

> DOSSIER

Le trésorier, dispensateur de confiance

Il n'incombe pas au trésorier, en tout cas pas en dernier ressort, de déterminer ce que doit être la qualité de crédit optimale de son organisation (améliorer sa notation financière peut, par exemple, se révéler incompatible avec un certain modèle de développement). Mais il en est en quelque sorte le garant, tandis que sa mission première demeure d'assurer la liquidité, comme se chargent de le rappeler les crises économiques, a fortiori quand elles revêtent l'intensité de celle causée par la pandémie de coronavirus, montre le dossier « Le trésorier, pilier de la crédibilité financière et de la qualité de crédit » de la présente *Lettre du trésorier*.

Il s'agit pour ce professionnel d'établir des liens de confiance avec ses créanciers et avec les agences de notation, chargées d'évaluer la qualité de crédit. Pour ce faire, il est conseillé d'avoir toujours sous les yeux, si possible en corps trente plutôt que sur un post-it, l'aphorisme de Warren Buffet cité en entame du dossier : « *Il faut vingt ans pour construire une réputation et cinq minutes pour la détruire* ». Mais aussi d'associer au bagage technique de haut niveau qui est la marque de fabrique du métier de trésorier, les aptitudes comportementales nécessaires à une connaissance en profondeur de son organisation (tout n'est pas dans le document de référence) et à de saines relations avec les bailleurs de fonds, les agences de notation, ou encore les commissaires aux comptes.

La mission nécessite aussi de se familiariser avec les garde-fous que constituent par exemple les covenants (ratios de flux, ratios patrimoniaux, etc.) qui figurent dans les contrats de financement (lire « Les ratios financiers dans les contrats de prêt constituent des outils de pilotage, de dialogue et de confiance », *La Lettre du trésorier* n°431 de mai 2025).

Mais encore de maîtriser les risques qui ne sont pas directement financiers et qui, sous-estimés ou mal présentés à l'extérieur de l'entreprise, peuvent miner la confiance qu'on lui accorde : ils sont liés à l'environnement et aux aspects sociaux (en Europe, au prisme de la double matérialité), au gouvernement d'entreprise, à la fraude ou encore aux cyberattaques.

Et puisqu'il est question de flexibilité financière dans le dossier, on lira avec profit l'article intitulé « Les obligations hybrides, un outil stratégique en mutation », des pages 18 et 19.

TOUT VA BIEN JUSQU'ICI

L'économie des Etats-Unis ne se trouve pas dans l'état de désolation souvent évoqué au début du second mandat de Donald Trump : le taux de croissance pourrait s'établir à 2 %, voire davantage, tandis que le dollar, qui avait cédé beaucoup de terrain entre février et juillet, ne semble pas menacé d'effondrement. Cependant, la première puissance mondiale pourrait bientôt connaître son heure de vérité, cela au moment où les relations avec une Chine conquérante s'apparentent à une guerre de tranchées, explique Véronique Riches-Flores dans l'entretien des pages 8 et 9.

Pour l'ancienne chef économiste de SG CIB, le modèle de développement est trop déséquilibré à plusieurs titres, et particulièrement celui de l'industrie, où le fossé ne cesse de se creuser entre le secteur de la technologie, où les gains de productivité sont élevés, et le reste. On se dirige aux Etats-Unis vers une hyper-concentration de ce secteur, laquelle écrase la concurrence et freinera l'innovation.

La Lettre du trésorier

SOMMAIRE

➤ DOSSIER

P.3 Le trésorier, dispensateur de confiance

➤ SOMMAIRE **P.5**

➤ POINT DE VUE SUR LES MARCHÉS

P.7 Les politiques monétaires toujours plus proches du taux neutre en 2026
Par Cyril Parison, Silex

➤ ENTRETIEN

P.8 Véronique
Riches-Flores
RichesFlores Research



➤ ACTUALITÉ

P.18 Les obligations
hybrides, un outil stratégique
en mutation

P.20 Enjeux fiscaux d'une cession
d'un prêt intragroupe

P.23 L'activité quotidienne sur le marché
des changes tutoie 9600 milliards
de dollars



**LE TRÉSORIER, PILIER
DE LA CRÉDIBILITÉ
FINANCIÈRE ET DE
LA QUALITÉ DE CRÉDIT**
DOSSIER P.11

➤ LES ACTIVITÉS DE L'AFTE

P.25 Des mouvements dans les
commissions et les délégations

Président

Daniel Biarneix

Directeur de la publication

Lionel Jouve

Rédacteur en chef

Arnaud Brunet
arnaud.brunet@afte.com

Rédaction

Auguste Grignon Dumoulin

Comité de rédaction

Raffi Basmadjian
Véronique Blanc
François d'Alverny
Marc Espagnon
Lionel Jouve
Vincent Le Bellac
Hervé Postic

Commission paritaire

N° CPPAP 0624 G 88142
ISSN n° 0757 - 0007

Conception - Impression:
humancom - Beecom

Régie publicitaire:
Mistral Média

Directeur Général:
Luc Lehericy
Tel. : 01 40 02 99 00
luc.lehericy@mistralmedia.fr

afte | Association Française des
Trésoriers d'Entreprise

46 rue d'Amsterdam
75009 Paris

Tél. : 01 42 81 53 98

Fax : 01 42 81 58 55

Site Internet : afte.com

E-Mail : afte@afte.com

Abonnement annuel
(11 numéros) : 180 euros HT
(TVA 2,1 %)