

Trésoriers à l'épreuve de la crise sanitaire



NOTRE VISION DE VOS ENJEUX

Contexte

L'épidémie de Covid-19 est à l'origine d'**une crise sanitaire inédite** et d'une **mobilisation nationale et internationale exceptionnelle** au regard des enjeux humains, économiques et financiers. Les **incertitudes** liées à cette crise sont encore **majeures et évolutives** à l'heure actuelle.

Tous les pays, tous les acteurs et toutes les industries sont touchés. Les mesures de confinement prises pour tenter d'enrayer la pandémie sont susceptibles d'affecter fortement l'activité des entreprises, leur besoin de liquidité, la valeur de leurs actifs et leur capacité à faire face à leurs obligations.

Les trésoreries, par leur **position clé au sein des directions financières**, et par leur rôle de **gestionnaire et centralisateur des flux financiers** sont touchées de plein fouet et doivent redoubler de rigueur et de vigilance.

Par ailleurs, les **marchés se tendent**, rendant notamment plus difficile l'accès au financement. Les taux remontent, les spreads s'élargissent sur les échanges de devises et la volatilité s'envole (notamment sur les cours des matières premières), **en rendant plus complexe la couverture des risques financiers et de matières premières**.

Les nouveaux enjeux face au Covid-19



Covid-19, Trésorerie & Financements : les principaux points d'attention

1 Sécuriser la gestion opérationnelle de son département trésorerie et financements

- Mettre en place la **gestion de crise** et adapter le **plan de continuité d'activité** de votre trésorerie au contexte
- Assurer la continuité dans l'exécution des **tâches opérationnelles** et des **contrôles de la trésorerie** (accès aux données de marché, booking des deals, process de validation, protocoles de communication bancaire, comptabilisation,...)
- **Adapter l'organisation de la trésorerie** en période de confinement (télétravail, protocoles de communication, accès VPN prioritaires, connexions simultanées,...)
- Ajuster l'organisation de la trésorerie au **risque d'absence de personnes clés** (revue des rôles de chacun et identification des backups) en préservant autant que faire se peut la séparation des fonctions
- Renforcer la sécurité des paiements contre le risque de fraude, la **cyber-sécurité** et s'assurer de la **résilience de votre infrastructure IT trésorerie** dans un contexte où les équipes travaillent principalement à distance
- Contrôler la **qualité et le niveau de service** assurés par les **partenaires clés externes** (banques, provider de données de marchés, éditeurs de TMS, info gérance, systèmes de communication...) **et internes** (équipe IT, équipe comptable et conso, équipe commerciale, etc.)
- Mettre en place **des tableaux de bord flash** à l'intention des directions financières et générales pour piloter l'activité et faciliter la prise de décision
- Revoir et prioriser la **roadmap de vos projets** et mesurer les impacts sur les budgets en-cours. Identifier les **options de rationalisation** et les possibilités de report dans des conditions dégradées

2 Identifier ses besoins de liquidité

- Renforcer le **suivi quotidien du niveau de cash disponible du groupe**
- Identifier les effets de la crise notamment sur les **incertitudes relatives aux cash flows prévisionnels** du groupe ainsi que sur le BFR (en retenant pour les analyses complexes une approche favorisant la règle des 80/20)
- Fiabiliser les **prévisions de trésorerie dans un contexte de crise** afin de calibrer les besoins de liquidité en fonction de « stress scénarios » réalistes.
- **Anticiper les impacts des dérivés sur les besoins de liquidité** : consommation de lignes de crédit, possibilité de prolonger à prix historique certains dérivés lors de leur débouclage, simuler le niveau de trésorerie nécessaire pour financer les dérivés faisant l'objet d'appels de marges (cash collateral)
- **Anticiper vos sujets de liquidités avec vos banques** (possibilité de tirer sur les lignes de backup, revue des échéances contractuelles des financements bancaires, identification des clauses disruptives dans les contrats de financement (covenants), etc.)

3 Administrer son besoin de financement

- Renforcer la **culture cash** dans un souci de **gestion optimisée du BFR** notamment en renforçant le suivi du recouvrement des créances
- Prévenir les impacts de la crise sur les **programmes de cession de créances** (titrisation; affacturage; reverse factoring; etc.) dus à la baisse de facturation
- S'assurer que les **assureurs crédits** maintiennent leur couverture pendant la période de crise
- En lien avec la direction financière, **examiner et prioriser les dépenses** à court terme
- Etudier et choisir l'application ou non **des nouvelles mesures sociales et fiscales gouvernementales** en soutien aux entreprises pendant la crise sanitaire
- Examiner avec vos partenaires bancaires les **mesures d'aide au financement** proposées par les banques françaises en lien avec les dispositifs publics exceptionnels de soutien aux entreprises, par exemple par l'octroi d'un prêt garanti par l'Etat (PGE)
- **Sécuriser vos découverts ou lignes de crédit** auprès des banques en bénéficiant des **mécanismes de garantie de la Bpifrance** proposés dans le cadre de la crise sanitaire
- Contrôler la liquidité immédiate de vos placements de trésorerie et leur exigibilité anticipée sans perte de valeur
- Renforcer le **suivi du risque de défaut des contreparties** sur les actifs financiers détenus.
- Particulièrement sur les OPCVM détenus, renforcer le contrôle de votre taux d'emprise et de la liquidité du fond.
- S'assurer que la **documentation juridique des programmes d'émission sur les marchés** (EMTN, ou autres) est à jour afin d'être en capacité d'émettre au moment propice
- Continuer à dialoguer avec les **agences de notation** et évaluer les conséquences d'une **éventuelle dégradation de son rating**
- Etudier la possibilité de bénéficier du **programme temporaire d'achats d'urgence de titres obligataires des banques centrales européennes** (*pandemic emergency purchase programme – PEPP*) prévu dans le cadre des 750 milliards d'euros mobilisés par la BCE pour soutenir la zone euro face aux conséquences de la pandémie
- Dans le contexte d'un marché dégradé des billets de trésorerie, vérifier l'**éligibilité de vos titres NEU CP au programme d'achat de billets de trésorerie non financiers prévu dans le cadre du PEPP**
- Identifier les **potentiels impacts de la crise sur les clauses disruptives** (*covenants, ratios, dégradation de la notation par les agences, clauses de défaut de l'emprunteur ou d'un membre de son groupe, clauses d'événement significatif défavorable ou de force majeure*) des contrats de financement et sur les contrats cadre des dérivés (*ISDA et FBF*)

Covid-19, Trésorerie & Financements : les principaux points d'attention

4 Adapter sa gestion des risques aux effets de la crise

- Adapter sa politique de gestion des risques à l'aune des effets de la crise sanitaire sur votre environnement, notamment sur :
 - l'**identification des risques** à couvrir ;
 - la **gouvernance** autorisant les couvertures ;
 - la **capacité à pouvoir traiter des dérivés** lorsque son propre risque de crédit se détériore ;
 - les **niveaux de couvertures nécessaires** ;
 - le **contrôle des limites** autorisées et les **instruments utilisés** ;
 - le **contrôle interne** du suivi des risques ;
 - les reportings clés nécessaires au **suivi de ces risques et aux prises de décisions**...
- S'assurer que vous êtes en mesure de **surveiller efficacement le marché** et d'**obtenir les principaux indicateurs des risques** gérés par votre trésorerie
- Renforcer **votre suivi du risque de contrepartie** (notamment avec une surveillance accrue des informations et données de marché, le suivi des ratings des agences de notation et des variations des CDS de vos contreparties)
- S'assurer que **les stratégies de couverture (taux, change, actions, matières premières) fonctionnent encore**, et identifier les cas de **sur-couverture** provenant par exemples : de la disparition de tout ou partie du chiffre d'affaires ou des achats couverts pour les risques de prix et/ou de change, d'une baisse de valeur des actifs couverts pour le risque de change, etc.

5 Anticiper les impacts comptables sur les instruments financiers

Avec les effets de la crise du Covid 19, les entreprises devront notamment envisager les questions comptables (en normes IFRS) suivantes :

- **Les actifs financiers :**
 - Déterminer les impacts de la crise sur les **dépréciations pour perte de valeur** ainsi que sur les **ajustements des pertes de crédit** attendues selon l'**approche IFRS 9**
 - **Les passifs financiers :**
 - Comptabiliser les éventuelles **renégociations d'emprunts**
 - Traiter les cas d'exigibilité anticipée des dettes financières lors d'**une rupture d'une clause disruptive** (e.g Covenant)
 - **Juste valeur des instruments**
 - Une augmentation de l'**amplitude de la juste valeur des instruments financiers** est globalement attendue. En effet, suite à l'émergence de la crise du Covid-19, les marchés boursiers ont fortement baissé, la volatilité a augmenté, les basis spreads entre devises se sont fortement élargis, les rendements des obligations ont atteint des niveaux records et les indices de crédit-default-swap sont partis à la hausse.
 - Dans ce contexte de crise pandémique, **le nombre d'instruments évalués à la juste valeur et classés au niveau 3 dans la hiérarchie de la juste valeur pourrait augmenter**, en raison principalement de l'accroissement des paramètres non observables comme par exemple le risque de crédit qui devient plus important dans l'environnement actuel ou la disparition de transactions observables.
 - **Les couvertures**
 - Les **critères comptables** de couverture continuent-ils d'être respectés ?
 - Toute **modification** (résultant de l'épidémie du Covid-19) **des conditions contractuelles** d'un instrument dérivé peut affecter l'**éligibilité de l'instrument en tant qu'élément couvert**
 - Si l'épidémie **réduit la probabilité qu'une opération couverte se produise** ou affecte son calendrier, la **comptabilité de couverture peut être interrompue ou peut engendrer de l'inefficacité**.
- Dès que l'élément couvert a disparu, les effets des dérivés doivent être comptabilisés en résultat.
- La **remise en cause du caractère hautement probable des transactions futures** entraîne la déqualification des instruments de couverture. La **variation de valeur efficace de l'instrument de couverture** est figée dans les réserves de couverture de flux de trésorerie. Le recyclage en résultat dépend de l'occurrence des flux couverts. Si les flux de trésorerie qui sont couverts :
 - sont encore susceptibles de se produire, le montant précédemment cristallisé doit demeurer dans la réserve de couverture jusqu'à ce que les flux de trésorerie couverts se produisent ;
 - ne sont plus susceptibles de se produire, le montant comptabilisé en autres éléments du résultat global doit être immédiatement recyclé en résultat.
 - Une **augmentation significative du risque de crédit d'un instrument de couverture** peut entraîner de l'inefficacité voir l'arrêt de la couverture.
- **Informations financières**

La crise du Covid-19 aura une incidence sur les publications et le trésorier devra faire preuve de jugement pour déterminer les **informations pertinentes à communiquer sur sa politique de gestion des risques et des instruments financiers**, notamment sur :

 - L'**explication des événements et des transactions** qui sont importants pour comprendre l'évolution de la situation financière et de la performance depuis la dernière date de publication annuelle (notamment pour les publications intérimaires sous IAS 34)
 - Les **changements dans la façon de gérer les risques** ayant une incidence sur sa comptabilité de couverture
 - Les effets du Covid-19 entraînant l'**inefficacité de la couverture**
 - Les opérations futures qui étaient assujetties à la comptabilité de couverture mais qui ne sont plus hautement probables et les **reclassements connexes en résultat net**
 - Le reclassement des **pertes irrécouvrables** de la réserve de couverture de flux de trésorerie en résultat.

Retrouvez les principales mesures gouvernementales de soutien aux activités des entreprises françaises

Incluant notamment:

1. Délais de paiement d'échéances sociales et/ou fiscales et remises d'impôts directs



Report et/ou remise des échéances fiscales



Accélération des procédures de remboursement des crédits d'impôt



Report des échéances sociales



CCSF et les délais de paiement

2. Mobilisation de BPI France pour garantir des lignes de trésorerie bancaires



Mobilisation de BPI France (lignes de crédit et garanties)

3. Soutien de l'État et de la banque de France (médiation du crédit)



Médiation de crédit (renégociation des lignes)

4. Dispositif de chômage partiel simplifié et renforcé



Chômage partiel: réduction du temps de travail ou fermeture temporaire

5. Appui au traitement d'un conflit avec des clients ou fournisseurs par le Médiateur des entreprises



Médiateur des entreprises (clients vs. fournisseurs)

6. Programmes de la BCE



Pandemic emergency purchase programme (PEPP)

Corporate sector purchase programme CSPP, incluant des précisions sur les critères d'éligibilité

Public sector purchase programme PSPP

Retrouvez également le décryptage des mesures du gouvernement par nos experts KPMG sur le site [kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)

Vos contacts



Hubert de Vaumas
Partner,
Corporate Treasury Services
Tél : +33 1 55 68 89 40
Mail : hpreverauddevaumas@kpmg.fr



Marie-Noëlle Vidal
Senior Manager,
Corporate Treasury Services
Tél : +33 1 55 68 87 93
Mail : marie-noelle.vidal@kpmg.fr



Sebastian Brenet
Senior Manager,
Corporate Treasury Services
Tél : +33 1 55 68 65 18
Mail : sbrenet@kpmg.fr



Florence Laly
Senior Manager,
Corporate Treasury Services
Tél : +33 1 55 68 63 78
Mail : flaly@kpmg.fr



Alice Mayot
Senior Manager,
Corporate Treasury Services
Tél : +33 1 55 68 86 92
Mail : amayot@kpmg.fr



Delphine Vliegen
Senior Manager,
Corporate Treasury Services
Tél : +33 1 55 68 21 91
Mail : dvliegen@kpmg.fr



Isabelle Alverne Debrabant
Manager,
Corporate Treasury Services
Tél : +33 1 55 27 08
Mail : ialverne@kpmg.fr

L'étendue et la nature des services détaillés dans ce document sont soumis aux règles déontologiques de la profession, selon que nous sommes commissaires aux comptes ou non de votre entité ou de votre groupe. Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International