M-SQUARED FINANCE
Turning risk into financial performance

Du Business Plan aux prévisions budgétaires et de trésorerie, **quel est l'apport du trésorier dans la stratégie financière ?**



Auteur : Vincent Gaillard, Président de M-squared Finance – Novembre 2017

M-SQUARED FINANCE
Turning risk into financial performance



Agenda

Agenda

1 Le trésorier au cœur de la stratégie financière

2 Compréhension et bonne maîtrise des cycles de gestion

- Business plan
- Budget à 12/24 mois
- Prévision de trésorerie de 24h à 18 mois

3 Enjeux et opportunités pour le trésorier



1 LE TRESORIER AU CŒUR DE LA STRATEGIE FINANCIERE

Les trésoriers sont confrontés à des problématiques complexes et multiples, de plus en plus intégrées. De par leur connaissance opérationnelle des flux, leur technicité et leur appétence avec le système d'information de la trésorerie, son accès à l'information en temps réel et sa culture risque… les trésoriers se positionnent de facto au cœur des préoccupations stratégiques de leur entreprise.

La compréhension et la bonne maîtrise des différents cycles de gestion par le trésorier sont, non seulement, nécessaires mais aussi l'un des moyens les plus efficaces pour lui permettre de réinvestir légitimement sa fonction « stratégique ».

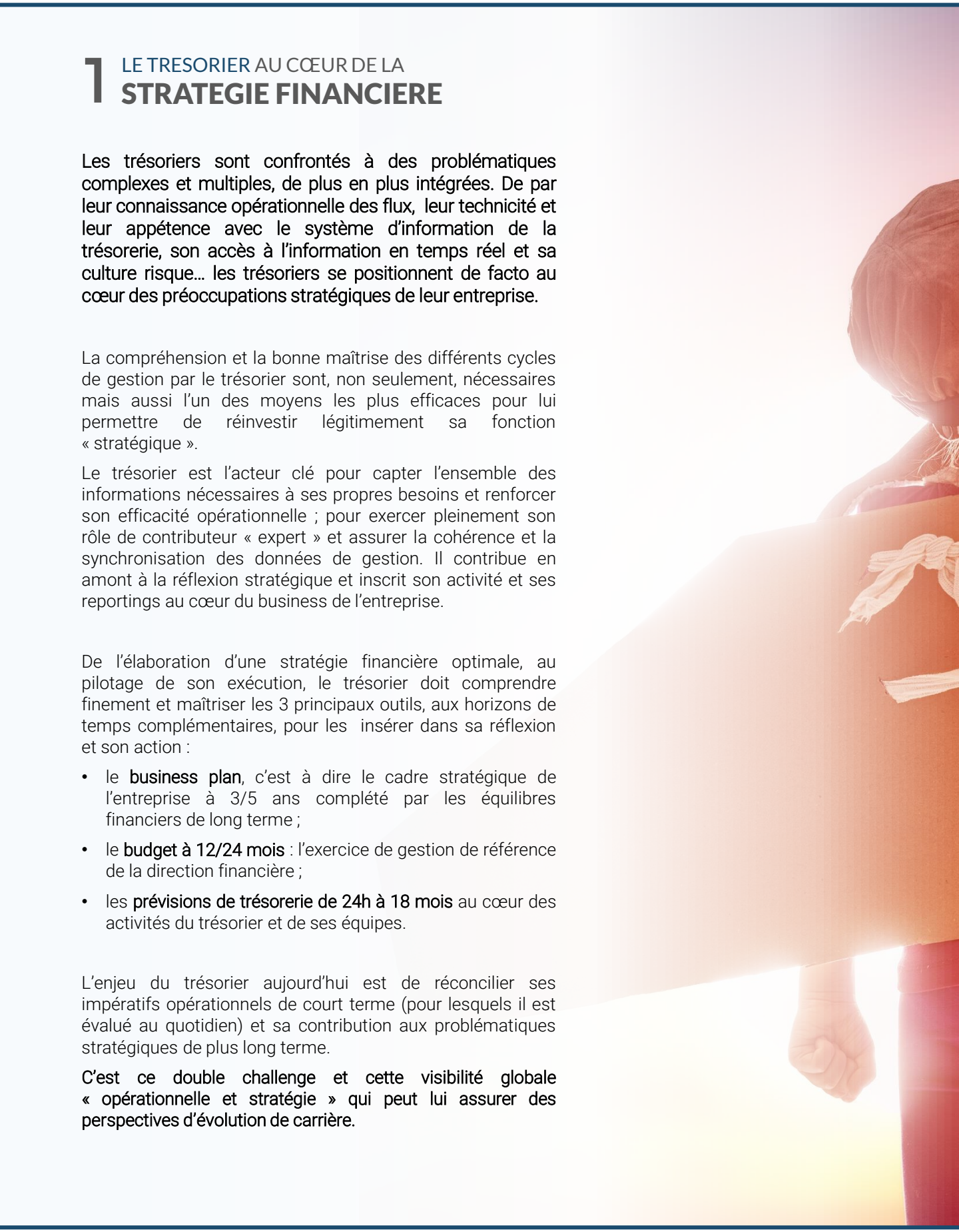
Le trésorier est l'acteur clé pour capter l'ensemble des informations nécessaires à ses propres besoins et renforcer son efficacité opérationnelle ; pour exercer pleinement son rôle de contributeur « expert » et assurer la cohérence et la synchronisation des données de gestion. Il contribue en amont à la réflexion stratégique et inscrit son activité et ses reportings au cœur du business de l'entreprise.

De l'élaboration d'une stratégie financière optimale, au pilotage de son exécution, le trésorier doit comprendre finement et maîtriser les 3 principaux outils, aux horizons de temps complémentaires, pour les insérer dans sa réflexion et son action :

- le **business plan**, c'est à dire le cadre stratégique de l'entreprise à 3/5 ans complété par les équilibres financiers de long terme ;
- le **budget à 12/24 mois** : l'exercice de gestion de référence de la direction financière ;
- les **prévisions de trésorerie de 24h à 18 mois** au cœur des activités du trésorier et de ses équipes.

L'enjeu du trésorier aujourd'hui est de réconcilier ses impératifs opérationnels de court terme (pour lesquels il est évalué au quotidien) et sa contribution aux problématiques stratégiques de plus long terme.

C'est ce double challenge et cette visibilité globale « opérationnelle et stratégie » qui peut lui assurer des perspectives d'évolution de carrière.





Les défis du trésorier sont nombreux de par son actualité opérationnelle :

- Comment doit-il optimiser ses placements sans dégrader son profil de risque, avec une liquidité abondante et des taux monétaires négatifs ?
- Comment peut-il anticiper et se couvrir au juste coût contre une normalisation du cycle des taux d'intérêts avec un leverage important et une fin annoncée de l'assouplissement quantitatif ?
- Comment peut-il rester compétitif dans un contexte mondialisé (Brexit et nouvelle donne géopolitique) en adaptant au plus juste ses couvertures de change ?
- Comment doit-il sécuriser au mieux ses transactions et ses flux dans des environnements budgétaires contraints, face à l'évolution de la règlementation et la cybercriminalité ?

Autant de questions auxquelles le trésorier doit apporter des réponses rapides. Il pourra également s'interroger sur son efficience :

- Articule-t-il efficacement son action et ses reportings au sein des outils de gestion de son entreprise ?
- Jusqu'où le trésorier doit-il intervenir dans le cycle de gestion pour l'élaboration de la stratégie ?
- Quels sont ses leviers pour se positionner dans la réflexion stratégique amont ?
- Que peut-il en espérer et en retirer ?

© shutterstock

2 COMPREHENSION ET BONNE MAÎTRISE DES CYCLES DE GESTION

1. Stratégie d'entreprise

Elle trouve sa source dans les objectifs fixés par le management, transcrits en maquette financière prospective dans le business plan à 3 ou 5 ans. Ce dernier est souvent prolongé par des équilibres financiers de plus long terme. A cette stratégie d'entreprise sont associés des objectifs opérationnels et financiers, des projections de cash-flows pluriannuelles et implicitement un profil global de risque de l'entreprise et de son management.

2. Cadrage et objectifs

Etape préalable à toute élaboration de stratégie financière, le cadrage consiste à traduire le profil global de risque de l'entreprise et ses objectifs en politique de gestion en lien notamment avec la gouvernance (gestion actif/passif, optimisation de passif sous contrainte, profil et politique de risques, limites d'intervention sur les marchés…). La projection des principaux enjeux sur des horizons pluriannuels (financement sur 3 à 5 ans, caractéristiques de maturité ou d'indexation, expositions à couvrir…), permet notamment de calibrer et d'objectiver les grandes orientations en terme d'infrastructures internes associées (organisation, process, SI, RH…).

3. Stratégie financière

La stratégie financière répond aux objectifs et au cadrage ainsi définis et elle fixe les principaux paramètres, notamment en matière de :

- choix des instruments et des conditions financières associées en fonction des différents marchés.,
- sous-jacents contractuels et de programmes de financement les plus adaptés (NeuCP, EMTN, stand-alone…),
- infrastructure technique (plateforme bancaire, cash-pool…),
- grands axes de la communication financière d'entreprise, d'organisation et de priorisation des efforts marketing de distribution (bases d'investisseurs, road-shows, supports…).

4. Exécution

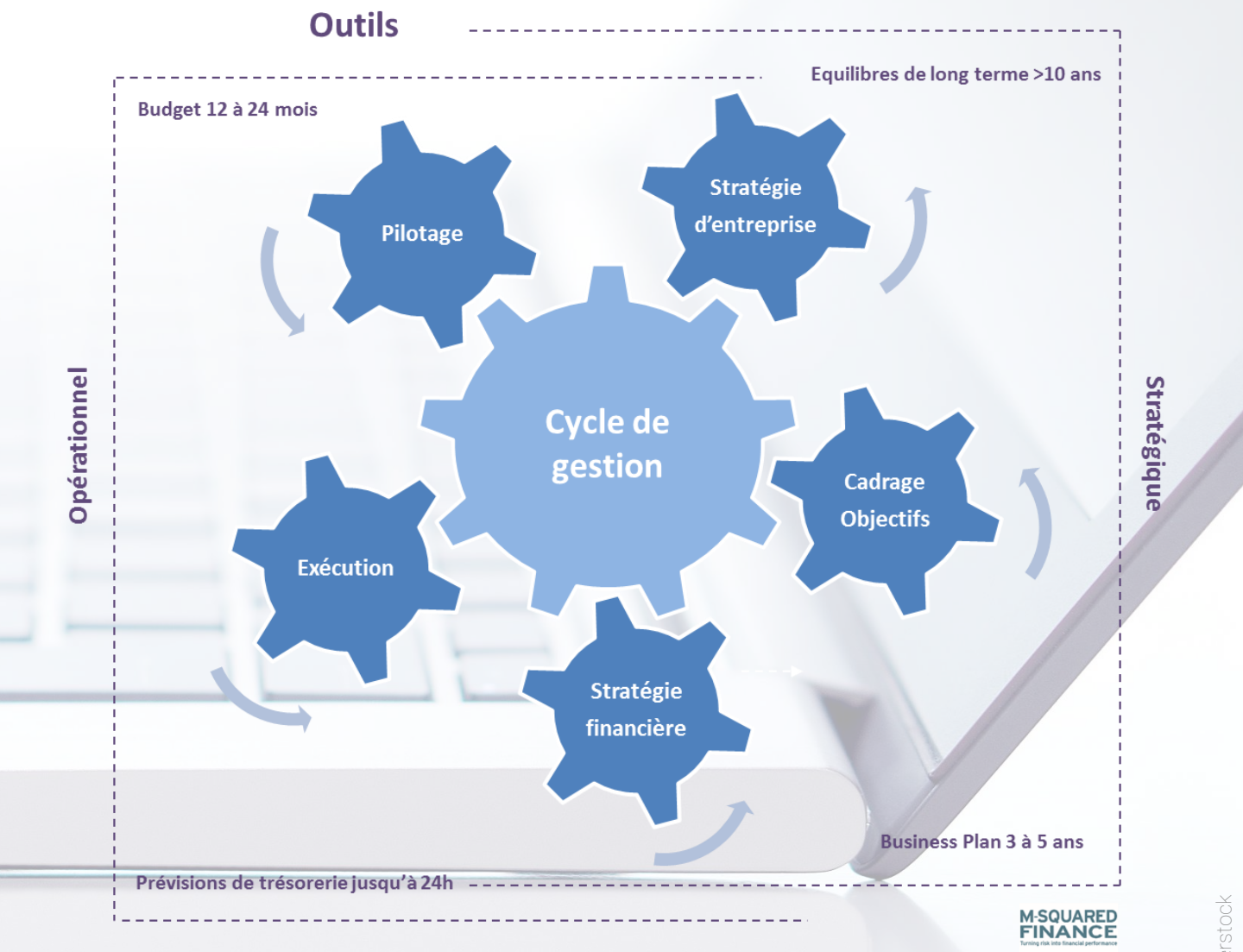
Choix du meilleur timing, capacité d'arbitrage en temps réel, exécution sans risque, communication et suivi post-trade continus (confirmation, dénouement, règlement-livraison, gestion des flux…) constituent les étapes clés de la mise en œuvre opérationnelle et au quotidien de la stratégie financière. Sa sécurisation passe aussi par l'établissement d'un contrôle permanent efficient (séparation des fonctions, contrôle de 1er et de 2nd niveaux…) et les efforts visant à assurer en toute circonstance la continuité d'activité (humain, SI…).


© shutterstock

Dans cette phase d'exécution, les prévisions de trésorerie par la visibilité qu'elles amènent sont ainsi un des outils de sécurisation et de confort opérationnel nécessaire à toute optimisation.

5. Pilotage

Garant d'une maîtrise de l'ensemble de l'activité, la capacité de pilotage passe notamment par la mise en place de tableaux de bord de management, d'indicateurs de performance, de risques (taux, change, liquidité/financement, matières 1ères, opérationnels…) et de compliance (par rapport au cadrage et aux objectifs globaux). Le suivi tant des clôtures comptables que des exercices budgétaires (réalisé, stress test, atterrissage…) est un des jalons obligatoires et visibles. Outre la parfaite intégration de l'activité dans son écosystème (organisation, gouvernance, contrôle périodique…), le pilotage doit être en mesure de rétroagir sur le business plan de l'entreprise, comme non seulement une corde de rappel financière mais aussi et surtout un levier d'anticipation.



© shutterstock

LE
BUSINESS PLAN

En transcrivant les objectifs opérationnels que s'est fixé le management (CA, Ebitda, plan de développement…) en maquette financière prospective (bilan, compte de résultat, tableau de flux), le Business Plan est le meilleur support de compréhension des orientations stratégiques de l'entreprise.

Sa bonne maîtrise est donc un préalable à l'élaboration de toute « stratégie financière ». A partir des séquences de cash-flows, les trésoriers peuvent notamment en déduire leur besoin prospectif pluriannuel de financement et de crédit (lignes de back-up, cautions, garanties…), modéliser l'évolution et les caractéristiques de l'endettement financier net, fiabiliser la structure de capital et sa rémunération associée…

Par le biais de jeux de sensibilité et/ou de stress tests (premiers outils d'analyse du risque indispensables(2)), ils sont en capacité de traduire les résultats attendus en niveau de risques associés et de les intégrer opérationnellement dans :

- leur gestion des risques financiers (liquidité/financement, change, taux, contrepartie/crédit, opérationnel…),
- la défense de la qualité de crédit et de la notation,
- le suivi prospectif des éventuels covenants jusqu'au développement de reporting et de tableaux de bord adaptés (Kpi's en nombre limité, adossés à l'activité globale et au BP, prospectifs et orientés risque…).

L'apport des trésoriers est donc crucial à plusieurs titres et leur légitimité à intégrer en amont la réflexion au côté du directeur financier, comme dans :

- la détermination des scenarii macro-économiques et financiers de référence (panel d'économistes, niveaux spot/forward/swap/historique, sensibilités…) ;
- la modélisation de la structure financière et de son coût sur les différents horizons de temps (endettement financier net, charges financières…) ;
- la bonne compréhension des cordes de rappel financières (gearing, conditions…) et/ou des impacts opérationnels potentiels.

(2) valorisation, sensibilité et stress-tests sont des outils d'analyse du risque fournis en standard dans titan cube de 3V Finance.

« Enjeux : de la centralisation des hypothèses, à la modélisation de la structure financière, de l'endettement et des charges financières, jusqu'à la mise en œuvre de logiques d'enveloppe globale de risque et d'earnings / Cashflow at Risk. »

Le business plan est traditionnellement complété par une trajectoire financière à plus long terme, notamment dans le cadre du « crash test » comptable (IAS 36) sur la valorisation des actifs, à réaliser à chaque clôture (si indice de perte de valeur).

A l'échelle macro de l'entreprise, c'est une forme de validation implicite du modèle, toute dépréciation d'actif ayant un impact en résultat et au bilan (dégradation des fonds propres). Les trésoriers se doivent d'anticiper ce signal économique négatif vis-à-vis des investisseurs et des créanciers (renchérissement du coût de financement, évaluation prospective du respect des covenants…).

S'assurer que les actifs sont comptabilisés pour une valeur n'excédant pas leur valeur recouvrable nécessite d'actualiser les cash-flows futurs générés par chaque unité génératrice de trésorerie (définie par l'entreprise comme activité indépendante) au Coût Moyen Pondéré du Capital : CMPC.

Les trésoriers, de par leur maîtrise des techniques de modélisation et des données financières de marché, sont tout à fait en capacité de réaliser les projections à plus long terme sur la base du Business Plan (valeurs terminales, flux normatifs, taux de croissance à l'infini), l'évaluation comme le suivi régulier du CMPC.

A une échelle plus micro, notamment dans le cadre de schéma directeur d'investissements structurants ou de financement de projet(s), le trésorier peut être amené à évaluer la rentabilité et/ou la «bancabilité» de projets (VAN, TRI, DSCR, ICR…). Cette évaluation se fera sur la base d'hypothèses de financement et de risques à couvrir, au moment du closing, sur l'horizon d'analyse et de contractualisation (taux…).

« Enjeux : de la modélisation des flux à long terme, à l'évaluation périodique du CMPC et des investissement, jusqu'à la mise en œuvre d'une gestion actif/passif adossée aux équilibres financiers »

© Shutterstock

LE
BUDGET

Cet outil de référence de la gestion prévisionnelle permet aux trésoriers de disposer de chroniques de cash-flows opérationnels (CA, Ebitda, investissements…) sur 12 à 24 mois affinées et affermies par rapport au Business Plan. Il permet plus de précision, notamment infra-annuelle sur le « besoin de financement », un tableau de flux et une trajectoire d'endettement «contractualisés» au sein de l'entreprise.

Les trésoriers sont de plus en plus attendus pour produire un budget plus fin dans sa modélisation, avec davantage d'hypothèses financières sous-jacentes (taux, change, matière 1ère, inflation…).

Les trésoriers doivent défendre ce budget dans un cadre de mise en œuvre d'une politique de couverture. L'utilisation et la modélisation de stress-tests et/ou de sensibilités dans l'établissement du Business Plan (3) permet d'expliciter la marge pour risque budgétaire associée.

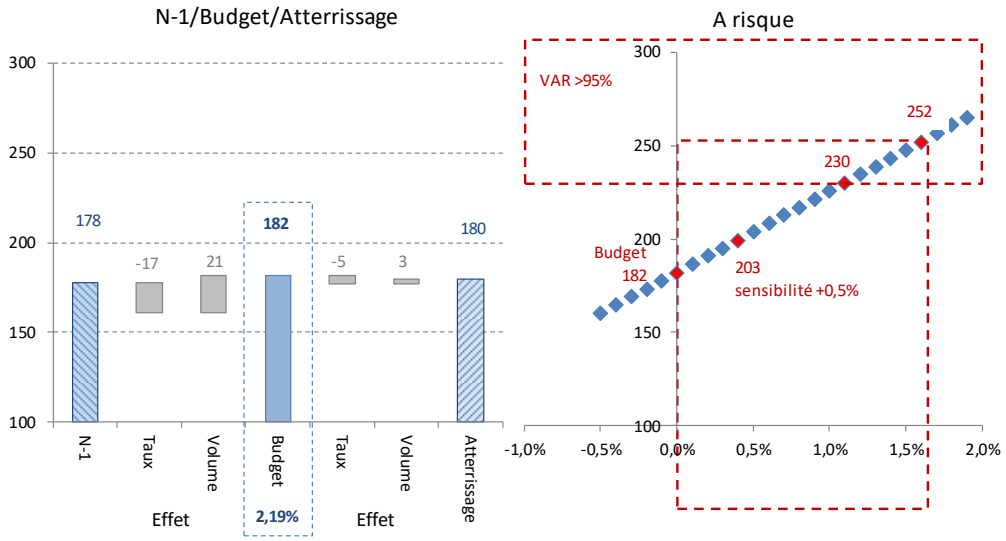
(3) l'application de scénarii de marché dans le reporting du business plan est disponible en standard dans titan cube de 3V Finance.

Ex-post, le pilotage opérationnel nécessite :

- d'analyser les écarts entre « la réalisation » et « le budget » (flux, endettement financier net, charges financières…) ;
- d'attribuer la performance, en identifiant les effets taux/volume, change, matières 1ères… de façon synthétique (rapport financier et de gestion, communication financière…) et détaillée (revue de gestion, efficacité opérationnelle…) ;
- de re-prévision et d'anticipation d'atterrissage de fin d'année, en fonction des temporalités budgétaires (3+9, 6+6, 9+3).

Les trésoriers s'inscrivent donc sur leur périmètre budgétaire fonctionnel (RH, SI, conseils…) dans le même degré d'exigence que l'ensemble de l'entreprise. Leur marge de manœuvre budgétaire, sous contrainte et obligation de résultat, dépend là aussi de leur capacité à objectiver, soit leurs projets à fort ROI (Return On Investment), soit leurs risques à couvrir prioritairement (pré-diagnostic des risques opérationnels, cartographie des risques, matrice de priorisation…).

M-squared Finance a développé des méthodologies éprouvées et des outils d'analyse et de reporting agiles s'intégrant à l'écosystème S.I en place :



« Enjeux : de la synchronisation et du rapprochement entre exercice budgétaire et BP, au développement de reporting de performance ajustée aux risques jusqu'à une logique d'autodiagnostic permanent et de maîtrise des moyens et des plans d'action associés »

LA PREVISION
DE
TRESORERIE

Elaborer des prévisions de trésorerie est une nécessité opérationnelle pour les trésoriers, afin de faire face aux échéances en toute circonstance et gérer de façon optimale le risque de liquidité/financement (4), tout en défendant la qualité de crédit de l'entreprise.

Fiabiliser les prévisions de trésorerie constitue un chantier exigeant et permanent associant des problématiques transverses spécifiques dépendant de l'activité, de la situation financière de l'entreprise et de son architecture SI, et notamment :

- les sources d'information (SI, métier…) ;
- l'horizon et la fréquence de mise à jour ;
- les méthodologies employées (direct/indirect, historique/saisonnalité, REX…) ;
- les outils spécifiques utilisés (interfaces TMS-ERP-CRM…, spécifiques/ad hoc…) ;

Il appartient ainsi aux trésoriers d'optimiser l'arbitrage des prévisions et des coûts associés (investissements en SI, RH…) versus la marge de sécurité (coût de lignes bancaires surdimensionnées, perte d'opportunité sur les placements). Ils doivent aussi veiller à assurer la cohérence et la synchronisation des données avec les exercices budgétaires et comptables.

Pour les trésoriers, l'opportunité réside dans leur capacité à animer et à piloter le dialogue de gestion au sein de l'entreprise pour une « prévision de trésorerie » fiable à moyen terme. Cette dernière leur permet également de se positionner comme l'interlocuteur clé entre la trésorerie et les différents métiers, ainsi qu'entre l'échelon « corporate » et les filiales.

Ainsi, les trésoriers sont en mesure de positionner la problématique de la prévision de trésorerie au bon niveau, pour mieux anticiper et appuyer les orientations stratégiques (appui managérial, reporting et tableau de bord de gouvernance…). Car au-delà des prévisions elles-mêmes, c'est sur la diffusion de la culture cash au sein de l'entreprise et l'impulsion de démarches transverses associées (référentiel client/fournisseur, credit management de la facturation au recouvrement, industrialisation et sécurisation de process : cautions/garanties/avances…), que la performance du trésorier est évaluée.

(4) le risque de liquidité et besoin de financement sont gérés dans titan cube (gestion des ratios Gap de liquidité …).



« Enjeux : de la cohérence globale des hypothèses et des données (BP, budget, prévisions de trésorerie), à l'animation d'un dialogue de gestion trésorerie jusqu'à la promotion de la culture cash »

© shutterstock

3 ENJEUX ET OPPORTUNITES
POUR LE TRESORIER

L'enjeu pour les trésoriers est de sortir de leur zone de confort que constituent les prévisions de trésorerie (même si les fiabiliser et les automatiser est déjà en soi un défi pluridisciplinaire) pour en faire, quel que soit la situation financière de leur entreprise, un support de pilotage stratégique, point d'impulsion de démarches transverses (gestion des risques, optimisation du BFR, diffusion de la culture cash…).

Les trésoriers doivent saisir cette opportunité unique de s'impliquer d'avantage au côté du directeur financier et du contrôleur financier (et/ou de gestion) dans la détermination des principales hypothèses financières, en s'appuyant notamment sur leur légitimité dans modélisation du financement et des charges financières associées. Ils doivent faire valoir leur capacité à faire le lien entre objectifs opérationnels et vision stratégique, et ce, de l'élaboration des politiques de gestion jusqu'à un reporting (performance, risque et compliance) en prise directe avec le Business Plan.

Contrairement aux idées reçues, il ne s'agit donc pas pour les trésoriers de passer plus de temps sur des aspects « stratégiques» mais bien de capitaliser sur les outils, les compétences, les process en place. Ils disposent d'un rôle pilier et consolidateur au sein de l'entreprise, intrinsèque à leur fonction, qui leur permet de dépasser les seules contraintes organisationnelles.

Toutefois, pour cela, ils doivent pouvoir s'appuyer sur une architecture SI performante, articulée autour d'un TMS spécialisé en gestion des risques financiers experts, associé à une expertise et un accompagnement sur-mesure dans la mise en œuvre d'une démarche progressive et adaptée. Ce sont des qualités qui s'acquièrent après de longues années d'expérience et qui s'appuient sur des solutions robustes éprouvées dans le domaine de la gestion des risques.

Ainsi positionnés, les trésoriers peuvent contribuer efficacement au sein de leur direction financière à trouver le juste équilibre de la fonction, une des clés de leur propre évolution.





Une démarche progressive :

Earnings/Cash flows at risque

Gestion du passif adossée aux équilibres de long terme

Promotion de la culture cash et du Credit management

Reporting/TdB performance, compliance et risque en lien avec l'activité globale

Evaluation périodique du CMPC et TRI investissements

Enveloppe globale de risque (Taux, change, liquidité, contrepartie, opérationnel...)

Charges financières at risque

Pré-diagnostic des risques opérationnels et cartographie

Prévision de trésorerie comme outil stratégique

Intégration en amont dans l'élaboration et le suivi du BP

Modélisation du financement et des charges fi. sur différents horizons

Centralisation/synchronisation des hypothèses fi. et macro-éco



A PROPOS DE

M-SQUARED FINANCE

M-squared Finance SAS, société de conseil indépendante, s'adresse aux entreprises, acteurs publics, fonds qui souhaitent optimiser le suivi et la gestion de leurs risques financiers.

Notre approche innovante et à forte valeur ajoutée vise à faire le lien entre vos objectifs stratégiques et la gestion opérationnelle de vos risques en vous donnant les moyens de les identifier et de les piloter efficacement dans la durée.

V.Gaillard, président de M-squared Finance, dispose de plus de 20 ans d'expérience alliant pratique des marchés financiers et exercice de responsabilité en direction financière d'entreprise. Il a été notamment Trésorier puis Directeur Financier du Réseau Ferré de France (CA : 6 milliards €, endettement financier net : 37 milliards €).

FR
66 rue de la Glacière
75013 Paris
+33 (0) 6 32 58 96 92 www.m-squaredfinance.com

A PROPOS DE

3V FINANCE

Depuis 30 ans, nous sommes l'acteur de référence spécialisé dans la conception de solutions modulaires de trésorerie, expertes en gestion des risques.

Détenue à 100% par Viel & Cie (Tradition, Bourse Direct, …), dont l'actionnariat est stable depuis 30 ans, nous bénéficions des services administratifs intégrés du groupe. Nos équipes sont totalement dédiées à l'activité d'édition de logiciels financiers et au service de nos clients.

3V Finance est classée parmi les 500 entreprises de la Tech française et marque sa différence par une R&D 100% made in France et le développement de ses propres librairies financières. Le logiciel titan treasury a été développé pour être accessible à tous, avec pour objectif d'avoir des clients autonomes dans leur gestion de trésorerie et des risques financiers.

FR
9 Place Vendôme
75001 Paris
+33 (0) 1 85 65 56 04 www.3vfinance.com