



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG Banque Finance  
Comptabilité Contrôle et Audit  
(BF-CCA)**

**Master Professionnel en  
Comptabilité et Gestion Financière  
(MPCGF 2)**

**Promotion 7  
(2012-2014)**

**THEME**

**ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES  
DE TRESORERIE DANS UNE ENTREPRISE DE BTP  
« CAS DE CONDURIL ENGENHARIA SENEGAL »**

**Présenté par :**

**BAHOUE Ange Mélissa Eliane**

**Encadreur :**

**M. Alexis KOUASSI  
Contrôleur de Gestion  
(CESAG)**

**Avril 2015**

## DEDICACES

Ce mémoire est dédié à :

- DIEU pour tous ses bienfaits dans ma vie ;
- mes parents qui n'ont ménagé aucun effort pour mon avenir ;
- mes grands-parents pour leur soutien sans faille ;
- à l'ensemble de ma famille pour leurs encouragements et assistances.

## REMERCIEMENTS

- A M. KOUASSI Alexis, Contrôleur de Gestion du CESAG, mon directeur de mémoire, pour son encadrement et son suivi.
- A M. YAZI Moussa, Directeur de la formation et Chef du Département CESAG BF–CCA, pour son dévouement et sa disponibilité sans faille tout au long de notre formation.
- A M. SINIMBOU Durotimi, pour sa disponibilité et son encadrement.
- A Mme PANTANI Sara, Directrice Administrative et Financière de Conduril Engenharia Sénégal, pour les données mises à ma disposition.
- A M. KPATOUKPA Atanase, pour sa disponibilité et son soutien.
- A mes chers amis MBAYE Marlyatou, DIOP Maimouna, FAYE Michel Waly, ILOYE MORITOUA Laure Esther, en témoignage de l'amitié qui nous unit.
- A tous ceux, qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

## LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

|              |                                                                    |
|--------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>AFTE</b>  | : Association Française des Trésoriers d'Entreprise                |
| <b>AMF</b>   | : Autorité des Marchés Financiers                                  |
| <b>BCEAO</b> | : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest                |
| <b>BFR</b>   | : Besoin en Fonds de Roulement                                     |
| <b>BTP</b>   | : Bâtiment et Travaux Publics                                      |
| <b>CFA</b>   | : Communautés Financières d'Afrique                                |
| <b>COSO</b>  | : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission |
| <b>ERM</b>   | : Enterprise Risk Management                                       |
| <b>DAF</b>   | : Directrice Administrative et Financière                          |
| <b>FCP</b>   | : Fonds Commun de Placement                                        |
| <b>FERMA</b> | : Federation of European Risk Management Associations              |
| <b>FIDIC</b> | : Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils                |
| <b>FR</b>    | : Fonds de Roulement                                               |
| <b>IFACI</b> | : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes          |
| <b>ISO</b>   | : International Standard Organization                              |
| <b>MCNE</b>  | : Mobilisations de Créances Nées à l'Etranger                      |
| <b>OPCVM</b> | : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières           |
| <b>SICAV</b> | : Sociétés d'Investissement en Capital Variable                    |
| <b>TCN</b>   | : Titre de Créances Négociables                                    |
| <b>VMP</b>   | : Valeurs mobilières de placement                                  |

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### ➤ TABLEAUX

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 : Tableau de flux de trésorerie .....                          | 12 |
| Tableau 2 : Présentation du budget de trésorerie .....                   | 17 |
| Tableau 3 : Exemple de fiche de suivi en valeur.....                     | 21 |
| Tableau 4 : Exposition au risque de change et couverture .....           | 45 |
| Tableau 5 : Description du processus d'établissement des décomptes ..... | 65 |
| Tableau 6 : Présentation du gap encaissement-décaissement .....          | 77 |
| Tableau 7 : Echelle des impacts .....                                    | 78 |
| Tableau 8 : Echelle des probabilités.....                                | 79 |
| Tableau 9 : Evaluation du risque de liquidité.....                       | 79 |
| Tableau 10 : Bilan des forces et faiblesses.....                         | 87 |
| Tableau 11 : Identification des conséquences liées aux faiblesses .....  | 89 |

### ➤ FIGURES

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 : Synthèse du tableau du budget de trésorerie..... | 18 |
| Figure 2 : Processus de gestion des risques (FERMA) .....   | 38 |
| Figure 3 : Encaissement des décomptes mensuels .....        | 67 |

## LISTE DES ANNEXES

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Annexe 1 : Présentation du plan de trésorerie .....          | 98  |
| Annexe 2 : Organigramme de Conduril Engenharia Sénégal ..... | 100 |
| Annexe 3 : Notion sur la méthode de l'avancement .....       | 101 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| DEDICACES .....                                                                                                      | i   |
| REMERCIEMENTS .....                                                                                                  | ii  |
| LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....                                                                              | iii |
| LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....                                                                                  | iv  |
| LISTE DES ANNEXES .....                                                                                              | v   |
| TABLE DES MATIERES .....                                                                                             | vi  |
| INTRODUCTION GENERALE.....                                                                                           | 1   |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....                                                                   | 8   |
| Chapitre 1 : GESTION DE LA TRESORERIE D'ENTREPRISE .....                                                             | 9   |
| 1.1 Définition de la tr sor rie d'entreprise.....                                                                    | 9   |
| 1.2 Notion de la tr sor rie constatée et expliquée.....                                                              | 10  |
| 1.2.1 Tr sor rie constatée.....                                                                                      | 10  |
| 1.2.2 Tr sor rie expliquée .....                                                                                     | 11  |
| 1.3 Gestion de la tr sor rie : domaine d'intervention et d'action .....                                              | 13  |
| 1.3.1 Définition de la gestion de la tr sor rie.....                                                                 | 13  |
| 1.3.2 Objectifs de la gestion de la tr sor rie .....                                                                 | 14  |
| 1.3.3 Outils de la gestion de la tr sor rie .....                                                                    | 14  |
| 1.3.4 Les sources de financement et de placement de la tr sor rie.....                                               | 23  |
| Chapitre 2 : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE .....                                                                 | 27  |
| 2.1 Notion de risque de tr sor rie .....                                                                             | 27  |
| 2.1.1 Définition du risque.....                                                                                      | 28  |
| 2.1.2 Définition du risque de tr sor rie.....                                                                        | 29  |
| 2.1.3 Typologie des risques de tr sor rie .....                                                                      | 29  |
| 2.1.4 Définition des risques objets de notre étude : risques de liquidité et risques de change.....                  | 30  |
| 2.1.5 Les sources et conséquences des risques de liquidité et risques de change spécifiques au secteur des BTP ..... | 32  |
| 2.2 Notion de gestion des risques de tr sor rie .....                                                                | 33  |
| 2.2.1 Définition de la gestion des risques.....                                                                      | 34  |
| 2.2.2 Objectifs de la gestion des risques de tr sor rie.....                                                         | 34  |
| 2.2.3 Les référentiels en matière de gestion des risques .....                                                       | 35  |

|                                                                                                                     |                                                                                        |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.4                                                                                                               | Processus général de gestion des risques .....                                         | 35 |
| 2.3                                                                                                                 | Gestion des risques de liquidité et risques de change .....                            | 38 |
| 2.3.1                                                                                                               | Gestion des risques de liquidité.....                                                  | 38 |
| 2.3.2                                                                                                               | Gestion des risques de change.....                                                     | 41 |
| Chapitre 3 : MODELE D'ANALYSE .....                                                                                 |                                                                                        | 48 |
| 3.1                                                                                                                 | Modèle d'analyse .....                                                                 | 48 |
| 3.2                                                                                                                 | Collecte et analyse des données .....                                                  | 50 |
| 3.2.1                                                                                                               | Les techniques de collecte de données .....                                            | 50 |
| 3.2.2                                                                                                               | L'analyse des données.....                                                             | 52 |
| 3.2.3                                                                                                               | Description des étapes du modèle d'analyse.....                                        | 52 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....                                                                   |                                                                                        | 55 |
| Chapitre 4 : PRESENTATION DE CONDURIL ENGENHARIA SENEGAL.....                                                       |                                                                                        | 57 |
| 4.1                                                                                                                 | Contexte historique de Conduril Engenharia Sénégal.....                                | 57 |
| 4.2                                                                                                                 | Missions, valeurs et objectifs de Conduril Engenharia Sénégal .....                    | 58 |
| 4.2.1                                                                                                               | Missions et valeurs de Conduril Engenharia Sénégal .....                               | 58 |
| 4.2.2                                                                                                               | Les objectifs de Conduril Engenharia Sénégal.....                                      | 58 |
| 4.3                                                                                                                 | Activité de Conduril Engenharia Sénégal .....                                          | 58 |
| 4.4                                                                                                                 | Organisation de Conduril Engenharia Sénégal .....                                      | 59 |
| 4.4.1                                                                                                               | Direction Générale .....                                                               | 59 |
| 4.4.2                                                                                                               | Direction Administrative et Financière (DAF) .....                                     | 60 |
| 4.4.3                                                                                                               | Direction des ouvrages .....                                                           | 61 |
| 4.4.4                                                                                                               | Direction du Parc et Equipement.....                                                   | 62 |
| Chapitre 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE A CONDURIL ENGENHARIA SENEGAL.....                 |                                                                                        | 63 |
| 5.1                                                                                                                 | Description de la gestion de la trésorerie à Conduril Engenharia Sénégal .....         | 64 |
| 5.1.1                                                                                                               | Gestion des comptes clients .....                                                      | 65 |
| 5.1.2                                                                                                               | Gestion des comptes fournisseurs : facture libellée en devises.....                    | 67 |
| 5.2                                                                                                                 | Description de la gestion des risques de trésorerie à Conduril Engenharia Sénégal..... | 68 |
| 5.2.1                                                                                                               | Gestion du risque de liquidité.....                                                    | 69 |
| 5.2.2                                                                                                               | Gestion du risque de change.....                                                       | 70 |
| 5.3                                                                                                                 | Cadre global de la gestion des risques financiers dans le groupe .....                 | 73 |
| Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE CONDURIL ENGENHARIA SENEGAL ET RECOMMANDATIONS..... |                                                                                        | 75 |

|                           |                                                                                     |     |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1                       | Présentation et analyse des résultats sur la gestion du risque de liquidité .....   | 75  |
| 6.1.1                     | Appréhension des sources du risque de liquidité .....                               | 76  |
| 6.1.2                     | Mesure du risque de liquidité .....                                                 | 76  |
| 6.1.3                     | Méthodes et politiques de couverture du risque de liquidité.....                    | 80  |
| 6.1.4                     | Le suivi et les activités de contrôle .....                                         | 81  |
| 6.2                       | Présentation et analyse des résultats sur la gestion du risque de change .....      | 83  |
| 6.2.1                     | Appréhension des sources du risque de change et mesures du risque de change         | 83  |
| 6.2.2                     | Méthodes de gestion du risque de change .....                                       | 84  |
| 6.2.3                     | Politiques de couverture du risque de change .....                                  | 85  |
| 6.3                       | Bilan de l'analyse de la gestion des risques de liquidité et risques de change..... | 86  |
| 6.4                       | Recommandations .....                                                               | 91  |
| 6.4.1                     | Recommandations sur la politique globale de gestion des risques de trésorerie.      | 91  |
| 6.4.2                     | Recommandation sur la gestion des risques de liquidité.....                         | 91  |
| 6.4.3                     | Recommandations sur la gestion des risques de change .....                          | 93  |
| CONCLUSION GENERALE ..... |                                                                                     | 95  |
| ANNEXES .....             |                                                                                     | 97  |
| BIBLIOGRAPHIE .....       |                                                                                     | 102 |

# **INTRODUCTION GENERALE**

Dans les pays en voie de développement comme dans les pays émergents, les entreprises évoluant dans le secteur des bâtiments et travaux publics (BTP) contribuent pour une grande partie à la croissance de l'économie. Elles sont sources de création d'emploi, de richesse et de développement social.

Le secteur du BTP constitue aussi un indice de croissance économique d'un pays. Il est considéré comme la matérialisation de l'évolution du taux de croissance d'un pays. En effet une hausse du taux de croissance du secteur des BTP traduit un accroissement économique du pays, mais une baisse de ce taux traduit une importante baisse du taux de croissance économique qui peut être en partie dû à une forte régression des investissements réalisés dans le pays.

Le contexte économique de ces dernières décennies est devenu négatif pour le secteur du BTP, notamment pour les entreprises qui se consacrent exclusivement aux marchés publics, secteur qui a présenté les plus mauvais indices.

La baisse des capacités d'investissement de la sphère publique, pousse les entreprises de BTP à baisser leurs prix entraînant ainsi une baisse de leurs chiffres d'affaires et de leurs marges, qui conduit à une dégradation de leurs trésoreries.

Les entreprises de BTP se voient alors confrontées à des difficultés de trésorerie, auxquelles elles n'y étaient pas préparées. Et ce du fait que pendant longtemps, la conjoncture économique avait rendu facile le paiement des dettes fournisseurs et l'encaissement des créances.

Ces difficultés de trésorerie constituent un des problèmes majeurs d'étranglement de l'activité des entreprises de BTP. Le nombre de celles qui se heurtent « au mur d'argent » ne cesse d'augmenter. Cette situation pèse lourdement sur la santé financière des entreprises de BTP, allant du défaut de liquidité à l'arrêt des travaux.

Ce contexte de crise financière et économique a poussé de nombreuses entreprises du secteur à recentrer leurs attentions sur la gestion de leur trésorerie et des risques auxquels elle est exposée. Ce qui a fait fortement évoluer la fonction trésorerie dans ce secteur vers la gestion efficace des risques et ce, vu l'enjeu crucial que représente cette dernière dans la survie des entreprises de BTP.

De plus les professionnels de la trésorerie commencent à s'intéresser davantage à la spécificité de la gestion de la trésorerie et des risques dans les entreprises de BTP, afin de concevoir des outils de gestion qui leurs sont adaptés et spécifiques ; les études menées en la matière sont très récentes.

Une étude menée en octobre 2014 par le cabinet KPMG, dans sa quatrième édition du Baromètre sur l'actualité des entreprises du BTP portant sur leurs perspectives de trésorerie pour 2015, montre que :

- 34 % des dirigeants interrogés affirmaient disposer d'une trésorerie excédentaire (+6 points en un an) ;
- en parallèle, la part des entreprises du BTP ayant une trésorerie déficitaire a diminué de 23 % (-6 points) ;
- 40 % des dirigeants interrogés déclaraient une situation de trésorerie équilibrée (- 2 points).

Malgré ce constat, la perspective des chefs d'entreprises sur l'évolution de leur trésorerie est pessimiste, eu égard au contexte économique morose :

- plus d'un tiers des chefs d'entreprise du bâtiment estiment que leur trésorerie va se détériorer dans les six prochains mois (+5 points par rapport à 2013), 50 % d'entre eux prévoient une stabilité de trésorerie, les autres se projettent dans une amélioration qualifiée d'ailleurs de "peu importante" ;
- 42 % des chefs d'entreprises du secteur du gros œuvre et 45 % de celui de l'ingénierie et architecture envisagent une baisse de trésorerie (KPMG, 2014).

Ainsi l'optimisation de la gestion de la trésorerie devient un enjeu majeur pour ces entreprises. Elle est placée au cœur de la fonction financière et en constitue le bras armé.

Pour faire face à toutes ces difficultés de trésorerie induites par des besoins croissants de financement, les entreprises de BTP doivent avoir une bonne visibilité et connaissance des événements dont les conséquences sont potentiellement bénéfiques (aléa positif) ou préjudiciables (aléa négatif) pour leurs trésoreries. En clair elles doivent avoir une bonne connaissance et maîtrise des risques qui pèsent sur leurs trésoreries.

Conduril Engenharia Sénégal, succursale du groupe CONDURIL-Engenharia S.A., est implantée au Sénégal depuis 2013. Elle est une entreprise de BTP intervenant principalement dans le génie civil et les travaux publics tels que les ponts, les barrages, les routes, les tunnels, les canalisations, les digues.

Dans le cadre de son activité, elle est confrontée à l'accroissement de ses besoins de financement et des déséquilibres de ses flux de trésorerie résultantes de ces transactions effectuées à l'internationale et ce en devises. Ces situations exposent sa trésorerie à des insuffisances de liquidité et à des risques financiers dont la réalisation engendrerait d'énormes pertes.

L'activité de sa Direction Administrative et Financière (DAF) sur la trésorerie s'organise donc autour de deux grandes préoccupations : la gestion des soldes de trésorerie et des risques financiers. Sa mission dépasse la seule contrainte de disposer d'une trésorerie suffisante pour faire face aux engagements à court terme. Bien au contraire, elle se doit aussi de gérer les risques de liquidité et risques de change auxquels sa trésorerie est exposée. Et ce dû aux besoins croissants de financement de son activité et ses opérations en devises.

Malgré le travail abattu, l'entreprise est toujours confrontée à des tensions de trésorerie, des pertes de change. A ce stade se pose un problème de maîtrise des risques de trésorerie face à des expositions récurrentes. Il peut-être dû aux facteurs suivants :

- retards d'établissement des décomptes par la Direction du chantier ;
- décalage entre les encaissements des décomptes facturés au client et paiement des fournisseurs ;
- des décaissements non prévus et ce, au comptant car les fournisseurs refusant de livrer sans paiement immédiat ;
- décaissements sur des coûts imprévus résultants de l'ajout de travaux par le client ou de l'achat d'engins spécifiques qui n'était pas prévu dans l'offre technique de l'appel d'offre ;
- retard du système bancaire à créditer les virements sur le compte de l'entreprise, exposant ainsi les encaissements à des retards et fluctuations des taux de change ;
- non anticipation des fluctuations des taux de change ;
- absence de critères formels d'estimation et d'évaluation des risques.

Ces situations sont de nature à entraîner :

- des difficultés permanentes de trésorerie : déséquilibre entre les dépenses réellement effectuées et les ressources à recevoir ;
- l’insuffisance récurrente de liquidité ;
- des difficultés à honorer les engagements ;
- des retards de paiement des fournisseurs ou des décaissements non budgétisés ;
- l’augmentation des déficits de trésorerie ;
- des importantes pertes sur les flux financiers ;
- le renforcement de la dépendance financière vis-à-vis du siège ;
- l’incapacité d’atteindre l’autonomie financière et de se passer des subventions du siège.

Au vu du problème soulevé, il est important de trouver des solutions visant à l’amélioration de la gestion des risques de trésorerie au sein de Conduril Engenharia Sénégal.

Ces solutions possibles sont :

- établir les décomptes des travaux à facturer dans les délais ;
- s’assurer que les virements à recevoir en devises soient crédités dans un laps de temps limité, pour éviter toute exposition à des variations du taux de change ;
- assurer l’autonomie financière de la succursale, afin de réduire la dépendance vis-à-vis du siège ;
- améliorer les négociations commerciales avec les fournisseurs pour éviter tout décaissement de valeur élevée au comptant ;
- vérifier que les processus d’identification, de quantification et de reporting des risques de trésorerie sont fiables, et qu’ils permettent une vision exhaustive des expositions en temps réel ;
- réaliser des évaluations spécifiques pour obtenir une assurance raisonnable quant à l’efficacité de la gestion des risques.

En sommes nous retiendrons les deux dernières solutions susmentionnées du fait de leurs influences directes et significatives sur la gestion efficace des risques de trésorerie et sur le choix du niveau d’exposition de cette dernière, qui passe inexorablement par un arbitrage permanent entre la liquidité et la rentabilité.

Au regard de tout ce qui précède, une question principale s'impose à nous : quelle est l'efficacité des mesures de gestion des risques de trésorerie mises en place par Conduril Engenharia Sénégal pour assurer une maîtrise de ses risques ?

A la lecture de cette question mère, viennent se greffer les questions spécifiques qui permettront de bien cerner la notion de gestion des risques de trésorerie, elles sont les suivantes :

- qu'est-ce que la trésorerie d'entreprise ?
- quels sont les risques liés à la trésorerie, leurs causes et conséquences?
- qu'est-ce que la gestion des risques de trésorerie et les bonnes pratiques en la matière?
- Quelles sont les mesures mises en place par Conduril Engenharia Sénégal pour maîtriser ses risques de trésorerie?
- quelles sont les forces et faiblesses de ces mesures et processus?

Nous tenterons de répondre à toutes ces questions à travers l'étude du thème : « Analyse de la gestion des risques de trésorerie dans une entreprise de BTP : cas de la société Conduril Engenharia Sénégal ».

Il est clair que le choix d'un tel thème n'est pas fortuit. L'objectif principal poursuivi par cette étude est d'analyser l'efficacité des pratiques de gestion des risques de trésorerie mises en place à Conduril Engenharia Sénégal, en vue d'aboutir à une maîtrise de ses risques.

Notre objectif majeur étant fixé, nous allons le scinder en sous objectifs qui se veulent plus précis sur le sujet, en vue de fournir un travail plus détaillé et plus efficient. Ces objectifs spécifiques consistent à :

- définir la trésorerie et les risques liés ;
- définir la gestion des risques de trésorerie ainsi que les bonnes pratiques ;
- décrire et analyser la gestion des risques de trésorerie à Conduril Engenharia Sénégal ;
- déceler les forces et faiblesses des processus et mesures ;
- faire des recommandations pour une gestion efficace des risques de trésorerie.

Nous délimiterons notre étude aux risques majeurs de trésorerie auxquels est exposée Conduril Engenharia Sénégal :

- le risque de liquidité ;
- le risque de change.

Cette étude permettra à Conduril Engenharia Sénégal d’avoir une connaissance du niveau de pertinence et d’efficacité de la gestion de ses risques de trésorerie. Elle pourra ainsi déceler les insuffisances jusque-là méconnues de ses processus et mesures de gestion des risques et procéder à leurs améliorations. La gestion efficace de ses risques de trésorerie n’en sera que plus facilitée.

Cette étude nous permettra non seulement de mettre en pratique les connaissances acquises dans le cadre de notre formation, mais aussi de répondre aux difficultés rencontrées par Conduril Engenharia Sénégal dans la maîtrise de ses risques de trésorerie et ainsi apporter notre modeste contribution quant à une gestion efficace des risques de trésorerie dans cette entreprise.

Pour le lecteur, elle lui permettra de percevoir l’importance d’une gestion efficace des risques de trésorerie et également approfondir ses connaissances en la matière.

Notre travail s’articule autour de deux parties. La première partie ou cadre théorique, traitera de la revue de littérature liée à la gestion des risques de trésorerie ainsi que de la méthodologie d’étude.

La seconde partie ou cadre pratique de l’étude, sera consacrée à la présentation de l’entité, à la description de la gestion des risques de trésorerie et à l’analyse des résultats obtenus pour en faire ressortir les forces et faiblesses et proposer des recommandations.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

## Chapitre 1 : GESTION DE LA TRESORERIE D'ENTREPRISE

La trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle en constitue le bras armé. Autrefois simple élément de la direction financière de l'entreprise, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme, qui devient dans la grande entreprise la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment où cette dernière assume un rôle stratégique croissant.

La fonction trésorerie revêt une importance capitale dans la survie des entreprises. Elle assure à tout moment la disponibilité des fonds nécessaires au fonctionnement et au développement de l'entreprise. Face à des ensembles financiers complexes, la fonction s'est considérablement spécialisée.

Gestionnaire d'encaissement et de décaissement, le trésorier est devenu gestionnaire de dettes et de placement, puis gestionnaire de l'ensemble des risques financiers. L'apparition des nouveaux instruments financiers ont bousculé bien des barrières que l'on croyait infranchissables entre court et long terme.

Dans ce chapitre, nous nous attèlerons en premier lieu à définir la notion de trésorerie, en second lieu nous étudierons la gestion de la trésorerie et les outils d'optimisation.

### 1.1 Définition de la trésorerie d'entreprise

La notion de trésorerie peut être définie sous diverses approches, selon les aspects que les auteurs veulent mettre en exergue.

La trésorerie peut être appréhendée en termes de flux, correspondant aux encaissements et décaissements pendant une période, ou en termes de stock, représentant la situation de trésorerie à un moment donné (GILLET, 2003 : 260).

Pour GAUGAIN & CRAMBERT (2007 :39), la trésorerie résulte de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité, de l'investissement et du financement. Elle correspond aux disponibilités et quasi-disponibilités :

- comptes de caisse et comptes courants ;
- comptes à terme et intérêts détenus et non échus qui s'y rattachent ;

- les valeurs mobilières de placement ne représentant pas de risque de variation en capital pouvant être aisément transformées en disponibilité grâce à l’existence d’un marché ou d’un acheteur potentiel ;
- les soldes créditeurs de banques et des intérêts courus et non échus qui s’y rattachent dès lors qu’il s’agit de découverts passagers.

La trésorerie est ainsi la résultante de tous les flux financiers de l’entreprise. Plus précisément, elle est la traduction financière de l’intégralité des actes de gestion de l’entreprise, qu’il s’agisse du cycle d’exploitation, du cycle d’investissement ou des opérations hors exploitation.

## **1.2 Notion de la trésorerie constatée et expliquée**

Gérer la trésorerie d’une entreprise peut se résumer à l’approche statique par le bilan et à l’approche dynamique par les flux.

Nous examinerons la trésorerie à partir de deux documents : le bilan et le tableau de flux de trésorerie. Le premier nous permettra d’aborder la notion de trésorerie constatée et de trésorerie expliquée, tandis que le deuxième nous renseignera sur l’approche dynamique par les flux.

### **1.2.1 Trésorerie constatée**

C’est le constat rapide sans aucune tentative de justification : l’entreprise dispose de la somme de « x » francs.

Elle est calculée en totalisant le solde de la caisse et des comptes banques et chèques postaux. La position de trésorerie d’une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est la photographie de ses emplois et ressources à un instant t.

Le passif retrace les différentes ressources dont l’entreprise dispose à un moment donné tandis que l’actif retrace les différentes utilisations qui ont été faites des ressources.

A l'égalité comptable **Actif = passif**, correspond une traduction financière : **Emplois = Ressources**. Dès lors que les emplois sont supérieurs aux ressources, l'entreprise doit emprunter à court terme pour financer la totalité de ses emplois. Par contre, si les ressources exc dent les emplois, l'actif laisse apparaître des placements à court terme.

### 1.2.2 Trésorerie expliquée

Cette notion va être appréhendée sous deux angles : la trésorerie expliquée par le bilan et la trésorerie expliquée par les flux.

#### 1.2.2.1 Trésorerie expliquée par le bilan

Cette approche permet d'analyser et de justifier la position globale de la trésorerie et ses variations, sans donner aucune ventilation entre les différents postes consécutifs de la trésorerie. Il s'agit d'une photographie de la position et de la reconstitution de niveau global de la trésorerie à partir des différents postes.

#### 1.2.2.2 Trésorerie expliquée par les flux

Cette approche permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie ou d'appréhender son évolution future à partir des flux qui affectent directement l'encaisse : les flux d'encaissement et de décaissement. Tous les flux sont concernés : flux d'exploitation (achats de matières, salaires, charges sociales...); flux financiers (annuités ou mensualités de remboursement d'emprunt, nouveaux emprunts...); flux exceptionnels (investissements, cession d'actif...) (DESBRIÈRES & POINCELOT, 2015 : 13).

Selon GAUGAIN et CRAMBERT (2007 : 33), le tableau de flux privilégie la problématique trésorerie, en mettant en exergue les flux positifs et négatifs liés aux diverses fonctions de l'entreprise (exploitation, investissement et financement). L'objectif est de déterminer la variation de celle-ci au cours d'un exercice afin d'établir un diagnostic sur son origine et son utilisation.

Ci-après un modèle de tableau de flux de trésorerie.

**Tableau 1 : Tableau de flux de trésorerie**

|                                                                                        | Notes | 20N | 20N-1 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|-------|
| <b>Flux de trésorerie provenant des ACTIVITES OPERATIONNELLES</b>                      |       |     |       |
| Encaissements reçus des clients                                                        |       |     |       |
| (-) sommes versées aux fournisseurs et au personnel                                    |       |     |       |
| (=) Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles                         |       |     |       |
| (-) Intérêts payés                                                                     |       |     |       |
| (-) Impôt sur les résultats payés                                                      |       |     |       |
| (=) Flux de trésorerie avant élément extraordinaire                                    |       |     |       |
| <b>(=) Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (I)</b>              |       |     |       |
| <b>Flux de trésorerie provenant des ACTIVITES DE PLACEMENT</b>                         |       |     |       |
| Acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise                                |       |     |       |
| (+) Acquisition d'immobilisation corporelle                                            |       |     |       |
| (+) Cession d'immobilisations                                                          |       |     |       |
| (+) Intérêt encaissés                                                                  |       |     |       |
| (+) Dividendes reçus                                                                   |       |     |       |
| <b>(=) Flux de trésorerie provenant des activités de placement (II)</b>                |       |     |       |
| <b>Flux de trésorerie provenant des ACTIVITES DE FINANCEMENT</b>                       |       |     |       |
| Augmentation de capital                                                                |       |     |       |
| (+) Nouveaux emprunts à long terme et contrats de location-financement                 |       |     |       |
| (+) Remboursement emprunts à long terme et contrats de location-financement            |       |     |       |
| (+) Dividendes Versés                                                                  |       |     |       |
| <b>(=) Flux de trésorerie provenant des activités de financement (III)</b>             |       |     |       |
| <b>Augmentation nette de trésorerie et équivalent de trésorerie (I) + (II) + (III)</b> |       |     |       |
| <b>(+) Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>          |       |     |       |
| <b>(=) Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>           |       |     |       |

Source : ROUSSELOT &amp; VERDIE (2011 : 52)

### 1.3 Gestion de la tr sor rie : domaine d'intervention et d'action

Au cours des dernières années, la gestion de tr sor rie d'entreprise a connu bien des évolutions. Elle est devenue le centre nerveux de l'entreprise, en ce sens qu'elle reçoit des flux d'informations de toutes les autres fonctions de l'entreprise et qu'elle émet à son tour des flux monétaires et financiers.

La mission du trésorier de l'entreprise ne se limite pas à prévoir les besoins de tr sor rie, il se doit aussi d'optimiser les placements en cas de surliquidité de l'entreprise et de choisir le mode de financement le plus adéquat en cas déficit de tr sor rie.

Partant de là, nous définirons la gestion de la tr sor rie puis les objectifs qu'elle vise ; ensuite les outils qui interviennent dans le cadre de sa gestion et enfin les moyens de financement et de placement.

#### 1.3.1 Définition de la gestion de la tr sor rie

Selon ROUSSELOT & VERDIER (2011 : 7), gérer c'est prévoir. Prévoir, c'est anticiper les événements futurs pour ne pas avoir à les subir.

Pour CABANE (2006 : 133), la gestion de la tr sor rie concerne la gestion à court terme des flux d'encaissements et de décaissements et l'optimisation permanente de leur ajustement.

Bonnet (2003 : 7), quant à lui définit la gestion de tr sor rie comme suit : « la gestion de tr sor rie recouvre des tâches très diversifiées, plus ou moins importantes et plus fréquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise, tâches qui peuvent être distinguées en cinq missions :

- savoir gérer les fonds au jour le jour ;
- savoir faire face à la défaillance ;
- savoir apprécier l'évolution réelle de la situation de tr sor rie et les risques de défaillance à « court terme » ;
- savoir caractériser la situation de cessation de paiement ;
- savoir gérer les risques liés à l'évolution des taux ».

Au regard de toutes ces définitions, il ressort que la gestion de la tr sor rie anticipe ses variations en prévoyant tous les éléments influant sur le niveau de cette tr sor rie. La gestion

de tr sor rie consiste à faire l'équilibre continu entre solvabilité et risque. Le trésorier a le souci de solvabilité de l'entreprise c'est à dire la préoccupation d'honorer ses échéances au moindre c  t.

### **1.3.2 Objectifs de la gestion de la tr sor rie**

ROSS & al. (2005 : 930), affirme que l'objectif premier de la gestion de la tr sor rie est de maintenir le niveau des disponibilités le plus bas possible tout en préservant la continuité de l'exploitation de l'entreprise.

Selon PIERANDREI (2015 : 127), pour une gestion optimale de sa tr sor rie, l'entreprise doit s'efforcer de reconstituer au plus vite sa tr sor rie (en favorisant les encaissements au profit des décaissements) pour la maintenir à un niveau adéquat. Par des instruments de couverture appropriés, elle cherche également à neutraliser son exposition aux risques financiers. Elle veille enfin à préserver une autonomie financière relative vis-à-vis des banques et des actionnaires sans entamer sa solvabilité financière.

FORGET (2005 :11), quant à lui estime que la gestion de la tr sor rie est un arbitrage constant entre la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et le risque.

Il ressort de ces définitions que la gestion de la tr sor rie vise à éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers ; concourt aussi à la rentabilité en minimisant, d'une part, le c  t et le volume des financements utilisés, en optimisant, d'autre part, le placement des excédents de tr sor rie   très court terme ; et enfin participe à la gestion des risques financiers par le choix de stratégie et la mise en œuvre d'instruments de couverture.

### **1.3.3 Outils de la gestion de la tr sor rie**

La gestion de tr sor rie suppose un dispositif en deux temps :

- l'élaboration du budget de tr sor rie, document prévisionnel récapitulatif des encaissements et des décaissements de l'entreprise sur une période donnée ;
- l'élaboration du plan de tr sor rie, document issu du précédent et intégrant les moyens de financement à court terme ainsi que leur c  t ou indiquant les placements envisageables.

### 1.3.3.1 La gestion prévisionnelle de la trésorerie à court terme

La gestion de la trésorerie à court terme doit être menée à deux niveaux différents : le budget de trésorerie et la gestion en date de valeur.

#### 1.3.3.1.1 Le budget de trésorerie

Prévoir les flux de trésorerie consiste à prévoir les moyens de faire fonctionner l'entreprise sur une période donnée. Cette prévision peut se faire par des outils de trésorerie qui se révèlent très utiles pour le trésorier, parmi eux : le budget de trésorerie.

- qu'est-ce que le budget de trésorerie ?
- quelle importance revêt-il pour l'entreprise ?
- comment se présente-t-il ?

C'est à toutes ces questions que nous répondrons dans les points suivants.

#### – Définition du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie disponible au maintien de la solvabilité de l'entreprise (MELYON, 2008 : 282).

Dans le même sens GRANDGUILLOT (2010 : 39), définit le budget de trésorerie comme un état prévisionnel des flux de trésorerie (encaissements, décaissements) et de la situation de la trésorerie à la fin de chaque période. Il est établi mensuellement sur une période de 12 mois. Il résulte des autres budgets et sert à vérifier la cohérence du système budgétaire de l'entreprise.

Egalement, pour ROUSSELOT & VERDIE (2011 : 58-59), on appelle budget de trésorerie, le document qui, dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissement sur une période donnée, le plus souvent annuelle, dans le but d'évaluer la position de trésorerie mois à mois.

L'égalité fondamentale est la suivante :

$$\begin{aligned}
 &\text{Solde de trésorerie du mois } N-1 \\
 &+ \text{ Encaissements du mois } N \\
 &- \text{ Décaissements du mois } N \\
 &= \text{ Solde de trésorerie du mois } N
 \end{aligned}$$

### – Intérêt du budget de trésorerie

Selon GRANDGUILLOT (2010 : 39), le budget de trésorerie permet :

- de prémunir l'entreprise contre tout risque de cessation de paiements ;
- de prévoir les besoins de financement externes à court terme et les ressources de financement les mieux adaptées pour les couvrir ;
- de déterminer le minimum de liquidités nécessaires à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- d'équilibrer tout le long de la période concernée les encaissements et les décaissements afin d'éviter les fluctuations de trésorerie trop importantes ;
- de synthétiser l'ensemble des actions de l'entreprise qui ont une incidence sur sa situation de trésorerie future ;
- de porter un jugement sur la politique générale de l'entreprise.

Globalement, le budget de trésorerie permet de vérifier s'il y a cohérence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR). Un budget constamment déficitaire ou excédentaire exprime une inadéquation du FR au BFR, laquelle doit inciter à revoir les hypothèses sur lesquelles ont été établies les budgets en amont et notamment les budgets des ventes, des achats des investissements. Si le budget est alternativement excédentaire et déficitaire, il traduit une situation qui peut être qualifiée de normale.

### – Tableau détaillé du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un tableau de bord prévisionnel de l'offre et de la demande de liquidités de l'entreprise. Il permet au trésorier d'optimiser le résultat financier de la société en mettant en concurrence les différentes banques ainsi que les marchés financiers.

Le tableau ci-après nous permet de voir les éléments constitutifs du budget de trésorerie.

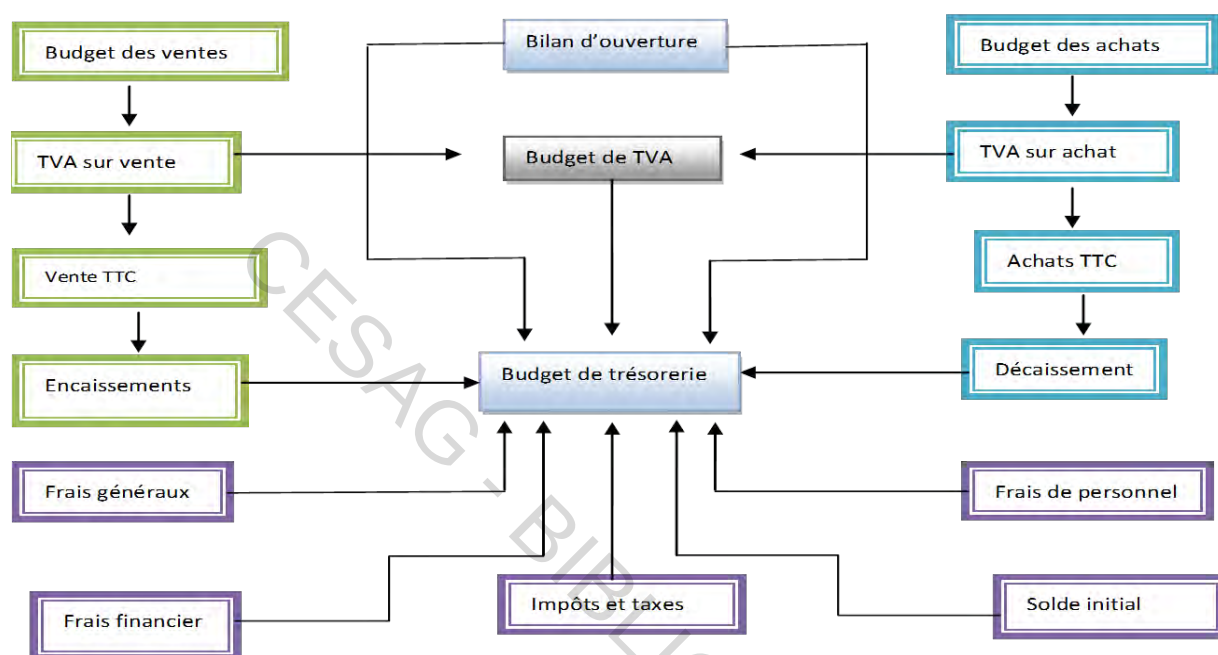
**Tableau 2 : Présentation du budget de trésorerie**

|                                                                      | Janvier | Février | Mars | ... | Décembre |
|----------------------------------------------------------------------|---------|---------|------|-----|----------|
| 1) Encaissements sur ventes TTC                                      |         |         |      |     |          |
| 2) Produits financiers à encaisser                                   |         |         |      |     |          |
| 3) Autres recettes (TTC) à encaisser                                 |         |         |      |     |          |
| <b>(=) Total des recettes d'exploitation (1)</b>                     |         |         |      |     |          |
| 1) Décaissements sur les achats (TTC)                                |         |         |      |     |          |
| 2) Paiements des charges de personnel                                |         |         |      |     |          |
| 3) Impôt et taxes d'exploitation                                     |         |         |      |     |          |
| 4) TVA à payer                                                       |         |         |      |     |          |
| 5) Charges financières déboursées                                    |         |         |      |     |          |
| 6) Autres charges d'exploitation payées                              |         |         |      |     |          |
| <b>(=) Total des dépenses d'exploitation (2)</b>                     |         |         |      |     |          |
|                                                                      |         |         |      |     |          |
| <b>= Solde d'exploitation mensuel (3) = (1) – (2)</b>                |         |         |      |     |          |
| 1) Cession d'immobilisation (TTC)                                    |         |         |      |     |          |
| 2) Nouveaux emprunts contractés (principal)                          |         |         |      |     |          |
| 3) Subventions d'investissement                                      |         |         |      |     |          |
| 4) Apports d'associés en compte courants                             |         |         |      |     |          |
| <b>(=) Total des recettes hors exploitation (4)</b>                  |         |         |      |     |          |
| 1) Investissements (TTC)                                             |         |         |      |     |          |
| 2) Echéances de remboursement d'anciens emprunts (principal)         |         |         |      |     |          |
| 3) Impôts sur les bénéfices (acomptes et solde)                      |         |         |      |     |          |
| 4) Dividendes payés                                                  |         |         |      |     |          |
| <b>(=) Total des dépenses hors exploitation (5)</b>                  |         |         |      |     |          |
|                                                                      |         |         |      |     |          |
| <b>= Solde hors exploitation mensuel (6) = (4) – (5)</b>             |         |         |      |     |          |
| <b>= SOLDE GLOBAL MENSUEL (7) = (3) – (6)</b>                        |         |         |      |     |          |
| <b>SOLDE CUMULÉ MENSUEL (y compris solde initiale début d'année)</b> |         |         |      |     |          |

Source : ROUSSELOT &amp; VERDIE (2011 : 61-62)

En somme, le budget de tr sor rie est un outil de pilotage très utile pour le chef d'entreprise et le succès de sa construction réside dans la correcte détermination du budget des encaissements et du budget des décaissements.

**Figure 1 : Synthèse du tableau du budget de tr sor rie**



Source : DELIENNE & KATH (2000 : 40)

#### **1.3.3.1.2 La gestion de la tr sor rie en date de valeur**

Le budget de tr sor rie n'est pas suffisamment détaillé pour prendre des décisions de financement définitives   très court terme.

Pour cela, le trésorier procède à des prévisions journalières de tr sor rie à partir d'outils et des techniques adaptés. Ces prévisions sont conduites de manière très rigoureuse : en date de valeur et en fonction des différents supports de règlements utilisés (espèces, chèque, virements...).

La prévision à court terme, base de la gestion opérationnelle de la tr sor rie en date de valeur, s'établit sur un horizon allant de dix (10) jours à un (1) mois voire trois (3) mois. Le pas de la prévision est journalier car il s'agit de prévoir l'évolution en valeur et au jour le jour des soldes bancaires (BRUSLERIE, 2012 : 127).

Pour mieux comprendre la gestion de la tr sor rie en date de valeur, nous allons procéder à la définition de sa notion, de ses objectifs et présenter une fiche de suivi au jour le jour.

### – Définition de la gestion de la tr sor rie en date de valeur

La gestion de la tr sor rie au jour le jour, regroupe les prévisions à très court terme d'encaissements et de décaissements de l'entité et en fonction des dates de valeur. Ces prévisions seront plus ou moins anticipées au jour le jour, à la semaine, ou à la décade, en fonction des besoins de l'entreprise.

Les dates de valeur sont les dates réelles de débit ou de crédit pris en compte. Pour chaque mode de règlement, ces dates sont déterminées à partir de la date d'opération (ou date d'enregistrement comptable à la banque, c'est-à-dire à partir de laquelle la date de valeur est calculée) en ajoutant ou en retranchant des jours calendaires ou ouvrés (DESBRIÈRES & POINCELOT, 2015 : 26).

Pour VERNIMMEN (2009 : 1082), la date de valeur peut être définie de la manière suivante :

- appliquée à un compte rémunéré, c'est la date à partir de laquelle une somme créditée en compte porte intérêt lors d'un encaissement ; et la date à partir de laquelle une somme débitée du compte cesse de porter intérêt lors d'un décaissement ;
- appliquée à un compte à vue, c'est la date à partir de laquelle une somme créditée en compte peut être retirée sans que le titulaire ait à payer d'agios débiteurs (dans le cas où le retrait rendrait débiteur le solde du compte) lors d'un encaissement ; et la date à partir de laquelle une somme débitée du compte devient indisponible lors d'un décaissement.

### – Objectifs de la gestion de la tr sor rie en date de valeur

« L'objectif des prévisions de tr sor rie   très court terme est de permettre d'optimiser la gestion des fonds disponibles dans l'entreprise, afin de minimiser les frais financiers. Pour ce faire, l'entreprise doit prévoir parfaitement ses flux de tr sor rie. Les prévisions mensuelles sont insuffisantes puisqu'à l'intérieur d'un même mois, les flux peuvent être divers et positionnés des jours différents ; les prévisions doivent donc être élaborées à un horizon plus court, au jour le jour » (GAUGAIN & CRAMBERT, 2007 : 138).

ROUSSELOT & VERDIE (2011 : 80), ajoute que l'objectif fondamental de la gestion de la tr sor rie en date de valeur est d'atteindre dans la mesure du possible, la tr sor rie zéro. Cet objectif reste évidemment théorique car tous les flux de recettes et de dépenses ne sont pas parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude.

#### – Fiche de suivi en date de valeur

La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date d'opération comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise. Dans le principe, cette fiche n'est guère différente d'un plan de tr sor rie. Seul l'horizon change et le découpage de cet horizon en périodes élémentaires quotidiennes (BRUSLERIE, 2012 :65).

La fiche en valeur intègre :

- des mouvements provenant de la banque. La plupart de ces opérations se substituent à des prévisions préalablement inscrites sur la fiche en valeur ;
- des mouvements initiés par l'entreprise, à date de valeur certaine mais pas encore reconnus dans le relevé de compte bancaire : remises de chèque et de LCR à l'encaissement, émission de virement fournisseur... ;
- des mouvements à date de valeur incertaine, principalement les chèques émis et les virements en attente de réception. Ils sont positionnés à une date estimée ;
- des opérations que l'entreprise prévoit de recevoir ou d'initier dans quelques jours (SION, 2003 : 174).

Le modèle de fiche de suivi en valeur ci-après nous permet de voir le positionnement des différentes transactions de l'entreprise en date de valeur.

**Tableau 3 : Exemple de fiche de suivi en valeur**

|                                 | Lundi | Mardi | Mercredi | Jeudi | Vendredi | Samedi | Dimanche | Ecart |
|---------------------------------|-------|-------|----------|-------|----------|--------|----------|-------|
| <b>Recettes</b>                 |       |       |          |       |          |        |          |       |
| Petits chèques<br>(forfait)     |       |       |          |       |          |        |          |       |
| Chèques                         |       |       |          |       |          |        |          |       |
| Virements                       |       |       |          |       |          |        |          |       |
| Effets                          |       |       |          |       |          |        |          |       |
| <b>Total</b>                    |       |       |          |       |          |        |          |       |
| <b>Dépenses</b>                 |       |       |          |       |          |        |          |       |
| Gros chèques                    |       |       |          |       |          |        |          |       |
| Petits chèques                  |       |       |          |       |          |        |          |       |
| Virements                       |       |       |          |       |          |        |          |       |
| Prélèvements                    |       |       |          |       |          |        |          |       |
| Domiciliations                  |       |       |          |       |          |        |          |       |
| <b>Total</b>                    |       |       |          |       |          |        |          |       |
| <b>Solde avant<br/>décision</b> |       |       |          |       |          |        |          |       |
| Décision<br>d'équilibrage       |       |       |          |       |          |        |          |       |
| <b>Solde après<br/>décision</b> |       |       |          |       |          |        |          |       |

Source : GAUGAIN &amp; CRAMBERT (2007 : 140)

Outre le budget de trésorerie, la gestion de la trésorerie nécessite également l'élaboration d'un plan de trésorerie que nous verrons dans le sous paragraphe suivant.

### 1.3.3.2 Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie fait naturellement suite au budget de trésorerie.

La situation prévisionnelle de trésorerie dégagée à la fin de chaque mois dans le budget de trésorerie, traduit :

- soit une trésorerie positive : excédent ;
  - soit une trésorerie négative : déficit (GRANDGUILLOT, 2010 : 42).

Le plan de trésorerie procède à un équilibrage qui consiste à titre préventif, à combler les déficits et à placer les excédents prévus en évaluant le coût ou le produit résultant de leur financement ou de leur placement afin de programmer des solutions avantageuses pour l'entreprise.

Les nouveaux soldes prévisionnels de trésorerie après équilibrage doivent être proches de zéro ou bien raisonnablement excédentaires.

Ainsi, le plan de trésorerie a pour vocation de vérifier globalement les équilibres de la trésorerie, mois par mois. Lorsque l'équilibre n'est pas atteint, le plan de trésorerie permet d'anticiper les difficultés et de mettre en place des solutions pour les éviter (CHAMBOST, 2011 : 264).

Le plan de trésorerie est donc, selon ZAMBOTTO (2009 : 144), un plan de financement à court terme. Il permet :

- de prévenir le risque d'illiquidité ;
- de négocier les financements à court terme à moindre coût ;
- de prévoir l'utilisation optimale des excédents de trésorerie ;
- d'établir bilan et compte de résultat prévisionnels.

L'élaboration du plan de trésorerie se fait en deux étapes :

- 1<sup>ère</sup> étape : plan de trésorerie provisoire (appelée aussi budget de trésorerie) : constatation des encaissements et des décaissements sur une période donnée ;

- 2<sup> me</sup>  tape : plan de  tr sor rie définitive : intégration des moyens de financement à court terme et placement de  tr sor rie envisagés (ZAMBOTTO, 2009 : 145-146).

Un modèle de plan de  tr sor rie est présenté à l'Annexe 1 page 98.

### **1.3.4 Les sources de financement et de placement de la  tr sor rie**

Dans le cadre de la gestion quotidienne de la  tr sor rie, le  tr sorier est amené à se poser les questions suivantes (GARDES, 2006) :

- en cas d'exc dent de  tr sor rie : quel type de placement effectuer ? quel montant ? pour quelle durée ?
- en cas de  tr sor rie déficitaire : quel type de financement (crédit de  tr sor rie) faut-il privilégier ? quel montant ? pour quelle durée ?

Pour faire face à ces différentes situations plusieurs sources de financement et de placement se présentent au  tr sorier.

#### **1.3.4.1 Les sources de financement des déficits de  tr sor rie**

Le choix des modes de financement est conditionné par l'adéquation des modalités de financement aux besoins de  tr sor rie de l'entreprise, qui peuvent être faibles ou importants, très éphémères ou au contraire plus durables. La recherche de la minimisation des coûts constitue par ailleurs l'une des préoccupations fondamentales du  tr sorier.

Selon BRUSLERIE & al. (2012 : 177-232), trois sources de financement peuvent servir l'entreprise pour la gestion à court terme de ses besoins de liquidité :

- les sources de financement non-bancaires traditionnelles : le crédit-fournisseur, l'affacturage, les avances de paiement-clients ;
- les outils de financement bancaires : l'escompte, le découvert, l'avance en devises, les cessions « Dailly », les crédits spot, les mobilisations de créances nées à l'étranger (MCNE) ;
- le financement par accès direct aux marchés : entre autres les billets de  tr sor rie (BT), les bons à moyens terme négociables (BMTN), les facilités à options multiples, les crédits syndiqués, la titrisation, (...).

Pour GAUGAIN & CRAMBERT (2007 : 155), la sélection optimale entre les modes de financement constitue une part importante du travail du trésorier. Celui-ci doit arbitrer entre les financements à sa disposition. Les critères de choix sont nombreux :

- le c  t du financement ;
- la facilité de mise en place ;
- la souplesse d’adéquation au besoin de trésorier (montant et durée) ;
- la volonté de diversifier les sources de financement (recours au marché) et de se d sinterm dier afin de négocier plus efficacement avec les partenaires bancaires.

Le c  t constitue cependant l’un des arguments majeurs, dans la mesure où le trésorier souhaite diminuer les frais financiers.

#### **1.3.4.2 Les placements des excédents de trésorier**

Si les entreprises ont souvent des besoins de trésorier, il leurs arrive de disposer d’excédents qu’elles peuvent placer selon différentes formules en fonction du critère choisi. Elles auront le choix entre : les produits bancaires, les placements monétaires ou placements financiers.

##### **– Les placements bancaires**

Le trésorier peut recourir aux dépôts à terme et aux bons de caisse.

Le dépôt à terme est une somme bloquée sur un compte bancaire, productive d’intérêts, régie par une lettre approuvée par le titulaire du compte. La rémunération des dépôts à terme est librement fixée entre la banque et son client dès lors que leur échéance effective est au moins égale à un mois (VERNIMMEN, 2009 : 1091).

Les bons de caisse, de moins en moins utilisés et remplacés par les titres de créances négociables (TCN), sont des titres au porteur ou à ordre ; ils sont émis par des banques, des établissements de crédit ou des sociétés commerciales en contrepartie d’un prêt à échéance déterminée (5ans au plus). La rémunération est négociée entre pr teur et emprunteur (GAUGAIN & CRAMBERT, 2007 : 111).

## – Les placements monétaires ou financiers

Selon HUTIN (2010 : 543-544), on distingue les valeurs mobilières de placement (VMP), les titres de créances négociables (TCN) et les placements auprès des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM).

Les VMP sont des titres acquis en vue de réaliser un gain à brève échéance. L'entreprise peut effectuer des placements en valeurs mobilières, soit sous forme d'action soit sous forme d'obligation. Les actions (parts du capital de sociétés) sont rémunérées par des dividendes ; les obligations (titre de créance sur une société) sont rémunérées par un intérêt fixe ou variable (dont les modalités de calcul sont connues dès l'émission) (CHAMBOST, 2011 : 231).

Cependant, les trésoriers gèrent rarement des placements de tr sorierie directement en valeurs mobilières de placement en raison de son risque de variation et de perte sur le capital investi.

Concernant les TCN, ils représentent des titres émis sur un marché r glement  au gré de l'émetteur. Ils sont dit négociables car ils peuvent être revendus à tout moment avant leur date d'échéance.

SION (2015 : 148-149), indique qu'il y a en réalité deux catégories de TCN :

- ceux ayant une durée initiale inférieure ou égale à l'année : les certificats de dépôts négociables (CDN), les billets de tr sorierie (BT) et les bons du trésor à taux fixe (BTF) ;
- ceux ayant une durée initiale supérieure à l'année : les bons à moyen terme négociables (BMTN) et les bons du trésor annuels normalisés (BTAN).

Au lieu d'investir directement ses excédents en titres de créances négociables, le trésorier peut également souscrire des parts d'OPCVM.

Les OPCVM sont des organismes chargés de recueillir des capitaux qu'ils placent par la suite en valeurs mobilières, tout en assurant la gestion dynamique de ces fonds. Ils regroupent ainsi des paniers de valeurs mobilières composées de placement en actions ou en obligations ou encore sur le marché monétaire (CHAMBOST, 2011 : 231).

Les OPCVM visent à proposer le service d'une gestion collective de valeurs mobilières à des investisseurs qui recherchent un savoir-faire, des économies d'échelle et une diversification de leurs placements.

Les OPCVM offrent le choix entre deux types de supports :

- la société d'investissement à capital variable (SICAV) : entité juridique autonome dont l'objet social est de gérer un portefeuille de valeurs mobilières. C'est une société financière ayant le statut d'établissement de crédit ;
- le fonds commun de placement (FCP), n'a pas quant à lui la personnalité morale : il s'agit d'un portefeuille géré pour le compte de détenteurs de parts par une société de gestion. Sa taille est souvent plus modeste que celle des SICAV (SION, 2015 : 157).

Les produits de placement sont en effet relativement nombreux. Le choix efficace d'un outil de placement suppose selon Hutin (2010 : 542-543), la connaissance :

- du niveau de risque accepté par l'investisseur ;
- de la rémunération attendue ;
- du degré de liquidité ;
- de l'incidence fiscale ;
- les divers frais de souscription et de sortie.

En définitive la gestion de la tr sor rie repose sur une bonne maîtrise des flux, des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances à travers des outils tels que le budget de tr sor rie et le plan de tr sor rie.

La gestion des liquidités mise en œuvre par le trésorier conduit à des politiques de financement des déficits et de placement des excédents. De multiples combinaisons sont possibles dont la finalité est de diminuer le coût des emprunts ou d'améliorer la rémunération des placements.

Toutefois, l'optimisation de la gestion de la tr sor rie ne serait être envisagée sans une connaissance et une maîtrise des risques de tr sor rie auxquels elle est exposée. Ainsi pour une meilleure gestion de la tr sor rie et de l'entreprise de manière globale, il est important et primordiale d'analyser et de maîtriser ses risques, ce qui sera abordé dans le chapitre suivant.

## Chapitre 2 : GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE

La trésorerie, au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions de l'entreprise. Par cette position de « carrefour des opérations », la trésorerie est sujette à de nombreux risques qu'il convient de maîtriser et ce à travers un processus clairement établi.

La gestion des risques de trésorerie fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. De nos jours, l'attention portée à la gestion des risques dans l'entreprise s'est accrue. Ceci se traduit simultanément par un cadre réglementaire renforcé et par une pression grandissante des marchés pour une prise de conscience des entreprises de la nécessité de maîtriser leurs risques.

La gestion des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et opportunités associés aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous nous attèlerons à définir les différentes notions contenues dans la gestion des risques de trésorerie, à présenter les référentiels et processus de gestion des risques, nous terminerons par la présentation de la gestion des risques de liquidité et risques de change objet de notre étude.

### 2.1 Notion de risque de trésorerie

Le travail quotidien du trésorier implique des décisions sujettes à des risques. Les risques menacent la création de valeur à tous les niveaux de l'entreprise et doivent donc être impérativement identifiés, mesurés et maîtrisés. Ne pas s'y préparer, c'est tout simplement risquer de voir mourir son entreprise.

Nous définirons dans cette section la notion de risque en général et de risque de trésorerie en particulier, les typologies des risques de trésorerie, les sources et conséquences spécifiques à l'activité des BTP.

### 2.1.1 Définition du risque

L'IFACI & al. (2000) définit le risque comme suit : « le risque est un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Selon BARTHELEMY (2004 :11), un risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on cherche, et que l'on appelle « chance » ou « opportunités ». D'autres auront assurément des effets négatifs. Ce sont ceux que l'on craint.

GAUGAIN & CRAMBERT (2007 :191), convergent dans le même sens en définissant la notion de risque comme : « un événement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenance affecte les objectifs de l'entreprise ».

En outre selon VERNIMMEN (2009 : 1104), un risque se caractérise par :

- une intensité qui rapporte la perte possible au montant de l'exposition ;
- une fréquence qui correspond à la probabilité d'occurrence de cette perte.

La norme ISO 31000 (2009), quant à elle définit le risque comme « un effet (écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente) de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ».

Pour l'AMF (2010) : « le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation ».

COSO 2013 Report, quant à lui définit le risque comme « la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs » (PricewaterhouseCoopers & IFACI, 2014 : 21).

« Une autre manière de résumer le risque dans l'organisation consiste à l'appréhender comme la convergente d'une menace, le plus souvent externe à l'organisation, laquelle exploite une vulnérabilité interne à celle-ci, en vue de causer un dommage aux actifs ou aux personnes de ladite organisation » (DARSA & DUFOUR, 2014 : 15).

A la revue de toutes ces définitions, nous pouvons retenir que le risque est compris comme présents, à la fois :

- un effet d’incertitude sur les objectifs de l’entreprise, avec des impacts négatifs sur le patrimoine, la valeur, les comptes, les activités, et l’exploitation ;
- un effet d’opportunité : renforcement des bases du business model, alignement de l’appétence au risque avec la stratégie de l’entreprise.

Ainsi, le risque est la combinaison de la probabilité d’un  v nement et des conséquences de celui-ci. Le simple fait d’entreprendre ouvre la possibilité d’événements dont les conséquences sont potentiellement bénéfiques (aléa positif) ou préjudiciables (aléa négatif). Le risque se mesure alors en termes de conséquences et de probabilité.

### **2.1.2 Définition du risque de tr sorierie**

Le risque de tr sorierie peut se définir comme un  v nement exposant directement les actifs financiers de l’entreprise, ou leurs modes de représentation, à un danger probable.

Il peut être également défini comme une situation qui a en elle un certain potentiel à causer des dommages directs aux actifs financiers d’une entreprise.

### **2.1.3 Typologie des risques de tr sorierie**

Les risques auxquels les entreprises doivent faire face peuvent se répartir en cinq catégories :

- le risque de marché : il se définit comme l’exposition de l’entreprise à une évolution défavorable des taux ou des prix. Il concerne les taux d’intérêt, les taux de change, les cours des matières premières ou des actions ;
- le risque de crédit (ou de contrepartie) : c’est le risque de perte sur une créance en raison d’un tiers en défaut ;
- le risque de liquidité : il se définit comme l’impossibilité à un moment donné de faire face à des échéances de tr sorierie ;
- le risque opérationnel : risque de pertes qui provient des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes ;

- le risque politique, réglementaire et légal : risque qui impacte l'environnement immédiat de l'entreprise et qui peut modifier substantiellement sa situation concurrentielle et le business model lui-même (VERNIMMEN, 2009 : 1105-1106).

Par ailleurs, les principaux risques financiers auxquels les entreprises sont exposés sont les risques de crédit (ou de contrepartie), liquidité, taux d'intérêt, change, actions et matières premières (PIERANDREI, 2015 : 103).

Le risque de liquidité, le risque de crédit, le risque de taux d'intérêt et le risque de change constituent eux, les risques de trésorerie auxquels les entreprises sont essentiellement confrontées dans le cadre de la gestion de leurs trésoreries.

Dans le développement qui suit, nous ne retiendrons que les risques de trésorerie auxquels est exposée l'entité sur laquelle porte notre étude, à savoir les risques de liquidité et de change.

#### **2.1.4 Définition des risques objets de notre étude : risques de liquidité et risques de change**

Les principaux risques de trésorerie auxquels est exposée l'entité sur laquelle porte notre étude sont le risque de liquidité et le risque de change. Nous les définirons dans les sous paragraphes ci-après.

##### **2.1.4.1 Notion de risque de liquidité**

Le terme « liquidité » désigne la facilité et la rapidité avec lesquelles les actifs peuvent être convertis en liquidités (ROSS, 2005 : 28).

Contextualiser à l'entreprise, le terme « liquidité » désigne la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (SION, 2015 : 28).

Ainsi, le risque de liquidité ou encore risque d'illiquidité consacre l'incapacité pour l'entreprise à honorer le remboursement de l'échéance qui se présente au paiement. Autrement dit, à un instant donné, l'entreprise est incapable d'assurer en trésorerie l'exigibilité de la dette qui se présente et qui est due. Elle est confrontée à une rupture de trésorerie (DARSA, 2015 : 142).

Pour VERNIMMEN (2009 : 1106), l'entreprise est dans l'impossibilité à un moment donné de faire face à des échéances de trésorerie :

- soit parce qu'elle n'a plus d'actifs pouvant être transformés immédiatement en trésorerie mobilisable ;
- soit parce que, du fait d'une crise financière, il est très difficile de liquider des actifs sauf au prix de très importantes pertes de valeur ;
- soit enfin parce qu'il est impossible de trouver des investisseurs qui acceptent de confier des nouveaux fonds à l'entreprise.

#### **2.1.4.2 Notion de risque de change**

Le risque de change concerne toute entreprise amenée à opérer, investir, s'endetter ou réaliser des opérations dans une devise autre que celle de sa comptabilité. Nous définirons le risque de change ainsi que ces différentes approches.

##### **– Définition du risque de change**

Le risque de change peut être défini comme « l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et les résultats d'une entreprise. L'importance du risque de change dépend des opérations en devises de l'entreprise et des variations des cours de ces devises » (GAUGAIN & CRAMBERT, 2007 : 213).

Le risque de change correspond de manière générale à l'incertitude liée à l'évolution des cours de change d'une devise X contre une devise Y entre le moment où l'on achète X contre Y et le moment où l'on revend X contre Y. Le différentiel de cours sur la période associé à cette opération d'achat vente donne naissance à un gain de change ou une perte de change. Le gain ou la perte sera d'autant plus grand que le différentiel de cours sera plus important. On voit donc bien que le risque de change est directement lié à la volatilité du marché des devises ainsi qu'à la valeur temps (CHARBONIER & al. 2013 : 59).

Le responsable de la trésorerie doit prendre acte du profil du bilan en monnaie étrangère. Dans une perspective de trésorerie, il est important de bien saisir les conséquences des flux de trésorerie de ces positions de change, afin que les besoins en liquidités à court terme, et les excédents, soient bien identifiés pour chaque monnaie.

## – Les différentes approches du risque de change

Il existe trois principales approches du risque de change :

- le risque de change économique : qui correspond aux conséquences des mouvements de change sur la valeur de l'entreprise ;
- le risque de change de transaction : risque commerciale ou financier résultante de la variation des cours de devises entre deux dates ;
- le risque de change de conversion : qui se matérialise lors de la conversion des comptes de la filiale dans la devise de présentation de l'entité consolidante (impact en capitaux propres).

### **2.1.5 Les sources et conséquences des risques de liquidité et risques de change spécifiques au secteur des BTP**

Pour les professionnels, le secteur des BTP est un secteur à haut risque surtout en matière de trésorerie. Il est primordial de comprendre l'origine des risques de trésorerie auxquels ils sont exposés afin de pouvoir mieux les évaluer et les maîtriser.

#### **2.1.5.1 Les sources et conséquences du risque de liquidité**

Les entreprises de BTP sont fortement exposées aux risques de liquidité. De par leurs activités, elles sont confrontées à l'accroissement de leurs besoins de financement. Elles ne disposent pas toujours de fonds suffisants pour y faire face. Elles se voient ainsi fortement exposées à des insuffisances croissantes de liquidité et courent le risque de ne pas pouvoir honorer leurs engagements.

Outre l'accroissement de leurs besoins de financement, il est relevé d'autres sources majeures à ce risque de liquidité. Selon les spécialistes du secteur des BTP et DARSA (2015 : 142), nous pouvons citer :

- des retards dans l'encaissement des décomptes des travaux effectués ;
- une mauvaise maîtrise du BFR ;
- un dérapage structurel des créances clients, un impayé ou un retard client significatif ;
- un fonds de roulement inférieur au BFR engendrant une dégradation de la situation de la trésorerie nette structurelle de l'entreprise ;

- une augmentation significative des délais de crédit clients consentis ou encore des délais clients venant parfois à être supérieurs aux délais fournisseurs ;
- difficultés d'accès aux capitaux : l'obtention des fonds sur les marchés devient difficile et coûteuse et ce, du fait de la tension conjoncturelle qui règne ;
- une erreur majeure de prévisionnel d'activité, rendant caduque l'opportunité d'entrées de flux de ventes prévues.

La concrétisation du risque de liquidité peut entraîner l'arrêt des travaux, qui aura pour conséquence la cessation de paiement et la perte de part marché car l'image et la réputation de l'entité étant ternies.

#### **2.1.5.2 Les sources et conséquences du risque de change**

L'exposition aux risques de change touche toute entreprise ou tout investisseur bénéficiant de recettes ou devant effectuer des règlements dans une monnaie étrangère et/ou possédant des actifs (ou un endettement) en monnaie étrangère. Dès lors qu'un agent économique perçoit (ou règle) des flux en monnaie étrangère, il est exposé aux conséquences des mouvements de taux de change sur ses recettes (ou règlements) et sur ses avoirs (ou son endettement) (ARVISENET, 2008 : 30).

Dans le cadre de leur activité, les entreprises de BTP effectuent de nombreuses transactions commerciales à l'étranger et ce en devises.  galement la monnaie de facturation de leurs décomptes est souvent libellée pour une quote part en devises. Ces devises sont soumises aux fluctuations des taux de change entre les monnaies.

La concrétisation de ce risque a pour conséquence principale la réalisation de gains de change ou pertes de change, qui déséquilibrent les flux prévisionnels de tr sorierie.

### **2.2 Notion de gestion des risques de tr sorierie**

La gestion optimale de la tr sorierie s'organise autour de deux grandes préoccupations : la gestion des liquidités et la gestion des risques dans l'entreprise. La première, plus traditionnelle, concerne les flux monétaires. La seconde, plus moderne, recouvre la maîtrise des risques financiers qui fait partie du développement stratégique de l'entreprise et doit être conçue et planifiée au plus haut niveau, soit au conseil d'administration.

La gestion des risques de trésorerie revêt plusieurs définitions et objectifs (mais convergeant tous dans le même sens) selon les aspects que les auteurs veulent mettre en exergue.

### **2.2.1 Définition de la gestion des risques**

La gestion des risques peut être définie comme « l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi ainsi que des moyens humains, financiers et matériels mis en œuvre par une organisation afin d'identifier, de détecter, limiter et maîtriser les risques liés directement ou indirectement à ses activités » (DUFOUR & al, 2014 : 92).

La définition du management des risques donnée par la norme ISO 31000 (2009) : « activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ».

Selon COSO-ERM : « le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (COSO 2, 2004).

Ces différents points de vue mettent l'accent sur l'importance de ce processus dans la mise en œuvre de la stratégie et des activités d'une organisation.

### **2.2.2 Objectifs de la gestion des risques de trésorerie**

Pour PIERANDREI (2015 : 54), l'objectif général de la gestion des risques pour l'entreprise est de survivre en s'adaptant à un environnement stressant, en perpétuel changement, afin de persévérer dans la poursuite et la continuité de ses activités, la réalisation de ses projets et l'atteinte de ses objectifs (de valorisation, rentabilité, croissance et profil).

La gestion des risques est par ailleurs un levier de management de la société qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;

- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d’une vision commune des principaux risques (AMF, 2010).

### **2.2.3 Les référentiels en matière de gestion des risques**

Les principaux référentiels en matière de gestion des risques sont listés comme suit :

- Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) : COSO-ERM (COSO 2) , COSO 2013 ;
- International Standard Organization : ISO / ISO 31000 ;
- Autorité des Marchés Financiers : AMF ;
- Federation of European Risk Management Associations : FERMA ;
- Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes : IFACI.

Notons que les présentes normes peuvent s’appliquer à tout type de risque de l’entreprise (entre autre le risque de trésorerie), quelle que soit sa nature, que ses conséquences soient positives ou négatives.

Selon PIERANDREI (2015 : 41), les corporates sont de plus en plus contraintes à intégrer les référentiels COSO 2, ISO 31000 (révisé en 2013) et le cadre de référence de l’AMF (2013) dans leurs dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques d’entreprises.

### **2.2.4 Processus général de gestion des risques**

Les risques de trésorerie précédemment décrits, doivent être maîtrisés à travers un processus.

Selon les référentiels COSO-ERM (2004), AMF (2010), FERMA (2003) et ISO 31000 (2009), le dispositif de management des risques compte huit (8) éléments (regroupés en différentes étapes selon les normes) qui résultent de la façon dont l’organisation est gérée et sont intégrés au processus de management.

#### **2.2.4.1 Environnement interne**

Il englobe la culture et l’esprit de l’organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l’ensemble des collaborateurs de l’entité, et plus

particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère (COSO-ERM, 2004).

#### **2.2.4.2 Fixation des objectifs**

Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque (COSO-ERM, 2004).

#### **2.2.4.3 Identification des risques**

L'identification des risques vise à recenser et à centraliser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs. Un risque représente une menace ou une opportunité manquée. Il se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources et une ou plusieurs conséquences. L'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue (AMF, 2010).

#### **2.2.4.4 Evaluation des risques**

Elle consiste à comparer le niveau de risque déterminé au cours du processus d'analyse aux critères de risque établis lors de l'établissement du contexte. Sur la base de cette comparaison, il est possible d'étudier la nécessité d'un traitement (ISO 31000, 2009).

#### **2.2.4.5 Traitement des risques**

Cette étape permet de choisir le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société. Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées :

- la réduction : il s'agit de prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois ;
- le partage : il s'agit de diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque ;
- l'évitement : il consiste à cesser les activités à l'origine du risque ou décider de ne pas s'impliquer dans de nouvelles activités qui pourraient donner lieu à un risque ;

- l'acceptation d'un risque : il s'agit de ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque (AMF, 2010 : 7).

#### **2.2.4.6 Activités de contrôle**

Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et à l'application effective des mesures de traitement des risques (COSO ERM, 2004).

L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs. L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en œuvre ces règles (COSO 2013).

#### **2.2.4.7 Information et communication**

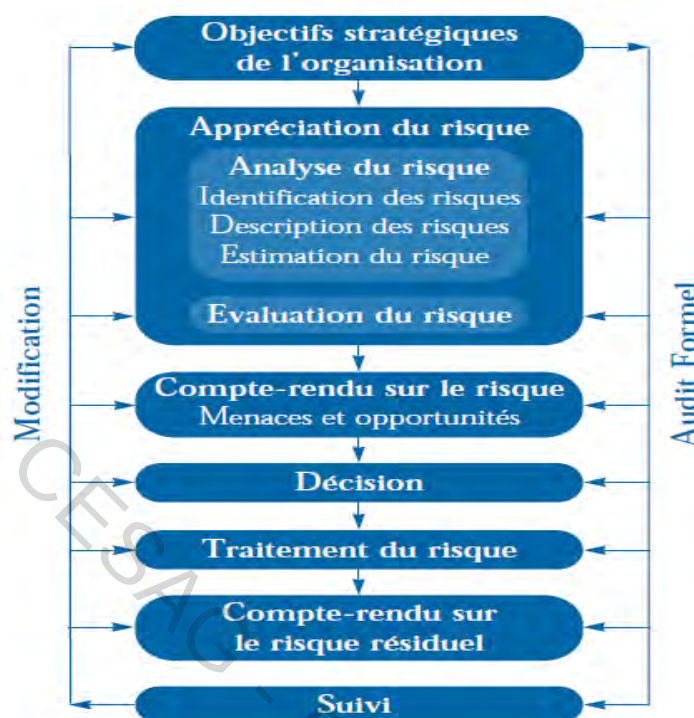
Les informations utiles sont identifiées, collectées et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace (COSO-ERM, 2004).

#### **2.2.4.8 Pilotage**

Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités (COSO-ERM, 2004).

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière, son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus (AMF, 2010).

Le schéma ci-après nous fait la synthèse du processus de gestion des risques.

**Figure 2 : Processus de gestion des risques (FERMA)**

Source : FERMA (2003 : 5)

## 2.3 Gestion des risques de liquidité et risques de change

La gestion des risques de liquidité et risques de change, en plus d'obéir au processus général de gestion des risques présente des spécificités que nous mettrons en exergue.

Ainsi, pour gérer leurs risques de trésorerie, les entreprises, outre les méthodes de gestion internes, peuvent avoir recours à des méthodes de couverture externes (marchés financiers).

Nous aborderons les méthodes internes de gestion des risques de liquidité et de change, les techniques de couverture sur les marchés financiers et les différentes politiques de couverture.

### 2.3.1 Gestion des risques de liquidité

Toute entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers. A défaut, elle serait déclarée en cessation de paiement et serait éventuellement liquidée. C'est ce qui arrive trop souvent faute de prévisions réalistes.

L'AMF (2009 : 8) recommande que les émetteurs expliquent en détails la manière dont sont gérés le risque de liquidité et l'exposition à ce risque au sein de leur groupe. Une présentation possible peut être de préciser par exemple :

- la politique de gestion de la liquidité (centralisation, etc.) ;
- la diversification des sources de financement.

### **2.3.1.1 Les mesures du risque de liquidité**

VERNIMMEN (2009 : 1109), fait savoir que le risque de liquidité se mesure :

- soit à partir des échéances contractuelles des dettes et des estimations des recettes de trésorerie ;
- soit à travers un budget de trésorerie ;
- soit à partir de courbes.

Egalement l'AMF (2009 : 8), considère que le risque de liquidité peut être évalué au moyen des deux éléments suivants :

- un échéancier des paiements contractuels au titre des passifs financiers présents au bilan à la date de clôture ;
- les décaissements auxquels l'émetteur devra faire face dans le cadre de son activité.

Le risque de liquidité peut en outre être évalué au moyen de ratio de liquidité définissant le lien existant entre l'actif liquide et la demande possible de liquidités, appelé le passif à vue prévu. Le ratio de liquidité : Actif court terme / Passif court terme.

### **2.3.1.2 Les méthodes de couverture du risque de liquidité**

Les méthodes de couverture du risque de liquidité consistent à la diversification des sources de financement et à la mise en place de politiques de couverture.

S'agissant de la diversification des sources de financement, l'entreprise peut recouvrir à des avances en compte (escompte, découvert, affacturage, facilité de caisse), des mobilisations de créances ou à des cessions de créances.

Nous définirons le découvert bancaire, l'escompte et la mobilisation de créances.

### – le découvert bancaire

Selon GAUGAIN & CRAMBERT (2007 :102) : « le découvert bancaire est le principal mode de financement des entreprises. Il offre en effet l’avantage d’une grande souplesse en permettant de couvrir des besoins de financement dès leur origine et pour leur durée précise, sans surcoût lors du calcul des frais financiers. Le calcul des agios de découvert repose sur la prise en compte du nombre exact de jours de débit du compte bancaire ».

### – l’escompte commercial

Il est fondé sur la remise pour escompte à une banque d’un moyen de paiement, lettre de change ou billet à ordre. Il permet à l’entreprise de bénéficier d’un crédit par avance de fonds au taux d’escompte qui a été accepté ou négocié par le trésorier. Son coût est en principe moins élevé que le découvert.

### – la mobilisation de créances

Cette technique consiste à céder à la banque des créances sur les clients, représentées par des factures. Autrement dit, elle permet à une entreprise de bénéficier de crédit en contrepartie de la production de factures représentatives de créances sur ses clients. Le banquier remet au cédant le montant des créances cédées, déduction faite de sa rémunération (DEGOS & GRIFFITHS, 2011 : 293-294).

#### 2.3.1.3 Les politiques de couverture du risque de liquidité

Selon DEGOS & GRIFFITHS (2011 : 304), le risque de liquidité dépend de la qualité des partenaires. C’est surtout l’expérience de la négociation et l’amélioration des procédures de contrôle de l’entreprise qui permet de l’éviter. On peut aussi s’en prémunir en contractant des assurances spécifiques auprès de compagnies spécialisées.

A partir de ces éléments, nous pouvons définir les politiques de couverture du risque de liquidité suivantes :

- négocier des délais fournisseurs longs ;
- obtenir des crédits fournisseurs de valeur très élevée ou sans limitation de montant ;
- avoir une bonne prévision du BFR ;

- mettre en place une gestion de liquidité au jour le jour avec un horizon mensuel ;
- contrôler et assurer un suivi des soldes de trésorerie, afin d'anticiper toute insuffisance de liquidité et déficit de trésorerie ;
- définir les types de financement auxquels l'entreprise peut recourir en cas de risque de liquidité.

### **2.3.2 Gestion des risques de change**

L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes (SION, 2015 : 30).

Gérer le risque de change suppose au préalable de savoir comment l'évaluer. Cette évaluation n'est autre que la mesure du risque de change, viennent ensuite les instruments et politiques de couverture.

#### **2.3.2.1 Les mesures du risque de change**

Il s'agit d'évaluer le degré d'exposition face aux risques en fonction des devises utilisées par l'entreprise et de la nature des opérations concernées. Pour ce faire l'entreprise doit déterminer sa position de change, c'est-à-dire identifier si elle est plutôt « créditrice » ou « débitrice » en devises, et si oui, lesquelles et à hauteur de quels montants. C'est en reportant dans un tableau de position de change les différents éléments encaissés ou décaissés en devises, que le poids des diverses devises de facturation pourra être mesuré, ainsi que leurs impacts sur les résultats et les marges de l'entreprise (ABADIE & MERCIER-SUISSA, 2011 : 101).

Également, pour mesurer le risque de change, le trésorier peut utiliser à sa date d'apparition un taux de change qui permet de connaître la contre-valeur du montant pour lequel l'entreprise s'est engagée. Ce taux de change initial est le cours de valorisation : parité de change de la devise contre la monnaie nationale retenue pour décider ou non de la réalisation d'une opération en monnaie étrangère.

Notons que les cours de change à retenir sont fonction du type de risque de change. En effet pour valoriser le risque de change de transaction (découlant d'opération d'achat ou de vente

en devises ou de transfert de fond en devises), les cours de change à retenir sont les cours de marché (BRUSLERIE, 2012 : 394).

Les cours de marché se rapportent au cours comptant ou au cours à terme. La force du cours comptant réside dans sa cotation unique. Sa faiblesse est qu'il n'intègre pas la notion du temps s'écoulant entre la négociation et le règlement définitif. Seul le cours à terme intègre la durée. Le cours à terme est plus fréquemment retenu comme cours de mesure.

### **2.3.2.2 Les méthodes internes de gestion du risque de change**

Les techniques internes sont celles que le trésorier peut lui-même mettre en œuvre pour diminuer son exposition au risque de change. On peut en identifier principalement trois :

#### **– le choix de la devise de facturation**

Le choix de la devise de facturation se pose dès le moment de l'offre faite au client par le fournisseur.

Pour supprimer ou limiter l'exposition au risque de change, l'entreprise peut facturer l'ensemble de ses produits ou services vendus, dans la devise de sa comptabilité et/ou essayer au possible de régler ses fournisseurs étrangers dans cette même devise (CHARBONNIER, 2013 : 89).

Lorsque la monnaie de facturation adoptée est la monnaie locale, le fournisseur tout comme le client connait le montant exact à recevoir ou à payer. Il n'encourt pas de risque de change réel même s'il reste exposé à des pertes d'opportunité liées à une éventuelle évolution favorable des taux de change futurs (ROUSSELOT & VERDIER, 2012 : 399).

Par contre, pour des raisons commerciales, le choix de la monnaie locale peut s'avérer impossible et l'entreprise est obligée d'accepter la devise du client ou du fournisseur étranger. C'est alors à son tour de devoir éventuellement se couvrir contre le risque de change.

Pourtant, une telle décision de l'entreprise de conserver le risque de change de son côté peut être bien judicieuse pour elle. En effet, elle peut appliquer une politique de change stricte qui lui permettra notamment de pouvoir profiter d'une évolution favorable des cours pour bloquer

un cours sur toute une période et améliorer ainsi significativement ses marges commerciales par rapport à son cours cible moyen utilisé dans le calcul de sa marge bénéficiaire cible.

#### – le termaillage (ou leads and lags)

La procédure dite de « termaillage » (leads and lags) consiste à faire varier les termes des paiements afin de bénéficier de l volution favorable des cours du change. Les leads correspondent aux paiements anticipés, tandis que les lags sont les paiements différés. C est une gestion active des positions de change, basée sur des anticipations sur les cours de change (ABADIE & MERCIER-SUISSA, 2011 : 129).

En d autres termes, cette technique consiste à accélérer ou retarder les encaissements ou décaissements des devises étrangères selon les anticipations sur l volution de leurs cours (DESBRIÈRES & POINCELOT, 2015 : 121).

#### – les méthodes de compensation

Pour réduire considérablement leurs expositions au risque de change, vu le volume important de leurs transactions ou flux financiers en devises, les entreprises ou les multinationales peuvent mettre en place des systèmes de compensation. ABADIE & MERCIER-SUISSA (2011 : 132-136) citent :

- la compensation interne (pour l entreprise) ;
- la compensation intragroupe : le netting, méthode pratiqu e par les sociétés disposant de filiales ou de partenaires à l  tranger ;
- le cash pooling (gestion centralisée de tr sor rie), utilisé par les grands groupes.

S agissant de la compensation interne, les entreprises peuvent essayer de compenser systématiquement leurs encaissements et décaissements dans une même devise afin de ne faire porter le risque de change que sur le solde.

Par exemple, une entreprise utilisera une entrée en USD pour régler une dette dans cette même devise. Pour pouvoir procéder à cette compensation, il faut faire co incider les délais d entr es et de sorties de devises (cf. le termaillage).

### **2.3.2.3 Les techniques externes de gestion du risque de change**

La gestion des risques de change fait intervenir des techniques externes que sont les opérations de change à terme (contrat à terme interbancaire et contrat à terme standardisé), les emprunts et placements en devises, les swaps de devises et les options de change.

Nous parlerons du contrat à terme interbancaire, car plus accessible au trésorier d'entreprise.

Le contrat à terme interbancaire est un contrat pur que l'entreprise négocie de gré à gré avec une banque, pour l'achat ou la vente de devises sur le marché interbancaire. L'achat et la vente à terme de devises sont réalisés à un cours fixé lors de la transaction avec une banque, pour un échange effectif des devises à l'échéance convenue. Le cours à terme est fixé par la banque ; il est inférieur, situation de déport, ou supérieur, situation de report, au cours au comptant du jour (GAUGAIN, 2007 : 221).

Ce type d'opération permet d'obtenir immédiatement un taux de change à terme (forward) ferme et garanti, taux auquel l'entreprise pourra effectuer une transaction future.

### **2.3.2.4 Les différentes politiques de couverture du risque de change**

La gestion du risque de change ne doit pas se limiter à une couverture élément par élément, ou aux techniques et instruments de gestion des risques. Le cœur du sujet étant la définition d'une politique de couverture au niveau de l'entreprise.

Après la présentation d'une enquête portant sur la couverture du risque de change chez les entreprises, nous déclinerons les différentes politiques de couverture du risque de change auxquelles peuvent recourir les entreprises.

#### **  Statistique des entreprises couvrant leur risque de change**

Le tableau ci-après présente le résultat d'une enquête effectuée en 2010 par l'AFTE sur un échantillon de 210 entreprises membres. Il met en exergue les proportions d'entreprises exposées au risque de change et se couvrant.

**Tableau 4 : Exposition au risque de change et couverture**

| Sources du risque de change | % d'entreprises exposées | % d'entreprise couvrant en totalité ou en partie le risque |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------|
| Flux d'exploitation         | 82 %                     | 75 %                                                       |
| Consolidation               | 60 %                     | 18 %                                                       |
| Flux de financement         | 55 %                     | 42 %                                                       |
| Flux de dividendes          | 52 %                     | 31 %                                                       |
| Risque économique           | 30 %                     | 12 %                                                       |

Source : AFTE (2010 : 21)

L'approche la plus commune du risque de change est l'analyse transactionnelle du risque de change. Les flux d'exploitation libellés en devises sont à l'origine de gains ou de pertes que le trésorier doit gérer. Plus de 80% des entreprises jugent qu'il y a là une source de risque et les trois-quarts couvrent (totalement ou partiellement) ce risque. Ainsi, il importe de définir le fait générateur et le taux d'évaluation :

- dans 80 % des entreprises, le risque est analysé à partir du cours budget retenu dans l'élaboration des budgets périodiques (annuels, trimestriels ou annuels). Cette approche donne une certaine stabilité aux opérationnels qui prennent des décisions engageant des flux en devises ;
- dans 50 % des entreprises, le risque est évalué à réception/émission des commandes ;
- pour 50 % des entreprises le fait générateur est la facture.

#### – typologies des politiques de couverture du risque de change

Selon CHARBONNIER (2013 : 73), l'ensemble des dispositions prises par une société pour la gestion de ses opérations de change est appelé politique de change.

On distingue trois politiques de couverture du risque de change : la couverture totale, la couverture sélective et l'absence de couverture.

Leur choix initial est une nécessité absolue. Ce choix relève de la Direction Générale ou de la Direction Financiere de l'entreprise. Il n'est pas de la responsabilité du trésorier de décider seul des objectifs de l'entreprise en matière de risque de change. Il est en revanche de sa mission de gérer ces risques de manière opérationnelle et de vérifier que la position de l'entreprise est conforme aux objectifs fixés.

- **la couverture totale**

Elle consiste à viser une exposition au risque de change nulle. L'entreprise n'est alors plus en situation risqu e et n'enregistrera aucune perte, ni aucun profit en cas de variation des cours de change par rapport à sa monnaie de référence. La couverture systémique implique en général un certain coût qui correspond, par exemple, au report/déport sur les opérations de change à terme. Ce coût de couverture est repris explicitement dans le calcul du résultat de l'entreprise sous forme de charges ou produits financiers (BRUSLERIE, 2012 : 513).

- **la couverture sélective et les stratégies d'anticipations**

Cette couverture est un choix qui laisse au trésorier la possibilité d'adopter des positions en devises qui expriment consciemment de sa part des stratégies d'anticipations de change. Ces positions sont souvent qualifiées de positions spéculatives (BRUSLERIE, 2012 : 517).

Le trésorier est autorisé, dans des limites fixées par sa hiérarchie, à prendre position sur l'évolution future des devises dans le but d'en tirer un gain de change. La couverture sélective, encore appelée couverture partielle, laisse au trésorier le choix de la devise et du montant en position ouverte, à l'intérieur de limites de positions fixées par la Direction.

- **l'absence de couverture**

L'absence de couverture du risque de change conduit, en fait, à une politique de spéculation systémique guidée par la structure des flux en devises générés par l'entreprise.

Ne pas se couvrir et effectuer ses opérations de change au cours de change du jour.

Cette stratégie peut être adaptée si l'exposition au risque de change de l'entreprise sur une devise est faible et ne justifie pas la mise en place de procédures de couverture parfois coûteuses. Dans tout autre cas, elle peut s'avérer risqu e si le cours de change de la devise concernée évolue défavorablement dans le temps : la marge commerciale, voire les prix, de l'entreprise pourraient s'effondrer qu'il s'agisse d'un importateur ou d'un exportateur.

Ce choix spéculatif comprend donc des risques souvent importants pour l'entreprise et peut mettre en péril son équilibre financier. Cela implique par ailleurs la mise en place d'un suivi

quotidien des cours de change et nécessite une parfaite maîtrise par l'entreprise des évolutions du marché des changes au jour le jour (ABADIE & MERCIER-SUISSA, 2011 : 102-103).

L'absence de couverture apparaît ainsi comme une politique de gestion du risque de change qui n'a pas grand sens en elle-même car on ne peut pas la relier clairement à une stratégie raisonnée d'anticipations du trésorier. Elle peut conduire à des pertes ou gains illimités. Le seul cadre éventuel dans lequel elle peut se justifier au niveau d'une entreprise, est l'expérience, l'existence de mécanismes et de procédure au niveau supérieur d'une société mère (BRUSLERIE, 2012 : 516).

La gestion des risques financiers au sein des entreprises ou des groupes tend à devenir une problématique majeure dans la gestion de trésorerie. Pour une gestion optimale de leurs trésoreries, les entreprises cherchent à neutraliser leurs expositions aux risques financiers.

Les entreprises sont à des degrés divers exposées, en particulier, aux risques de liquidité et risques de change. Elles trouvent cependant, auprès des banques et des marchés organisés, une offre variée de solution de couverture de ces risques.

La gestion des risques financiers souligne le rôle éminemment politique du trésorier qui se situe à l'articulation de choix financiers majeurs au niveau de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de politiques de couverture, mais plus globalement de définition de la structure d'endettement au passif de l'entreprise.

Il est l'interface entre l'entreprise et son environnement monétaire et bancaire. Le travail préalable auquel le trésorier de l'entreprise doit être associé est celui de la définition d'objectifs opérationnels en matière de risque de trésorerie.

La revue de littérature nous a permis de présenter la gestion de la trésorerie et des risques liés. Nous avons pu ainsi acquérir toutes les connaissances nécessaires à l'analyse de la gestion des risques de trésorerie précisément des risques de liquidité et risques de change.

Cependant toute analyse devant suivre une démarche clairement définie, nous procéderons à la suite de ce chapitre à la présentation de notre modèle d'analyse qui nous permettra de mener à bien le cadre pratique de notre étude.

## Chapitre 3 : MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse consistera à conclure le travail théorique et conceptuel fait précédemment en proposant une méthodologie de recherche pour mener à bien notre analyse et résoudre le problème étudié.

Il s'agira de faire un modèle décrivant la démarche à adopter pour analyser la gestion des risques de liquidité et risques de change à Conduril Engenharia Sénégal, et faire des recommandations.

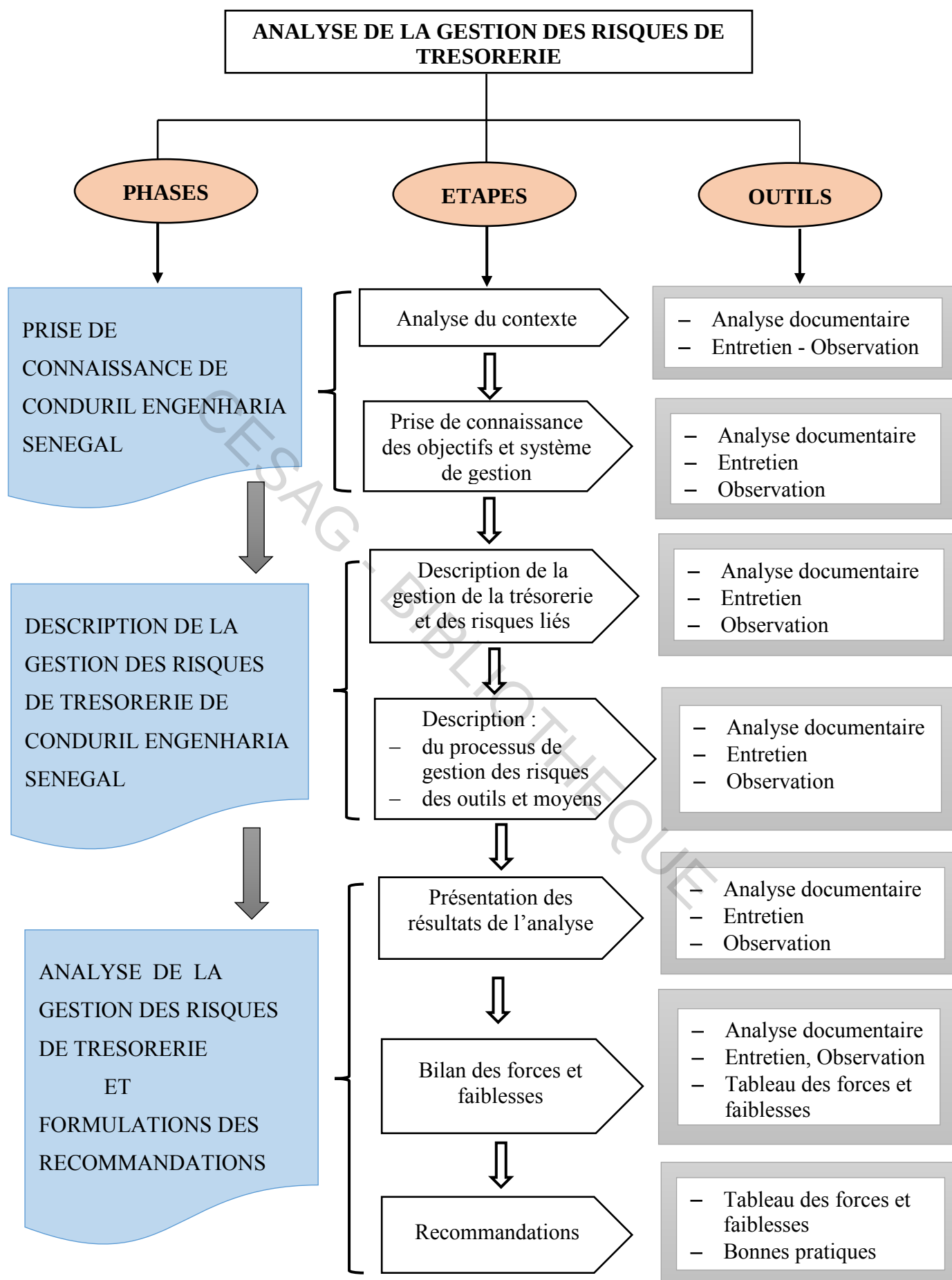
Nous expliquerons par la suite les différentes phases, étapes et outils mis en place, pour la collecte, l'analyse des données et la formulation des recommandations.

Ce chapitre sera ainsi scindé en deux sections : la première section sera consacrée à la présentation du modèle d'analyse ; et la seconde à la définition des outils de collecte, d'analyse des données et à la description des étapes du modèle d'analyse à suivre.

### 3.1 Modèle d'analyse

Il consiste à décrire le processus à suivre pour analyser la gestion des risques de trésorerie existante et ensuite faire des recommandations.

Notre modèle d'analyse comporte 3 phases et 7 étapes, présentées ci-après.



## **3.2 Collecte et analyse des données**

La collecte et l'analyse des données se feront par étape à l'aide d'outils bien déterminés ; et ce, auprès de la Directrice Administrative et Financière et auprès du Comptable (tout étant concentré au niveau de ces deux fonctions).

Après la présentation des techniques de collecte et d'analyse des données, nous procéderons à la description des étapes de notre modèle d'analyse.

### **3.2.1 Les techniques de collecte de données**

Le choix d'une technique de collecte de données doit satisfaire aux critères suivants : elle doit être acceptable pour les différents interlocuteurs, appropriée au but de la recherche et discrète. Pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour les techniques suivantes :

- l'entretien ;
- l'observation ;
- l'analyse documentaire ;
- le tableau des forces et faiblesses.

#### **3.2.1.1 L'entretien**

L'entretien est un échange verbal avec les acteurs intervenant dans les domaines de notre étude. Il se fera à la phase de prise de connaissance générale de Conduril Engenharia Sénégal et tout au long du recueil d'informations sur les processus et mesures de gestion des risques de trésorerie mis en place.

Nous aurons à nous entretenir avec la DAF et le Comptable, de manière individuelle et collective, sur la base d'un guide d'entretien portant sur notre étude.

Cette technique est très déterminante car elle nous permettra :

- de connaître et de comprendre les activités de l'entité, son organisation, sa vision stratégique, les acteurs clés de sa gestion des risques de trésorerie ;
- de prendre connaissance de l'environnement interne et externe qui prévaut à la gestion des risques, des difficultés rencontrées et événements menaçant l'atteinte des objectifs ;

- d’appréhender des données qualitatives et quelques chiffres clés de notre thème ;
- d’avoir une connaissance de ses objectifs de gestion de tr sor rie et des risques liés, des processus et mesures de gestion des risques de tr sor rie mis en place;
- de tester, étayer ou infirmer des pistes et hypothèses de travail.

### **3.2.1.2 L’observation**

L’observation est une technique de collecte de données très discrète. Elle est la constatation de la réalité instantanée, de l’existence et du fonctionnement d’un processus.

Nous aurons à observer, de manière discrète, le déroulement des événements, l’exécution des activités et tâches, les comportements face à des expositions aux risques. Nous aurons également à observer le déroulement des processus de gestion des risques objet de notre étude. Ceci, nous permettra :

- de valider les assertions des différents acteurs quant aux propos recueillis dans l’exécution de leurs tâches, afin de s’assurer de l’exactitude des informations recueillies ;
- d’apprécier « la culture et les pratiques » de gestion des risques de tr sor rie de Conduril Engenharia Sénégal ;
- de suivre le déroulement du processus de gestion des risques appliqué par l’entité et de voir comment le travail se déroule dans les différents services.

Nous ferons ensuite un rapprochement entre les observations faites et ce qui a été décrit.

### **3.2.1.3 L’Analyse documentaire**

L’analyse documentaire consistera à exploiter et analyser les documents de l’entité étudiée, en vue d’en tirer toutes les informations utiles à notre étude. Nous consulterons et analyserons :

- les dossiers de présentation de Conduril Engenharia Sénégal et de ses activités ;
- les dossiers relatifs à la gestion des risques de tr sor rie ;
- les dossiers particuliers liés aux différentes étapes de notre étude ;
- le plan d’affaires de 2013 à 2015, les rapports d’activité de 2013   2015 ;
- et tout autre document qui sera à notre disposition.

### **3.2.2 L'analyse des données**

Les données ainsi collectées seront analysées et les résultats seront recueillis dans le tableau des forces et faiblesses.

Le tableau des forces et faiblesses nous permettra, après nos analyses, de mettre en évidence les forces et les faiblesses relevées aux différentes étapes du management des risques à Conduril Engenharia Sénégal afin de formuler des recommandations.

### **3.2.3 Description des étapes du modèle d'analyse**

Les données seront collectées et analysées en suivant les étapes ci-après.

#### **3.2.3.1 Analyse du contexte**

Il s'agira à cette étape de prendre connaissance de l'environnement (la culture et l'esprit de l'organisation) dans lequel évolue Conduril Engenharia Sénégal et dans lequel elle cherche à atteindre ses objectifs ; d'appréhender la conception, l'approche que l'entité a du management du risque, afin de mieux cerner le contexte dans lequel prévaut sa gestion des risques.

Pour y parvenir nous aurons recours à l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation.

#### **3.2.3.2 Prise de connaissance des objectifs et du système de gestion**

Nous allons nous enquérir des objectifs que s'est fixée Conduril Engenharia Sénégal et des politiques de gestion mises en place pour les atteindre ; nous pourrons ainsi identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation.

L'entretien, l'analyse documentaire et l'observation seront les outils utilisés.

#### **3.2.3.3 Description de la gestion de trésorerie et des risques liés**

Nous présenterons comment Conduril Engenharia Sénégal gère sa trésorerie, les flux financiers qui en émanent, les instruments et politiques utilisés pour leurs gestions. Nous décrirons les événements susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs ; pour ainsi acquérir une compréhension des risques, identifier les sources principales d'exposition, les domaines d'impact, ainsi que leurs causes et conséquences potentielles.

La collecte d'informations se fera par l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation.

#### **3.2.3.4 Description du processus de management des risques**

Nous mettrons en exergue les processus, méthodes et moyens utilisés par Conduril Engenharia Sénégal pour gérer ses risques de trésorerie. Nous pourrions ainsi déterminer les paramètres à prendre en compte lors de l'analyse de la gestion des risques.

Pour collecter les données sur le processus de gestion des risques de l'entité, nous aurons recours à l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation.

#### **3.2.3.5 Présentation des résultats de l'analyse**

Il s'agira ici de procéder à l'analyse des données recueillies sur la gestion des risques à Conduril Engenharia Sénégal, de présenter les résultats et d'y relever les forces et faiblesses.

Nous utiliserons comme outils : l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation.

#### **3.2.3.6 Bilan des forces et faiblesses**

Ce bilan nous permettra de faire l'inventaire de l'ensemble des forces et faiblesses relevées aux différentes étapes de l'analyse de la gestion des risques de trésorerie à Conduril Engenharia Sénégal ; et par la suite de mettre en exergue les conséquences possibles liées à ces faiblesses. Le tableau des forces et faiblesses sera l'outil utilisé.

#### **3.2.3.7 Recommandations**

Les recommandations consisteront à proposer des solutions à l'entité étudiée, à partir du bilan des forces et faiblesses et des bonnes pratiques.

En somme, ce chapitre nous a permis de structurer la démarche à suivre, d'identifier les outils et techniques, que nous aurons à utiliser dans les différentes étapes de notre étude portant sur l'analyse de la gestion des risques de trésorerie à Conduril Engenharia Sénégal.

Dans la conduite de notre étude, la méthodologie de recherche jouera un rôle primordial. Nous sommes ainsi bien préparés et outillés pour aborder la partie pratique de ce mémoire.

## Conclusion de la première partie

La gestion des risques de trésorerie constitue un élément fondamental de l'optimisation de la gestion de la trésorerie et l'utilisation optimale des ressources financières de l'entreprise. Elle peut aider de manière décisive l'organisation à maîtriser ses risques et à atteindre ses objectifs.

Soulignons également l'importance des processus et du contrôle dans la gestion des risques de trésorerie au niveau de l'entreprise. En effet le choix d'objectifs en matière de gestion des risques de trésorerie n'a de sens que si ceux-ci sont mis en œuvre dans le respect des procédures et sont contrôlés.

La première partie de ce travail était consacrée à la revue de littérature du thème et à la méthodologie de recherche. Ou plus précisément les théories sur la gestion des risques de liquidité et risques de change.

La seconde partie va être consacrée à l'approche pratique du thème. Elle se présente de la manière suivante :

- nous procéderons tout d'abord à la présentation de Conduril Engenharia Sénégal ;
- ensuite, nous décrirons la gestion de sa trésorerie et de ses risques de trésorerie (risque de liquidité et risque de change) ;
- enfin, nous analyserons les résultats à partir de notre modèle d'analyse pour faire ressortir les forces et les faiblesses et proposer des recommandations.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and rounded corners on the right, framing the title text.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

Pour toutes les entreprises de BTP, le point le plus délicat est la gestion de la tr sor rie, notamment des risques. Il est essentiel de surveiller attentivement les liquidités, d'anticiper ceux à venir, et d'identifier précisément et suffisamment tôt les insuffisances de liquidité.

Le risque fait partie intégrante de l'activité des BTP. Progressivement, l'augmentation des différents risques liée à divers facteurs économiques, sociales, juridiques, a amené de nombreuses entreprises de BTP à accentuer leurs attentions sur la gestion de leurs risques, en particulier la gestion de leurs risques de tr sor rie.

Le cadre pratique de notre étude sera consacré à l'analyse de la gestion des risques de tr sor rie   Conduril Engenharia Sénégal.

Ainsi, la présente partie portera sur la présentation de Conduril Engenharia Sénégal dans un premier temps, au chapitre 4. Ensuite, le chapitre 5 sera consacré à la description de son système de gestion des risques de liquidité et risques de change. Dans le dernier chapitre, nous analyserons les résultats, faire ressortir les forces, faiblesses et conséquences, et proposer des recommandations.

## **Chapitre 4 : PRESENTATION DE CONDURIL ENGENHARIA SENEGAL**

Après l'étude de la revue de littérature sur l'analyse de la gestion des risques de trésorerie, appliquons là à une entreprise de la place : Conduril Engenharia Sénégal.

Ainsi, nous abordons notre cadre pratique par la présentation de Conduril Engenharia Sénégal, à travers son historique, la description de ses missions et fonctionnement, de ses activités, de son organisation et de sa gestion.

### **4.1 Contexte historique de Conduril Engenharia Sénégal**

Crée le 28 Décembre 2012 sous la forme d'une succursale, Conduril Engenharia Sénégal est une entité du groupe CONDURIL – Engenharia S.A., entreprise portugaise fondée en 1959 dont le siège social se trouve au Portugal.

Le groupe s'est implanté au Sénégal après avoir remporté l'appel d'offre des lots 1 et 2 du projet de réhabilitation et de construction des adducteurs du haut delta subdivisé en quatre (4) lots. Le montant du financement du lot 1 est de 6.893.369.471 FCFA et celui du lot 2 de 29.151.797.996 FCFA.

Ce projet est le fruit de l'étroite coopération entre les Etats unis et le Sénégal. Il est financé par le Millenium Challenge Account (MCA) dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique de réduction de la pauvreté par l'accélération de la croissance.

Conduril Engenharia Sénégal étant une succursale de CONDURIL – Engenharia S.A, elle forme une même personne morale avec sa maison mère et dispose des mêmes prérogatives que cette dernière.

Elle assure ainsi le déroulement, la bonne exécution du projet au Sénégal et le maintien des relations avec le MCA Sénégal (le maître de l'ouvrage).

Le groupe est présent sur les marchés de l'Angola, Mozambique, Botswana, Espagne, Cap-Vert, Zambie et Malawi, Sénégal et pour bientôt le Gabon. Le groupe réalise 93,1% de son Chiffre d'Affaires (CA) à l'international.

## **4.2 Missions, valeurs et objectifs de Conduril Engenharia Sénégal**

Les missions, valeurs et objectifs se déclinent dans les points ci-après.

### **4.2.1 Missions et valeurs de Conduril Engenharia Sénégal**

La mission de Conduril Engenharia Sénégal est de créer de la richesse durable pour ses actionnaires et de garantir : stabilité, satisfaction et durabilité des meilleures conditions de travail à ses collaborateurs, qui est le principal vecteur de sa responsabilité sociale.

Ses valeurs : « nous sommes convaincus qu'il n'y a qu'une seule façon de créer de la valeur et de la richesse, autrement dit, de réussir : en faisant preuve de franchise, de confiance et en ayant le sens des responsabilités, en s'appuyant sur une culture de l'intégrité, ce qui signifie : honnêteté, transparence, justice et strict respect des règles et des règlements ».

### **4.2.2 Les objectifs de Conduril Engenharia Sénégal**

Conduril Engenharia Sénégal développe l'ensemble de ses activités dans le domaine du Génie Civil et des Travaux Publics avec les objectifs suivants :

- être une entreprise importante en termes techniques et économiques, capable de répondre à tout type de travaux de génie civil ;
- accroître les parts de marché sur le plan national.

## **4.3 Activité de Conduril Engenharia Sénégal**

Conduril Engenharia Sénégal est une entreprise de bâtiment et travaux publics (BTP), spécialisée dans la construction d'infrastructures de génie civil : routes, autoroutes, installations hydrauliques, ouvrages souterrains, barrages, ponts, gares, (...).

Son expérience est renforcée par une très longue expérience professionnelle de sa maison mère dans cette activité et par la compétence de ses ingénieurs.

Elle est implantée sur deux sites, à Dakar où se trouve son service administratif-financier et Saint Louis le lieu d'exécution du chantier.

La mise en œuvre du projet au Sénégal a nécessité le déploiement d'engins spécifiques afin de répondre aux exigences de ce type de projet, mais également assurer les besoins de nouveaux marchés.

Ainsi Conduril Engenharia Sénégal a réalisé des investissements significatifs dans des immobilisations corporelles. Elle a notamment acquis un volume considérable de nouveaux équipements industriels, s'élevant à environ 7 milliards de francs Cfa.

Le groupe CONDURIL – Engenharia S.A. continue de miser sur la consolidation de son activité internationale et l'intensifie avec l'expansion vers de nouveaux marchés, ce qui lui a permis de clôturer l'année 2013 avec une augmentation significative de l'apport du marché extérieur avec un volume de production de plus de 93 %.

#### **4.4 Organisation de Conduril Engenharia Sénégal**

Conduril Engenharia Sénégal est dirigée par un Administrateur, qui fixe les grandes lignes de la politique générale et les objectifs stratégiques de l'établissement. Il supervise également le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise.

Conduril Engenharia Sénégal est structurée en une direction générale et trois sous directions :

- la Direction Générale ;
- la Direction Administrative et Financière (DAF) ;
- la Direction des Ouvrages ;
- la Direction du Parc et Equipement.

##### **4.4.1 Direction Générale**

Le Directeur Général est chargé d'exécuter la politique générale, suivant les décisions de l'Administrateur. Sa position hiérarchique lui confère le pouvoir d'ordonner, de coordonner et de contrôler toutes les activités d'exécution du projet de construction.

#### **4.4.2 Direction Administrative et Financière (DAF)**

La Direction Administrative et Financière assure la gestion des fonctions essentielles de la comptabilité et de la finance au sein de Conduril Engenharia Sénégal.

La Direction est outillée de logiciels de gestion que sont l'ERP PRIMAVERA pour la comptabilité, la gestion de la trésorerie et la gestion des coûts ; et Sage Saari pour le traitement de la paie.

Notons que l'ERP PRIMAVERA est un outil de gestion à distance qui lui permet d'être en connexion avec son siège. Ce dernier procède au contrôle de la comptabilité et de la trésorerie de sa succursale à travers cet outil.

La Direction Administrative et Financière a le rôle et la responsabilité de supervision, de contrôle et de validation des opérations comptables et financières, et l'établissement des états financiers.

La Direction Administrative et Financière :

- assure la gestion de toutes les opérations financières : elle est chargée d'organiser l'ensemble des opérations de trésorerie de l'entreprise, elle procède à l'élaboration et à l'arrêté des comptes périodiques et des états financiers annuels ;
- assure le contrôle et l'établissement des bulletins de paie des salariés ;
- s'occupe du contrôle des factures et de l'émission des chèques et autres moyens de paiement aux fournisseurs ;
- traite de tous les dossiers d'exportations et d'importations intervenant dans les cas d'achat ou vente de matériels à l'étranger.

La gestion de la trésorerie est également du ressort de la DAF, qui se charge de l'élaboration des prévisions de trésorerie (budget de trésorerie, plan de trésorerie et ajustement).

La Direction Administrative et Financière comprend le service comptable et le service des ressources humaines.

### – le service comptable

Le service comptable a en charge la comptabilisation et les imputations comptables de toutes les opérations de la société (achats, banques, caisses, salaires, stocks, déclarations fiscales,  tats de rapprochement bancaire).

Il a également en charge la gestion des comptes clients en rapport avec l'établissement des décomptes de travaux et le suivi de leur encaissement sous quelques formes que ce soit. Il s'occupe aussi de l'inventaire des immobilisations.

### – le service des Ressources Humaines

Dans le secteur des travaux publics, la réussite d'une société est liée à la valeur des hommes qui l'anime. Consciente de cette vérité, Conduril Engenharia Sénégal par l'entremise de sa DRH, ne ménage aucun effort pour s'assurer la mise à disposition et la collaboration d'hommes compétents, rigoureux, consciencieux et expérimentés afin de mener à bon terme ses différents projets.

Le rôle de la DRH est de recruter le meilleur des ouvriers, conducteurs d'engins, chefs de chantier, ingénieurs et agents administratifs de la place. Elle doit aussi mettre en place des plans de formations pour le développement de ces ressources humaines. Elle établit les rémunérations mensuelles (la paye) et le suivi social du personnel ; enfin elle a le devoir de s'assurer du respect du règlement intérieur de Conduril Engenharia Sénégal en vigueur.

#### 4.4.3 Direction des ouvrages

Cette Direction est chargée d'exécuter les différents projets de construction de l'entreprise et de veiller à la bonne exécution de construction des ouvrages, selon tous les termes du contrat établis dans le compact.

La réalisation des projets bâtiments obéit à une certaine organisation :

- chaque projet est conduit par un Directeur des travaux qui est le relais entre l'administration générale et le maître d'ouvrage direct ;
- le Directeur des travaux est second  par le Conducteur des travaux qui indique les principaux axes d'exécution du projet ;

- le Conducteur des travaux est second  par des Chefs de chantier qui sont les exécutants permanents. Ces derniers sont accompagnés par leur personnel composé d’un chef d’équipe, des ouvriers et manœuvres.

La Direction des ouvrages :

-  tudie la faisabilité des projets et met en place un planning d’activité ;
- dresse la liste du matériel et du personnel pour la réalisation des projets ;
- consulte les sous-traitants pour les travaux de second œuvre.

#### **4.4.4 Direction du Parc et Equipement**

Elle est chargée de mettre à la disposition des chantiers tout le matériel dont ils ont besoin pour exécuter les travaux. Elle est aussi chargée de l’entretien et la maintenance de tous les engins du chantier.

Ce chapitre nous a permis de mieux connaître Conduril Engenharia Sénégal et de nous familiariser avec son organisation et ses activités.

Dans le chapitre suivant, nous nous attèlerons   décrire la gestion de ses risques de liquidité et risques de change.

## **Chapitre 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE A CONDURIL ENGENHARIA SENEGAL**

Les entreprises du secteur des BTP sont de plus en plus confrontées à une dégradation considérable de leurs trésoreries, induite par une forte exposition aux risques financiers, qu'elles n'arrivent pas toujours à mieux gérer et maîtriser.

Ainsi, de tous les problèmes auxquels peut être exposée une entreprise en matière de trésorerie, demeure toujours celui de la gestion de ses risques de trésorerie, notamment l'efficacité des processus et mesures mis en place, la définition d'une politique de couverture et l'utilisation d'instruments de couverture adéquats.

Une gestion efficace des risques de trésorerie passe par la mise en place de processus de gestion des risques clairement établi, la définition de politiques de couverture et l'utilisation des instruments de couverture adaptés et adéquats.

Qu'en est-il de tout cela à Conduril Engenharia Sénégal ?

Dans le développement qui suit nous procéderons à la description :

- des sources des principaux risques de trésorerie auxquels est exposée Conduril Engenharia Sénégal ;
- de la gestion des risques de trésorerie de Conduril Engenharia Sénégal et spécifiquement, à la description de la gestion des risques de liquidité et risques de change auxquels elle est plus exposée.

Mais avant, nous présenterons la gestion de la trésorerie telle qu'effectuée au sein de Conduril Engenharia Sénégal, car les entreprises de BTP faisant l'objet de particularité en matière de trésorerie. Et il est important de comprendre la manière dont elles gèrent leurs trésoreries avant d'effectuer toute description et analyse de la gestion de leurs risques de trésorerie. Les sources de ces risques pourront être ainsi mieux cernées et leur gestion mieux appréhendée, décrite et analysée.

## 5.1 Description de la gestion de la trésorerie à Conduril Engenharia Sénégal

Conduril Engenharia Sénégal dans le cadre de la gestion quotidienne de sa trésorerie s'est fixée comme objectif principal d'éviter la rupture d'encaisse par l'utilisation optimale de ses ressources de trésorerie.

De cet objectif principal se déclinent les objectifs spécifiques suivants :

- améliorer la gestion opérationnelle de la trésorerie :
  - respect des délais d'encaissement des créances ;
  - éviter l'accumulation des dettes fournisseurs.
- prévenir les risques de cessation de paiement :
  - disposer en permanence d'un montant optimum de liquidités, au moment opportun ;
  - contenir les dépenses inscrites au budget dans la limite des ressources disponibles.
- optimiser le résultat financier et la gestion des flux en devises :
  - assurer à l'entreprise l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et le financement à moindre coût des déficits ;
  - ajustement au jour le jour des flux financiers ;
  - maîtriser l'impact des fluctuations monétaires des opérations en devises ;
  - réduire l'incidence des fluctuations monétaires sur le recouvrement des créances en devises et des différentes transactions effectuées en devises ;
  - opter pour des stratégies de couverture de change efficace et moins coûteux.

Pour atteindre ces objectifs, elle a axé la gestion de sa trésorerie sur des postes clés que sont les encaissements des décomptes et les opérations en devises.

Pour la présentation de ces postes clés de gestion de trésorerie, nous nous baserons sur ceux faisant intervenir les risques objets de notre étude : la gestion des comptes clients et fournisseurs (risque de liquidité) et la gestion de la monnaie de facturation (risque de change).

### 5.1.1 Gestion des comptes clients

Dans le secteur des BTP la facturation client (le maître d'ouvrage) se fait sur présentation des décomptes, qui font l'état des travaux réalisés sur une période devant faire l'objet de paiement.

Nous présenterons le processus de facturation des décomptes, les délais d'encaissements et la gestion de la monnaie de facturation.

#### 5.1.1.1 Processus de facturation des décomptes

A Conduril Engenharia Sénégal la facturation client se fait sur la base d'un décompte mensuel établi par l'entrepreneur et validé par la mission de contrôle. La comptabilisation de ce chiffre d'affaire et du résultat se fait selon la méthode de l'avancement, c'est-à-dire au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

- **Notion sur la méthode de l'avancement** (Cf. Annexe 3 page 101).
- **Processus d'établissement et de facturation des décomptes**

Chaque mois les Directeurs d'ouvrages établissent le projet de décompte mensuel des travaux réalisés du mois précédent et ce comme présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau 5 : Description du processus d'établissement des décomptes**

| Années 2015              | Janvier | Février       | Mars           | Avril          | Mai         | Juin         | Juillet    | Aout          | Sept.          | Oct.        | Nov.         | Déc.        | 2016        | 2016        |
|--------------------------|---------|---------------|----------------|----------------|-------------|--------------|------------|---------------|----------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Décomptes (DC)           |         | DC<br>Janvier | DC<br>Février  | DC<br>Mars     | DC<br>Avril | DC<br>Mai    | DC<br>Juin | DC<br>Juillet | DC<br>Aout     | DC<br>Sept. | DC<br>Oct.   | DC<br>Nov.  | DC<br>Déc.  |             |
| Règlement Décompte (RDC) |         |               | RDC<br>Janvier | RDC<br>Février | RDC<br>Mars | RDC<br>Avril | RDC<br>Mai | RDC<br>Juin   | RDC<br>Juillet | RDC<br>Août | RDC<br>Sept. | RDC<br>Oct. | RDC<br>Nov. | RDC<br>Déc. |

Source : nous-même, à partir de l'analyse documentaire, des entretiens réalisés et de l'observation

Le projet de décompte du mois de Janvier, débute le 16 Décembre et s'arrête au 15 Janvier. Il est établi par les Directeurs des ouvrages et présenté à la mission de contrôle au plus tard le 20 Février.

Le projet de décompte du mois de Février, démarre le 16 Janvier et est arrêté le 15 mars. Il est établi et présenté à la mission de contrôle au plus tard le 20 Mars. Et ainsi de suite(...).

Notons que les délais d'établissement et de paiements des décomptes sont fixés par la Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils (FIDIC), norme régissant le contrat entre CONDURIL Engenharia siège et MCA.

Le processus d'établissement du décompte et du certificat est le suivant :

- chaque vingt (20) du mois, les Directeurs des ouvrages établissent le projet de décompte mensuel signifiant le pourcentage des travaux réalisés entre le 16 du mois précédent et le 15 du mois en cours, ainsi que les coûts réellement supportés en terme monétaire et le transmettre à la mission de contrôle pour validation ;
- la mission de contrôle procède à la vérification du projet de décompte mensuel et aux ajustements nécessaires ;
- rencontre après des deux entités pour discuter des points de divergences relevés ;
- une fois les deux entités tombées d'accord, le projet de décompte mensuel est validé et devient le décompte mensuel, qui servira à établir le certificat de paiement provisoire.

#### **5.1.1.2 Délais d'encaissement des décomptes mensuels**

Les décomptes mensuels des travaux effectués constituent la principale source de revenu de Conduril Engenharia Sénégal et leurs durées maximales d'encaissement est de 56 jours à compter de la date d'établissement du décompte mensuel par la mission de contrôle. Ce délai est fixé par le FIDIC.

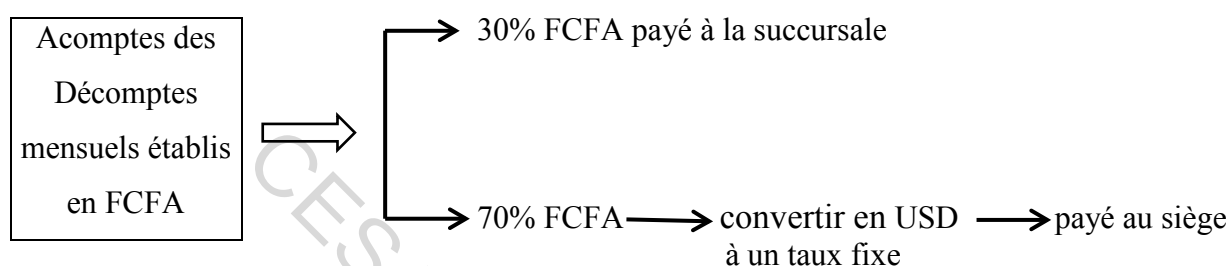
#### **5.1.1.3 Encaissement des décomptes mensuels : gestion de la monnaie de facturation**

La monnaie de facturation de la valeur globale du projet définit entre CONDURIL Engenharia S.A siège (l'entrepreneur) et le client (le maître d'ouvrage) est le Cfa et le Dollar.

Le maître d'ouvrage procédera au paiement des acomptes des décomptes mensuels comme suit :

- 30 % en franc Cfa payé à la succursale Conduril Engenharia Sénégal ;
- 70% en Dollar payé directement au siège CONDURIL Engenharia S.A.

**Figure 3 : Encaissement des décomptes mensuels**



Source : nous-même à partir de l'analyse documentaire et des entretiens

On parle de parts locales pour la succursale et de parts devises pour le siège. Conduril Engenharia Sénégal à chaque paiement de l'acompte percevra alors :

- directement du maître d'ouvrage : 30% en FCFA ;
- et de son siège : une quote part en Dollar, des 70 % en Dollar reçu par le siège.

### 5.1.2 Gestion des comptes fournisseurs : facture libellée en devises

La gestion des comptes fournisseurs suppose de travailler en parallèle sur plusieurs axes distincts. Nous ne nous pencherons que sur ceux entrant dans le cadre de notre étude portant sur l'analyse des risques, à savoir les opérations effectuées en devises.

#### 5.1.2.1 Opérations effectuées en devises

Les monnaies de référence adoptées par Conduril Engenharia Sénégal pour ses différentes transactions d'achat sont le Cfa (monnaie locale), le Dollar et l'Euro (devises étrangères).

S'agissant des opérations d'achat en Dollar ou Euro, Conduril Engenharia Sénégal ne disposant pas de compte banque libellé en devises ; émet à partir de son compte bancaire libellé en franc Cfa un ordre de virement mentionnant la valeur à payer en Euro ou en Dollar.

La banque procède par la suite à la conversion de la monnaie d'origine du compte, le franc Cfa en la devise stipulée sur l'ordre de virement ; et ce au taux de change affiché sur le site de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Ces taux de change varient d'une monnaie à l'autre.

Par ailleurs la parité étant fixe entre le franc Cfa et l'Euro, ces derniers ne sont pas soumis aux fluctuations du marché.

#### **5.1.2.2 Gestion des flux de trésorerie induits par des transactions en devises**

Le tableau des flux de trésorerie de Conduril Engenharia Sénégal prend en compte la coexistence de trois monnaies :

- monnaie locale : le franc Cfa ;
- monnaies étrangères (devises) : Dollar et Euro.

Toutefois, Conduril Engenharia Sénégal ne tient pas compte, dans son tableau de flux de trésorerie, des flux provenant de la conversion de sa monnaie locale en devises pour ses transactions effectuées en devises. Alors que les flux négatifs ou positifs générés par des opérations en devises conduisent à des variations des soldes du budget de trésorerie ou du tableau des flux de trésorerie.

### **5.2 Description de la gestion des risques de trésorerie à Conduril Engenharia Sénégal**

L'optimisation de la gestion de la trésorerie passe également par une gestion efficace de ces risques.

Conduril Engenharia Sénégal dans le cadre de la gestion de sa trésorerie est confrontée à des risques que sont les risques de liquidité et risques de change. Pour se prémunir de ces risques de trésorerie auxquels elle est exposée, elle a mis en place des mesures pour une meilleure gestion.

Signalons que du fait de la confidentialité, de la sensibilité de certaines informations et sous demande de l'entité, nous avons opté pour une description concise et précise.

## **5.2.1 Gestion du risque de liquidité**

La gestion du risque de liquidité se fait en deux grandes étapes, la mesure puis la couverture du risque. Nous présenterons par la suite, les politiques de couverture adoptées par Conduril Engenharia Sénégal pour se prémunir des défauts de liquidité.

Notons que la gestion de ce risque fait intervenir la Direction Administrative et financière du Sénégal et la Commission Finance et Trésorerie du siège.

### **5.2.1.1 Les mesures du risque de liquidité**

Les mesures du risque de liquidité consistent à évaluer le risque de liquidité. Conduril Engenharia Sénégal mesure son exposition au risque de liquidité, en évaluant les insuffisances de liquidité auxquelles elle pourrait être confrontée. Cette évaluation se base sur les éléments suivants :

- les disponibilités en banque ;
- le montant total des passifs exigibles de la période ;
- la valeur des décomptes à recevoir du client ;
- les décaissements auxquels elle devra faire face dans le cadre de son activité ;
- le budget de trésorerie.

A Conduril Engenharia Sénégal la mesure du risque est faite mensuellement sur un horizon annuel, basée sur des reportings quotidiens préparés. Les passifs exigibles et les actifs liquides et disponibles sont classés suivant leurs échéances afin de faire ressortir les gaps (actifs - passifs) et d'identifier d'éventuels besoins en liquidité.

### **5.2.1.2 Les méthodes de couverture du risque de liquidité**

La méthode de couverture employée par Conduril Engenharia Sénégal pour faire face à ses insuffisances de liquidité constatées et ainsi honorer ses engagements, est le recours au financement du siège. Le recours à ce financement est planifié et approuvé avec une année d'avance, dans le budget annuel de l'entreprise qui se décline par la suite en budgets mensuels pour procéder aux différents ajustements.

Elle procède à un appel de fonds au siège pour renflouer les disponibilités bancaires. En cas de retards des fonds à recevoir du siège, elle retarde les paiements des factures échues de valeur élevée, afin de maintenir une certaine stabilité.

### **5.2.1.3 Les politiques de couverture du risque de liquidité adoptées Conduril Engenharia Sénégal**

Conduril Engenharia Sénégal pour anticiper un éventuel risque de défaut de liquidité auquel elle pourrait être exposée, a mis en place les mesures suivantes :

- établissement mensuel du budget et plan de trésorerie ;
- reporting des besoins de financement transmis mensuellement au siège ;
- assurer l'encaissement des décomptes dans les délais ;
- négociation de délais fournisseurs longs ;
- ne payer à chaque échéance que les factures reçues dans les délais de facturations ;
- mise à disposition de ressources par le siège pour faire face aux engagements.

## **5.2.2 Gestion du risque de change**

La gestion du risque de change repose tout d'abord sur le choix de la monnaie de facturation et le choix d'une politique de couverture, interviennent ensuite les techniques et instruments de couverture.

Toutefois Conduril Engenharia Sénégal n'ayant pas recours à des techniques et instruments de couverture de change, dû à son choix de politique de couverture, nous nous limiterons à définir le choix de la monnaie de facturation, les mesures du risque de change et la politique de couverture.

### **5.2.2.1 Méthode de gestion du risque de change : choix de la monnaie de facturation**

Dans le cadre de ses activités, Conduril Engenharia Sénégal utilise :

- le franc Cfa comme monnaie locale ;
- le Dollar et l'Euro comme monnaies étrangères (devises).

Le choix de la monnaie de facturation est fonction de la stabilité des monnaies, de leurs positions et utilisations à l'internationale.

Pour des politiques de gestion et de transactions à l'étranger elle a recours au Dollar ou à l'Euro, qui constitue la monnaie de référence du chiffre d'affaire de son siège, et étant forte et stable à l'international.

Les transactions effectuées par Conduril Engenharia Sénégal en devises découlent de ses opérations d'achat à l'étranger et de l'encaissement de ses quotes-parts portant sur la proportion de la valeur des décomptes mensuels facturés à 70% en Dollar, payés à son siège.

La monnaie locale de Conduril Engenharia Sénégal étant le franc Cfa, le change entre cette monnaie et ses devises étrangères se fait suivant le type de transaction à opérer. Ainsi, par l'intermédiaire de sa banque, elle procède à :

- une conversion du FCfa en Dollar ou Euro, pour les transactions d'achat à l'étranger ;
- une conversion en FCfa, des virements reçus du siège en Dollar ou Euro, portant d'une part sur les encaissements des 70% de la valeur des décomptes facturés en Dollar, d'autre part sur les fonds mise à dispositions par le siège pour renflouer la trésorerie de la succursale.

Par ailleurs, le taux de change entre le FCfa et le Dollar n'étant pas fixe, il est soumis aux fluctuations du marché ; ils en résultent des gains ou pertes de change.

#### **5.2.2.2 Mesures du risque de change : choix du taux de change et détermination des gains ou pertes de change.**

La parité étant fixe entre le franc Cfa et l'Euro, les gains ou pertes de change constatés par Conduril Engenharia Sénégal portent sur ses transactions effectuées en Dollar.

Nous aborderons les gains ou pertes de change réalisés sur les transactions d'achat à l'étranger et ceux réalisés sur les virements reçus du siège en devises.

**– Taux de change sur les opérations d’achat en devises et enregistrement des Gains ou pertes de change**

Conduril Engenharia Sénégal n’achetant en Dollar qu’avec un fournisseur, le processus décrit ci-dessous a été celui appliqué à cette transaction et ne saurait être généralisé.

Conduril Engenharia Sénégal procède au règlement de sa dette fournisseur libellée en Dollar, à partir de son compte bancaire libellé en franc Cfa. Il revient à sa banque de procéder à la conversion de sa monnaie locale en la devise de règlement mentionnée sur l’ordre de virement.

Cette conversion se fait soit au taux de change retenu par la banque (respectant la réglementation bancaire), soit au taux de change mentionné sur le site de la Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’ouest (BCEAO).

Conduril Engenharia Sénégal, une fois la transaction effectuée par la banque et après confirmation par le fournisseur de la réception du paiement, vérifie la valeur qui lui a été débité en compte en franc Cfa.

Elle procède ensuite à l’estimation du taux de change retenu par la banque et le compare avec le taux de change du jour de l’émission du virement, affiché sur le site de la BCEAO. En fonction du résultat obtenu, elle enregistre des gains ou pertes de change.

**– Taux de change sur les virements reçus en devises et enregistrement des gains ou pertes de change**

Le processus de détermination du taux de change et des gains ou pertes de change, expliqué ci-dessus s’applique également aux virements reçus en Dollar par Conduril Engenharia Sénégal du siège.

La banque crédite le compte de l’entité au taux de change du jour affiché sur le site de la BCEAO ou au taux qu’elle a retenu (respectant la réglementation bancaire).

Toute fois les gains ou pertes de change constatés résultent de la différence entre le taux interne fixé par le siège et celui retenu par la banque pour créditer le compte de l’entreprise.

### 5.2.2.3 Politique de couverture du risque de change

Au vu du montant de ces pertes de change qu'elle juge négligeable et sans conséquence sur ses flux de trésorerie, Conduril Engenharia Sénégal a décidé de les supporter et de ne pas entreprendre d'action corrective visant à réduire la perte et maîtriser leur impact.

Ainsi, elle a opté pour une non-couverture de ses risques de change et a de ce fait choisir comme stratégie de traitement du risque de change l'acceptation ; rappelons-le qui est le fait de ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

## 5.3 Cadre global de la gestion des risques financiers dans le groupe

Une «culture du risque» forte à l'échelle du groupe est l'une des pierres angulaires d'une gestion des risques efficace. La création de cette culture du risque présuppose l'établissement d'une fonction de gestion des risques complète (couvrant tous les types de risques, toutes les lignes d'activité et tous les risques pertinents) et indépendante.

Dans le cadre de sa politique de bonne gouvernance, le groupe CONDURIL Engenharia S.A, consciente de l'importance d'une gestion des risques adaptée, possède une politique interne d'identification, de qualification et de réduction des risques pouvant avoir un impact négatif sur l'atteinte de ses objectifs.

Le système du groupe en matière de gestion des risques se base sur trois éléments qu'il considère comme fondamentaux et pour lesquels ont été mis en place différents mécanismes de suivi. Ces éléments sont les risques opérationnels, les risques financiers et les risques stratégiques.

S'agissant des risques financiers, les mécanismes de suivi s'opèrent de la manière suivante :

- suivi hebdomadaire par la Commission des finances et de la trésorerie des données macroéconomiques et budgétaires. Un contrôle systématique et des analyses prospectives sont réalisés de façon à anticiper l'évolution des indicateurs pouvant influencer sur la situation financière du groupe et à proposer des actions plus efficaces à cet égard ;

- commission de contrôle interne pour le suivi et l'analyse économico-financière de toute l'activité.

L'ambition affichée du groupe est d'appliquer les meilleures pratiques dans le cadre de sa gestion des risques.

Dans ce chapitre, nous avons décrit la démarche adoptée par Conduril Engenharia Sénégal en matière de gestion des risques de liquidité et de change.

La description de la gestion des risques de trésorerie nous a permis de comprendre les politiques, mesures, techniques et instruments mis en place par Conduril Engenharia Sénégal en matière de gestion de ces risques de liquidité et risques de change auxquels elle est exposée.

Ce chapitre nous conduit à l'analyse de la gestion des risques de liquidité et de change effectuée à Conduril Engenharia Sénégal, pour en faire ressortir les aspects positifs et les aspects à améliorer et faire des recommandations.

## **Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES DE TRESORERIE DE CONDURIL ENGENHARIA SENEGAL ET RECOMMANDATIONS**

Le chapitre précédent nous a permis de présenter la gestion des risques de liquidité et risques de change à Conduril Engenharia Sénégal. Cette présentation nous a permis de cerner les politiques et processus mis en place par Conduril Engenharia Sénégal pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de ces risques.

Notre analyse de la gestion des risques de trésorerie à Conduril Engenharia Sénégal a principalement porté sur celle de la gestion des risques de liquidité et risques de change.

Dans le présent chapitre, nous allons procéder à la présentation et à l'analyse des différents résultats obtenus dans le chapitre précédent relatif à la gestion des risques de liquidité et risques de change.

Nous proposerons ensuite des recommandations sur la gestion de ces risques susmentionnés dans l'optique d'une efficacité de ces mesures de gestion.

La gestion des risques de trésorerie sera analysée sur la base des informations collectées au cours des entretiens, de l'analyse documentaire et l'observation.

### **6.1 Présentation et analyse des résultats sur la gestion du risque de liquidité**

Au regard de la description de la gestion des risques de liquidité à Conduril Engenharia Sénégal, nous allons présenter nos résultats et faire ressortir les forces et faiblesses.

La présentation et l'analyse de la gestion des risques de liquidité porteront sur :

- l'appréhension des sources du risque de liquidité ;
- la mesure des risques de liquidité ;
- les méthodes et politiques de couverture des risques de liquidité ;
- le suivi et les activités de contrôle.

### **6.1.1 Appréhension des sources du risque de liquidité**

Pour appréhender les sources du risque de liquidité auquel elle est exposée, Conduril Engenharia Senegal a mis en place les mesures suivantes :

- établissement de l'état des dettes fournisseurs arrivées à échéance ;
- établissement mensuel du budget de trésorerie ;
- reporting des besoins de financement ;
- contrôle des disponibilités bancaires et des décomptes à encaisser ;
- comparaison des fonds disponibles avec les besoins de financement du mois ;
- décision quant à une exposition à un risque de liquidité ou non.

Elle procède à la vérification de son budget de trésorerie, de l'état des dettes arrivées à échéance ; puis à la confrontation du solde des fonds disponibles en banque et les décomptes à encaisser avec les décaissements à effectuer. Elle détermine si elle est exposée à des défauts de liquidité et déduit ainsi ces sources d'expositions au risque qui peuvent être dû à des :

- retards dans l'encaissement des décomptes ou virements du siège ;
- délais clients dépassant les délais fournisseurs créant ainsi des gaps de liquidité ;
- solde des dettes fournisseurs arrivées à échéance supérieur au solde-banque.

L'analyse faite à ce niveau fait apparaître des faiblesses que sont l'absence de fiche descriptive formalisée au niveau de la succursale quant aux différents risques auxquels est exposée sa trésorerie (nom du risque, causes, la portée).

Ces manquements sont de nature à entraîner des informations erronées sur les sources du risque de liquidité, qui peuvent conduire par la suite à une mauvaise évaluation des risques.

### **6.1.2 Mesure du risque de liquidité**

Le risque de liquidité peut être évalué au moyen d'un échéancier des paiements contractuels au titre des passifs financiers présents au bilan à la date de clôture, ou au moyen des décaissements auxquels l'entreprise devra faire face dans le cadre de son activité.

A Conduril Engenharia Sénégal l'évaluation du risque de liquidité est faite mensuellement et basée sur des reportings quotidiens préparés et transmis au siège. Les passifs exigibles et les actifs liquides et disponibles sont classés suivant leurs échéances afin de faire ressortir les gaps (actifs - passifs) et d'identifier d'éventuels besoins en liquidité.

L'évaluation du risque de liquidité à Conduril Engenharia Sénégal en termes d'échéancier de recouvrement de ses décomptes, fait ressortir un délai de recouvrement de 56 jours, alors que les délais de paiement de ses dettes fournisseurs est en grande partie de 30 jours-fin de mois.

Les engagements fournisseurs arrivent donc plus vite à échéance que les créances clients, ce qui fait apparaître des gaps entre décaissement et encaissement, illustrés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 6 : Présentation du gap encaissement-décaissement**

| Périodes                                                       | Janvier    | Février    | Mars        | Avril       | Mai      | Juin      | Juillet    | Aout       | Sept.       | Oct.     | Nov.      | Déc.     | Année suivante |          |
|----------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|----------|-----------|------------|------------|-------------|----------|-----------|----------|----------------|----------|
| Etablissement des Décomptes (DC)                               |            | DC Janvier | DC Février  | DC Mars     | DC Avril | DC Mai    | DC Juin    | DC Juillet | DC Aout     | DC Sept. | DC Oct.   | DC Nov.  | DC Déc.        |          |
| Récouvrement des Décomptes (RDC)                               |            |            | RDC Janvier | RDC Février | RDC Mars | RDC Avril | RDC Mai    | RDC Juin   | RDC Juillet | RDC Aout | RDC Sept. | RDC Oct. | RDC Nov.       | RDC Déc. |
| Règlement Fournisseurs (RF) : Factures échues à la fin du mois | RF Janvier | RF Février | RF Mars     | RF Avril    | RF Mai   | RF Juin   | RF Juillet | RF Aout    | RF Sep.     | RF Oct.  | RF Nov.   | RF Dec.  |                |          |

Source : nous-même à partir de l'analyse documentaire et de l'entretien

Les gaps ainsi illustrés se traduisent de la manière suivante :

- le décompte du mois de Janvier est encaissé en Mars, alors que vient à échéance à la fin du mois de Janvier des dettes fournisseurs ;
- le décompte du mois de Février est encaissé en Avril, alors que vient à échéance à la fin du mois de Février des dettes fournisseurs ;
- le décompte du mois de Mars est encaissé en Mai, alors que vient à échéance à la fin du mois de Mars des dettes fournisseurs et ainsi de suite (...).

Par la suite, les créances à recevoir et les dettes fournisseurs à régler peuvent coïncider dans la même période ; toutefois, l'entreprise, en attendant de recouvrer la valeur de ses décomptes, doit pouvoir honorer mensuellement ses engagements fournisseurs arrivés à échéance.

Ceci étant, pour faire face au montant total des passifs exigibles de la période, malgré les décalages et en attendant d'encaisser ses décomptes, l'entreprise finance sa trésorerie par des appels de fonds à son siège.

Rappelons que dans le milieu du BTP, pour les contrats régis par les normes de la Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils (FIDIC), les périodes d'établissement, de facturation et de paiement des décomptes sont prédéfinis.

Ainsi les décalages créés entre les délais d'encaissements des décomptes et de paiements des fournisseurs, sont inévitables pour les entreprises régis par les normes du FIDIC. De ce fait le délai de recouvrement des décomptes de Conduril Engenharia Sénégal s'étalant au-delà du délai de paiement de ses dettes fournisseurs est tout à fait normale car inhérente à son activité.

Toutefois, pour disposer d'une liquidité suffisante afin de faire face à ses gaps de liquidité et honorer ses engagements, Conduril Engenharia Sénégal s'appuie sur la liquidité très significative de son siège.

Ce risque bien que survenant à intervalle régulier, est qualifié de peu significatif par l'entité du fait qu'elle dispose de fonds alloués dans le budget de trésorerie du siège, qui sera une alternative pour s'assurer d'une liquidité suffisante et honorer les engagements dans les délais. Ci-dessous un tableau illustratif de l'évaluation du risque de liquidité.

**Tableau 7 : Echelle des impacts**

| Impact/ gravité | Estimation        |
|-----------------|-------------------|
| 5               | Très significatif |
| 4               | Majeur            |
| 3               | Modéré            |
| 2               | Mineur            |
| 1               | Non significatif  |

Source : nous-même, à partir des entretiens

**Tableau 8 : Echelle des probabilités**

| Probabilité de survenance | Estimation               |
|---------------------------|--------------------------|
| 5                         | Quasiment certain/ avéré |
| 4                         | Forte probabilité        |
| 3                         | Probabilité moyenne      |
| 2                         | Faible probabilité       |
| 1                         | Très faible probabilité  |

Source : nous-même, à partir des entretiens

**Tableau 9 : Evaluation du risque de liquidité**

| Risque              | Probabilité de survenance |                      | Impact       |                  |
|---------------------|---------------------------|----------------------|--------------|------------------|
|                     | Appréciation              | niveau de survenance | Appréciation | niveau de risque |
| Risque de liquidité | Avéré                     | 5                    | Modéré       | 3                |

Source : nous-même, à partir des entretiens

L'évaluation du risque de liquidité de Conduril Engenharia Sénégal aboutit à une probabilité d'occurrence avérée car liée même à l'activité de BTP qu'elle exerce, ensuite à un niveau de risque d'ordre trois traduisant un impact modéré en cas de concrétisation du risque.

L'analyse faite à ce niveau montre que l'évaluation du risque de liquidité faite par Conduril Engenharia Sénégal permet d'estimer l'impact et la probabilité d'occurrence de ce risque, il pourra s'en suivre la détermination de la stratégie de traitement efficace.

Toutefois, des insuffisances ont été relevées telles que l'absence d'une grille formelle d'évaluation des risques, l'absence de critère formelle d'estimation (échelle des différents niveaux d'expositions) et de détermination des niveaux du risque et appétence de la succursale.

Dans ces conditions il sera difficile de dire avec précision son appétence pour le risque de liquidité (degré d'exposition, leurs probabilités ainsi que leurs impacts sur les ressources financières de l'entité).

### **6.1.3 Méthodes et politiques de couverture du risque de liquidité**

Pour maîtriser le risque de liquidité pesant sur sa trésorerie Conduril Engenharia Sénégal a mis en place les mesures suivantes:

- un système de reporting des besoins en financement mensuel, établi sur un horizon annuel et transmis au siège ;
- mise à disposition de ressources par le siège pour faire face aux engagements ;
- règlement mensuel des factures uniquement échues ;
- procéder à des appels de fonds auprès du siège en cas d'insuffisance de liquidité.

L'analyse de ces mesures nous amène au préalable à nous pencher sur la forme juridique de Conduril Engenharia Sénégal.

Conduril Engenharia Sénégal est créée sous la forme juridique d'une succursale ; les politiques et mesures de gestion de sa trésorerie et de ses risques lui sont définies, à la limite imposées, par son siège.

Elle a été créée dans le but d'assurer la mise en œuvre du projet, la mise en place de l'activité de construction et également de s'étendre sur le marché.

Le recouvrement des décomptes mensuels est à 70% encaissé par le siège au nom de la succursale, dans un compte libellé en Dollar se trouvant au Portugal (lieu d'établissement du siège) et à 30 % encaissé directement par la succursale au Sénégal et ce en franc Cfa.

Les 30% des décomptes encaissés directement par elle, ne lui servent qu'à couvrir une partie des dettes fournisseurs, les ressources manquantes lui sont octroyées par le siège.

Ainsi Conduril Engenharia Sénégal, bien qu'étant exposée à des risques de liquidités, occasionnés soit par le montant élevé de ses dettes fournisseurs dépassant ses disponibilités, soit par des retards dans l'encaissement des décomptes ou des virements du siège, n'estime

pas pour autant une concrétisation de ce risque sur sa trésorerie. Elle bénéficie de la stabilité économique et financière de son siège.

Le risque de liquidité est de ce fait partagé entre la succursale et le siège.

Conduril Engenharia Sênégâl, par ces mesures, arrive donc :

- à faire face à son insuffisance ou besoin de liquidité ;
- à faire face à ses engagements auprès de ses fournisseurs, malgré les retards de paiement ;
- à assurer les besoins de financement du chantier.

Elle arrive à maîtriser son risque de liquidité et ce du fait qu'en cas d'insuffisance de liquidité, elle peut être couverte par son siège. Ce qui constitue une force majeure de gestion de son risque de liquidité. Egalement ses facturations lui sont payées dans les délais par le client (le maître d'ouvrage) qui est une entité très solvable.

Au vu de ce contexte et de tous ces éléments nous pouvons dire que les mesures de gestion des risques de liquidité mises en place par Conduril Engenharia Sênégâl, dans son cas d'espèce, sont efficaces dans leur ensemble.

Toutefois, quelques faiblesses apparaissent:

- forte dépendance du siège ;
- absence d'autonomie financière, ce qui limite ses marges de manœuvre et prises de décisions de financement ;
- dépendance d'un seul client : même si ce dernier est très solvable, les conjonctures politiques et économiques peuvent changer la donne. Dépendre d'un client peut toujours relever des risques.

#### **6.1.4 Le suivi et les activités de contrôle**

La gestion du risque de liquidité fait partie intégrante de la culture du groupe. Ce dernier dispose de politique de suivi et d'un cadre global et spécifique de la gestion des risques de liquidité de ses succursales.

Ainsi, Conduril Engenharia Sénégal :

- procède chaque jour, à des contrôles et reports constants des opérations du jour. Elle fait l tat des dépenses effectuées dans la journée et des soldes bancaires du jour et le transmet au siège ;
-  tablit à la fin de chaque semaine : un résumé de toutes les dépenses effectuées, un état de rapprochement du solde bancaire en fin de semaine, des prévisions des dépenses de la semaine à suivre, et transmet le tout au siège qui arrive ainsi à contrôler la liquidité de la succursale ;
- mensuellement, établit le budget de tr sorierie mensuel sur un horizon annuel et le plan de tr sorierie faisant l tat des prévisions du mois à venir et corrigeant par la même occasion les prévisions faites sur le mois précédent ; et tout écart constaté sur le budget du mois précédent (horizon annuel) et celui du mois à venir (horizon annuel), doit faire l objet d explication et de justification.

Il apparaît ainsi une forte préoccupation et un suivi constant de la gestion de la liquidité et de l anticipation du risque de liquidité, chez Conduril Engenharia Sénégal et son siège.

Difficilement alors Conduril Engenharia Sénégal arrive à être en défaut de liquidité sur une longue période, car tout étant contrôlé et suivi par son siège, ce qui diminue le risque d avoir des dépenses non programm es ou d  tre en insuffisance de liquidité constante.

L analyse de tous ces éléments fait ressortir que Conduril Engenharia Sénégal et son siège assurent un suivi et un contrôle efficace de la liquidité et du risque émanent de la tr sorierie.

En somme, l analyse de la gestion des risques de liquidité de Conduril Engenharia fait apparaître comme faiblesse majeur sa forte dépendance financière vis-à-vis de son siège. A défaut du soutien financier de son siège, elle ne peut être en mesure de faire face à ses engagements car n ayant pas encore mis en place des choix parallèles de financement. Comme choix parallèle de financement, elle peut recourir facilement à des emprunts bancaires car disposant d actifs immobilisés de valeurs très élevées comme garantis.

## **6.2 Présentation et analyse des résultats sur la gestion du risque de change**

La présentation et l'analyse porteront sur les mesures de gestion du risque de change mises en place à Conduril Engenharia Sénégal au niveau :

- de l'appréhension et la mesure du risque de change ;
- de la méthode de gestion du risque de change ;
- des politiques de couverture du risque de change.

### **6.2.1 Appréhension des sources du risque de change et mesures du risque de change**

Conduril Engenharia Sénégal appréhende ses sources de risque de change dans les transactions effectuées en devises, notamment les virements reçus du siège en Dollar et les opérations d'achat à l'étranger en Dollar ou en Euro de monnaie d'origine franc Cfa.

Concernant les transactions effectuées en Euro sur des opérations d'achat à l'étranger, elle ne procède pas à la mesure des variations des taux du fait que la parité entre l'Euro et le franc Cfa est fixe. Donc pas de constatation de pertes ou gains de change entre ces deux monnaies.

Egalement, elle n'a pas établi de critères d'évaluation généraux du risque de change à naître sur les transactions sur achat en Dollar, car n'opérant en Dollar qu'avec un fournisseur et n'ayant traité avec lui qu'une seule fois.

Elle procède par contre à l'évaluation du risque de change sur les paiements des 70 % des décomptes en Dollar. Ils en résultent des gains ou pertes de change, de par la différence entre :

- la valeur calculée des 70 % des décomptes en Dollar, à recevoir en franc Cfa par conversion à un taux de change fixé en interne ;
- et la valeur réellement créditée par la banque sur le compte de l'entreprise, à un taux de change retenu par la banque.

Le taux de change défini en interne découle du taux fixé dans le contrat entre le siège et le client pour convertir en Dollar, les 70 % de la valeur des décomptes préalablement établis en Franc Cfa.

Toutefois, nous avons relevé un désavantage pour Conduril Engenharia Sénégal, quant à l'imposition d'un taux fixe pour la conversion en Dollar des 70 % de la valeur des décomptes préalablement établis en franc Cfa. Ce taux fixe fait enregistrer à Conduril Engenharia Sénégal des pertes de change effectives.

Il ressort de l'analyse de cette étape des forces et faiblesses suivantes :

- s'agissant des forces : la non évaluation des risques de change sur les opérations d'achat en Euro, est adéquat du fait que n'ayant aucun impact sur sa trésorerie ;
- pour ce qui est des faiblesses : elle ne prend pas en compte dans son tableau de flux les pertes ou gains de change constatés sur les variations des taux de change entre monnaies. Ce qui fausserait la valeur des flux d'encaissements à recevoir et ainsi les soldes prévisionnels de trésorerie, car les pertes n'étant pas déduites des encaissements à recevoir.

### **6.2.2 Méthodes de gestion du risque de change**

La méthode de gestion du risque de change porte sur le choix de la monnaie de facturation.

Les monnaies de référence adoptées par Conduril Engenharia Sénégal dans le cadre de ses différentes transactions sont le franc Cfa (sa monnaie nationale), le Dollar et l'Euro (ses monnaies étrangères).

La devise retenue pour les règlements des achats à l'étranger est le Dollar ou l'Euro, celle retenue dans la facturation de ses décomptes est le Dollar et le Cfa. Pour les virements du siège elle peut les recevoir en Dollar ou Euro. Le franc Cfa est utilisé pour les transactions en locale.

Ce choix de différentes monnaies de facturation et transaction peut constituer une force pour la gestion de ses risques de change, et ce du fait que lui permettant de limiter ce risque et ses expositions.

Nous constatons comme faiblesse l'absence d'un compte au Sénégal libellé en Dollar.

En effet le compte libellé en Dollar, lui permettrait de recevoir directement les virements du siège en Dollar sur ce compte sans conversion préalable en franc Cfa. Elle pourra ainsi procéder au transfert des fonds de son compte en devises sur son compte en franc Cfa en cas d'appréciation du Dollar, ce qui lui ferait constater des gains de change.

### **6.2.3 Politiques de couverture du risque de change**

Conduril Engenharia Sénégal a opté pour une non-couverture de ses risques de change, du fait que les pertes de change résultantes de ses transactions en devises, sont non significatives pour sa trésorerie.

Les mesures mises en place par elle aux fins de non couverture du risque de change sont les suivants :

- fixation d'un taux interne de change par le siège ;
- détermination du taux de change retenu par la banque ou fixé sur le site de la BCEAO ;
- comparaison entre ces deux taux ;
- comptabilisation des gains ou pertes de change réalisés.

L'élaboration d'une stratégie formelle de gestion du risque de change est essentielle pour assurer sa maîtrise. Le fait pour Conduril Engenharia Sénégal d'opter pour une non-couverture de son risque de change peut se comprendre dans le cadre d'un environnement stable et à condition, bien entendu, que les pertes de change soient anticipées et limitées.

Cependant, l'examen de la décision de non couverture du risque de change a fait ressortir les aspects négatifs suivants :

- le degré d'exposition de l'entité n'est pas clairement défini et formalisé ;
- les gains ou pertes de change sont sous-estimés sur les opérations d'achat en Dollar alors que les conjonctures économiques en perpétuel évolution pourraient faire déprécier le Dollar, et là elle subirait des pertes plus importantes.

Le choix d'une telle stratégie n'est pas sans danger pour Conduril Engenharia Sénégal, car elle reste continuellement exposée au risque de change et peut subir des pertes plus importantes à l'avenir.

Egalement la politique de non couverture du risque de change adoptée par l'entreprise mais fixée par le siège devrait tenir compte des spécificités de la succursale.

Malgré les faiblesses constatées, la politique de gestion des risques de change adoptée par Conduril Engenharia Sénégal, est efficace dans son ensemble car lui permettant d'avoir une vision claire de ses sources de risques de change, des différentes méthodes et politiques de couverture à adopter. Elle arrive à maîtriser son risque de change.

### **6.3 Bilan de l'analyse de la gestion des risques de liquidité et risques de change**

Dans cette partie nous ferons le bilan des forces et faiblesses constatées à l'analyse de la gestion des risques de liquidité et risques de change.

Tableau 10 : Bilan des forces et faiblesses

| BILAN                                                 |                                                                   | FORCES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | FAIBLESSES                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANALYSE<br>DE LA GESTION<br>DU RISQUE DE<br>LIQUIDITE | Appréhension du<br>risque de liquidité                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Efficacité des procédures mises en place pour appréhender les sources du risque de liquidité.</li> <li>– Méthodologie d'identification des risques de liquidité bien structurée.</li> <li>– Prise en compte d'outils de gestion de trésorerie.</li> </ul>                                                                                                  | Absence de fiche descriptive formalisée des différents risques auxquels est exposée la trésorerie (nom du risque, causes, la portée).                                                                                                                                                                               |
|                                                       | Mesure du risque<br>de liquidité                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Processus d'estimation et d'évaluation satisfaisant.</li> <li>– Evaluation des disponibilités avant tout décaissement.</li> <li>– Evaluation basée sur des reporting quotidiens et transmis au siège.</li> <li>– Evaluation par le siège.</li> </ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Absence d'une grille d'évaluation formalisée.</li> <li>– Absence de critère formel d'estimation (échelle des différents niveaux d'expositions) et de détermination des niveaux du risque.</li> <li>– Niveau d'appétence pour le risque non défini formellement.</li> </ul> |
|                                                       | Méthodes et<br>politiques de gestion<br>du risque de<br>liquidité | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Efficacité des mesures mises en place.</li> <li>– Efficacité de la stratégie de traitement du risque.</li> <li>– Respect des règles commerciales (paiements des dettes dans le respect des délais).</li> <li>– Intervention du siège.</li> <li>– Maîtrise du risque de liquidité.</li> <li>– Couverture des besoins de financement du chantier.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Forte dépendance vis-à-vis du siège.</li> <li>– Dépendance vis-à-vis d'un seul client.</li> </ul>                                                                                                                                                                          |

|                                                  |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | <b>Suivi et activité de contrôle</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Efficacité des processus et mesures de contrôle de la liquidité.</li> <li>– Efficacité des outils de contrôle.</li> <li>– Anticipation des défauts de liquidité.</li> <li>– Forte préoccupation et suivi constant de la gestion de la liquidité et de l'anticipation du risque de liquidité, de la part de Conduril Engenharia Sénégal et son siège.</li> <li>– Contrôle rigoureux du siège.</li> <li>– Suivi et contrôle efficace de la liquidité et du risque émanent.</li> </ul> | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>ANALYSE DE LA GESTION DU RISQUE DE CHANGE</b> | <b>Appréhension et mesure du risque de change</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Priorisation des risques.</li> <li>– Efficacité des techniques d'évaluation des gains ou pertes de change.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Non prise en compte dans son tableau de flux de trésorerie des pertes ou gains de change constatés sur les variations de taux de change entre monnaies.</li> <li>– Le degré d'exposition de l'entité n'est pas clairement défini et formalisé.</li> <li>– Sous-estimation des pertes de change.</li> </ul> |
|                                                  | <b>Méthodes de gestion du risque de change</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Efficacité des mesures mises en place.</li> <li>– Choix de différentes monnaies de facturation, permettant de limiter le risque de change.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Absence d'un compte libellé en devises au Sénégal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|  |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                  |
|--|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Politiques de couverture du risque de change</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stratégie de traitement des risques acceptable.</li> <li>– Culture du risque prise en compte au top management et déployée à l'ensemble des succursales.</li> <li>– Suivi et contrôle efficace du siège.</li> </ul> | Politique de non couverture du risque de change, conduisant à des expositions en continue aux risques de change. |
|--|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Source : nous-même, à partir de l'analyse documentaire, des entretiens et de l'observation

**Tableau 11 : Identification des conséquences liées aux faiblesses**

| <b>BILAN</b>                                        |                                            | <b>FAIBLESSES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>CONSEQUENCES POSSIBLES</b>                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ANALYSE DE LA GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITE</b> | <b>Appréhension du risque de liquidité</b> | Absence de fiche descriptive formalisée des différents risques auxquels est exposée la trésorerie (nom du risque, causes, la portée).                                                                                                                                                                          | Cette absence pourrait entraîner : <ul style="list-style-type: none"> <li>– des informations erronées sur les sources de risque de liquidité ;</li> <li>– des erreurs d'interprétations des sources des risques.</li> </ul> |
|                                                     | <b>Mesure du risque de liquidité</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Absence d'une grille d'évaluation formalisée.</li> <li>– Absence de critère formel d'estimation (échelle des différents niveaux d'expositions) et de détermination des niveaux du risque.</li> <li>– Niveau d'appétence du risque non formellement défini.</li> </ul> | Difficulté à évaluer les risques pouvant conduire à des pertes financières.                                                                                                                                                 |

|                                                  |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | <b>Méthodes et politiques de gestion du risque de liquidité</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Forte dépendance vis-à-vis du siège.</li> <li>– Dépendance vis-à-vis d'un seul client.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 | <p>En cas de non apport du siège ou en cas de défaillance du client :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– concrétisation du risque de liquidité ;</li> <li>– difficulté à honorer les engagements.</li> </ul> |
| <b>ANALYSE DE LA GESTION DU RISQUE DE CHANGE</b> | <b>Appréhension et mesure du risque de change</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Non prise en compte dans son tableau de flux de trésorerie des pertes ou gains de change constatés sur les variations de taux de change entre monnaies.</li> <li>– Degré d'exposition de l'entité non clairement défini et formalisé.</li> <li>– Sous-estimation des pertes de change.</li> </ul> | Ces situations fausseraient la valeur des flux d'encaissements à recevoir et ainsi les soldes prévisionnels de trésorerie.                                                                                             |
|                                                  | <b>Méthodes de gestion du risque de change</b>                  | Absence d'un compte libellé en devises au Sénégal.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Exposition aux risques de change.</li> <li>– Réalisation de pertes financières directes.</li> </ul>                                                                           |
|                                                  | <b>Politiques de couverture du risque de change</b>             | Politique de non couverture du risque de change fixée par le siège devrait tenir compte des spécificités de la succursale.                                                                                                                                                                                                                 | Exposition en continue aux risques de change.                                                                                                                                                                          |

Source : nous-même, à partir de l'analyse documentaire, des entretiens, de l'observation et du tableau des forces et faiblesses

## **6.4 Recommandations**

De l'analyse effectuée précédemment, nous avons fait ressortir les forces et faiblesses de la gestion des risques de liquidité et risques de change de Conduril Engenharia Sénégal. Les faiblesses ainsi relevées, nous permettront de faire des recommandations sur la gestion de ces risques.

De même que la démarche d'analyse, les recommandations seront faites selon les mêmes variables de gestion des risques retenues lors de notre méthodologie de recherche. Ces recommandations sont adressées pour la plupart aux dirigeants (Directeur Général, Directeur Administratif et Financier) et aux cadres.

### **6.4.1 Recommandations sur la politique globale de gestion des risques de trésorerie**

Conduril Engenharia Sénégal devrait envisager de mettre en place un processus formalisé de gestion des risques de trésorerie afin de s'assurer que les risques auxquels elle est exposée, sont efficacement identifiés et évalués, que les dispositifs de maîtrise et les réponses appropriées sont en place, lui garantissant ainsi une utilisation optimale de ses ressources.

Bien même que ces risques soient pris en compte dans la pratique, il n'existe pas de document formalisé.

### **6.4.2 Recommandation sur la gestion des risques de liquidité**

Suite aux différentes faiblesses ressorties par le bilan, nous ferons des recommandations en vue de l'amélioration de la gestion des risques de liquidité de l'entité étudiée.

#### **6.4.2.1 Recommandations au titre de l'appréhension des risques de liquidité**

Nous recommandons à Conduril Engenharia Sénégal, d'établir une fiche formelle et spécifique d'identification du risque de liquidité, pour garantir que chaque activité significative de l'organisation a été identifiée et que chaque risque qui en découle a bien reçu une définition. Toute volatilité associée à ces activités sera identifiée et classée dans une catégorie.

#### **6.4.2.2 Recommandations au titre des mesures des risques de liquidité**

Pour avoir une idée sur les risques prioritaires à traiter, nous proposons à Conduril Engenharia Sénégal de mettre en place une démarche formelle d'évaluation et d'hierarchisation des risques influençant sa liquidité. Cette démarche permettra également d'établir la cartographie des risques y afférents.

Nous proposons également à Conduril Engenharia Sénégal de définir :

- des critères formels d'estimation et d'appréciation des risques de liquidité, qui serviront de base de référence pour toute évaluation. Ces critères permettront de corroborer la grille d'analyse ;
- formellement l'appétence du risque de l'entreprise.

#### **6.4.2.3 Recommandations au titre des méthodes et politiques de gestion des risques de liquidité**

Pour avoir une vision claire des stratégies à adopter et ainsi maîtriser le risque de liquidité nous proposons aux responsables de Conduril Engenharia Sénégal de définir de manière formelle les stratégies et politiques de traitement des risques de liquidité. La définition de ces stratégies et politiques permettront de sélectionner et mettre en place des mesures propres à modifier le risque.

Bien qu'étant une succursale, Conduril Engenharia Sénégal peut arriver à être financièrement autonome, pour y parvenir nous proposons aux responsables de l'entité de mettre en place un service de contrôle de gestion qui aura pour mission de minimiser les coûts tout en maximisant le profit. La réduction des coûts permettra de faire baisser le BFR et ainsi d'optimiser les flux de trésorerie, et par la suite disposer en permanence de liquidité suffisante.

### **6.4.3 Recommandations sur la gestion des risques de change**

Les recommandations faites à ce niveau seront perçues à travers l'appréhension des sources du risque de change, les mesures et les politiques de gestion.

#### **6.4.3.1 L'appréhension des sources du risque de change et les mesures du risque de change**

Pour couvrir les faiblesses que nous avons relevées sur ce point, nous préconisons aux responsables de l'entité de :

- prendre en compte dans le tableau des flux de trésorerie les pertes ou gains de change constatés afin d'obtenir des soldes prévisionnels réels de trésorerie ;
- définir formellement le niveau d'appétence pour le risque de l'entreprise.

#### **6.4.3.2 Méthode de gestion du risque de change**

Le problème soulevé par notre étude est relatif à la maîtrise des risques de liquidité et risques de change à Conduril Engenharia Sénégal face à des expositions récurrentes à ces risques.

Ainsi, nous recommandons aux responsables de procéder à l'ouverture d'un compte libellé en devises au Sénégal, avec lequel ils effectueraient toutes les transactions en devises, ce qui réduira fortement les expositions aux fluctuations des taux de change. Les pertes de change ne seront plus qu'inexistantes.

#### **6.4.3.3 Politiques de couverture du risque de change**

La politique de gestion des risques d'une organisation doit présenter son appétence pour le risque et son approche de la gestion des risques. Ce document devrait également définir les responsabilités pour la gestion des risques dans toute l'organisation. C'est sur la base de ces éléments qu'elle pourra déterminer la politique de couverture à mettre en place.

Ainsi nous recommandons aux responsables de Conduril Engenharia Sénégal de procéder à une estimation et évaluation des expositions aux risques de change, afin de déceler les différents niveaux d'appétence de l'entreprise pour le risque de change ; ce qui constituera une base solide de choix de ses politiques de couverture.

L'analyse de la gestion des risques de liquidité et risques de change nous a permis de mettre en exergue les forces, les faiblesses et les conséquences possibles liées à cette gestion.

Elle nous a permis de comprendre qu'une gestion des risques ne peut être faite sans l'établissement ou le suivi d'une démarche formalisée répondant aux huit critères clés du processus de gestion des risques vu dans la revue de littérature.

Nous pouvons retenir que la gestion des risques de trésorerie à Conduril Engenharia Sénégal, présente des forces mais aussi certains aspects négatifs dont le non suivi est susceptible d'avoir un impact négatif considérable sur sa trésorerie.

Notre modeste contribution s'est traduite par les recommandations que nous avons formulées pour permettre aux dirigeants de porter leurs attentions sur l'amélioration du processus de gestion des risques de trésorerie mis en place.

# **CONCLUSION GENERALE**

L'objectif de toute entreprise en matière de gestion des risques de trésorerie, est d'accroître sa liquidité et de permettre ainsi sa pérennité. La gestion des risques de trésorerie et plus précisément du risque de liquidité et du risque de change est un enjeu crucial pour les entreprises de BTP.

En effet, la liquidité est un facteur fondamental pour la survie des BTP. Une insuffisance de liquidité peut conduire à une non-livraison des matériaux par les fournisseurs ce qui peut entraîner un ralentissement des travaux, au pire des cas à un arrêt des travaux.

Au terme de notre étude, nous pouvons dire que la gestion des risques de trésorerie constitue une des préoccupations majeures des dirigeants de Conduril Engenharia Sénégal. Toutes fois, plusieurs champs de cette gestion sont encore à explorer, à découvrir et à améliorer.

Dans notre cas d'étude, nous avons analysé l'efficacité des mesures mises en place par Conduril Engenharia Sénégal pour la maîtrise des risques de liquidité et risques de change.

Nous avons pu constater que les mesures mises en place au sein de Conduril Engenharia Sénégal pour la gestion de ses risques de liquidité et risques de change sont efficaces dans leur ensemble. Cependant elles ne sont pas formellement définies à travers un processus et un dispositif de gestion des risques clairement établis, ce qui constitue un frein à l'efficacité de sa gestion des risques de trésorerie.

Conduril Engenharia Sénégal doit donc mettre en place un processus formel de gestion des risques de trésorerie suivant un dispositif bien établi et définissant clairement de manière formelle les critères d'estimation du risque pour déterminer son appétence pour le risque. Elle pourra alors disposer d'informations pertinentes pour les choix des méthodes de gestion et politiques de couverture des risques de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES

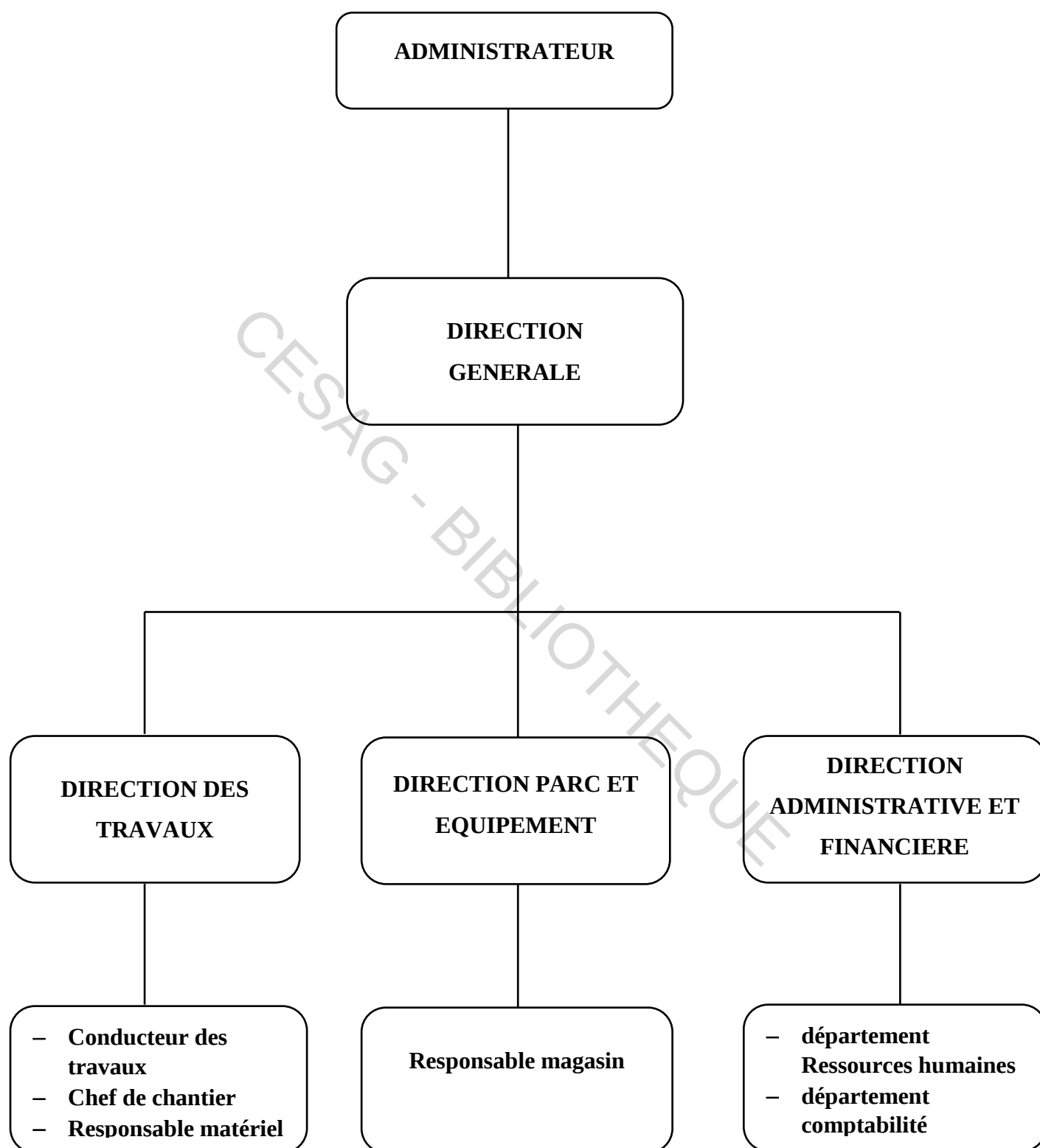
**Annexe 1 : Présentation du plan de trésorerie**

| <b>RUBRIQUES</b>                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Mois 1</b> | <b>Mois 2</b> | <b>Mois 3</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION</b>                                                                                                                                                                                                                     |               |               |               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Encaissements sur ventes locales TTC</li> <li>Encaissements sur ventes à l'exportation</li> <li>Avances et acomptes reçues</li> <li>Subvention d'exploitation</li> <li>Autres encaissements d'exploitation</li> </ul> |               |               |               |
| <b>Total encaissements (1)</b>                                                                                                                                                                                                                               |               |               |               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Achats décaissés TTC</li> <li>Charges de personnel</li> <li>Impôts et taxes</li> <li>TV A décaissée</li> <li>Autres décaissements d'exploitation</li> </ul>                                                           |               |               |               |
| <b>Total décaissements (2)</b>                                                                                                                                                                                                                               |               |               |               |
| <b>Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE) (3) = (1) - (2)</b>                                                                                                                                                                                           |               |               |               |
| <b>FLUX DE TRESORERIE HORS EXPLOITATION</b>                                                                                                                                                                                                                  |               |               |               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Produits financiers encaissés</li> <li>Augmentation de capital</li> <li>Emprunt à long et moyen terme</li> <li>Cession d'actif</li> <li>Subventions d'investissement</li> <li>Autres produits encaissés</li> </ul>    |               |               |               |
| <b>Total encaissements hors exploitation (4)</b>                                                                                                                                                                                                             |               |               |               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Investissements TTC</li> <li>Remboursements emprunts à LMT</li> <li>Loyers de crédit-bail</li> <li>Dividendes versés</li> <li>Frais financiers sur emprunt à LMT</li> <li>IS</li> <li>Autres décaissements</li> </ul> |               |               |               |
| <b>Total décaissements hors exploitation (5)</b>                                                                                                                                                                                                             |               |               |               |
| <b>Solde opération hors exploitation (6) = (4) - (5)</b>                                                                                                                                                                                                     |               |               |               |

|                                                       |  |  |  |
|-------------------------------------------------------|--|--|--|
| <b>Solde général (7) = (3) + (6)</b>                  |  |  |  |
| <b>Trésorerie initiale (8)</b>                        |  |  |  |
| <b>Trésorerie finale (9) = (7) + (8)</b>              |  |  |  |
| <b>Mise en place des financements à court terme</b>   |  |  |  |
| <b>Trésorerie finale (9)</b>                          |  |  |  |
| <b>Placements des excédents</b>                       |  |  |  |
| <b>Financements des déficits</b>                      |  |  |  |
| + Produits financiers sur placements mis en place     |  |  |  |
| - Frais financiers sur concours bancaires             |  |  |  |
| <b>Trésorerie après opérations à court terme (10)</b> |  |  |  |

Source: CHARLES-HENRI & al. (2000 : 230-231)

## Annexe 2 : Organigramme de Conduril Engenharia Sénégal



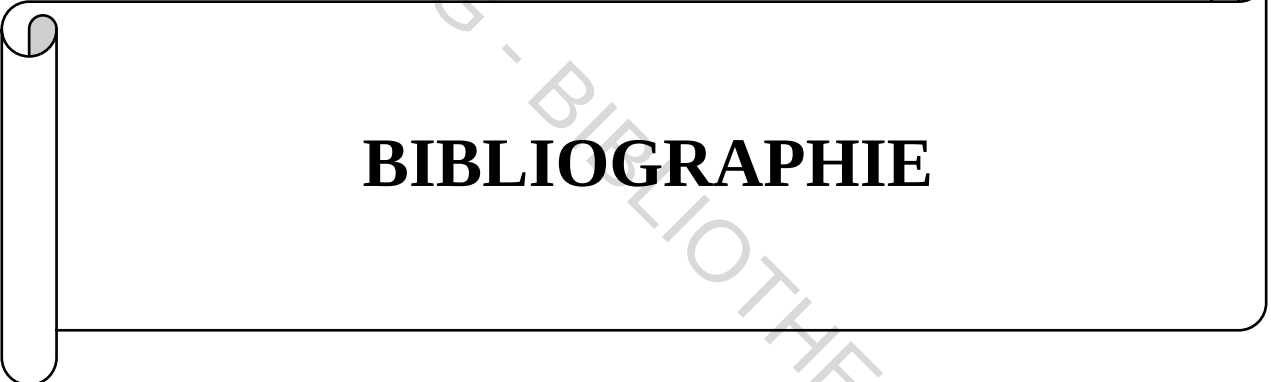
Source : nous-même, à partir de l'entretien

### **Annexe 3 : Notion sur la méthode de l'avancement**

Une entreprise de BTP applique la méthode de l'avancement concernant la comptabilisation de ses contrats de longue durée. En cours d'exécution du contrat, les coûts réels sont différents des coûts prévisionnels. En conséquence le chiffre d'affaires global du chantier est r -estimé.

La méthode à l'avancement consiste à réajuster en comptabilité les revenus de la facturation. Un pourcentage d'avancement doit donc être calculé. Il peut être calculé :

- par le rapport mathématique entre les coûts des travaux et services exécutés à la date de clôture et le total prévisionnel des coûts d'exécution du contrat;
- soit de mesures physiques ou d'études permettant d'évaluer le volume des travaux exécutés ou services exécutés.



## **BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

1. ABADIE Laurence et MERCIER-SUSSA Catherine (2011), *Finance internationale : Marché des changes et gestion des risques financiers*, Edition Armand colin, Paris, 316 pages.
2. ARVISENET Philippe (2008), *Finance internationale*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Dunob, Paris, 293 pages.
3. BARTHELEMY Bernard et COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 417 pages.
4. BONNET François (2003), *Entreprise en difficulté et gestion de trésorerie*, Edition Economica, Paris, 271 pages.
5. CABANE Pierre (2006), *L'essentiel de la finance*, Editions d'organisation, Paris, 357 pages.
6. CHAMBOST Isabelle et CUYAUBERE Thierry (2011), *Gestion financière*, 5<sup>ème</sup> édition, Edition Dunob, Paris, 281 pages.
7. CHARBONNIER Nicolas, DUSOULIER Pierre-Antoine et LEGER Cyril (2013), *le guide pratique du change pour les entreprises*, Edition Maxima, Paris, 187 pages.
8. CORDEL Frédérick (2013), *Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle*, Edition Vuibert, Paris, 287 pages.
9. D'ARCIMOLES Charles-Henri et Jean-Yves SAULQUIN (2012), *Gestion Financière de l'entreprise*, Edition Vuibert, Paris, 294 pages.
10. DARSA Jean-David (2013), *La gestion des risques en entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Gereso, Le Mans, 333 pages.
11. DARSA Jean-David et DUFOUR Nicolas (2014), *Le coût du risque*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Gereso, Le Mans, 167 pages.
12. DARSA Jean-David (2015), *Risques stratégiques et financiers de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Gereso, Le Mans, 281 pages.
13. DE LA BRUSLERIE Hubert et ELIEZ Catherine (2012), *Trésorerie d'entreprise : Gestion des liquidités et des risques*, Edition Dunod, Paris, 680 pages.
14. DESBRIÈRES Philippe et POINCELOT Evelyne (2015), *Gestion de trésorerie*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition EMS, Cormelles-le-Royal, 226 pages.
15. DESROCHES Alain, LEROY Alain et VALLÉE Frédérique (2007), *La gestion des risques : principes et pratiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Lavoisier, Paris, 298 pages.

16. FERMA (2003), *Cadre référentiel de la gestion des risques*, 15 pages.
17. FORGET Jack (2005), *Gestion de tr sor rie : Optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme*, Editions d'Organisation, Paris, 239 pages.
18. GAUGAIN Marc et SAUVEE - CRAMBERT Roselyne (2007), *Gestion de la tr sor rie*, Edition Economica, Paris, 279 pages.
19. GILLET Rolland, JOBARD Jean-Pierre, NAVATTE Patrick, RAIMBOURG Philippe (2003), *Finance d'entreprise - Finance de marché - Diagnostic financier*, 2 me édition, Edition Dalloz, Paris, 578 pages.
20. GRANGUILLOT Francis et GRANGUILLOT Béatrice (2010), *Finance*, Edition Gualino, Paris, 48 pages.
21. GREUNING Hennie Van et BRATANOVIC Sonja Brajovic (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, Editions ESKA, Paris, 384 pages.
22. GRIFFITHS Stéphane et DEGOS Jean-Guy (2011), *Gestion financière : De l'Analyse à la Stratégie*, Edition d'Organisation, Paris, 385 pages.
23. HAMZAoui Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2 me édition, Pearson, Paris, 243 pages.
24. HUTIN Hervé (2010), *Toute la finance*, 4 me édition, Edition d'Organisation, Paris, 1156 pages.
25. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associés (2005), *le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence - Technique d'application, COSO 2 REPORT*, Edition d'organisation, Paris, 338 pages.
26. IFACIE & PRICEWATERHOUSECOOPERS (2014), *COSO - Référentiel intégré de contrôle interne : Principes de mise en œuvre et de pilotage*, 1 re édition, Edition Eyrolles, Paris, 264 pages.
27. LANDIER-JUGLAR Anne et BOMPAIRE Frédéric (2014), *Gestion collective : Gérant et dépositaire face à la maîtrise des risques*, RB Edition, Paris, 305 pages.
28. PIERANDREI Laurent (2015), *Risk management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance*, Edition Dunod, Paris, 303 pages.
29. ROSS Stephen, JAFFE Jeffrey et WESTERFIELD Randolph (2005), *Finance corporate*, Edition Dunod, Paris, 1136 pages.
30. ROUSSELOT Philipe et VERDIE Jean François (2011), *Gestion de tr sor rie*, Edition Dunod, Paris, 422 pages.

31. ROUSSEY Guy (2009), *Guide complet des Opcvm : Investir et gagner sur les Sicav, FCP, Trackers*, Edition Maxima, 336 pages.
32. SION Michel (2003), *Gérer la tr sor rie et la relation bancaire : Principes de gestion opérationnelle*, 3 me édition, Edition Dunod, Paris, 271 pages.
33. SION Michel (2015). *Gérer la tr sor rie et la relation bancaire : Assurer la liquidité – Améliorer le résultat financier – Gérer les risques*, 6 me édition, Dunod, Paris, 341 pages.
34. TENEAU Gilles, DUFOUR Nicolas (2013), *Gestion des risques, un objet frontière*, L'Harmattan, Paris, 234 pages.
35. THOMAS Philippe (2014), *Principe de finance d'entreprise*, 2 me édition, RB Edition, Paris, 218 Pages.
36. VERNIMMEN Pierre, LE FUR Yann et QUIRY Pascal, (2009), *Finance d'entreprise*, 7 me édition, Edition Dalloz, Paris, 1184 pages.
37. ZAMBOTTO Christian et ZAMBOTTO Corinne (2009), *Gestion financière : Finance d'Entreprise*, 8 me édition, Edition Dunob, Paris, 156 pages.

## Articles et Revues

38. IFACI (2001), Management des risques, *Unité de Recherche IFACI*, 60 pages.
39. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS (2013), COSO 2013 : une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation, *IFACI*, Paris, 36 pages.
40. KPMG (2014), Baromètre sur l'actualité des entreprises de BTP, *KPMG*, Paris, Vague 4, 17 pages.

## Sources Internet

41. AMF (2010), Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne (pdf), [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).
42. AMF (2009), Recommandation de l'AMF sur les facteurs de risque, [http://www.rsenews.com/public/dossier\\_eco/doc/AMF-Reco-Risques1009.pdf](http://www.rsenews.com/public/dossier_eco/doc/AMF-Reco-Risques1009.pdf).
43. Autorité des Marché Financiers (2009), Ligne directrice sur la gestion du risque de liquidité, <https://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/reglementation/lignes-directrices-toutes-institutions/2009mai26-ld-liquidite-fr.pdf>.

44. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2008), visité le 15 Avril 2015, Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité, [www.bis.org/publ/bcbs144\\_fr.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs144_fr.pdf).
45. IFACI (2013), le nouveau COSO,  
[http://fichiers.ifaci.com/tmp\\_fichiers/Dossier\\_COSO\\_Revue215.pdf](http://fichiers.ifaci.com/tmp_fichiers/Dossier_COSO_Revue215.pdf).
46. PWC (2013), visité le 15 Septembre 2015, *COSO 2013*, [www.pwc.lu/en/governance-risk-controls/docs/pwc-coso-2013.pdf](http://www.pwc.lu/en/governance-risk-controls/docs/pwc-coso-2013.pdf).

CESAG - BIBLIOTHEQUE