

Gestion des risques de la trésorerie et stratégie d'optimisation

CHERFAOUI Malak Hanine *, TLEMSANI Sabrina *, MEHIREs Fadila**

* Ecole Supérieure Algérienne des Affaires, Alger, Algérie.

** Experte Internationale, formatrice d'experts internationaux agréée, consultante libre, Algérie.

Résumé :

Depuis des lustres des milliers d'entreprises sont confrontées à des difficultés de trésorerie, ce phénomène n'affecte pas seulement les petites et moyennes entreprises, mais également les entreprises de tous secteurs d'activité confondus, ce qui a mené à l'évolution du rôle de la trésorerie en la plaçant au cœur des fonctions financières.

Nous nous sommes intéressées dans notre travail de recherche à la gestion des risques de trésorerie, un processus important pour les entreprises. En fait, le risque de trésorerie peut avoir un impact significatif sur la performance et la pérennité d'une entreprise.

Notre objectif est d'examiner l'impact d'une gestion efficace de la trésorerie sur la performance de l'entreprise et les stratégies les mieux adaptées pour se protéger efficacement contre les risques liés à la trésorerie grâce à des stratégies d'optimisation.

Mots-clés : Indicateurs clés de performance (KPI), Délai de recouvrement des créances (DSO), Fonds de roulement (FR), Besoin de fonds de roulement (BFR), Trésorerie nette (TN).

Summary :

For ages, thousands of companies have been facing cash flow difficulties. This phenomenon affects not only small and medium-sized businesses, but also businesses in all sectors of activities, which has led to the evolution of role of treasury by placing it at the heart of financial functions.

In this research work, we focused on treasury risk management, an important process for businesses. In fact, cash flow risk can have a significant impact on the performance and sustainability of a business.

Our aim is to examine the impact of effective cash flow management on business performance and the strategies best suited to effectively protect against cash flow risks through optimization strategies.

Keywords: Key performance indicators (KPI), Debt collection period (DSO), Working capital (FR), Working capital requirement (BFR), Net cash flow (TN).

1. Introduction

La gestion de la trésorerie est au centre des activités financières de l'entreprise. Son activité ne se limite pas à l'utilisation de techniques bancaires ou d'instruments financiers sophistiqués. Avoir une connaissance des instruments utilisés et maîtriser les techniques mises en œuvre par le trésorier restent à l'évidence primordiales.

Il n'empêche que la gestion des risques de trésorerie est une préoccupation majeure pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. La trésorerie est l'un des éléments-clés de la santé financière d'une entreprise et il est important de la gérer efficacement pour assurer la continuité des opérations commerciales.

Les plans d'action qui guident la gestion des risques

dans l'entreprise sont moins clairement formalisés que ceux visant la gestion des liquidités. L'idée généralement adoptée est de se protéger contre les risques financiers « excessifs », c'est-à-dire ceux qui pourraient mettre en cause la survie de l'entreprise. Le plan d'action est donc de couvrir les risques financiers étrangers au métier de l'entreprise. La mise en œuvre de ce plan n'est pas toujours facile.

D'un point de vue économique, la réflexion doit cependant rester ouverte. Réduire les risques signifie accroître les coûts. Le principe de l'assurance rappelle que la couverture signifie des frais financiers en plus. Or, l'un des rôles du trésorier reste de réduire les coûts financiers de l'entreprise. Accepter une certaine dose de risques financiers peut se justifier si les coûts d'une couverture font place à des espérances de profits financiers.

Malgré que les processus au sein des entreprises soient encore majoritairement basés sur le papier, le trésorier fait partie des acteurs de la digitalisation dans l'entreprise. Le développement de la digitalisation constitue pour le trésorier une opportunité pour améliorer la qualité des processus et produire des analyses plus stratégiques et plus efficaces.

De nos jours, la gestion de trésorerie nécessite plus de rigueur et de contrôle avec un suivi optimal. Cela fait bien trop longtemps que les problèmes de trésorerie constituent un obstacle dans la vie des entreprises. Le nombre de celles qui percutent « le mur d'argent » ne cesse d'augmenter. Notre travail de recherche ayant pour thématique la gestion du risque de trésorerie à travers le traitement de la problématique suivante : « **La gestion rationnelle des risques de trésorerie et l'adoption d'une stratégie d'optimisation, deux préalables incontournables à l'accroissement de la performance de l'entreprise ?** ».

2. Concepts et théorie

2.1 Définition :

La trésorerie : Selon Philippe DESBRIÈRE et Evelyne POINCELOT « la trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer à

cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir de processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités. » (Desbrières.P, Poincelot.E, 2015)

2.2 Rôle de la trésorerie:

La gestion de la trésorerie est au cœur de plusieurs disciplines de la fonction financière, c'est un élément incontournable à la performance de l'entreprise.

Le rôle principal de la trésorerie est avant tout **la gestion des liquidités**, c'est le contrôle des entrées et des sorties d'argent de l'entreprise en prenant en compte chaque échéance financière des opérations, elle veille à la disponibilité d'argent suffisant pour faire face aux coûts et aux paiements.

La gestion de la solvabilité, assure le maintien du niveau d'encaissement approprié pour le règlement des échéances et pour les motifs de précaution et de financements à court terme, la solvabilité implique également d'adapter les décisions et les arbitrages de financement et de placement de l'entreprise pour accroître le rendement de l'entreprise à travers les moyens de financement et la gestion des comptes.

Enfin le troisième rôle de la trésorerie est **la gestion des risques financiers**, l'identification et la maîtrise des risques liés à la trésorerie à travers le contrôle efficace, le suivi et l'établissement d'une stratégie de couverture des risques.

2.3 Centralisation et décentralisation de la trésorerie :

La trésorerie centralisée : L'ensemble des tâches de la trésorerie sont assumées par le siège ou la société pivot spécialisée. Uniquement la gestion des moyens de paiement reste délocalisée. Dans cette organisation les directeurs financiers locaux restent responsables des activités financières délocalisées et doivent garantir le bon fonctionnement des activités et de l'exactitude des informations monétaires et financières qui sont transmises via le reporting.

La trésorerie décentralisée : À l'opposé de la trésorerie centralisée, la totalité des fonctions de trésorerie sont exercées localement. Les filiales gèrent d'une manière totalement autonome les flux, le cash et même certaines activités à forte technicité qui habituellement sont du

ressort de la maison mère mais qui au vu de l'organisation, l'intervention de cette dernière restent très limitées.

3. Méthodologie

Afin d'atteindre les objectifs cités, l'approche utilisée est un mixte entre l'approche descriptive et analytique. L'approche descriptive est utilisée dans la présentation du cadre théorique, Cette approche vise à établir une base solide de connaissances théoriques pour comprendre le contexte et les facteurs influençant la situation étudiée. L'approche analytique quant à elle est utilisée dans l'étude de cas, elle permet de mettre en pratique les concepts et les théories présentés dans le cadre théorique en les appliquant à des exemples concrets.

Le présent travail est divisé en deux grandes parties :

Une partie théorique : dans laquelle sont présentées quelques définitions et généralités sur la trésorerie, sa gestion globale, les différentes notions de la littérature qui tournent autour de la trésorerie, mais également l'importance de la bonne gestion de cette dernière ainsi que l'objectif de son optimisation, puis les risques liés à la trésorerie, les méthodes d'analyse de cette dernière suivie des outils de prévention de la trésorerie contre ses risques.

Une partie pratique : qui traitera de la gestion des risques de la trésorerie au sein des multinationales dans lesquelles on identifiera d'abord les risques de la trésorerie mais aussi nous allons traiter les stratégies et méthodes mises en place par cette entreprise pour optimiser sa trésorerie.

Notre procédure de collecte d'informations s'est présentée sous la forme d'entretiens avec les cadres de l'entreprise, et à travers des sessions de travail collaboratives pour l'analyse ultérieure des données.

4. Résultats :

4.1 Présentation du Logiciel SAP : Systems, Applications and Products, est un système de planification des ressources de l'entreprise qui intègre globalement

toutes les activités dans une seule application logicielle, il permet la gestion des informations en temps réel et facilite les processus d'entreprise et l'automatisation.

4.2 Procédure et politique de gestion des risques de trésorerie :

4.2.1 Les risques liés aux comptes :

Compte INR : (Intérieur Non-résident) est un compte de dépôt à vue en dinars algériens ouvert pour les sociétés étrangères dites non résidentes en Algérie pour arbitrer les dépenses locales de leurs opérations.

Compte CEDAC : (compte étranger en dinars algériens convertibles) compte de dépôt à vue pour arbitrer les dépenses en devise étrangère, alimentée en devises convertibles en dinars algériens.

4.2.2 Les risques de Garanties :

Bid Bond : (garanties de soumission) Les garanties de soumission assurent le marché au contractant, l'entreprise est tenue d'effectuer le travail demandé selon les clauses du contrat et assure à partir de la garantie de soumission que le travail va être bien fait.

Performance Bond : (garanties de bonne exécution) Les garanties de bonne exécution assure la bonne exécution du travail avec le client sur un contrat précis et cela en bloquant la somme d'argent de la garantie chez ça banque. Le client a ensuite la possibilité de retirer l'argent si les clauses contractuelles du contrat ne sont pas respectées ou si le client juge que le travail a été mal exécuté.

Customs Bond : (caution douanière) Une garantie qui assure dans le cas d'importation de marchandises le paiement des taxes, droits d'importations, pénalités et amendes ainsi que le respect des règlements douaniers du pays.

4.2.3 Risque de change :

Le risque de change concerne le risque de variabilité des bénéfices liés aux variations des taux de change. La volatilité du dinar algérien et la durée des contrats rendent cependant difficile d'apprécier avec fiabilité les taux de change futurs pour l'ensemble de la durée de ceux-ci.

Par ailleurs, dans la mesure où les opérateurs économiques algériens réalisant des transactions internationales n'ont pas la possibilité de se couvrir contre le

risque lié à la fluctuation des cours, Néanmoins, lorsque le dollar s'apprécie face au dinar algérien, il en résulte une croissance mécanique des revenus.

4.2.4 Le Risque Client :

Lorsqu'une entreprise fournit des produits ou des services à un client avant leur paiement, la société court le risque que le client n'effectue pas le paiement ou ait un retard de paiements. Ce risque est connu sous le nom de risque de crédit client.

Gestion des Créances Douteuses (BAD DEBT) :

Il s'agit des créances sur les clients résultant de la vente de produits ou de services pour lesquels le client a reçu une facture et dont le recouvrement semble compromis en raison de l'incapacité ou du refus du client de payer les montants incontestés. En comptabilité, les créances douteuses sont considérées comme des charges.

Délai de recouvrement des créances (DSO) : « Days Sales Outstanding » :

Il s'agit du principal outil utilisé par l'entreprise pour mesurer l'efficacité du recouvrement des créances des clients. C'est un calcul du nombre moyen de jours que l'entreprise met à percevoir le paiement après une vente.

$DSO = (\text{Créances TTC} / \text{Chiffre d'affaires TTC}) \times 360$

mois ») * 90

4.2.5 Agrégats structurels :

Nous constatons en ce qui concerne le DSO, qu'il est en moyenne de 80 jours, soit en ayant une vision unique sur le DSO cela ne pose pas réellement de problème, cependant le fait que le DPO en moyenne est de 54 jours, implique que l'entreprise paye ses fournisseurs en moyenne 25 jours avant les règlements des créances clients.

D'autre part, on remarque que le FR et le BFR en 2019 sont supérieurs sur les années de l'échantillon étudié et que la trésorerie reste plus au moins stable sur les quatre années, nous pouvons notamment en déduire que l'entreprise a su équilibrer son BFR et son FR pour avoir une TN positive. Ce qui reflète la gestion smart et réactive de l'entreprise qui a pris les décisions nécessaires pour rester dans des chiffres corrects et positifs même si pour cela elle a dû diminuer ses charges, investissement et même de son effectif.

On en conclut à partir de ces trois ratios étudiés que l'entreprise dispose de beaucoup de créances clients (non recouvrées) ce qui a un impact sur ses liquidités et explique également l'importance accordée par l'entreprise au DSO.

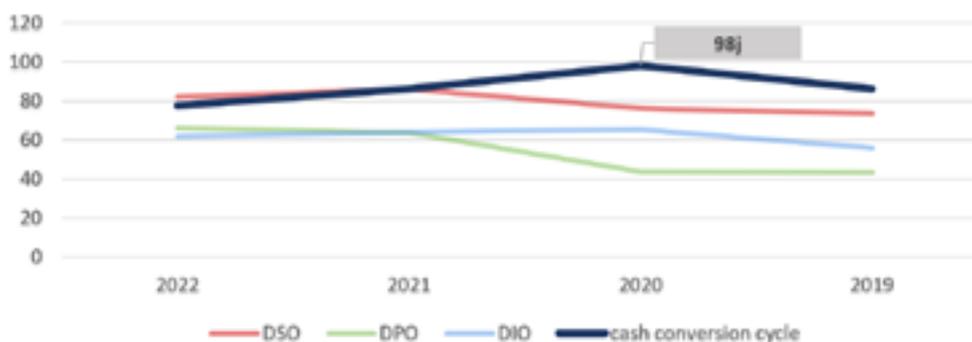


Figure 1 : Cycle de Conversion de Trésorerie annuellement

	2022	2021	2020	2019
capitaux propres	7977	6728	4983	8025
dettes long terme	9933	11287	11276	12474
Passif Non Courrant	17910	18015	16259	20499
Actif Non Courrant	11390	11444	10419	13234
FR	6520	6571	5840	7265

	2022	2021	2020	2019
creance	4627	3666	3071	4577
stock	2923	2361	2349	3139
Autre actif courant	1056	872	1492	1228
Actif Courant	8606	6899	6912	8944
Passif Courant	5345	4306	4421	4878
BFR	3261	2593	2491	4066

	2022	2021	2020	2019
Trésorerie	3259	3978	3349	3199

Tableau 1 : Calculs du FR BFR et de la Trésorerie annuellement sur quatre années

5. Discussion et recommandations

À partir des résultats obtenus et des recherches faites au cours de cette étude, les risques de trésorerie impliquent une bonne gestion interne des facteurs touchant de près ou de loin à la performance de la trésorerie, c'est pour cela qu'il est préférable d'opter pour l'application et le suivi d'une stratégie d'optimisation efficace. Pour cela il est utile d'appliquer ses recommandations pour améliorer la performance de la trésorerie :

5.1 Techniques de gestion des risques de trésorerie :

La gestion des risques de trésorerie vise à identifier, évaluer et gérer les risques potentiels liés à la disponibilité et à la gestion des liquidités d'une entreprise.

- Prévisions de trésorerie : planifier les flux de trésorerie futurs, d'identifier les périodes de surplus ou de déficit de trésorerie et de prendre des mesures proactives pour atténuer les risques associés.
- Gestion des liquidités : Il s'agit d'optimiser la gestion des liquidités en mettant en place des politiques et des procédures efficaces. Cela peut inclure des techniques telles que la centralisation des comptes bancaires, la consolidation des soldes de trésore-

rie, l'utilisation d'instruments financiers tels que les placements à court terme et les lignes de crédit non utilisées, et l'automatisation des processus de trésorerie pour une meilleure visibilité et contrôle.

- Gestion des flux de trésorerie : Une gestion proactive des flux de trésorerie permet de minimiser les écarts de trésorerie et les risques associés. Cela peut impliquer la négociation de délais de paiement plus favorables avec les fournisseurs, l'optimisation des politiques de recouvrement des créances clients, la gestion rigoureuse des dépenses et l'identification des opportunités d'amélioration de l'efficacité des processus.
- Couverture des risques de change : Si l'entreprise est exposée aux fluctuations des taux de change, elle peut utiliser des instruments financiers tels que les contrats à terme, exemple les forwards.

5.2 Gestion des risques de trésorerie à travers le DSO :

- Recommandations pour réduire le DSO :

- Se concentrer sur les factures en souffrance
- Se concentrer sur la réduction des charges à payer
- Réduire le nombre de jours de facturation
- Gestion adéquate des litiges
- Gestion des clients

- offrir des conditions de paiement standard de 20 à 30 jours
- Facturer par étapes ou, au moins, procéder à une facturation partielle

- **Gestion optimale des Comptes débiteurs :**

Les comptes débiteurs sont les sommes dues à l'entreprise par un client pour des produits et services fournis à crédit. Les créances sont créées lors de la facturation au client ou lorsque les recettes sont comptabilisées et sont normalement apurées lorsque le paiement est reçu du client.

- **Une gestion efficace des comptes débiteurs permet :**

- Une augmentation des flux de trésorerie.
- Augmentation des ventes à crédit et des marges.
- Une réduction des pertes sur créances irrécouvrables.
- Diminution des coûts administratifs dans l'ensemble du cycle des recettes.

Le recouvrement des créances est l'une des étapes les plus importantes de la stratégie d'optimisation de la trésorerie, son rôle permet une fluidité des opérations à travers le suivi et la gestion directe du risque clients, Le but principal de cette stratégie est la réduction et l'optimisation du DSO, plus les clients règlent rapidement l'entreprise plus le DSO diminue et dans le cas contraire plus ils tardent plus le D.SO augmente

5.3 Gestion des risques de trésorerie à travers les tableaux de bord :

La gestion optimale de la trésorerie peut être facilitée par l'utilisation de tableaux de bord, qui fournissent une vue d'ensemble et des indicateurs clés pour suivre et contrôler les aspects essentiels de la trésorerie d'une entreprise. Il est important de personnaliser les tableaux de bord en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise et de les mettre à jour régulièrement pour garantir leur pertinence.

6. Conclusion

La trésorerie occupe une place stratégique dans l'entreprise, elle représente le pilier central qui assure la liquidité et qui impacte directement la performance. Elle joue

un rôle stratégique dans la prise de décision au sein de l'entreprise et donne une image claire de la situation financière de cette dernière. Différents aspects sont pris en compte pour optimiser au mieux la performance d'une entreprise à travers deux facteurs clés : **l'identification des risques liés à la trésorerie et la mise en place d'une stratégie d'optimisation globale comme moyen de prévention et de suivi. La trésorerie, qui regroupe le cash disponible et la liquidité de l'entreprise, est fortement exposée à ces risques.**

Nous pouvons citer comme exemple le risque client, variable liée au délai de paiement et aux recouvrements des créances. Il s'exprime comme l'une des préoccupations quotidiennes de l'entreprise. Il est important pour cette dernière de l'identifier, de l'étudier et de mettre en place les mesures nécessaires pour le contrer.

Il faut souligner d'autre part que la prévision des flux de trésorerie, la gestion des investissements et le suivi des performances financières interviennent ensuite dans la stratégie d'optimisation de la performance. Une trésorerie bien gérée contribue à renforcer la stabilité financière d'une entreprise et à améliorer sa capacité à répondre aux défis du marché. Il est préférable pour une entreprise d'utiliser plusieurs outils de prévention tels que les tableaux de bord, des progiciels (ex : le SAP), les techniques de prévision des flux nets de trésorerie et les budgets. Il est donc primordial d'intégrer un ensemble d'actions continues et proactives pour améliorer les résultats de manière efficace et efficiente en incluant la trésorerie dans ce processus.

Enfin, nous pouvons observer à travers cette étude que nombreux sont les risques liés à la trésorerie et nombreux sont les outils. Il suffit pour une entreprise de mettre en place la stratégie d'optimisation adéquate pour son type d'activité, son secteur, sa taille et son statut social. La trésorerie dépend du cash, mais également de la santé des différents services de l'entreprise et des décisions managériales. Il est préférable d'avoir une vue d'ensemble avant de cibler un problème quelconque.

En combinant une gestion rationnelle des risques de trésorerie avec une stratégie d'optimisation, l'entreprise peut créer un environnement financier solide et favorable à sa performance globale.

Références bibliographiques :

Berk.J et DeMarzo.P (2020) "Finance d'entreprise, Chapitre 2 : l'analyse des états financiers" Edition : Pearson.

Beyet.S (2021) - mis à jour (2023)"Gestion de trésorerie en entreprise : comment faire ? " sur Agicap. Site : <https://agicap.com/fr/article/gestion-de-tresorerie-entreprise/>

De la Bruslerie.H, Avec la collaboration de Eliez.C (2017),"Trésorerie d'entreprise partie 1 : La gestion de trésorerie de groupe (section 1 : centralisation-décentralisation) " Edition : Dunod.

Desbrières.P, Poincelot.E (2015) "Gestion de trésorerie" 2eme Edition, Éditeur EMS Éditions.

Dereeper.S, professeur à l'esaa (2022) "Support de cours Diagnostic financier" Master 1.

MAURIN.P (2021) "la gestion de la trésorerie, la gestion en pratique" 2eme édition, édition éclipse

Meharzi.O, professeur à l'esaa (2023) "support de cours de Budget de trésorerie." (Master2).

Mokhtari.S, professeur à l'esaa (2023) "Support de cours Financement de projet", (master 2).

Mokhtari.S, professeur à l'esaa (2023) "Support de cours Marché financier internationaux", master 2.

Organisation de coopération et de développement économiques OCDE (2017) « Principes Directeurs », Chapitre I.

Sion.M, (2003) « Gérer la trésorerie et la relation bancaire, principes de gestion opérationnelle », 3ème édition Edition Dunod.

Perrin.E (2023) "Qu'est-ce que la gestion du risque client?" - Publié sur Agicap, Site : <https://agicap.com/fr/article/gestion-risque-client-definition-optimisation/>

PERTHAME.A (2020) "Les enjeux de la trésorerie dans une période de fortes incertitudes " 2020 sur LinkedIn. www.Linkedin.com

(2014)"Explication de la dégradation de la trésorerie" Publié sur pme.gestion.fr Site : <https://www.pme-gestion.fr/gestion-tresorerie-entreprise/tableau-tresorerie-compte-courant-associe/explication-degradation-de-tresorerie.html>

(2020)"Les ratios du compte de résultat" Publié par

expertise comptable site : <https://www.compta-facile.com/ratios-financiers-compte-de-resultat/>

(2020)"Tout savoir sur le risque de change pour les entreprises" sur 3V Finance Site : <https://www.3vfinance.com/infinance-le-blog/fr/tout-savoir-sur-le-risque-de-change-pour-les-entreprises>

(2020)"Une gestion simple, automatisée et collaborative de vos cautions et garanties" Publié sur 3V finance, Site : <https://www.3vfinance.com/fr/notre-expertise/cautions-garanties-par-3vfinance>

(2021)"Quelles sont les causes de la dégradation de la trésorerie ? " Publié sur Paydate.pro publié Site : <https://www.paydate.pro/blog-actualites-gestion-tresorerie/42-causes-degradation-tresorerie.html>

(2023) « bank of algeria » Site : <https://www.bank-of-algeria.dz/wp-content/uploads/2021/05/note172001.pdf>