

## RACONTER QUARANTE-CINQ ANS D'AFTE

L'Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE) a été fondée il y a quarante-cinq ans. *La Lettre du trésorier* se saisit de cette occasion pour remonter le temps et raconter la grande et la petite histoire d'une association qui a accompagné l'essor d'une profession qui, en 1976, émergeait à peine. Le comité des sages de l'AFTE y publie sept tableaux thématiques, de juin à novembre. Dans les quatrième et cinquième opus (ci-dessous), on comprendra la mobilisation de l'AFTE pour que les entreprises puissent se financer aussi convenablement que possible et le rôle de l'association dans l'évolution des moyens de paiement.

### L'AFTE ET LES FINANCEMENTS BANCAIRES ET DE MARCHÉ

Par le comité des sages

**D**epuis sa création en 1976, l'AFTE s'est constamment impliquée sur ce sujet primordial pour les entreprises. Trois facettes sont des constantes : participer à la meilleure définition possible des instruments, défendre la neutralité des conditions de financement et contribuer à l'accès de ces instruments au plus grand nombre, crise ou pas.

#### DES INSTRUMENTS DE FINANCEMENT EN DÉVELOPPEMENT

Dès 1985, l'AFTE, au travers en particulier du comité consultatif du Conseil national du crédit, est à l'origine de la création du marché des billets de trésorerie (BT), malgré la vive opposition de l'Association française des banques (AFB) et les hésitations du ministère de l'Économie et des Finances, puis obtient la réduction du montant minimal à un million de francs pour en élargir l'accès. L'association a beaucoup œuvré pour animer ce premier marché désintermédié (Club des BT, page de cotations sur Reuters...),

pour simplifier les obligations documentaires afférentes, et parfois, le défendre (résistance à la volonté de la Banque de France de limiter, au début, la progression des encours, apparition inopinée de la Cades...). Le marché des billets de trésorerie est devenu rapidement le deuxième en Europe derrière l'Euro CP.

L'AFTE convainc les autorités de créer, en 1992, un nouveau segment de marché de la dette d'entreprise, de maturité comprise entre les BT et les obligations : le bon à moyen terme négociable (BMTN). Elle parvient même à faire assouplir les conditions d'émission, en 1994, en obtenant du ministre des Finances la suppression de l'obligation de notation. Mais ce marché n'émergera pas, l'AFB « *mettant [publiquement] en doute l'intérêt des BMTN pour le développement des marchés financiers* ». Il faudra attendre 2012 pour relancer la possibilité de financements désintermédiés pour les entreprises, plus spécifiquement de taille intermédiaire, sur la base d'une évolution législative suggérée par l'AFTE depuis de nombreuses années. Ainsi, le placement privé

euro (Euro PP) naît, sous l'impulsion du Comité EuroPP, dont la présidence est confiée à un ancien président de l'AFTE, lequel était à l'initiative de la charte Euro placement privé publiée en 2014 grâce au travail des acteurs concernés (autorités de contrôle, banques, entreprises, investisseurs et gestionnaires) qui poursuivront leur collaboration pour la rédaction des modèles de contrat, en format obligataire ou en format prêt.

Au-delà des nouveaux instruments, l'AFTE s'est toujours attachée à participer à la modernisation des outils de financement existants, tels que les obligations (à l'occasion du passage à l'euro notamment). Idem s'agissant des contrats de crédit bancaire, syndiqué ou bilatéral, sur lesquels l'association publiait en 2006 un cahier technique très complet (« La convention de crédit syndiqué - *Term Sheet* modèle - un standard AFTE ») permettant aux trésoriers de bien cadrer leurs négociations bancaires, sans être perdus dans le maquis des clauses trop souvent défavorables aux emprunteurs. Elle a ensuite été associée à la réforme

du marché des titres de créance négociables avec le *negociable european commercial paper* (NEU CP) qui a succédé aux BT.

### POUR LA NEUTRALITÉ DES CONDITIONS DE FINANCEMENT

Dans un passé assez lointain, l'AFTE a contribué à protéger les entreprises contre les effets négatifs d'un indice cartellisé de façon opaque, élaboré par les banques : le taux de base bancaire (TBB). Sa nécessaire objectivisation a été un sujet phare pour l'AFTE, sa valeur étant très au-dessus des indices de taux interbancaires, voire obligataires, masquant une marge de fabrication en amont de la marge commerciale, celle-là légitime. En 1993, c'est à la défense d'un indice élaboré sous l'égide de l'AFB, celui-là de façon transparente, mais contesté par les banques elles-mêmes, que l'AFTE s'est attelée : le Pibor (lire *La Lettre du trésorier* de juillet-août).

Au cours de la dernière décennie, la Banque centrale européenne (BCE) a mis en œuvre une politique de taux directeurs négatifs et de *quantitative easing*, poussant les taux de marché Euribor et Eonia (désormais Ester) bien en dessous de zéro. Les entreprises, avec l'AFTE à leur côté, ont fait face à une demande croissante des établissements bancaires pour introduire des planchers à zéro dans les documentations de crédit (*floor* à 0 sur le taux de référence au lieu d'un *floor* à 0 sur le taux d'emprunt réel). Un sujet encore d'actualité pour de nombreux contrats de financement, là où les

produits de marché, dont les dérivés, en sont exemptés.

### L'ACCÈS PERMANENT AUX FINANCEMENTS

Depuis la création de l'association, les crises ont été nombreuses : chocs pétroliers dans les années 1970, guerre des changes (années 1980), résistance à la création de l'euro (années 1990), éclatements de bulles (années 2000), crise des dettes souveraines, crise sanitaire aujourd'hui. Elles se sont traduites par des pénuries de liquidité plus ou moins marquées pour les banques et plus encore pour les entreprises. La financiarisation des économies, la désintermédiation et l'interconnexion mondiale des marchés ont accru le risque de perte d'accès aux financements pour les entreprises, pourtant rarement à l'origine de ces crises.

L'AFTE a toujours joué son rôle dans ces situations. Lors de la crise des *subprimes*, les autorités françaises ont été rapidement sensibilisées à la gravité de la situation, pour que les mesures d'urgence, décidées par les instances européennes, puissent protéger l'économie réelle au-delà de la sphère financière. Et éviter que le système bancaire ne fasse trop payer aux entreprises le coût de cette crise par des marges plus élevées pour les plus fortes d'entre elles, ou par une perte de l'accès aux financements pour les plus fragiles.

A cette même époque, l'AFTE mettait aussi en avant le risque de perte de financements que représentait la

réduction des délais de paiement interentreprise (avec la loi LME de 2008) et les opérations d'affacturage et d'affacturage inversé associées.

A partir de 2016, la BCE a étendu sa politique de *quantitative easing* aux achats de titres émis par des entreprises. Une occasion pour l'AFTE de se montrer très attentive aux critères de sélection des instruments (extension aux NEU CP en 2020) et des émetteurs (type et niveau de *rating*).

Lors du premier confinement de 2020, où durant quelques jours, la plupart des émetteurs de NEU CP n'ont pu lever des fonds, il a fallu une très bonne réactivité de la Banque de France, agissant dans le cadre du programme d'urgence d'achat de titres à court terme mis en place par la BCE, alimentée et peut-être même aiguillonnée en temps réel par l'AFTE en informations précises sur les besoins du marché, pour remédier à cette crise.

Plus récemment encore, l'AFTE a continué à apporter sa contribution à la réouverture du marché du NEU CP, à la mise en place puis aux remboursements des prêts garantis par l'Etat, et à l'élaboration des modalités du crédit export. Mais l'histoire de s'arrête pas là : aujourd'hui, les transpositions du dernier volet des accords dits de Bâle III risquent de peser sur les conditions de financement, tandis que la réglementation des fonds monétaires constitue un enjeu pour le marché des financements courts. ■

## LES APPORTS DE L'AFTE SUR LES MOYENS DE PAIEMENT

### Par le comité des sages

Les moyens de paiement ne furent pas une priorité pour l'AFTE lors de ses premières années car l'offre était figée

et les conditions réglementées. Les supports de règlement papier prédominaient largement (chèques, lettres de change et billets à ordre

et même virements, nationaux et internationaux). Les années 1980 connurent un début de révolution télématique dans le domaine de la

communication entre banques et entreprises, les paiements et la récupération des relevés de comptes bancaires. L'objectif commun était la sécurisation des paiements, la rapidité des communications tout en améliorant, surtout au souhait des entreprises, l'interbancaire.

De 1989 à 1993, de nombreux éditoriaux de la *Lettre du trésorier* font état des travaux de l'AFTE et de ses commissions, en particulier au sein du Comité français d'organisation et de normalisation bancaires : MSEB, Edi ou Edifact, Etebac 3 puis 5 sont des sigles dont il n'est plus nécessaire aujourd'hui de fournir la signification, tant l'eau a coulé sous les ponts. Etebac 5 cessera de fonctionner en 2012, remplacé par le protocole allemand Ebics ainsi que par Swifnet, Swift s'étant quelque temps avant ouvert aux entreprises industrielles et commerciales.

Cependant, les jours de valeur compliquaient la gestion de trésorerie, causant des soldes oisifs et des erreurs pénalisant en particulier les clients ayant des montants unitaires élevés. Ainsi, la tarification négociée et à l'acte des moyens de paiement devint au milieu des années 1990 un thème des interventions publiques de l'AFTE ainsi qu'au sein du Conseil national du crédit (CNC) et de son comité consultatif.

Les évolutions parallèles des techniques informatique et télématique d'une part, des conditions financières de traitement des flux d'autre part permirent des avancées très significatives avec, par exemple, le début des centralisations des paiements, des appels d'offres pour le traitement des flux et l'établissement de liens directs avec des prestataires non bancaires.

L'AFTE ayant saisi le comité consultatif du CNC sur différents points, il en résulta, en particulier, un rapport final en 1996, « Bilan et perspectives des moyens de paiement en France », qui fut qualifié de « document de synthèse sans précédent dans notre pays ». Il recommanda,

entre autres, la constitution d'un groupe de travail qui approfondirait la question cruciale de savoir « *quelles modifications devraient être apportées au droit positif français pour en faire un modèle de sécurité [...] dans un système totalement dématérialisé* ». En mai 1997, ce groupe de travail, dans lequel l'AFTE était le seul représentant des entreprises, publia son rapport (Problèmes juridiques liés à la dématérialisation des moyens de paiement et des titres) dont les recommandations sur la preuve furent mises en œuvre par loi du 13 mars 2000. Cette loi réforma le Code civil en édictant que « *l'écrit sous forme électronique est admis en preuve au même titre que l'écrit sur support papier* », sous certaines conditions de fiabilité. Selon la Cour de cassation, il s'agit là d'« *un véritable nouveau droit à l'échange électronique [...] en admettant désormais la signature électronique même lorsque celle-ci est exigée à titre de validité* ».

Ces évolutions mirent la tarification au premier plan des préoccupations des entreprises et en particulier des remettants de cartes bancaires, de prélèvements, puis de chèques image, en raison de la répercussion des commissions interbancaires sur les bénéficiaires. Les enjeux financiers colossaux conduisirent les entreprises du secteur du commerce à choisir la voie judiciaire en soutenant que ce système constituait une entente. Avec succès, puisque le Parlement européen intervint avec un règlement en 2015. Au cours de ce long processus, l'AFTE fut régulièrement consultée par les autorités de la concurrence française et européenne et par le Parlement européen.

## DES PAIEMENTS EUROPÉENS

Ces avancées technologiques et juridiques ouvrirent la voie à la mise en place des moyens de paiement européens, le *Single Euro Payments Area* (Sepa) lancé par la Commission européenne en vue d'uniformiser les moyens de paiement élec-

troniques (virements, prélèvements et cartes). La profession bancaire créée en 2002 l'*European Payment Council*. Quelques années plus tard, l'AFTE et son représentant, alors président de l'*European Association of Corporate Treasurers*, coordonnèrent la réaction des associations nationales de trésoriers avec leurs regrets de ne pas avoir été associées aux projets et formulèrent tous les points de désaccords.

En 2006, la Banque de France convoque la première réunion du Comité national Sepa qui réunit banques, entreprises, administrations, particuliers et journalistes. L'AFTE va, de fait, être le porte-parole des entreprises, le Medef étant souvent en porte à faux lors d'oppositions entre banques et entreprises et la CGPME ayant peu de moyens à consacrer au sujet. La participation de l'AFTE à ces travaux sera active, la Banque de France la remerciant de manière appuyée. Elle sera d'ailleurs nommée présidente d'un des cinq groupes de travail (du RIB au BIC/Iban), coprésidente d'un autre (continuité des mandats) et vice-présidente d'un troisième (période transitoire), tout en participant activement aux deux autres et obtiendra la création d'un sixième groupe (support juridique).

Vis-à-vis des entreprises, l'action de l'AFTE sera forte avec la création d'une commission « Sepa », la mise en ligne d'un questions-réponses évoluant au jour le jour en fonction des questions posées par les membres et des évolutions des règles. La Banque de France demandera à l'AFTE d'animer, seule ou conjointement avec elle, une quarantaine de réunions de présentation dans ses directions locales. L'AFTE fera aussi, bien sûr, des présentations dans ses délégations régionales. La date butoir du 31 janvier 2014 a dû être repoussée (le 8 janvier) au 31 juillet 2014 par la Commission européenne du fait de l'insuffisante préparation de certains pays, mais la France était prête, et le rôle de l'AFTE avait été

un élément particulièrement important du succès de cette préparation.

Les fonctions du Comité national Sepa furent reprises par le Comité national des paiements scripturaux, créé en 2016, que l'AFTE copréside avec la Fédération bancaire française. Sa mission est de promouvoir le développement et la modernisa-

tion des paiements scripturaux en France et en Europe. Les principaux sujets traités sont le développement des paiements européens Sepa, des paiements instantanés, du virement référencé, du *request-to-pay*, la réduction du recours au chèque et la coordination des travaux européens dans le domaine des paiements.

La commission « monétique et

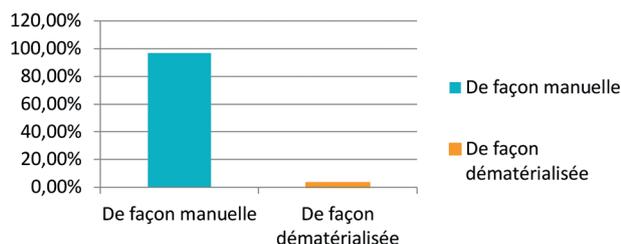
moyens de paiement » de l'AFTE a constamment étudié et approfondi tous les aspects techniques et politiques de son domaine en diffusant les résultats de ses travaux au sein de l'AFTE en coopération avec son centre de formation et dans *La Lettre du trésorier*. La commission « fintech » contribue en assurant une veille de pointe. ■

## > ACTIVITÉS DE L'AFTE

# ENQUÊTE SUR LA GESTION ÉLECTRONIQUE DES POUVOIRS BANCAIRES

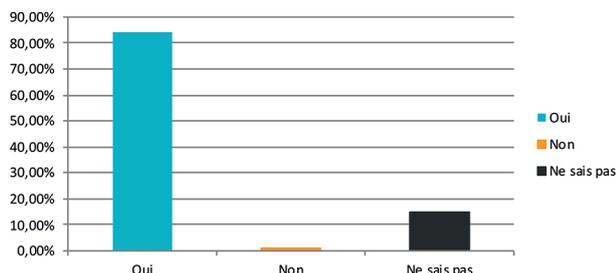
La commission « systèmes d'information » remercie les 105 adhérents qui ont répondu à l'enquête sur la gestion électronique des pouvoirs bancaires, connue sous l'acronyme ebam. Le nombre de réponses confirme l'intérêt de notre communauté sur ce sujet. Plus de 80 % des sondés connaissent le sujet. Retrouvez la totalité des résultats sur <https://www.afte.com/restitution-enquete-ebam-gestion-electronique-des-pouvoirs-bancaires>. Ci-dessous quelques morceaux choisis.

Comment sont gérés les pouvoirs bancaires au sein de votre organisation ?

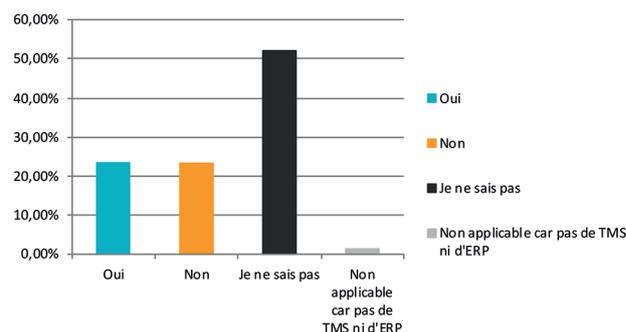


- La quasi-totalité des répondants (97 %) gère les pouvoirs en papier, alors que 80 % estiment que l'ebam serait un avantage pour leur organisation.
- La gestion papier et manuelle des pouvoirs bancaires incite fortement à regarder des solutions de digitalisation. La pandémie et la généralisation du travail à distance en sont un bon exemple.
- 70 % des répondants seraient prêts à utiliser ce type de fonctionnalités, à conditions que l'ebam se standardise dans les banques et que le coût humain et financier reste raisonnable.

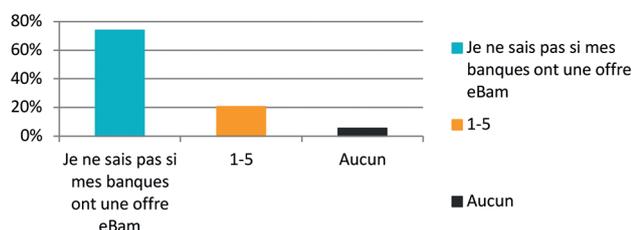
La gestion de pouvoirs bancaires dématérialisée est-elle ou serait-elle un avantage au sein de votre organisation ?



Est-ce que votre TMS ou ERP intègre un module ebam ou peut-on le connecter à une solution ebam ?

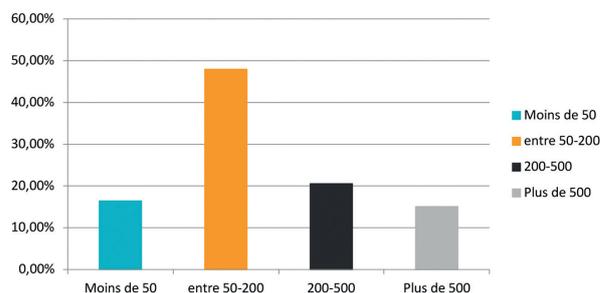


### Parmi vos banques, savez-vous combien proposent une offre eBam ?



- Près de 90 % des sondés n'ont pas de solution de gestion des pouvoirs bancaires dans leur systèmes d'information, sans même parler de modules eBam dédiés.
- Les répondants ont une perception erronée de l'offre des éditeurs : 50 % d'entre eux n'ont pas connaissance des capacités de leur TMS ou ERP en la matière alors

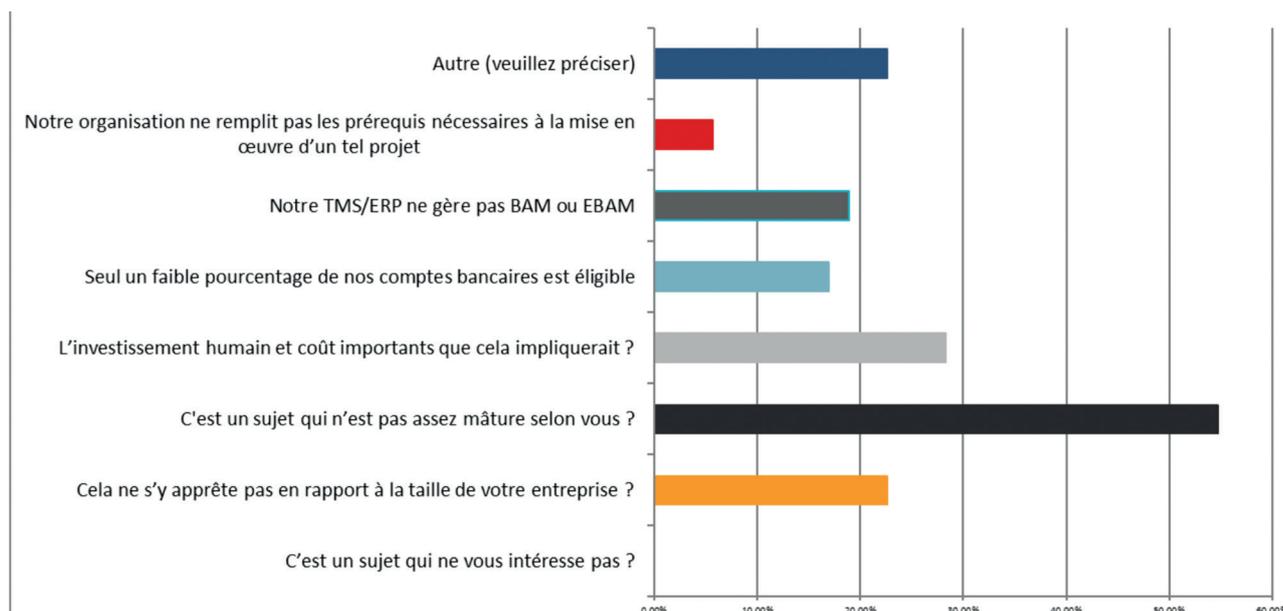
### Combien de comptes bancaires gérez-vous ?



qu'un grand nombre de solutions intègrent un module BAM permettant la gestion de l'eBam.

- Près de 75 % des répondants ne savent pas si leurs banques proposent une solution eBam. ■

### Quels sont les freins au lancement de ce projet ?



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

**ABONNEMENT**  
À LA LETTRE  
DU TRÉSORIER !

» Tarif 2021 (11 numéros) : 160€ HT  
163,36€ TTC (TVA 2,10%)

Nom

Prénom

Société

Adresse

Tél.

Email

A renvoyer accompagné de votre règlement à :  
AFTE - 3 rue d'Édimbourg - CS40011 - 75008 Paris