



**afte** | Association Française  
des Trésoriers d'Entreprise  
LA VOIX DE LA TRÉSORERIE ET DU FINANCEMENT



# Les Journées de l'AFTE 2025 en dix-huit synthèses



# Avec TitanSolutions, gardez le cap face à vos risques financiers.

Des centaines d'utilisateurs répartis sur cinq continents  
font confiance à TitanSolutions de 3V Finance,  
dans un environnement certifié ISO 27001.

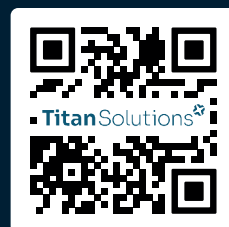
Notre démarche RSE nous positionne parmi les 11%  
des entreprises les mieux notées par EcoVadis  
à l'échelle mondiale, et parmi les 6 % en France.

Cette reconnaissance confirme la fiabilité de nos  
solutions et la solidité durable de nos performances.



## Expertise is Capital

TitanSolutions, une marque de



**Agnieszka Dunoyer**

Elsan

**Martial Brouard**

LFB

**Chers pairs et partenaires,**

Pour la seconde année, nous avons le plaisir de mettre à votre disposition un livret où figurent les synthèses des dix-huit sessions techniques (hors plénières) des Journées de l'AFTE 2025, les quarante-deuxièmes du nom.

Cet événement, qui avait attiré 2 100 professionnels les 27 et 28 novembre sous l'arche du CNIT, à La Défense, a été construit autour du thème « maîtriser l'instable, construire le durable », fil rouge que vous retrouverez dans les pages qui suivent.

Le millésime 2025 avait été marqué par deux nouveautés : le format « regard d'expert », plus concis et plus technique (lire par exemple « L'IFRS 18 de la théorie à la pratique », page 22, ou encore « Anticipation de la restructuration et mode d'emploi », page 38) et la mise à la disposition des participants de fiches, véritables vade-mecum de ce qu'il fallait retenir des ateliers.

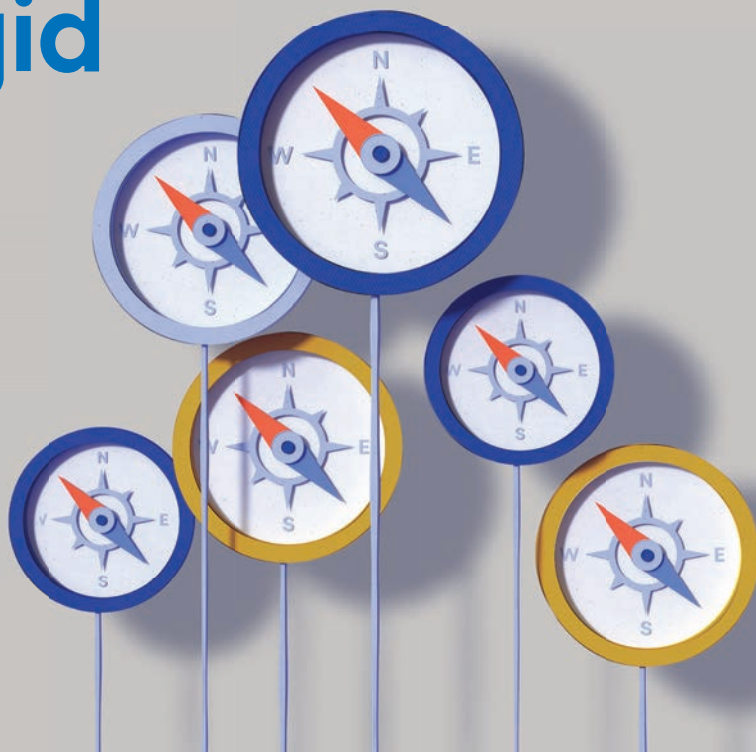
Nous saisissons cette nouvelle occasion de remercier chaleureusement les membres du comité de pilotage des Journées de l'AFTE 2025, ainsi que les invités des sessions, qui ont consacré beaucoup de temps à mettre sur pied un programme permettant de trouver le bon équilibre entre les aspects fondamentaux du métier (« construire le durable ») et les contingences, pas toujours heureuses, du moment (« maîtriser l'instable »).

Et signalons aux adhérents de l'AFTE qu'ils ont aussi la possibilité de visionner les sessions auxquelles ils n'avaient pu assister en se rendant sur le site de l'AFTE (« Événements », puis « les Journées de l'AFTE », puis « replays »).

Nous vous souhaitons une bonne lecture, avant de vous croiser à nouveau les 26 et 27 novembre au CNIT aux Journées de l'AFTE 2026.

**Les coprésidents du comité de pilotage des Journées de l'AFTE 2025**

# cegid



## Pilotez l'essentiel de votre trésorerie avec Cegid Allmybanks

Vision consolidée, paiements automatisés, connectivité sécurisée SWIFT & EBICS et déploiement rapide : simplifiez la gestion de votre trésorerie avec Cegid Allmybanks, la solution pensée pour les PME et ETI.



Planifiez un échange  
avec un expert Cegid  
via ce QR Code

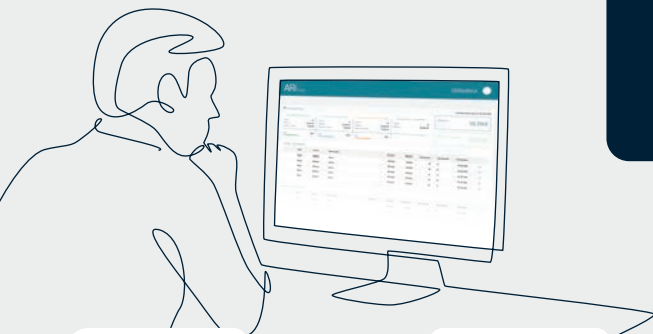
Découvrez nos solutions sur : [www.cegid.com](http://www.cegid.com)

<b>Financement</b>	<b>6</b>
Affacturage : simple outil ou virage stratégique ? .....	6
Anticiper et structurer un <i>Schuldschein</i> .....	8
Nouvelles règles, nouvelles relations bancaires .....	10
<b>Numérisation et innovation</b>	<b>12</b>
Chaînes de blocs sans frontière ou quand la technique redéfinit les usages .....	12
Intelligence artificielle et fraude ou le poison et l'antidote .....	14
Le TMS comme levier d'efficacité .....	16
Quand l'intelligence artificielle se propose de révolutionner les prévisions .....	18
<b>Organisation, métier, comptabilité</b>	<b>20</b>
Attirer, inspirer et fidéliser les talents d'un métier en mutation ...	20
L'IFRS 18, de la théorie à la pratique .....	22
Tendances et stratégies pour une organisation performante .....	24





<b>Paiements</b>	<b>26</b>
<b>Les paiements b-to-c européens face aux mastodontes américains</b> .....	<b>26</b>
<b>Monétique, les revenus plus forts que les coûts</b> .....	<b>28</b>
<b>Avec la vérification du bénéficiaire, lutter contre la fraude sans heurts</b> .....	<b>30</b>
<b><i>Cash management, ESG, divers</i></b>	<b>32</b>
<b>Libérer et délivrer le cash piégé</b> .....	<b>32</b>
<b>Quand la charte de trésorerie devient un levier de performance des placements</b> .....	<b>34</b>
<b>RSE et finance durable face aux tensions réglementaires et politiques</b> .....	<b>36</b>
<b>Anticipation de la restructuration et mode d'emploi</b> .....	<b>38</b>
<b>Construire une politique de couverture de change</b> .....	<b>40</b>



### Performance du financement

- ARI Trade vous redonne une visibilité sur votre poste clients et identifie les sous financements.
- ARI Trade détecte et analyse vos écarts.
- *+15% de financement observé en moyenne*



### Gestion de l'assurance-crédit

- ARI Trade ajuste vos limites de garanties en direct pour optimiser votre financement.
- ARI Trade se connecte à l'API de votre Assureur.



### Gain de temps

- Nos équipes prennent en charge la complexité du démarrage de votre programme de factoring.
- ARI Trade, regroupe, prépare et automatise vos cessions multicontrats et multidevises.
- *Temps de gestion opérationnelle divisé par 5 en moyenne*

Des experts métiers qui œuvrent au quotidien pour répondre au plus près des besoins d'optimisation et de performance de vos financements factor.

- 1<sup>er</sup> éditeur européen
- Plus de 1000 clients présents dans 20 pays
- 20 ans d'expérience
- Un logiciel développé et maintenu en France



### Pilotage et suivi

- ARI Trade vous offre une vue consolidée de vos capacités d'affacturage et d'assurance-crédit par entité, contrat, devise, pays...

Contactez notre  
équipe commerciale !



# Affacturation : ou virage

## Invités



**Benoît Jacheet**  
Showroomprivé



**Olivier Lène**  
FactoFrance



**Olivier Le Goff**  
Atalian

## Modératrices



**Isabelle Alvernhe  
Debrabant**  
Interpath



**Aurélie  
Georges Rabouh**  
Econocom

À l'ère de l'agilité financière, l'affacturation s'impose comme un outil de compétitivité. Mais au-delà de la sécurisation du poste clients, il soulève des choix stratégiques en matière d'équilibre financier, d'organisation et de relation avec l'affacteur. Le mécanisme de mobilisation des créances peut passer d'un simple outil de trésorerie à un levier d'importance pour rendre plus sûr le développement international.

## Adaptable à tous les contextes

L'expérience de la Financière Atalian illustre parfaitement ces enjeux : prévu initialement pour diversifier les sources de financement, son programme européen déconsolidant, lancé en 2011, est devenu le pilier du financement de son besoin en fonds de roulement. « Avec un programme de 250 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 2 milliards, c'est le deuxième financement après l'émission d'obligations », souligne Olivier Le Goff. Une vingtaine de filiales dans sept pays utilisent ce dispositif multidevisé, financé depuis quatorze ans par deux affacteurs, avec lesquels la relation de confiance est essentielle.

Avant de rejoindre Showroomprivé, Benoît Jacheet a passé quinze ans dans des entreprises en difficulté, jouant le rôle de « DAF urgentiste »,

# simple outil stratégique ?

confronté à des situations critiques nécessitant des décisions rapides. Pour restaurer le cash et limiter l'impact sur le résultat opérationnel avant intérêts, impôts, amortissements et provisions, et le besoin en fonds de roulement, il a combiné vente de stocks excédentaires, mobilisation du poste clients, mise en place d'une équipe de recouvrement et ouverture d'une ligne d'affacturage. La transparence avec l'affactureur a accéléré le financement, tandis qu'une organisation rigoureuse et un suivi continu ont puré la trésorerie.

Pour Olivier Lène, l'affacturage s'adapte à tous les besoins et à toutes les situations. Pour les cas urgents, des contrats standardisés sont mis en place rapidement, puis ajustés au fil du temps. Pour les grandes PME, des programmes européens structurés, parfois déconsolidants, assurent un financement régulier et durable pour les filiales internationales.

## Moins coûteux qu'un crédit classique

L'affacturage récurrent coûte souvent moins cher qu'un crédit classique et facilite la gestion du poste clients et de la trésorerie. Son coût inclut la commission de l'affactureur, la commission de financement et le risque résiduel (part du non-paiement restant

malgré les garanties). Des frais supplémentaires (dossier, assurance-crédit, etc.) peuvent s'ajouter selon la structuration du programme.

## Des effets vertueux

Tous s'accordent à dire que le dispositif a un effet vertueux : il oblige l'entreprise à fiabiliser les données relatives aux clients, à traiter rapidement les incidents, à suivre les indicateurs et à assurer une gestion rigoureuse des garanties et des encours avec l'affactureur.

Si l'affacturage présente des bénéfices structurants, il est aujourd'hui soumis à des contraintes opérationnelles, sous l'effet de la réglementation : comme l'a révélé l'entrée en vigueur de la vérification du bénéficiaire d'un virement en octobre 2025, certains comptes partagés entre plusieurs clients créent des décalages dans le traitement des flux, ce qui nécessite une réorganisation des comptes.

Pour être efficace, un programme d'affacturage nécessite de trancher sur le type de facturation, le mode de gestion et le périmètre géographique, tout en s'appuyant sur un portefeuille de clients de qualité, des prévisions à jour et une organisation flexible. ●



# Anticiper et

Session

Invités



**Jean-François Deiss**  
Rexel



**Richard Waddington**  
Commerzbank

Modératrice



**Aurélie Georges Rabouh**  
Econocom

Rexel a eu recours pour la première fois au *Schuldschein* en 2024. Le fournisseur de matériel électrique émet du papier commercial et des obligations, mais « *manquait la fenêtre trois à cinq ans* », a expliqué Jean-François Deiss, notant d'emblée que le placement privé allemand présentait l'avantage d'autoriser des tickets moins élevés que sur les marchés publics, et que le processus, « *plus long* » que celui qui aboutit à l'émission d'obligations, était « *assez simple et moins coûteux* ».

Le calendrier des opérations se déroule en une dizaine de semaines : deux à quatre pour la préparation (structuration, expertise d'un avocat, alignement avec les crédits bancaires, etc.) et quatre à cinq pour le marketing (présentation aux investisseurs, réponses à leurs questions, adressage des ordres, etc.) et la conclusion (fixation du prix, livraison, etc.) a montré Richard Waddington, pour qui un nouvel émetteur serait avisé de prévoir un bon mois pour la première phase. Le point commun avec l'accès au marché obligataire réside dans le temps passé à la présentation aux investisseurs, selon le directeur du financement et de la trésorerie de Rexel, qui signale que le contrat, généralement de trente à quarante pages, est « *beaucoup plus léger* ».

# structurer un *Schuldschein*

qu'une documentation obligatoire, et assez proche de ce qui se fait pour un crédit bancaire.

## Banque cherche bon rating implicite

Les investisseurs sont pour une très grande part des banques commerciales (allemandes, européennes, chinoises, taïwanaises, indiennes, et moyen-orientales) qui ne cherchent pas à nouer d'autres liens d'affaires, des banques mutualistes (allemandes notamment), et des investisseurs institutionnels surtout attirés par les tranches les plus longues, à la recherche d'entreprises dont la qualité de crédit implicite est comprise entre BBB+ et BB+, voire BB. Contrairement aux usages de l'obligataire, les contacts avec les investisseurs prennent essentiellement, pour ne pas dire uniquement, la forme d'échanges numérisés.

## Flexibilité à tous les étages

La détermination du prix, « *pas une science, mais un art* », selon le représentant de Commerzbank, s'effectue en référence aux conditions bancaires, aux obligations d'entreprises comparables, ou encore aux opérations de *Schuldschein* récentes. « *On a affaire à des investisseurs bien particuliers et il faut bien s'en remettre à l'expertise d'un arrangeur* », a expliqué

Jean-François Deiss, qui signale que, sauf événement majeur comme le *liberation day* du 2 avril 2025, le prix envisagé en début de préparation est proche du prix final, Richard Waddington expliquant quant à lui que les banques se référant à leur coût de financement du moment, on avait affaire à « *un marché assez stable* » pour ce qui est des prix. Dans une entreprise émettant des obligations cotées, il faut se préparer à justifier auprès des dirigeants que le prix excède celui indiqué par le marché secondaire.

Enfin, ce type de placement privé offre de grandes marges de manœuvre dans sa structuration, avec des montants à partir d'une centaine de millions d'euros, des maturités excédant celles du crédit bancaire usuel (de nombreux émetteurs optent pour trois tranches de trois, cinq et sept ans), ou encore des taux variables (avec possibilité de procéder à un remboursement anticipé à chaque période d'intérêt) ou fixes (usuellement 75 % de variables et 25 % de fixes).

Conseils finaux : soigner la sélection de l'arrangeur et faire preuve de patience s'agissant de la fenêtre de tir, notamment parce qu'en présence d'un nombre limité d'investisseurs, il faut éviter les encombrements. ●



# Nouvelles règles,

## Invités



**Fabian Fritz**  
Trafigura



**Laurent Tozzato**  
BNP Paribas

## Modérateurs



**David Laugier**  
Redbridge



**Marie-Caroline Pujade**  
VusionGroup

Venant achever la séquence de renforcement du cadre prudentiel bancaire entamée à la sortie de la grande crise financière de 2008-2009, le dernier volet des réformes de Bâle 3, aussi appelé Bâle 4, va introduire des évolutions majeures. Progressivement, puisque les mesures du corpus, qui ont commencé à entrer en vigueur en 2022, ne s'appliqueront définitivement qu'au début de la prochaine décennie. Parmi elles, « *certaines sont susceptibles d'affecter la relation entre banques et entreprises* », observent David Laugier, de Redbridge, et Marie-Caroline Pujade, de VusionGroup.

C'est notamment le cas de l'*output floor*. Ce plancher d'exigence en capital s'appliquera aux modèles internes que les banques utilisent pour calculer le niveau de fonds propres qu'elles doivent mobiliser face à chaque engagement (actifs pondérés par les risques, ou RWA). En cela, l'objectif des autorités de contrôle consiste à limiter, pour un même actif, l'écart de RWA entre l'approche dite « *internal rating based* », plus favorable aux établissements bancaires, et l'approche standard. La spécificité de cette dernière est de s'appuyer les notes externes des clients, émanant d'agences de notation ou, dans le cas hexagonal,

# nouvelles relations bancaires

de la Banque de France. « *Le plein effet de ce mécanisme d'output floor est prévu en 2033* », précise Laurent Tozzato, de BNP Paribas.

## Des effets variés

L'instauration de ce plancher est supposée se traduire, pour les banques utilisatrices de modèles internes, par une hausse de leurs RWA, et donc par une baisse de leur rentabilité. Face à cette perspective, certaines pourraient décider de revoir leurs conditions de financement à la hausse, voire de ne plus accompagner certains clients.

Pour les entreprises, il est cependant difficile d'évaluer avec précision le niveau de la menace. « *L'impact, que nous avons cherché à mesurer, est très différent selon les instruments de financement, lignes de court terme, RCF, etc. d'une part, et d'une banque à l'autre d'autre part* », constate Fabian Fritz, de Trafigura.

Sur le second point, la différence de traitement résulte en partie du fait que les établissements bancaires avancent en ordre dispersé. « *BNP Paribas ayant déjà intégré l'ensemble des impacts de Bâle 4, le sujet du relèvement des RWA est désormais derrière nous* », témoigne Laurent Tozzato.

Mais de nombreuses banques n'en sont qu'au début du processus.

Dans ce contexte, les modalités d'accès à la liquidité bancaire pourraient être, pour un même emprunteur, sensiblement différentes en fonction des partenaires dans les années qui viennent. « *Plus l'impact de Bâle 4 est significatif, plus la banque va chercher une relation équilibrée via le side business* », prévient Laurent Tozzato.

Aux yeux de Fabian Fritz, cette situation doit tout d'abord inviter les équipes de trésorerie à « *engager un dialogue avec plusieurs managers de chaque banque partenaire afin de disposer d'angles divers* ».

Sur un plan plus structurel, ensuite, les bouleversements induits par l'output floor constituent aussi « *une incitation à diversifier les sources de financement* ».

Enfin, certaines sociétés pourraient avoir un intérêt à solliciter une notation externe, « *qui va devenir un critère central pour mesurer les RWA* », précise David Laugier. Là aussi, seules des discussions avec ses banques doivent permettre de valider, ou non, la pertinence d'une notation publique. ●



# Chaînes de blocs ou quand la technique

## Invités



**Hanna Assayag**  
HSBC



**Xavier Coquel**  
TotalEnergies



**Phoebe Zhou**  
HSBC China Connect

## Modérateurs



**Arnaud Meurinne**  
Deloitte



**Sylvie Soundaravelou**  
TotalEnergies

Depuis des décennies, la finance traditionnelle repose sur une architecture centralisée, mais avec des transactions passant par de multiples intermédiaires. Bien que les protocoles électroniques aient permis de réduire nettement les délais, les coûts demeurent élevés, les rapprochements complexes et les risques de contrepartie persistants. Pour dépasser ces limites, la finance décentralisée s'est développée en s'appuyant sur les registres distribués, dont la chaîne de blocs (*blockchain*). Ces systèmes enregistrent les transactions simultanément sur plusieurs nœuds du réseau, sans intermédiaire centralisé, et offrent des avantages concrets.

## Scalabilité et adaptabilité

Parmi les usages, la plate-forme FX Everywhere de HSBC, basée sur la chaîne de blocs, orchestre et règle des milliards de transactions de change. Elle utilise le protocole paiement contre paiement pour suivre et vérifier les opérations, garantir la simultanéité des paiements et accélérer les rapprochements. Depuis son lancement en 2018, elle a traité 12,7 milliards de dollars de transactions, attestant la scalabilité de la chaîne de blocs.

La chaîne de blocs peut répondre à certains besoins des trésoriers et directeurs financiers, souligne Hanna

# sans frontière, redéfinit les usages

Assayag. En reliant le logiciel de gestion intégré (ERP) à la chaîne de blocs avec un logiciel intermédiaire, on peut transférer des fonds plus rapidement, rendre les enregistrements infalsifiables et transparents, faciliter le suivi de la trésorerie et des flux internationaux et automatiser les paiements à l'aide d'automates exécuteurs de clauses (*smart contracts*).

## Dépôts tokenisés et cryptomonnaies

La chaîne de blocs pourrait aussi révolutionner les dépôts bancaires. Tandis que 90 % des banques centrales explorent la création de leur propre monnaie numérique, d'après Phoebe Zhou, les dépôts tokenisés permettent aux banques de moderniser l'infrastructure de la monnaie numérique et de faire face à la menace des cryptomonnaies. L'enjeu est de taille : les dépôts représentent 100 000 milliards de dollars, les cryptos 3 000 milliards. HSBC a ainsi lancé un service de dépôt tokenisé basé sur une chaîne de blocs privée, destiné aux entreprises, qui offre programmabilité, automatisation, traçabilité et transferts instantanés à tout moment. Contrairement aux jetons stables, en pleine expansion mais souvent opaques ou insuffisamment garantis, les dépôts tokenisés sont sûrs et conservent leur statut réglementaire de dépôt bancaire.

## Vers le paiement 24/7

Longtemps cantonnée aux cryptomonnaies comme le bitcoin, la chaîne de blocs suscite l'intérêt d'entreprises comme TotalEnergies. Selon Xavier Coquel, l'essor des jetons stables, l'existence d'un cadre légal et l'arrivée de grands acteurs financiers ont contribué à créer un écosystème sûr. L'énergéticien explore la chaîne de blocs pour les paiements 24/7 en monnaies numériques pour transférer des fonds sans contraintes horaires, programmer les opérations et les automatiser à l'aide d'automates exécuteurs de clauses.

Le groupe se concentre sur deux usages : l'optimisation du *cash pooling* en supprimant les coupures horaires, et les paiements critiques (clôtures, transactions de gros montants) effectués en dehors des horaires bancaires, avec une traçabilité pour rassurer les partenaires.

Pour relever le défi du cadre légal qui varie selon les pays, l'entreprise étudie les usages de la chaîne de blocs au travers des différentes offres bancaires dans les pays les plus favorables à cette technique d'un point de vue réglementaire. ●



# Intelligence ou le poison

## Invités



**Philippe Gomes**  
Meelo



**Benoit Merquiou**  
TotalEnergies



**Mathilde Placend**  
Natixis CIB



**Isabelle Catusse**  
Commission AFTE



**Sylvie Soundaravelou**  
TotalEnergies

## Modératrices

Il ne faut que quelques instants à une intelligence artificielle générative pour ficeler un dossier administratif ayant l'apparence du réel : avec cette nouvelle arme, la fraude n'est plus artisanale, mais bel et bien industrielle.

## Gains en volume et en précision

La fraude évolue selon deux grands axes, le volume et la sophistication, selon Benoit Merquiou. S'agissant du volume, l'intelligence artificielle abaisse fortement les barrières techniques, facilite la création de sites frauduleux, de *deepfakes* (vidéos ou images truquées) et de campagnes d'hameçonnage, elle accélère les attaques et élargit les cibles aux entreprises de toute taille. Pour ce qui est de la sophistication, elle améliore le ciblage, l'analyse de données et la qualité des messages, renforçant leur crédibilité opérationnelle et rendant les fraudes plus difficiles à détecter.

Dans la sphère bancaire, Mathilde Placend observe une stabilité globale des scénarios de fraude, mais une transformation profonde des techniques et des modes opératoires. L'intelligence artificielle accentue la criminalité financière à travers l'hameçonnage, l'usurpation d'identité, les faux sites, les *deepfakes* et les voix synthétiques, désormais industrialisés,

# artificielle et fraude et l'antidote

automatisés et intégrés dans des chaînes de fraude structurées.

Les experts s'accordent sur un point : la difficulté croissante à identifier l'usage de l'intelligence artificielle dans des fraudes reposant sur des mécanismes connus et devenues beaucoup plus crédibles. Les attaques observées sont variées : usurpation de la voix de dirigeants, souvent diffusée par la messagerie WhatsApp, fausses réunions (à Hong Kong, en 2024, un salarié a effectué un virement de 24 millions de dollars sur la foi d'une réunion factice), ou encore faux documents internes, cartes d'identité et factures truquées. Ces fraudes exploitent des sources ouvertes et des outils grand public, rendant les attaques massives, rapides et difficiles à identifier. Si les méthodes demeurent traditionnelles, l'intelligence artificielle en amplifie le volume, la vitesse et le réalisme.

## Au service de la détection

Toutefois, la fraude utilisant l'intelligence artificielle peut être détectée grâce à la même technique. C'est le savoir-faire de Meelo, qui analyse identités, comportements et documents afin de prévenir les attaques. La solution présentée par Philippe Gomes vérifie instantanément la véracité des informations, l'historique des

e-mails, la cohérence des bilans et les métadonnées des documents, tout en détectant les robots sur les parcours web et en contrôlant les Iban.

En combinant plusieurs techniques et processus, Meelo sécurise les parcours clients, les recrutements et les transactions, et fournit une réponse immédiate sur la fiabilité des individus et des entreprises. Alors qu'en 2025, 85 % des PME et ETI françaises ont subi une tentative de fraude, la solution donne instantanément une évaluation de 0 à 100, où 0 correspond à un risque élevé et 100 à une fiabilité maximale. Ce dispositif permet aux entreprises de prendre des décisions rapidement en associant l'intelligence artificielle à l'expertise humaine pour renforcer le contrôle interne.

Dans ce contexte, l'intelligence artificielle contribue à limiter les risques et à maintenir l'activité sans se substituer à des procédures solides. Double contrôle, documentation des opérations exceptionnelles et application régulière des règles demeurent indispensables. La fiabilité repose sur l'alliance des techniques et de la vigilance humaine, sur fond de coopération étroite entre entreprises et banques. Les fraudeurs, eux, maîtrisent leur métier, avec ou sans intelligence artificielle. ●



# Le TMS comme

## Invités



**Clément Letourneux**  
Lagardère Travel Retail



**Arnaud Winkelmann**  
Compagnie des Alpes

## Modérateurs



**Monica Ruiz de Mondzelewski**  
Valto Vie



**Etienne Lefrançois**  
Suez

Parce qu'il y a toujours des optimisations à réaliser, les logiciels de trésorerie (*treasury management systems* ou TMS) sont utiles, voire nécessaires, dans toutes les entreprises.

Dans le cas de Lagardère Travel Retail, qui réalise environ 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires au travers de 6000 points de vente, il s'agissait notamment de remédier au surcroît d'endettement dû à la pandémie. L'optimisation s'est faite au travers de *cash pools* quotidiens automatisés par un système de trésorerie, aujourd'hui déployés dans 70 % des pays. « *En quatre ans, le couple TMS et cash pooling a généré plusieurs centaines de millions de gains* », note Clément Letourneux, qui signale par ailleurs que le délai requis pour le calcul des échelles d'intérêts dans le cadre de la gestion de la dette des quelque 600 filiales à l'égard de la maison mère était passé de quinze jours au minimum à deux.

A la Compagnie des Alpes, il était, entre autres, question de « *gérer les excédents* » et d'anticiper les investissements alors que cohabitent deux activités saisonnières, les domaines skiables et les parcs d'attractions. Le système de gestion de la trésorerie, par où passe une très large proportion des encaissements et des décaissements, offre une vision consolidée des flux, permet d'affiner les prévisions

# levier d'efficacité

avec les données collectées et d'économiser des ressources en comptabilité, laquelle peut devenir plus analytique. Il a aussi mis définitivement fin aux services de *web banking*, « *très chronophages* » : désormais, relève Arnaud Winkelmann, une seule personne administre tous les utilisateurs du système.

## Risques en baisse

L'optimisation financière va de pair avec une plus grande sûreté des opérations. Dans le groupe de distribution spécialisée, le déploiement du système de gestion de la trésorerie « *rencontre un grand succès* », si bien que de nombreuses parties prenantes souhaitent le voir couvrir rapidement tous les pays. « *Nous travaillons sans cesse au chiffrement des fichiers, et pour les plus sensibles comme ceux concernant les salaires, à leur cryptage* », relate Clément Letourneux.

Pour le représentant de la Compagnie des Alpes, les risques sont « *très nettement réduits* », avec un seul point d'entrée, une sécurisation sur mesure, une capacité de réagir rapidement en cas de suspicion de fraude, ou encore la possibilité d'adjoindre au système les modules commercialisés par des fintechs spécialisées.

## Panacée ou pas

La question de savoir si le TMS peut tout faire se pose souvent, selon le même professionnel. On y répond

en partant « *des besoins et des ressources disponibles* », selon Arnaud Winkelmann, qui explique que la dette est exclue du périmètre car gérée avec un prestataire spécialisé, comme le sont les pouvoirs bancaires, l'outil maison étant plus complet que celui du TMS, qui a été mis en place avec la direction des services informatiques, la comptabilité et des consultants extérieurs.

« *Si l'ambition à long terme est élevée* », fait de son côté savoir Clément Letourneux, il faut opérer étape par étape, éviter de surcommuniquer, commencer par les pays les plus importants et, en somme, « *faire des choix* » quitte à déployer parallèlement avec des prestataires des dispositifs qui seront intégrés plus tard au système de gestion.

Dans tous les cas, il conviendra de s'armer de patience : il faut compter une bonne année et demie pour déployer un logiciel de trésorerie dans la configuration la plus simple, tandis que deux ans et demi ont été nécessaires à Vivalto Vie, entreprise dont Monica Ruiz de Mondzelewski est trésorière groupe, pour déployer le TMS dans quatre pays, en lieu et place des dispositifs de *web banking* existants. ●



# Quand l'intelligence de révolutionner

## Invités



**Imad Ben Mariem**  
Datalog Finance



**Pierre Leyrat**  
Urssaf caisse nationale

## Modérateurs



**Isabelle Catusse**  
Commission AFTE



**Arnaud Meurinne**  
Deloitte

Parmi les usages de l'intelligence artificielle au sein de la fonction finance, l'amélioration des prévisions de trésorerie est, depuis quelques années déjà, au cœur d'un grand nombre d'expérimentations. C'est le cas dans le secteur privé, mais aussi public, comme en témoigne la mise en place par l'Urssaf caisse nationale d'un prévisionnel de cash établi à l'aide de cette technique. Afin notamment de refinancer sa dette, « *l'organisme lève régulièrement des financements externes* », rappelle Pierre Leyrat. Or, pour quantifier les besoins dans ce domaine, les équipes financières s'appuient sur des projections des cotisations à percevoir sur douze mois glissants.

## Des taux de précision élevés

Conscient que l'amélioration de ces dernières permettrait d'optimiser non seulement le poids de l'endettement de la caisse nationale, mais aussi son coût moyen, Pierre Leyrat a ainsi lancé il y a trois ans un test de faisabilité, dont « *les objectifs consistaient à nettoyer les données existantes - issues du TMS principalement et de l'open data -, à davantage les valoriser en les exploitant en temps réel et, surtout, à mieux prévoir les évolutions du cash* ».

Dans ce cadre, il a circonscrit cette vérification de faisabilité aux cotisations

# artificielle se propose les prévisions

du secteur privé et a développé un modèle de *machine learning*.

Entré en production courant 2024, cet outil tourne une fois par mois et affiche des résultats pour le moins probants. « Avec un taux de précision de 99,4 %, c'est un véritable succès », se félicite Pierre Leyrat, qui ajoute que le modèle, auto-apprenant, se perfectionne continuellement.

Même constat de la part d'Imad Ben Mariem, de Datalog Finance, qui a déployé des tests exploratoires sur ce thème pour le compte d'autres clients. « Réalisés dans un souci de limitation des investissements, sur un périmètre restreint d'une ou de deux entités du groupe, et sur un historique d'un an de données, les essais ont permis d'apporter une preuve de concept, avec des taux d'erreurs inférieurs à 10 %. Cela démontre que l'intelligence artificielle, à travers sa capacité à traiter la masse de données sur laquelle les entreprises sont assises, peut aider les trésoriers à établir des prévisions fiables. »

## L'humain au cœur du dispositif

Convaincus de la pertinence du recours à l'intelligence artificielle, les deux professionnels entendent aller plus loin. « Nous pourrions étendre l'horizon des prévisions, aujourd'hui

limité à un mois, et intégrer dans le modèle les cotisations du secteur public », explique Pierre Leyrat. De son côté, Imad Ben Mariem considère que l'intelligence artificielle, « outre pour les prévisions, peut se révéler très utile pour un éditeur de logiciels dans la lutte contre la fraude ».

Aussi concluante soit-elle, la mise en œuvre de tels projets s'accompagne de quelques freins, comme son coût, qui peut être jugé élevé par certaines entreprises, et d'obstacles, en matière par exemple de retraitement des données internes. « Pour affiner les prévisions, il est aussi fondamental d'injecter des paramètres additionnels externes, météo, etc. Le passé ne suffit pas », prévient Imad Ben Mariem.

Que les équipes de trésorerie et de finance prennent garde, enfin, à ne pas se reposer aveuglement sur ces nouveaux outils, qui peuvent avoir des « hallucinations » et commettre des erreurs. Ne serait-ce que pour expliquer et pour justifier auprès du management les hypothèses prises en compte pour établir les projections, « l'analyse et la validation humaine resteront indispensables », conclut Imad Ben Mariem. ●



# Attirer, inspirer les talents d'un

## Invités



**Rozen Lamassoure**  
Orange



**Matthieu Meunier**  
Schneider Electric



**Domingos Antunes**  
Decathlon

## Modérateurs



**Monica Ruiz de Mondzelewski**  
Valto Vie



**Ilann Boukais**  
Robert Walters

Quand il s'agit de recrutement et d'animation d'un service, les responsables de trésorerie et les ressources humaines doivent prendre acte du fait que le métier est en mutation. « *Très technique et opérationnelle, la fonction est désormais plus ouverte et stratégique* », constate Rozen Lamassoure, directrice des ressources humaines de la finance à Orange, qui note que sont concernés « *des profils de plus en plus divers* » et qu'il n'est plus rare de recruter des chefs de projet en informatique ou des experts de la gestion des données.

La trésorerie présente désormais d'avantage d'attraits, ce qui facilite le recrutement, mais cela nécessite une approche spécifique, selon Domingos Antunes, pour qui il ne s'agit plus seulement « *d'exécuter* », mais de « *prendre la main* » dans des domaines comme l'ESG, les données ou la gestion des risques. Encore faut-il proposer de la flexibilité, de la mobilité et des évolutions – par exemple en confiant des responsabilités même aux plus jeunes. Les responsables, par ailleurs, doivent eux aussi évoluer et sortir de la tour d'ivoire de la seule expertise.

À Schneider Electric, au double constat d'une fonction qui évolue dans une entreprise elle-même profondément transformée (l'aspect

# et fidéliser métier en mutation

manufacturier n'est plus déterminant) répond une démarche structurée avec, entre autres, des programmes comme *cash mindset* (diffuser les bonnes pratiques en matière de *cash-flow* libre) ou *future of treasury* (réflexion sur les compétences et l'organisation) aux noms desquels, par exemple, sont recrutés dans les trésoreries régionales des salariés jeunes, sans expérience de la trésorerie et aux profils divers, qui deviendront des « *ambassadeurs* » de la trésorerie.

## Accompagner

L'accompagnement est l'un des maîtres-mots des nouvelles politiques, quelles que soient les spécificités de l'entreprise. À Orange, on applique la règle des 10 (temps accordé à la formation, assurée en partie dans l'entreprise avec des modules et des formateurs maison), 20 (tutorat, mentorat, deux dispositifs « *extrêmement puissants quand on procède à des recrutements externes* ») et 70 (ce qu'apporte la pratique du poste), on fait en sorte de proposer aux membres de la trésorerie, « *qui aspirent à approfondir leurs compétences* », des projets variés, et on est « *très transparent sur les rémunérations et la mobilité* ».

Accompagner, pour Domingos Antunes, revient notamment à mettre l'accent sur les compétences comportementales

(cela au sein d'une structure interne) et sur l'exemplarité : en ayant suivi lui-même quatre-vingt-dix heures de formation en une année, le directeur financier a montré que les soixante heures de rigueur étaient à la portée de tous, sachant en outre que le contenu n'est pas imposé et que la formation va de pair avec un plan de développement. De manière générale, Decathlon est une entreprise où la mobilité peut prendre des formes radicales : un pur spécialiste des systèmes d'information peut se reconvertir dans la trésorerie. L'accompagnement, « *très individualisé* », n'est cependant pas aisé à mettre en œuvre, admet le patron de la trésorerie et du financement du distributeur.

## Reconnaître

Pour Matthieu Meunier, il s'agit aussi de combler le besoin de reconnaissance des salariés. Pour ce qui est des plus jeunes d'entre eux, on les « *expose à des projets stratégiques* » en leur faisant, par exemple, partager la montée d'adrénaline qui accompagne une émission obligataire d'un gros montant. Ou encore en les faisant dialoguer avec les directions générales des filiales, où la compétence reine est le contrôle de gestion davantage que la finance, de façon à donner une plus grande place aux couvertures naturelles, minimisant ainsi le recours aux couvertures financières du risque de change. ●



# L'IFRS 18, de la

## Invités



**François Andreoli**  
Nestlé



**Mienkie Roodt**  
Atriom

## Modérateurs



**Cédric Dondain**  
Servier Monde



**Vincent Dupin**  
Forvis Mazars

Entrant en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2027, avec un comparatif requis pour l'exercice 2026 – y compris pour les comptes semestriels –, la norme comptable internationale IFRS 18 constitue « *une évolution normative importante* », relève d'emblée Mienkie Roodt, du cabinet Atriom. Réclamé de longue date par les analystes financiers notamment, ce texte aspire à renforcer la comparabilité des états financiers des entreprises et à améliorer la transparence des indicateurs de performance présentés dans les comptes de résultat (*profit & loss* ou *P&L*). En cela, « *il va entraîner des impacts significatifs sur la présentation du P&L* », prévient Cédric Dondain, de Servier Monde.

### Trois catégories économiques

Apport « *fondamental* » et « *structurant* » aux yeux de François Andreoli, de Nestlé, l'IFRS 18 va introduire une nouvelle architecture, avec la mise en place de trois catégories distinctes de produits et de charges : les activités dites d'« exploitation » (*operating*), une catégorie par défaut qui vise à refléter la performance principale de l'entreprise ; les activités dites d'« investissement » (*investing*), qui vont regrouper les gains et les pertes relatifs aux actifs générateurs de rendement tels que les immobilisations et les placements de trésorerie ; et les activités dites de « financement »

# théorie à la pratique

(*financing*), qui vont quant à elles concerner les gains et les pertes liés aux ressources financières externes. « *Des sous-totaux obligatoires sont également introduits* », informe François Andreoli, à savoir le « résultat d'exploitation » et le « résultat avant financement et impôts sur le résultat ».

Pour les entreprises ayant adopté le référentiel IFRS, les implications seront multiples (intégration de la quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence, résultat de change, présentation du coût de l'endettement financier net, etc.). « *Dans la mesure où l'on partira dorénavant du résultat opérationnel, il y aura également un impact sur le tableau de flux de trésorerie* », signale Mienkie Roodt.

## Clarifications autour des indicateurs de performance

L'autre nouveauté principale d'IFRS 18 a trait aux « indicateurs de performance définis par la direction », ou « *management performance measures* » (MPM).

Non définis par les normes comptables, ils sont très largement utilisés par les entreprises à des fins de communication externe. « *Comme l'exige déjà l'Autorité des marchés financiers pour les groupes cotés, une*

*note annexe dédiée devra fournir la définition des MPM utilisés, préciser leur mode de calcul, justifier l'intérêt de leur utilisation*, explique Mienkie Roodt. *Dans un tableau, chaque MPM devra aussi être obligatoirement réconcilié avec l'agrégat des états financiers le plus directement comparable.* »

Même si les équipes en charge de la comptabilité et de la consolidation seront en première ligne, ce chantier doit mobiliser bien plus de départements. « *Davantage qu'une histoire de comptabilité – IFRS 18 ne va pas changer un euro de résultat –, la norme pose des enjeux en matière de communication financière* », insiste François Andreoli.

Dans ce cadre, s'imposent notamment une revue des KPI internes, une relecture des documentations financières pour s'assurer que les agrégats utilisés dans les covenants ne sont pas affectés, des discussions avec les partenaires financiers et les analystes d'agences de notation en vue d'éventuels ajustements, une reconstitution de certains MPM clés dans la mesure où leurs composantes seront ventilées dans les trois nouvelles catégories économiques, une adaptation des *reportings*, etc. ●



# Tendances une organisation

## Invités



**Audrey Gheno**  
Artelia



**Brice Zimmermann**  
Alcon



**Francine Royer-Cailleaux**  
Safran

## Modérateurs



**Yann Boukais**  
Robert Walters



**Nicolas Murat**  
Carrefour

Dans un contexte international d'après-pandémie, la trésorerie s'impose comme un levier stratégique, où centralisation et automatisation renforcent l'agilité et l'efficacité. En matière d'organisation, il n'existe pas de modèle unique : chaque entreprise adapte sa structure et emploie son propre langage pour clarifier les rôles, périmètres et responsabilités propres à sa trésorerie.

## Des organisations singulières

Artelia, groupe d'ingénierie internationale en forte croissance, a repensé son organisation autour de trois axes : centralisation, numérisation et proximité. Les fonctions clés (relations bancaires, financements, gestion des risques et conformité) sont centralisées, appuyées par un système d'information unique. Des « *relais financiers régionaux* » assurent une organisation hybride, combinant pilotage central et support opérationnel local, au plus près de l'activité opérationnelle. Pour Audrey Gheno, centraliser les liquidités, le financement, les risques et le *reporting* offre une vision consolidée et optimise l'allocation des ressources. Cela améliore également la réactivité, la productivité et l'efficacité des négociations bancaires.

A Safran, l'organisation de la trésorerie repose sur une forte centralisation des décisions stratégiques (relations

## et stratégies pour performante

bancaires, financements, gestion des risques), appuyée par cinq centres de services partagés et une robotisation de plus de 50 % des processus transactionnels. La trésorerie, selon Francine Royer-Cailleaux, s'appuie sur une équipe mondiale de quatre-vingts trésoriers, structurée en relais locaux qui diffusent les décisions, et soutenue par des dispositifs de formation, de partage de bonnes pratiques et de développement des compétences.

La trésorerie d'Alcon est de son côté fortement centralisée et offre ainsi une vision consolidée du bilan. Elle couvre six fonctions clés - *cash management*, risques, trésorerie internationale, marchés de capitaux, *credit management*, contrôle et *reporting*. Un logiciel unique et la mise en place d'une usine de paiement et d'un centre d'encaissement renforcent ce dispositif, tandis que le périmètre de la trésorerie s'étend à l'analyse stratégique. Pour Brice Zimmermann, ce modèle de trésorerie centralisée renforce le contrôle, la conformité et la sûreté des opérations, en même temps qu'il optimise les coûts financiers et accroît le pouvoir de négociation bancaire.

### Équilibre entre centre et périphérie

La recherche de l'organisation optimale pose aussi la question du bon

équilibre entre centralisation stratégique et autonomie locale. Francine Royer-Cailleaux insiste sur l'importance du lien humain entre le centre et la périphérie, ainsi que du partage des bonnes pratiques en cas de résistance au changement et de crainte d'une perte de réactivité des équipes locales.

Pour Audrey Gheno, le fait de concilier les objectifs globaux et la flexibilité locale passe par l'harmonisation des outils et du logiciel de gestion intégré. Brice Zimmermann, pour sa part, estime que faire la démonstration de la valeur apportée par la centralisation facilite l'adhésion et réduit les résistances locales.

Pour repenser la trésorerie, la directrice de la trésorerie et des financements d'Artelia recommande une organisation flexible, adaptée à l'activité et à la culture d'entreprise, en avançant étape par étape et en cartographiant flux et responsabilités.

Le responsable de la trésorerie d'Alcon, lui, insiste sur l'investissement dans les talents et l'analyse comparative avec d'autres entreprises. Quant au conseil de la directrice de la trésorerie et des financements de Safran, il se résume en trois mots : standardisation, automatisation et communication. ●



# Les paiements face aux

## Invités



**Philippe Laulanie**  
Cartes bancaires CB



**Fabrice Le Gall**  
EPI Company



**Alexandre Stervinou**  
Banque de France

## Modérateurs



**Arnaud Bodzon**  
LVMH



**Maïlys Favarger Brion**  
IN Groupe

Tandis qu'une vingtaine de pays européens faisait le choix d'abandonner, au cours des dernières années, leur réseau national de cartes (*card scheme*), les spécialistes américains du paiement - Visa, Mastercard, Paypal, les bigtechs comme Apple, etc. - en profitaient pour accélérer leur offensive sur le vieux continent. « *Faisant face à des mastodontes qui disposent d'une force de frappe financière gigantesque, le problème qui se pose à l'Europe porte sur la capacité de ses propres acteurs à investir pour rivaliser* », pointe Alexandre Stervinou, de la Banque de France.

## Les atouts du GIE CB

Dans ce match à la David contre Goliath, ces derniers possèdent néanmoins des atouts non négligeables.

Déjà, face au regain ininterrompu de tensions géopolitiques en provenance tant de l'Est (Russie, Chine, etc.) que de l'Ouest (Etats-Unis), les thèmes de la souveraineté et de la résilience des infrastructures de paiement se sont invités au sommet de l'agenda politique de l'Union européenne. Idem en ce qui concerne la feuille de route stratégique des institutions financières. C'est d'ailleurs dans ce cadre qu'a commencé à émerger Wero, un portefeuille de paiement numérique

# b-to-c européens mastodontes américains

(wallet) créé par EPI Company, une initiative soutenue notamment par une dizaine de banques européennes. « *Après le transfert d'argent via virement instantané entre particuliers, opérationnel depuis 2024 dans plusieurs pays dont la France, les services de paiement en ligne d'une part, et de paiement en magasin d'autre part, sont en phase de lancement* », informe Fabrice Le Gall, d'EPI Company. L'ambition de Wero est de s'imposer, à terme, comme le wallet et la solution de paiement instantané de compte à compte de référence en Europe.

Parallèlement, l'union monétaire peut aussi se targuer de compter des acteurs incontournables, à l'instar de CB en France, dont les avantages compétitifs ne sont plus à démontrer. « *En plus d'afficher des taux de fraude moindres, le réseau CB est pour les commerçants en moyenne dix fois moins cher que les schémas internationaux, et jusqu'à trente fois moins onéreux pour certains marchands* », martèle Philippe Laulanie. Le représentant du GIE Cartes Bancaires insiste aussi sur la résilience du réseau hexagonal : « *Nous avons le mode hors ligne, qui permet à un commerçant d'encaisser une transaction par carte même sans accès à l'internet.* »

## Place de l'euro numérique ?

Dans ce contexte, les commerçants et les banques sont invités à jouer le jeu en adoptant plus massivement les solutions européennes. « *Il y a de la place pour coexister* », assure Alexandre Stervinou, qui veut croire que le projet d'euro numérique de détail exploré par la Banque centrale européenne « *peut parfaitement s'insérer dans le paysage européen des paiements* ».

Pour ses promoteurs, cette monnaie numérique de banque centrale pourrait ainsi représenter un filet de sécurité en cas de défaillance des solutions privées et d'impossibilité de retirer des espèces.

Face au risque de dispersion que pourrait induire la multiplication d'initiatives paneuropéennes, leur interopérabilité s'impose comme un enjeu impérieux. Certains vont même plus loin et en appellent, à l'image d'Alexandre Stervinou, au déploiement d'une « *union des moyens de paiement* » au sein de laquelle toutes les personnes physiques et morales européennes auraient l'assurance de pouvoir payer et être payées avec la même simplicité, de bénéficier du même degré de sécurité et de profiter de conditions tarifaires identiques. ●



# Monétique, plus forts

## Invités



**Chloée Daullé**  
Christian Louboutin



**Laurene Lecomte**  
Back Market



**Jeremy Hugues**  
Thom Group

## Modérateurs



**Arnaud Bodzon**  
LVMH



**David Laugier**  
Redbridge DTA

Quel que soit le type d'organisation, la monétique, soit l'ensemble des moyens et systèmes permettant de gérer les paiements et les transactions financières, joue un rôle stratégique et transversal et constitue un véritable garde-fou de l'entreprise. Le trésorier, explique Jeremy Hugues, participe aux choix stratégiques des moyens de paiement et pilote les négociations avec les prestataires. Il centralise la coordination du projet et les analyses financières pour garantir le retour sur investissement et l'équilibre entre coûts et chiffre d'affaires.

Chez Christian Louboutin, le pilotage des paiements et de la fraude, auparavant réparti dans l'organisation, est centralisé depuis six à sept ans à la trésorerie. La fonction coordonne les équipes e-commerce, informatique et paie, prend en charge les risques de fraude et les relations avec les prestataires. « *Nous veillons à ce que chaque nouvel outil ou moyen de paiement génère un retour sur investissement positif et mesurable pour le management* », note Chloée Daullé. Quant au site marchand de produits électroniques reconditionnés Back Market, il a structuré très tôt le paiement et la lutte contre la fraude comme des fonctions stratégiques. Elles sont portées par une équipe dédiée qui collabore étroitement avec celles en

# les revenus que les coûts

charge des paiements, des produits, ou encore de la comptabilité, indique Laurene Lecomte.

## Un véritable levier de revenus

Les entreprises s'appuient sur leurs propres outils et indicateurs de performance pour calculer la rentabilité et vérifier que les promesses des prestataires de paiement sont tenues. La trésorerie ne se limite plus à un centre de coûts : au travers des projets dans les paiements et de la gestion de la fraude, elle devient un véritable levier de revenus. Back Market a mis en place un système d'orchestration des paiements lui permettant de choisir, pour chaque transaction, la route la plus pertinente selon le montant, l'émetteur de la carte et le prestataire. Dans certains cas, cette approche a augmenté de dix points le taux de paiements réussis, et réduit les coûts de traitement jusqu'à 30 % grâce à la mise en concurrence des prestataires.

Sur son périmètre d'e-commerce aux États-Unis et au Canada, Christian Louboutin a maîtrisé son niveau de fraude grâce à un outil basé sur le *machine learning*, qui a réduit de moitié le taux de revues manuelles, initialement de 15 % à 20 %, diminué le nombre de transactions légitimes rejetées par les outils anti-fraude et augmenté le taux d'acceptation, tout en libérant les équipes du service client.

Thom Group a de son côté déployé un logiciel de point de vente qui transforme les smartphones en terminaux de paiement en magasin. Depuis novembre 2023, 20 % des transactions en période de forte affluence ont été traitées sur mobile, avec des pics allant jusqu'à 50 %, ce qui a fluidifié le parcours du client et augmenté le chiffre d'affaires.

## Des contrôles renforcés

Dans un contexte de fraude commerciale en constante évolution, Back Market observe un basculement des *chargebacks* (remboursements forcés initiés par la banque du client) vers des abus de remboursement plus sophistiqués, appelant un renforcement des processus et l'usage de systèmes d'intelligence artificielle pour détecter les schémas frauduleux. Chloée Daullé met pour sa part en exergue le défi qui consiste à concilier la qualité de service au client et la prévention des abus, en formant les équipes à investiguer au-delà des remboursements automatiques.

Le trésorier, grâce à sa vision transversale, peut catalyser les projets de paiement et de fraude en avançant par petites étapes, en suivant les indicateurs et surtout en communiquant avec les équipes. ●



# Avec la vérification contre la fraude

Invité



**Matthieu Perret**  
BNP Paribas

Modérateurs



**Martial Brouard**  
LFB



**Agnieszka Dunoyer**  
Elsan

Dans le but de renforcer la sécurité des virements et de restaurer la confiance dans les paiements en euro, l'Union européenne a instauré la vérification du bénéficiaire (*verification of payee* ou VoP en anglais). Depuis le 9 octobre 2025, les prestataires de services de paiement et d'initiation de paiement de la zone euro sont tenus de vérifier que chaque virement est bien adressé au bon bénéficiaire. Cette vérification, explique Matthieu Perret, consiste à s'assurer, avant l'exécution du virement, que l'Iban et l'identité du bénéficiaire (nom, raison sociale, dénomination commerciale, identifiant comme le numéro de TVA, le siren ou encore le *legal entity identifier* ou LEI) correspondent. La vérification fournit aux payeurs des résultats de concordance : elle peut être exacte (*match*), proche (*close match*) – c'est le cas le plus problématique –, ou nulle (*no match*). Le dispositif couvre l'ensemble des virements européens en euro (*Sepa credit transfers*), et pas seulement les virements instantanés.

## A l'émission et à la réception

Pour les entreprises, le dispositif concerne les flux de paiement – le plus souvent des virements groupés – et d'encaissement. Lors de l'émission d'un paiement depuis un canal de banque en ligne, les résultats de la vérification imposent une mise

# du bénéficiaire, lutter sans heurts

à jour des bases internes. Quelques cas rares, comme la fraude par homonymie, peuvent néanmoins créer des difficultés. Chaque décision – poursuite du paiement, validation supplémentaire, suspension de l'opération – doit être tracée et documentée, ce qui constitue une charge opérationnelle supplémentaire. L'impact est en revanche nul si l'entreprise choisit de ne pas activer le contrôle (*opt-out*) et en avertit la banque.

Ce service, qui n'est pas sans coût, comprend la transmission par les banques sous format pain.002 de rapports de statut de paiement (*payment status reports*) qui intègrent les résultats de la vérification : ils peuvent être globaux, ne comporter que les rejets, aller dans le détail du ligne à ligne, etc. Encore faut-il être doté d'un outil informatique capable de les recevoir et de les lire.

La vérification affecte aussi la réception d'un paiement, un enjeu clé pour le *customer-to-business*. Les tiers, des particuliers, doivent savoir exactement qui détient le compte, quel bénéficiaire est payé et sur quel Iban. L'affacturage peut aussi se révéler problématique quand l'affactureur ouvre un compte en propre, utilisé pour les encaissements (dans ce cas, il y a systématiquement absence de correspondance), ou encore dans

le cas où une holding encaisse pour le compte de filiales, en passant par exemple par des Iban virtuels, alors que la vérification s'effectue sur le compte physique.

## Bilan d'étape positif

Le bilan après deux mois est positif, alors que la vérification constituait un défi en présence de quelque 3000 prestataires de services de paiement, mais « *la route est encore longue* » avec notamment, en 2027, l'extension du dispositif aux pays situés hors de la zone euro (en juillet) et une nouvelle version du recueil de règles.

Si les résultats sont délicats à analyser (ils sont disparates selon les pays ou encore les ensembles de banques regroupées autour d'un prestataire de services de paiement), le taux de correspondances exactes a augmenté pour se situer à 65 %. Et dans les quelques poches de faiblesses recensées, l'amélioration est notable.

Matthieu Perret conseille aux trésoriers de communiquer aussi bien avec les tiers qu'avec leurs banques, et, pour l'heure en tout cas, de s'en tenir à la simplicité en ce qui concerne l'identité du bénéficiaire : les noms et prénoms (sans abréviations comme M. ou Mr) et la raison sociale. ●



# Libérer et délivrer

## Invités



**Vivek Chikballapur**  
JP Morgan



**Karine Hegbor**  
Longchamp



**Sébastien Reynaud**  
GE Vernova

## Modérateurs



**Nicolas Murat**  
Carrefour



**Clémence Tarenne**  
OPmobility

**P**révisibilité depuis de nombreuses années par les grandes entreprises internationales, la centralisation de la trésorerie apparaît toujours plus stratégique à mesure que les tensions géopolitiques et les contraintes réglementaires locales augmentent. Les trappes à liquidité n'en demeurent pas moins nombreuses. « *Certains pays appliquent des politiques restrictives de contrôle du cash et/ou une fiscalité dissuasive sur les remontées de dividendes* », explique Karine Hegbor, de Longchamp, qui ajoute que certaines monnaies peuvent être non délivrables.

Si ce constat vaut très souvent pour les économies en développement, l'existence de cash piégé ne se limite pourtant pas à elles seules, tant s'en faut. « *Il n'y a pas besoin d'aller très loin pour en trouver : en France et aux Etats-Unis par exemple, nous avons de la trésorerie disséminée* », confirme Sébastien Reynaud, de GE Vernova.

### Faire circuler l'argent

Cet écueil résulte d'une multitude de facteurs, parmi lesquels la volonté de dirigeants de filiale de conserver la trésorerie générée localement, de mauvaises prévisions de trésorerie, les exigences des douanes et de partenaires

# le cash piégé

bancaires qui exigent parfois que certaines opérations soient « collatéralisées », ou encore les opérations de croissance externe.

« *Les situations sont très diverses* », résume Sébastien Reynaud. Or, quelles qu'elles soient, elles pénalisent généralement les entreprises concernées à plusieurs titres. « *Le fait que le cash détenu ne soit pas entièrement utilisé est un signe d'inefficacité qui, sous l'effet de l'accroissement de la dette brute qu'il entraîne, coûte de l'argent au groupe* », pointe Karine Hegbor.

Outre l'assouplissement des règles en vigueur dans des pays comme la Chine ou l'Inde, quelques leviers permettent aux équipes financières d'éviter la constitution de trappes à liquidité, comme le choix de la devise de facturation. « *Pour les groupes qui disposent de plusieurs filiales locales, il est aussi possible de faire circuler le cash entre elles afin d'allouer l'argent là où on en a besoin* », poursuit Karine Hegbor.

En fonction du cadre réglementaire, le recours aux cryptoactifs de type *stablecoins* pour sortir la trésorerie d'un pays commence aussi

à se développer, en particulier dans des pays sud-américains – dont l'Argentine – et asiatiques. « *Il existe une diversité de moyens légaux pour ce faire* », conclut Sébastien Reynaud, dont l'avis est du reste partagé par Vivek Chikballapur, de JP Morgan : « *Tout problème a sa solution, mais cette solution a un coût.* »

## Diffuser une culture du cash

En présence de cash piégé, le banquier en appelle « *à ne surtout pas baisser les bras* » et « *à en discuter avec les partenaires bancaires* » pour déployer les mesures nécessaires.

Mais pour Nicolas Murat, de Carrefour, et Clémence Tarenne, d'OPmobility, un autre réflexe doit surtout s'imposer au sein des directions de la trésorerie. « *Il faut anticiper ce problème* », insistent-ils, avant l'implantation d'une nouvelle filiale ou encore la rédaction des contrats commerciaux, cependant que cette démarche doit aller de pair avec l'organisation de campagnes de sensibilisation quant à l'importance du cash auprès des équipes dirigeantes et opérationnelles des entités locales. ●



# Quand la charte devient un levier de

## Invités



**Bozena Hyra**  
Belambra



**Jonathan Galbrun**  
Safran

## Modérateurs



**Mailys Favarger Brion**  
IN Groupe



**David Guyot**  
Pandat Finance

**F**ormaliser la politique en matière de placements n'est un luxe ni dans une entreprise comme Belambra (séjours de vacances en hôtel ou en club), qui réalise 250 millions d'euros de chiffre d'affaires, ni à Safran, un équipementier de l'aéronautique dont les recettes sont cent fois plus importantes. Les produits financiers tirés des placements, ont notamment tenu à rappeler les invités de l'atelier, peuvent « *couvrir tout ou partie du coût de la dette* ».

À Safran, entreprise dont la dette nette est négative, il y a presque toujours de 5 à 6 milliards d'euros d'excédents à placer, d'où la nécessité de diversifier les contreparties, les arbitrages entre les produits permettant de leur côté d'optimiser les rendements sous contrainte (risques acceptés, niveau de liquidité minimum, etc.), a expliqué Jonathan Galbrun. Le groupe, par ailleurs, même s'il est structurellement excédentaire en liquidités, est très attentif à la notion de dette nette, et donc de placements prenant la forme d'équivalents de trésorerie : sont ainsi scrutés de près la qualité de crédit des contreparties, la maturité des actifs des fonds (moins de quatre-vingt-dix jours) et l'accès au cash lors des sorties.

Bozena Hyra, de son côté, qui s'occupe aussi du budget, reçoit régulièrement

# de trésorerie performance des placements

les offres de partenaires financiers, les analyse et fait des recommandations au directeur financier, avant signature par le président de l'organisateur de séjours de vacances. Les placements, qui garantissent systématiquement le capital, sont composés à parts égales de comptes courants rémunérés – « *cela se négocie* », assure-t-elle – et de dépôts à terme disponibles sous trente-deux jours au maximum. La trésorière de Belambra, par ailleurs, adresse chaque mois aux dirigeants et aux actionnaires un état où figurent les placements en cours.

## Soulager la chaîne opérationnelle

A Safran, la politique en matière de placements, qui était déjà appliquée, a été formalisée au moyen d'une charte après la pandémie de coronavirus. Ce document indique quelles sont les contreparties éligibles, qui fait quoi, la nature des contrôles et leur intensité (qui dépend notamment de la nature des produits, classés en trois catégories, la première comportant par exemple les comptes rémunérés et les dépôts à terme dans des établissements connus), ou encore le degré de risque et le niveau de liquidité souhaités. La charte, explique le responsable du *front-office*, a notamment la vertu de « *soulager toute la chaîne opérationnelle* ».

Afin que ses successeurs puissent se reposer sur un cadre d'action, la trésorière de Belambra a elle aussi mis noir sur blanc la politique qu'elle applique depuis longtemps, dans une charte appelée à être revue tous les deux ans avec le directeur financier et le président.

## Sur la base des prévisions

Les spécialistes des placements ne peuvent s'en remettre uniquement à leur propre jugement. Ils font notamment appel à ceux du *cash management* pour les prévisions de trésorerie. Et comme on ne peut jamais s'y fier les yeux fermés, il convient de conserver un coussin de placements facilement réalisables. « *De 20 % à 30 % des placements peuvent être liquidés immédiatement ou en quelques jours* », a expliqué le représentant de Safran, insistant sur le fait que dans le domaine des placements, il est important de « *pouvoir mettre toutes les parties prenantes, dont le directeur du financement et de la trésorerie et les auditeurs, autour de la table* », ce qui se fait notamment avec des comités mensuels, où sont entre autres évoqués des événements externes affectant la vie de l'entreprise, les nouveaux à surveiller (tokenisation des actifs, etc.), ou d'éventuelles modifications à apporter à la charte. ●



# RSE et finance réglementaires

## Invités



**Julien Fouré**  
Carrefour



**Rachel Lionsquy**  
La Banque postale



**Maxime Simon**  
Engie

## Modérateur



**Vincent Dupin**  
Mazars

Si la finance durable est le théâtre d'un certain relâchement, avec la mise au ban des questions environnementales et sociales par l'administration américaine et la révision en cours de la directive européenne sur la publication de rapports de durabilité (à 10 000, les entreprises éligibles seraient cinq fois moins nombreuses), les particuliers, les entreprises et les investisseurs y sont toujours attachés, selon Rachel Lionsquy.

Cette baisse de tension n'a d'ailleurs que peu de prise sur des entreprises comme Engie ou Carrefour. La première, parce qu'elle vise la neutralité carbone d'ici à 2045 et investit de 7 à 8 milliards d'euros par an dans des projets verts, trouve « *naturel d'aligner ses financements* », en ayant recours à des obligations vertes (depuis onze ans, 25 milliards d'euros d'encours sur un total de 30), à des prêts indexés servant à financer des projets (environ 6 milliards d'euros), ou encore avec deux crédits syndiqués indexés (8,5 milliards). Le distributeur, de son côté, privilégie les obligations indexées (6,5 milliards d'euros, sur un total obligataire de 8), avec des indicateurs pertinents dans toutes les activités du groupe. La Banque postale, elle, entreprise à mission depuis 2022, a intégré dans ses statuts des objectifs environnementaux et sociaux qui

# durable face aux tensions et politiques

entrent aussi en ligne de compte dans le calcul de la part variable des rémunérations. L'établissement financier émet des obligations vertes et sociales pour financer ses prêts et accompagne ses clients dans la mise en œuvre de leur politique environnementale et sociale.

## Appareiller promesses et dispositifs

Adapter les financements et les engagements environnementaux et sociaux ne va pas de soi : il faut notamment calibrer les instruments de financement verts en fonction des trajectoires, de décarbonation notamment (lesquelles sont balisées par des indicateurs échelonnés dans le temps), ou encore composer avec les changements de périmètre de l'entreprise, explique Julien Fouré, qui, à l'occasion du renouvellement d'un crédit syndiqué en 2024, a retenu trois indicateurs : émissions de gaz à effet de serre dans le cadre des scopes 1 et 2 (émissions directes et liées à l'énergie), gaspillage alimentaire et scope 3 (émissions indirectes, qui concernent ici les agriculteurs, les emballages et le transport des clients).

Dans ces deux entreprises, le scope 3 a une grande importance – il représente 90 % des émissions de Carrefour – « *tout seul, on ne fait rien* »,

note son représentant –, d'où la nécessité d'accompagner les fournisseurs, la plupart des PME et ETI. Le groupe de distribution tient ainsi à jour l'évolution d'indicateurs pertinents de ses cent plus gros fournisseurs, octroie aux entreprises qui respectent une liste d'objectifs des conditions bonifiées dans le cadre de programmes d'affacturage inversé, tandis que certains de ses fournisseurs s'engagent sur des plans d'affaires durables.

## Professionnalisation tous azimuts

Les débatteurs n'ont pas eu de mal à se mettre d'accord sur le fait que la finance durable s'était largement professionnalisée, comme l'attestent les relations mutuellement fructueuses avec l'Autorité des marchés financiers, le travail avec les avocats, les agences extrafinancières, ou encore avec les investisseurs, avec lesquels, d'après Maxime Simon, il convient d'aller plus loin dans les *reportings* que ce que préconise l'International Capital Market Association.

À Engie, où toutes les unités opérationnelles sont mises à contribution pour les *reportings*, ce travail en profondeur n'est pas vain : il est payé en retour par des livres d'ordres mieux garnis, avec à la clef quelques points de base d'économie. ●



# Anticipation et mode

## Invités



**Joanna Rousselet**  
SCP Abitbol et Rousselet



**Julien Sortais**  
Interpath Advisory

## Modératrices



**Isabelle Alvernhe Debrabant**  
Interpath



**Marie-Caroline Pujade**  
VusionGroup

**L**e droit français est très protecteur des entreprises en difficulté. Pour en tirer parti, encore faut-il anticiper les mauvaises passes et connaître les procédures, amiables dans le meilleur des cas ou collectives, et les acteurs impliqués.

On a affaire à deux catégories de signes avant-coureurs de difficultés, selon Julien Sortais. Les premiers ont trait à l'activité, dont le suivi des indicateurs (chiffre d'affaires, marges, etc.) permet de se rendre compte assez « *intuitivement* » que des tensions sur la trésorerie pourraient advenir. Les seconds sont de nature patrimoniale, avec les différents composants du besoin en fonds de roulement : ils ne sont « *pas assez bien appréhendés* », la culture du cash – quels sont les déterminants de la génération de trésorerie ? – étant trop souvent lacunaire, comme le sont les prévisions de trésorerie, « *insuffisamment utilisées comme outil de gestion* ».

## L'administrateur en chef d'orchestre

Les difficultés anticipées – s'il est incertain, le diagnostic peut être affiné par un professionnel du chiffre –, l'entreprise se tourne prioritairement vers un administrateur judiciaire, qui établit un diagnostic, définit une stratégie, dirige les négociations, avant

# de la restructuration d'emploi

de conclure un accord définitif, cela avec l'objectif « *d'éviter une des procédures collectives* », explique Joanna Rousselet. Cependant, pour qu'une procédure amiable soit pertinente, il faut, sur la base des prévisions de trésorerie, ne pas s'être décidé trop tard : le droit favorise l'anticipation et la situation ne soit pas être irrémédiable. Pour qu'elle soit déclenchée, il faut avoir affaire, au niveau social, à une cessation de paiement (l'actif disponible, autrement dit le cash, ne couvre pas le passif exigible, soit « *ce qui aurait dû être payé* »), et non pas à une impasse de trésorerie.

## Efficaces procédures amiables

Les procédures amiables, qui concernent un grand nombre d'entreprises, ont l'avantage déterminant d'être confidentielles et de concerner des parties prenantes qui y voient notamment un moyen d'éviter une procédure collective.

« *Très efficaces* », elles sont conduites par un administrateur judiciaire, qui a « *un rôle de chef d'orchestre* » et tente de « *concilier des intérêts divergents* », se traduit par des négociations ciblées (le plus souvent essentiellement avec les banques) et finalement par un protocole d'accord qui fait entrer en jeu les avocats, car les détails juridiques, qui ressortissent

notamment du droit des sûretés, sont nombreux.

Selon Julien Sortais, il est important de s'adresser à des avocats spécialisés en restructuration, et non à des avocats d'affaires, qui ne maîtrisent que rarement les arcanes de l'aide aux entreprises en difficulté.

Les leviers d'efficacité, explique le même expert, consistent à mettre les banques autour de la table de façon à aboutir à un moratoire, et à différer le paiement des dettes fiscales et sociales en activant le guichet unique que représente la Commission des chefs des services financiers.

Dans le domaine des procédures collectives, régies par le Code du commerce, on distingue d'une part le redressement judiciaire, une action « *coup de poing* » qui permet de geler toutes les dettes en cas de cessation de paiement, le temps de prendre des mesures correctives et de mettre sur pied un plan de remboursement qui peut aller jusqu'à dix ans, d'autre part la sauvegarde, qui a meilleure presse que la première, peut être déclenchée si l'on n'a pas affaire à une cessation de paiement, mais à des « *difficultés insurmontables* », et qui consiste aussi à geler les dettes. ●



# Construire de couverture

## Invités



**Loup Méric**  
Forvis Mazars



**Éric Prételat**  
Schneider Electric



**Nathalie Tamic**  
Brittany Ferries

## Modérateurs



**Cédric Dondain**  
Servier Monde



**Vincent Dupin**  
Forvis Mazars

**S**ujet « *tarte à la crème* » de l'aveu même de Cédric Dondain, de Servier Monde, le risque de change n'en demeure pas moins central. « *C'est un sujet que l'on retrouve partout : dans les flux, dans les contrats et, in fine, dans les comptes* », justifie Vincent Dupin, de Forvis Mazars. Et pour cause : ce type de risque peut être non seulement de nature transactionnelle lorsque les opérations réalisées par une entité du groupe sont libellées dans une autre devise que sa monnaie fonctionnelle, mais aussi de nature translationnelle lorsque les comptes des filiales à l'étranger sont convertis au moment de la consolidation comptable.

## Les leviers opérationnels d'abord

Avant de construire sa politique de couverture, une entreprise devra s'atteler à identifier ses différents risques de change d'une part, puis à les évaluer d'autre part. Une tâche qui, en fonction des sociétés, peut se révéler ardue. « *Au sein du groupe, nous avons 107 devises transactionnelles et soixante-six devises de reporting* », illustre par exemple Éric Prételat, de Schneider Electric, dont les expositions aux fluctuations des taux de change résultent également de flux internes.

Ce n'est qu'à l'issue de ces deux étapes que la stratégie de traitement de ce

# une politique de change

risque protéiforme peut être formalisée. « *Tandis qu'il existe pléthore de solutions pour le couvrir, il importe de commencer par actionner les leviers opérationnels* », préconise Loup Méric, de Forvis Mazars. Parmi eux, on trouve notamment la couverture naturelle (revenus et dépenses dans la même monnaie) et l'adaptation des clauses contractuelles (mécanisme de révision des prix, etc.). De l'avis général, le recours aux instruments dérivés ne doit intervenir qu'en dernier recours, d'autant plus que certaines devises dans le monde ne sont pas convertibles. « *Il est important de définir un seuil de matérialité à partir duquel l'entreprise décide de se couvrir, ainsi qu'un horizon de couverture* », poursuit Loup Méric.

Quant au choix des produits dérivés, fermes ou optionnels, simples ou sophistiqués, il découle principalement de l'appétence du groupe pour le risque et de ses contraintes opérationnelles. « *Pour optimiser le cours de change, nous nous autorisons parfois à utiliser des instruments de type accumulateurs* », évoque Nathalie Tamic, de Brittany Ferries. La compagnie maritime est exposée à la livre sterling, et au dollar américain pour ses achats de carburant.

## Du suivi et de la pédagogie

D'un groupe à l'autre, la gestion des couvertures peut être plus ou moins

centralisée, avec dans certains cas la mise en place d'une banque interne qui pilote ce type d'opérations – comme à Schneider Electric –, et plus ou moins automatisée. Peu importe l'organisation et l'approche retenues, « *les équipes de trésorerie doivent travailler main dans la main avec celles de la direction de la comptabilité pour définir la documentation de couverture, de manière à appréhender correctement et à intégrer les contraintes comptables afférentes* », insiste Loup Méric.

Dernière étape clé, la politique de couverture de change doit faire l'objet d'un suivi minutieux. « *Au-delà de la production d'états mensuels à destination de la direction, nous suivons le marché quotidiennement de sorte à accélérer, quand les taux de change sont favorablement orientés, la mise en œuvre de notre programme de couverture* », témoigne Nathalie Tamic.

Le maintien d'échanges réguliers avec le top management, les opérationnels et les contrôleurs de gestion est aussi jugé essentiel pour s'assurer de leur bonne compréhension des impacts de change et des implications relatives aux produits de couverture utilisés. « *La gestion de ce risque n'est pas uniquement, et ne doit pas demeurer, une question de spécialistes* », conclut Cédric Dondain. ●







# Une gamme complète de solutions innovantes, pour répondre à vos besoins.





**afte** | Association Française  
des Trésoriers d'Entreprise

LA VOIX DE LA TRÉSORERIE ET DU FINANCEMENT

AFTE  
46 rue d'Amsterdam 75009 Paris  
Tél.: 01 42 81 53 98  
Fax: 01 42 81 58 55  
Site Internet: [afte.com](http://afte.com)  
E-Mail: [afte@afte.com](mailto:afte@afte.com)

# La référence en conseil et courtage du poste client

| N°1 sur le marché français

**ASSURANCE-CRÉDIT** | Sécuriser votre poste client

**CAUTION** | Accompagner votre développement

**FINANCEMENT** | Diversifier vos sources de financement

**RISQUES POLITIQUES** | Protéger vos institutions à l'international

## Diot-Siaci Online Credit : Explorer l'avenir !

Une plateforme conçue exclusivement pour simplifier votre gestion crédit et faciliter la communication entre vos équipes risque et nos équipes d'arbitrage



### Productivité

Une interface intuitive pour optimiser la gestion de vos garanties



### Efficacité

Un suivi en temps réel de vos demandes et une centralisation de l'information



### Proactivité

Détecter et partager des informations susceptibles de vous intéresser

# CPRAM

L'avenir est notre présent

## Gardez le cap sur votre trésorerie avec nos solutions de placement



### Pour optimiser votre trésorerie découvrez notre gamme de fonds BFT\*

- **BFT Aureus ISR**
- **BFT Monétaire Court Terme ISR Climat**
- **BFT Crédit 6 Mois ISR**
- **BFT Crédit 12 Mois ISR**



■ RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Découvrez nos fonds et nos services sur

[cpram.com](https://cpram.com)

**L'investisseur est soumis à un risque de perte en capital** (voir le détail des risques dans le DIC et le prospectus)

Cette publicité, à destination des investisseurs professionnels, est autorisée à la diffusion en France, uniquement à titre d'information. Information promotionnelle et non contractuelle ne constituant ni un conseil en investissement, ni une recommandation d'investissement, ni une sollicitation d'achat ou de vente. Avant toute souscription, l'investisseur potentiel doit consulter la documentation réglementaire de l'OPC agréé par l'Autorité des Marchés Financiers dont le Document d'Informations Clés (« DIC ») en vigueur, disponible sur le site [cpram.com](https://cpram.com) ou sur simple demande au siège social de la société de gestion. Il appartient à l'investisseur de s'assurer de la compatibilité de cet investissement avec les lois de la juridiction dont il relève et de vérifier si ce dernier est adapté à ses objectifs d'investissement et à sa situation patrimoniale (y compris fiscale).

\* Depuis le 01/10/2025, ces fonds sont gérés par CPRAM, suite à la fusion de CPRAM et BFT Investment Managers.

CPRAM, société anonyme au capital de 61 461 945 euros.  
Siège social : 91-93 boulevard Pasteur, 75730 Paris Cedex 15. 399 392 141  
RCS Paris. Société de gestion de portefeuille agréée par l'AMF : n° GP 01-056.