Deloitte dans le monde

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du corporate finance, à ses clients du secteur public ou privé, de toute taille et de toute activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans 140 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 165 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

Les collaborateurs et associés de Deloitte sont unis par les mêmes engagements, fondés sur l'éthique professionnelle, les services à forte valeur ajoutée, le respect de l'individu et la richesse issue de notre diversité culturelle. Ils évoluent dans un environnement de travail favorable qui leur fait bénéficier de formation continue, de projets professionnels ambitieux et d'opportunités de carrière enrichissantes. Chaque professionnel de Deloitte contribue à renforcer notre engagement citoyen, à construire la confiance des marchés et à laisser une empreinte positive à toutes les actions entreprises.

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, un Verein suisse (association), et à son réseau de cabinets membres qui sont chacun constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

