



Directeur Administratif et Financier

Module 8 : Gestion des risques financiers

ADF PRO

Pr. Mohamed Wadie LAHOUIRICH

Module 8 : Gestion des risques financiers

- Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts
- Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier
- Chapitre 3 : Risque de faillite ou d'illiquidité
- Chapitre 4 : Risque client
- Chapitre 5 : Risque de taux

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts

- Le risque d'exploitation, appelé également risque économique, résulte des fluctuations du résultat d'exploitation consécutives aux variations du niveau de l'activité.
- Une baisse du CAHT entraîne automatiquement celle du REX.
- L'importance de cette baisse n'est pas la même pour toutes les entreprises : Certaines connaîtront une baisse de la rentabilité économique plus marquée que d'autres pour une même variation du CAHT.
- Le risque d'exploitation est très dépendant de la structure des charges d'exploitation, et il existe deux approches pour l'évaluer :
 - ✓ Modèle du seuil de rentabilité (point mort)
 - ✓ Levier d'exploitation (levier opérationnel)

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts Modèle de seuil de rentabilité

- p = prix de vente unitaire
- v = coût variable unitaire
- Q = quantités vendues
- Q^* = seuil de rentabilité en termes d'unités vendues
- vQ = charges variables
- CF = charges fixes
- $(p - v)$ = marge sur coût variable unitaire

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts Modèle de seuil de rentabilité

- p = prix de vente unitaire
- v = coût variable unitaire
- Q = quantités vendues
- Q^* = seuil de rentabilité en termes d'unités vendues
- vQ = charges variables
- CF = charges fixes
- $(p - v)$ = marge sur coût variable unitaire

Exprimer les charges d'exploitation en fonction des données ci-dessus.

Déterminer l'expression du résultat en fonction des données ci-dessus.

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts Modèle de seuil de rentabilité

- p = prix de vente unitaire
- v = coût variable unitaire
- Q = quantités vendues
- Q^* = seuil de rentabilité en termes d'unités vendues
- vQ = charges variables
- CF = charges fixes
- $(p - v)$ = marge sur coût variable unitaire

$$Q^* = CF / (p - v)$$

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts Modèle de seuil de rentabilité

- Le seuil de rentabilité (point mort) est le niveau d'activité pour lequel l'ensemble des produits couvre l'ensemble des charges. A ce niveau d'activité, le résultat est donc nul.
- Si l'entreprise n'a pas atteint son point mort (chiffre d'affaires insuffisant), elle réalise des pertes.
- Si le chiffre d'affaires correspond au point mort, le bénéfice est nul.
- Si l'entreprise a dépassé son point mort, elle réalise des bénéfices

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts Modèle de seuil de rentabilité

- **Application 1 :**
- Soit une entreprise fabriquant un seul produit. Le prix de vente est de 32. Les charges variables s'élèvent à 20 par unité produite, et les charges fixes représentent 91.200 par période.
- Calculer le seuil de rentabilité de cette entreprise.
- **$Q^* = 91.200,00 / (32,00 - 20,00) = 7.600 \text{ unités.}$**

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts Modèle de seuil de rentabilité

- **Application 2 :**
- Monsieur Yassine est l'actionnaire unique d'une entreprise fabriquant un modèle de lunette high-tech, le prix de vente est fixé à 2.500 l'unité. Les charges fixes de cette entreprise sont mensuellement de 12.160.000 et les charges variables sont de 900 l'unité.
- Monsieur Yassine souhaite connaître le niveau d'activité mensuelle Q^* permettant de couvrir ses charges.
- $Q^* = 12.160.000,00 / (2.500,00 - 900,00) = 7.600 \text{ unités.}$

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts Lever d'exploitation

- Le levier d'exploitation (ou levier opérationnel) est un coefficient qui exprime la sensibilité du résultat d'exploitation (REX) aux variations du CAHT.
- Plus le levier d'exploitation est élevé, plus le risque supporté est grand.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts

Levier d'exploitation

Méthode 1 : Elasticité du REX

- L'élasticité du REX désigne le degré de variation du REX par rapport à la variation de l'activité reflétée par le CAHT

$$LE = \frac{\% \text{ de variation du REX}}{\% \text{ de variation du CAHT}}$$

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts

Levier d'exploitation

Méthode 2 : Marge sur coûts variables

$$LE = \frac{MCV (globale)}{REX}$$

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts

Levier d'exploitation

Méthode 3 : Seuil de rentabilité

$$LE = \frac{CAHT}{CAHT - SR(valeur)}$$

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts

Levier d'exploitation

Le directeur de la société ALPHA souhaite évaluer son niveau de risque de l'activité. Il vous communique les informations suivantes :

- CAHT 35.000.000,00
- Quantité annuelle vendue : 100.000
- Charges variables unitaires : 130,00
- Charges fixes : 18.000.000,00

1. Calculer le seuil de rentabilité d'exploitation
2. Calculer le levier d'exploitation (on retiendra une hypothèse de baisse du CAHT de 10%)

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts Lever d'exploitation

Le directeur de la société ALPHA souhaite évaluer son niveau de risque de l'activité. Il vous communique les informations suivantes :

- CAHT 35.000.000,00
- Quantité annuelle vendue : 100.000
- Charges variables unitaires : 130,00
- Charges fixes : 18.000.000,00

Le directeur souhaite remplacer les charges fixes par des charges variables à hauteur de 3.000.000,00

1. Quel objectif cherche-t-il?
2. Evaluer les conséquences de ce changement sur le seuil de rentabilité et le niveau du risque d'exploitation

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts Indépendance par rapport aux besoins d'exploitation

- Ressources durables / Emplois stables > 1
- Ressources durables / Emplois stables + BFRE > 1
- Ressources durables / Emplois stables + Partie stable BFRE > 1
- Dettes financières / Capitaux propres < 1 (structure des ressources stables)

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 1 : Risque d'exploitation et structure des coûts Indépendance par rapport aux besoins d'exploitation

- Calcul des ratios de rotation
 - ✓ Délai de paiement des clients :
 $(\text{Créances clients} + \text{EENE} - \text{Clients-Avances et acomptes reçus}) * 360 / \text{CATTC}$
 - ✓ Délai de règlement des fournisseurs :
 $(\text{Dettes fournisseurs} - \text{Fournisseurs-Avances et acomptes versés}) * 360 / \text{Achats TTC}$
 - ✓ Délai de rotation des stocks :
 $\text{Stock de marchandises} * 360 / \text{Coût d'achat des marchandises vendues}$
 $\text{Stocks de MP} * 360 / \text{Consommation des MP}$

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier Définitions, terminologies et principes

Notions de politique financière et d'endettement

- La politique financière : Concerne les **décisions** qui ont un impact sur le niveau et la structure de l'ensemble de ses actifs et de l'ensemble de ses financements, dans l'optique de maximisation de la valeur de l'entreprise.
- Par conséquent, la maximisation de sa rentabilité financière moyennant un niveau de risque **accepté**.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

Les décisions financières sont des **décisions d'affectation** et d'**arbitrage** :

- Entre les diverses **activités** à exercer
- Entre les diverses **sources** de **financement** possibles
- Dans l'affectation des **ressources** (les financements) aux **emplois** (les investissement et l'exploitation)

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

Quelles sont les principales composantes de la politique financière ?

- **Identification** et optimisation des **besoins** de financement
- Recherche des **sources** de financement au regard du couple risque/rentabilité
- **Equilibrage** de la structure des ressources
- Détermination de la politique d'**affectation** des résultats
- **Gestion** des **risques** d'investissement et de financement
- **Planification** financière

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

- L'endettement : Est un terme qui désigne une situation marquée par une **accumulation** de dettes, c'est-à-dire de **sommes** qu'une entreprise est tenue de **rembourser** à un créancier.
- Lorsque l'endettement devient trop **important**, on parle alors de **surendettement**.
- Dans le monde de l'entreprise, l'endettement est un élément lié aux **investissements** réalisés, et/ou aux engagements d'**exploitation** réalisés (ou à réaliser).

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

- L'endettement est l'un des **instruments** de la politique financière de l'entreprise.
- Une entreprise a de multiples besoins de financement et dispose donc de plusieurs solutions : Augmentation de capital, autofinancement et **endettement**.
- C'est un facteur économique important, souvent **indispensable** à la croissance de toute entreprise, puisqu'il représente un moyen de développement de la société à travers des possibilités d'investissement.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

- Cependant, l'emprunt peut vite devenir un **danger** pour les dirigeants qui ne savent pas **gérer** leur **niveau** d'endettement.
- Pour passer de l'endettement au surendettement, il n'y a qu'un pas à franchir et cela peut conduire à la fragilisation de l'entreprise voire la **faillite**.
- C'est la raison pour laquelle le taux d'endettement représente un **véritable dilemme** pour de nombreux dirigeants.
- La dette est-elle positive ou néfaste pour une entreprise ?
- Quel est le niveau d'endettement maximal qu'une entreprise peut atteindre ?

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

Quelle est la nature des dettes ?

- L'endettement compte l'ensemble des dettes inscrites au passif que l'entreprise sera amenée à rembourser dans le cadre de son activité :
 - ✓ Les dettes à moyen et long terme
 - ✓ Les dettes d'exploitation à court terme
 - ✓ Les dettes hors exploitation à court terme
 - ✓ Les dettes bancaires à court terme

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

- Les sociétés ont recours à la dette lorsqu'elles ne possèdent pas suffisamment de capitaux propres disponibles, ou que la dette forme un moyen plus économique de financer des projets.
- La dette est importante dans la survie de l'entreprise car elle permet de profiter des opportunités financières et stratégiques qui se présentent sur le marché.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

- En gestion financière, on fait la distinction des dettes selon leur niveau d'exigibilité :
 - ✓ Dettes à court terme
 - ✓ Dettes à moyen et long terme

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

Notion de rentabilité

- On s'intéresse ici à 3 types de rentabilité :
 - ✓ La rentabilité financière
 - ✓ La rentabilité économique
 - ✓ La rentabilité commerciale

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

La rentabilité financière

- Commue également sous « ROE », c'est la rentabilité qui intéresse les actionnaires
- Elle est obtenue par le rapport entre le bénéfice réalisé et les fonds propres
- Si la rentabilité financière est élevée, et supérieure par rapport au taux d'intérêt pratiqué sur le marché financier, l'entreprise n'aura pas de difficulté à augmenter, si besoin, ses capitaux propres, et inversement.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

La rentabilité économique

- Elle reflète la performance industrielle et commerciale de l'entreprise, abstraction de son financement.
- La rentabilité économique permet d'apprécier le résultat obtenu par rapport aux moyens déployés pour l'obtenir.
- Elle est généralement calculée après impôt.
- $\text{Rentabilité économique} = \text{REX (net d'IS)} / (\text{Capitaux propres} + \text{Dettes financières})$.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Définitions, terminologies et principes

La rentabilité commerciale

- Elle reflète la capacité de l'entreprise à générer un résultat à partir de son CAHT.
- $\text{Rentabilité commerciale} = \text{REX} / \text{CAHT}$

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Effet de levier

- Parfois, l'endettement peut contribuer à améliorer la rentabilité des capitaux propres.
- On appelle cela l'effet de levier, et il est possible de le chiffrer.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Effet de levier

- Soit une entreprise qui dispose d'un actif économique de 1.000, et dont la rentabilité économique est de 15%, avec un taux d'endettement de 10%. Compléter le tableau suivant :

	Financement par capitaux propres seulement	Financement par capitaux propres et endettement
Capitaux propres	1.000	500
Dettes	0	500
Actif économique	1.000	1.000
Résultat d'exploitation		
Charges d'intérêt		
Résultat avant impôt		
Résultat net		
Rentabilité financière		

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Effet de levier

- L'expression « effet de levier » désigne l'influence de l'endettement sur la rentabilité des capitaux propres.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Effet de levier

Retenons les données suivantes :

- Capitaux propres (K)
- Dettes financières (D)
- Actif économique ($K+D$)
- Rentabilité économique (r_e)
- Rentabilité financière (r_f)
- Coût moyen de l'endettement (i)

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Effet de levier

- Résultat d'exploitation = $(K+D) * re$
- Résultat net = $(K+D) * re - Di = K * re + D * (re - i)$
- $rf = [K * re + D * (re - i)] / K$
- $rf = re + (re - i) * D/K$

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Effet de levier

$$rf = re + D/K * (re - i)$$

- $re > i$:

La rentabilité des capitaux propres est une fonction croissante du ratio de levier, l'entreprise qui souhaite maximiser sa rentabilité financière devra opter pour l'endettement plutôt que les fonds propres.

- $re = i$:

Le recours à l'endettement n'impacte pas la rentabilité des capitaux propres qui est égale à celle de l'investissement.

- $re < i$:

L'effet de levier joue défavorablement, la rentabilité financière est une fonction décroissante. Dans ce cas l'entreprise devra éviter l'endettement.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Effet de levier

Application :

Vous disposez des informations suivantes :

- Taux de rentabilité économique (après IS) = 10%
- Capitaux propres $K = 10.000$
- Dettes financières $D = 8.000$
- Taux d'intérêt (après IS) = 4%
- Taux d'IS = 30%

Calculer le résultat économique net d'IS, le résultat économique avant IS et le résultat net d'IS

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Effet de levier

Application :

Vous disposez des informations suivantes :

- Taux de rentabilité économique (après IS) = 10%
- Capitaux propres $K = 10.000$
- Dettes financières $D = 8.000$
- Taux d'intérêt (après IS) = 4%
- Taux d'IS = 30%

Calculer le taux de rentabilité financière.

Préciser ce qu'il serait dans l'hypothèse où le financement de l'actif économique est assuré uniquement par des capitaux propres.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Effet de levier

Application :

Vous disposez des informations suivantes :

- Taux de rentabilité économique (après IS) = 10%
- Capitaux propres $K = 10.000$
- Dettes financières $D = 8.000$
- Taux d'intérêt (après IS) = 4%
- Taux d'IS = 30%

Préciser si l'effet de levier est positif

Calculer le levier et retrouver le taux de rentabilité financière à partir de la rentabilité économique

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Effet de levier

Application :

Vous disposez des informations suivantes :

- Taux de rentabilité économique (après IS) = 10%
- Capitaux propres $K = 10.000$
- Dettes financières $D = 8.000$
- Taux d'intérêt (après IS) = 4%
- Taux d'IS = 30%

L'entreprise bénéficie d'une bonne réputation et d'une solide situation financière. Elle peut obtenir un endettement supplémentaire portant le levier à 1,5.

Calculer le montant de cet endettement et l'effet de levier pour ce niveau.

Déduire le taux de rentabilité correspondant.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Effet de levier

Le directeur financier de la société MSP vous communique les informations suivantes :

- **Situation 1** : (situation actuelle)

Résultat avant charges financières et avant IS : 12.100.000

Montant des dettes financières (D) : 39.900.000

Montant des capitaux propres (K) : 66.500.000

Taux moyen des dettes : 9,8%

Taux de l'IS = 30%

- **Situation 2** : Baisse du résultat de 25% ; les autres données restant inchangées.
- **Situation 3** : Hausse du résultat de 25%
- **Situation 4** : Levier égal à 1. (K+D) inchangé.
- **TAF** : Etablir un tableau faisant apparaître, pour chaque situation, le taux de rentabilité économique avant et après impôt, le levier, le taux de rentabilité financière calculé à partir du résultat net, l'effet de levier et le taux de rentabilité financière calculé à partir de la rentabilité économique.

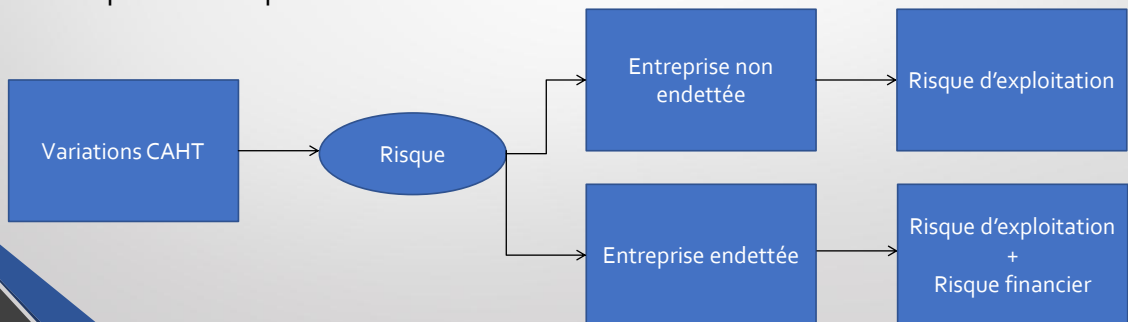
22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Mesurer le risque lié à l'endettement

- Le risque financier correspond à la variation de la rentabilité financière imputable uniquement à l'endettement



Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Mesurer le risque lié à l'endettement

- Les questions qu'il convient de se poser, c'est si le CAHT et la rentabilité économique varient :
- De combien variera la rentabilité financière?
- Quelle part de cette variation est imputable à l'endettement uniquement?

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Mesurer le risque lié à l'endettement

$$\Delta r_f = \Delta r_e + (D/K)\Delta r_e$$

- L'effet de l'endettement sur la variation de la rentabilité financière est d'autant plus grand que l'endettement est plus important.
- Le risque financier dépend du risque économique et du niveau du levier financier D/K .

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 2 : Risque d'endettement et effet de levier

Mesurer le risque lié à l'endettement

On vous communique les informations suivantes relatives à une entreprise (en millions) :

- CAHT annuel : 40
 - Charges variables : 25
 - Charges fixes : 12
 - K : 18
 - D : 12
 - i : 7,5%
 - IS : 30%
1. Calculer la rentabilité économique et la rentabilité financière.
 2. Calculer la rentabilité économique et la rentabilité financière en cas de baisse du CAHT de 10%
 3. Vérifier que $\Delta r_f = \Delta r_e + (D/K)\Delta r_e$

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 3 : Risque de faillite ou d'illiquidité

Définition

- L'entreprise doit, en permanence, disposer de la trésorerie nécessaire pour faire face à l'échéance qui se présente, quelle que soit sa nature.
- C'est ce qu'on appelle le risque de liquidité, ou risque de trésorerie, ou risque d'illiquidité, engendrant au passage une conséquence sur l'existence de l'entreprise.
- Le risque d'illiquidité signifie l'incapacité de l'entreprise d'honorer ses engagements à leurs échéances.
- Dès lors que l'entreprise est incapable d'assurer en trésorerie l'exigibilité des dettes qui se présentent, elle est dite alors en situation d'illiquidité.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 3 : Risque de faillite ou d'illiquidité

Causes possible

Le risque d'illiquidité peut être dû à plusieurs facteurs :

- Une mauvaise gestion du BFR
 - ✓ Dérapage structurel des créances clients, les impayés ou retard des paiements clients
 - ✓ Augmentation significative des délais de crédit clients consentis
 - ✓ Alourdissement majeur des stocks
 - ✓ Resserrement du crédit fournisseurs
- Une insuffisance structure dite « haut du bilan »
 - ✓ Sous-capitalisation chronique
 - ✓ Accumulation des pertes absorbant les CP
 - ✓ Incapacité d'endettement à long terme

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 3 : Risque de faillite ou d'illiquidité

Causes possible

Le risque d'illiquidité peut être dû à plusieurs facteurs :

- Un FR inférieur au BFR
 - ✓ Combinaison des deux facteurs précédents
 - ✓ Défaillance de position nette de trésorerie en raison d'une mauvaise maîtrise de trésorerie prévisionnelle
- Une incapacité de déployer rapidement des solutions appropriées de soutien de financement à court terme
- Une incohérence dans l'élaboration des situations prévisionnelles de trésorerie
- Une erreur majeure de prévisionnel d'activité
- Une dégradation des conditions d'exploitation

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 3 : Risque de faillite ou d'illiquidité

DéTECTABILITÉ – SÉVÉRITÉ – OCCURRENCE

- **DéTECTABILITÉ** : La détection du risque d'illiquidité est aisée et immédiate. Il suffit de constater un retard de règlement ou impayé effectif.
- **SÉVÉRITÉ** : Une fois détectée, si la crise de trésorerie n'est pas résolue rapidement, la gravité du risque d'illiquidité va s'avérer majeure, et peut avoir un impact définitif.
- **OCCURRENCE** : L'apparition du risque d'illiquidité est généralement liée à la qualité de la structure financière et/ou la maîtrise du cycle d'exploitation.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 3 : Risque de faillite ou d'illiquidité

Alerte à mettre en place

- Etablir le budget de trésorerie
- Suivre le nombre moyen des retards de paiement
- Suivre le nombre d'impayés, leur motif et leur consistance
- Suivre les indicateurs de trésorerie (investissement, financement, exploitation)

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 3 : Risque de faillite ou d'illiquidité

Actions préventives et correctives

- Gérer la trésorerie au jour le jour
- Mise en place préventive de solutions de financement à court terme
- Mobilisation du portefeuille clients
- Restructuration du haut du bilan
- Sollicitation des actionnaires
- Cessions d'actifs
- Optimisation des leviers associés au BFR

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 3 : Risque de faillite ou d'illiquidité

Opérationnalisation de la gestion du risque d'illiquidité

Surveillance des
crises de liquidité

Tableau des flux

Budget de
trésorerie

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Causes d'émergence du RCC

- Dégradation de la situation financière des clients
- Tensions de trésorerie
- Cessation de paiements, recours judiciaires, liquidation judiciaire...
- Concentration des encours
- Manque de maîtrise et d'analyse préalable de la situation financière des clients
- Absence de division du risque de crédit
- Conditions de règlement très souples
- Absence de dispositif de relance et de recouvrement
- Mauvaise gestion du BFR
- Litiges commerciaux

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Conséquences de survenance du RCC

- Perte pure et simple de l'encours en cas de liquidation
- Provision de l'encours client en retard, ou impayés
- Augmentation des coûts directs des dispositifs de relances préventives et curatives
- Augmentation des coûts directs et indirects des actions judiciaires (huissier, avocat)
- Fragilisation de la trésorerie courante de l'entreprise
- Remise en cause des stratégies de prospection
- Remise en cause des stratégies de commercialisation
- Coût d'opportunité
- Remise en cause des dispositifs d'analyse préventive des clients et des prospects
- Remise en cause des dispositifs de recouvrement
- Surenchérissement des coûts administratifs directs et indirects
- Perte de confiance des investisseurs, partenaires financiers et des tiers

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Compréhension des enjeux économiques du RCC

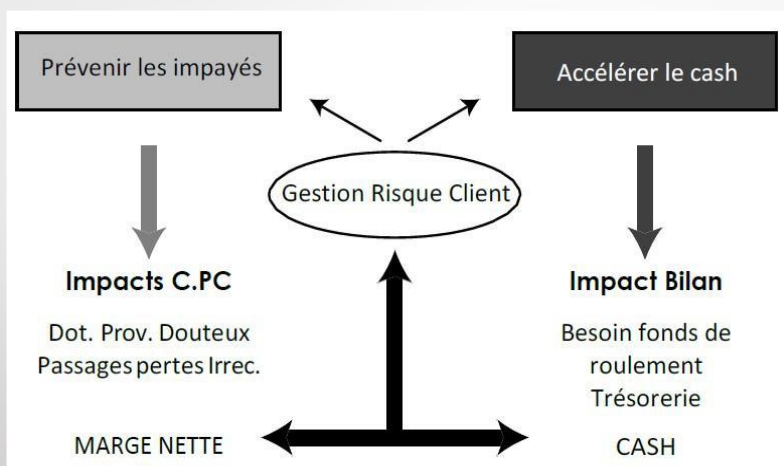
- La GRCC va permettre à l'entreprise d'améliorer, de maintenir, voire à minima, de ne pas dégrader sa situation financière. L'impact du risque client sur les finances de l'entreprise se concrétise à deux niveaux :
 - Compte de résultat
 - ✓ Passages des dotations pour dépréciation des créances douteuses
 - ✓ Passages à perte des créances irrécouvrables
 - Bilan
 - ✓ Accélération de l'entrée des règlements
 - ✓ Accélération des flux de trésorerie (Accélération de cash)
 - ✓ Maîtrise du BFR
 - ✓ Amélioration structurelle de la situation de trésorerie nette

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Compréhension des enjeux économiques du RCC



22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Compréhension des enjeux économiques du RCC

Les conséquences directes d'un impayé

- Les impayés représentent un véritable danger pour les entreprises.
- Le dirigeant se trouve parfois dans une situation d'accepter la commande d'un client peu solvable en prenant le risque de ne pas être payé à l'échéance (voire pas du tout). Ou alors refuser la commande en se privant d'une vente qui alimente l'activité de l'entreprise.
- Lorsque le dirigeant doit décider s'il doit ou non accepter une commande, il peut s'appuyer sur deux indicateurs complémentaires :
 - ✓ La **solvabilité** du client
 - ✓ Le **coût** que représenterait un impayé pour l'entreprise

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Compréhension des enjeux économiques du RCC

Coût des impayés clients

- Exemple : Soit une entreprise ayant un taux de marge de 5%. Pour compenser une perte liée à un impayé de 20.000, l'entreprise doit réaliser un chiffre d'affaires supplémentaire de 400.000.

Pourquoi ?

- Si la marge est de 5%, c'est que 95% du prix correspond à des dépenses effectives de l'entreprise (MP, salaires...).
- Donc sur 20.000 impayés, elle a réalisé 19.000 de dépenses pour 1.000 de gain espéré.
- Alors pour obtenir l'équivalent du paiement de cette facture impayée avec un taux de marge de 5%, il faudra facturer en plus 400.000, c'est-à-dire 380.000 de nouvelles dépenses et 20.000 de marge.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Compréhension des enjeux économiques du RCC

Coût des impayés clients

- Illustration des coûts des impayés clients en relation avec le CA et le taux de marge

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Compréhension des enjeux économiques du RCC

Conséquences indirectes d'un impayé

- L'impayé affecte parfois l'organisation même de l'entreprise :
 - ✓ En affectant différemment le budget de trésorerie
 - ✓ En alertant le banquier, ce qui induira un rajustement du niveau de risque, la hausse et le durcissement des tarifs d'accès aux produits bancaires.
 - ✓ En affectant l'exploitation de l'entreprise (embauche, investissement, économies sur l'entretien, le réapprovisionnement...)
- Le temps passé et les dépenses liées au recouvrement impactent la bonne gestion de l'entreprise.
- Un impayé perturbe le climat au sein de l'entreprise, et compromet sa productivité.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Défectabilité et sévérité du RCC

Défectabilité du RCC

- Volume courant du taux de perte client rapporté au CA
- Suivi et information des clients mis en redressement ou en liquidation
- Rumeurs, comportement client, multiplication des litiges...

Sévérité du RCC

- Plus de 25% des défaillances d'entreprise sont causées par un impayé client
- Concentration des encours et du CA sur quelques relations commerciales
- Absence de dispersion sectorielle marquée exposant aux enjeux conjoncturels
- Présence sur certains secteurs sensibles
- Niveau de provisionnement des créances et/ou passage à perte impacte la performance financière de l'entreprise

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Indicateurs de qualification du RCC

- Indicateurs de dilution ou de concentration des encours, des niveaux de CA
- Taux de retards, taux d'impayés, ratios de délais de paiement client
- Taux de précontentieux et de contentieux
- Volumétrie des activités de recouvrement
- Niveau de provisionnement, de passage à perte
- Evolution des taux de litige
- Evolution de la qualité des profils financiers, des profils débiteurs
- Volumétrie de l'activité commerciale avec les clients

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Actions préventives et correctives pour maîtriser le RCC

- Définition d'une véritable politique de crédit client, en cohérence avec la stratégie.
- Mise en œuvre de dispositif de prise de risque client : Analyse financière, scoring client amont
- Mise en place des stratégies de couverture éventuellement disponibles : Externalisation du poste client par affacturage, cession ou escompte, assurance crédit
- Déploiement de dispositif de pré-relance des encours clients non échus
- Création de la fonction et des dispositifs consacrés au credit management (mise en place de garanties, cautions et autres conditions...)
- Définition de quotité d'intervention (niveau maximal d'engagement client)

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 4 : Risque client

Outils de pilotage du RCC

- Taux de retards, d'impayés, de litiges, en nombre et en montant, en dynamique et en statique.
- Montants à passer en provisionnement pour créances douteuses, en passage à perte.
- Suivi qualitatif de la base clients (scoring évolutif, révision de limites de crédit client)
- Indicateurs d'activités des cellules de recouvrement
- Suivi des budgets juridiques consacrés au recouvrement judiciaire

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 5 : Risque de taux

Définitions, nature et interprétation

- D'une manière générale, le RTI est le risque que fait courir tout porteur d'une dette ou d'une créance, présente, future ou conditionnelle, à taux fixe ou à taux variable, l'évolution ultérieure des taux, résultant d'une variation à la hausse ou à la baisse, de la volatilité autour d'une tendance, ou de la déformation de la structure des taux.
- Il ne doit pas être confondu avec le risque d'illiquidité qui consiste à ne pas disposer à l'échéance des fonds nécessaires pour faire face à ses engagements.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 5 : Risque de taux

Définitions, nature et interprétation

- Le risque de taux concerne les placements et les financements réalisés à taux fixe ou à taux variable, ainsi que les placements ou les financements futurs.
- Les différents cas de figure peuvent être résumés comme suit :

	Placements	Financements
Actuel à taux fixe	Risque de hausse des taux	Risque de baisse des taux
Actuel à taux variable	Risque de baisse des taux	Risque de hausse des taux
Futur	Risque de baisse des taux	Risque de hausse des taux

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 5 : Risque de taux

Définitions, nature et interprétation

Illustrations :

- Une entreprise actuellement endettée à taux fixe court le risque de ne pas pouvoir bénéficier d'une baisse des taux. Elle continue à supporter le poids des charges financières au taux négocié alors que le taux de marché est plus faible.
- Lorsqu'une entreprise est endettée à taux variable, le risque est alors représenté par une hausse des taux qui renchérirait le coût de son crédit.
- Une entreprise qui prévoit d'emprunter dans 2 mois, pour financer une insuffisance de trésorerie, risque de supporter un taux plus important à l'issue de ces 2 mois et court donc un risque de hausse des taux.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 5 : Risque de taux

Définitions, nature et interprétation

Exemple 1 :

- Une entreprise a placé une partie de sa trésorerie excédentaire en obligations à taux fixe. En cas de hausse des taux d'intérêt, la valeur boursière de ces obligations aura tendance à diminuer, entraînant une moins-value sur la valeur de son portefeuille obligataire.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 5 : Risque de taux

Définitions, nature et interprétation

Exemple 2 :

- Une entreprise a émis un emprunt obligataire d'une durée de 10 ans au taux de 5%. En cas de baisse des taux d'intérêt à long terme, par exemple à 4%, l'entreprise sera endettée à un taux supérieur à celui que ses concurrents peuvent trouver actuellement sur le marché. Il en résulte pour l'entreprise un coût d'opportunité pouvant compromettre à terme sa compétitivité.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 5 : Risque de taux

Définitions, nature et interprétation

Typologie des risques de taux

- Risque de transformation : Il résulte de l'existence simultanée, dans le bilan des emplois et des ressources dont la durée et la nature des taux sont différentes.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 5 : Risque de taux

Définitions, nature et interprétation

Typologie des risques de taux

- **Risque de marge** : En procédant à un adossement parfait, ou « matching », entre les durées et les taux des emplois et des ressources, une banque peut se mettre à l'abri du risque de taux ..(par exemple, Un prêt de 3 ans à taux fixe ou variable, peut être couvert par un emprunt de même durée et de même nature.

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 5 : Risque de taux

Définitions, nature et interprétation

Typologie des risques de taux

- **Risque de placement** : C'est le risque découlant de la perte de valeur des titres à revenu fixe en cas de hausse des taux d'intérêt

22/03/2026

Module 8 : Gestion des risques financiers

Chapitre 5 : Risque de taux Couverture du risque de taux

Le terme contre terme : Forward-forward

Forwards ou Forward rate agreement (FRA)

Les futures

22/03/2026