

Chapitre 7 - L'évaluation du risque client

Sommaire :

1.	Le risque client.....	2
1.1.	L'impact des impayés sur l'organisation	2
1.2.	Le coût d'un retard de paiement	2
2.	Les Sources d'Information sur le Client.....	3
3.	Les Méthodes d'Évaluation du Risque.....	3
3.1.	L'Analyse du bilan (pour les clients clés).....	3
3.1.1.	Le bilan fonctionnel.....	3
3.1.2.	L'analyse des ratios	6
3.2.	Analyse de l'activité (compte de résultat).....	10
3.2.1.	Calcul des SIG.....	10
3.2.2.	Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF).....	13
4.	Les outils d'évaluation du risque client	17
4.1.	Le Tableau Multicritères : synthèse des risques clients.....	17
4.2.	Le suivi des impayés.....	18
4.3.	L'analyse de portefeuille client	19
5.	La Couverture du Risque Client.....	21

Le risque client, principalement le **risque d'impayé** et de **retard de paiement**, est une menace majeure pour la PME. Un impayé peut avoir de graves conséquences sur la **trésorerie** de l'entreprise et peut même conduire à la **cessation de paiement** ou au **dépôt de bilan**.

Par exemple, pour une entreprise avec une marge bénéficiaire de 3 %, un impayé de 10 000 € doit être compensé par une augmentation des ventes de 333 333 € (10 000 / 0,03).

1. Le risque client

1.1. L'impact des impayés sur l'organisation

Lorsqu'une entreprise accorde un délai de paiement à un client, elle se prive d'une partie de sa trésorerie. Le décalage entre le paiement des factures et l'encaissement des créances entraîne un besoin **en fond de roulement (BFR)**.

De plus, un client est dit insolvable quand il est dans l'impossibilité de régler ses créances. Il s'agit d'une perte définitive de trésorerie qui peut avoir un impact important pour l'entreprise.

1.2. Le coût d'un retard de paiement

Un simple retard de paiement engendre des coûts pour l'entreprise, qui se décomposent en deux parties :

- **Coût financier (Intérêts de retard)** : Calculé sur la base de la créance, du taux d'intérêt appliqué et du nombre de jours de retard.
- **Coût administratif (Coût de l'assistant)** : Représente le temps passé par l'assistant ou l'équipe administrative à effectuer les **relances** (appels, courriers), multiplié par le coût horaire de la main-d'œuvre (salaire brut + charges patronales).

Exemple : Un client nous doit 10 000 €, créance de 30 jours. L'assistant a réalisé 2 relances (20 minutes la relance). Le taux d'intérêt actuel est de 5%. Le salarié touche 2 000 € brut (35% de charges patronales) pour 151,67h.

- Intérêt = $10\,000 \times 5\% \times 30/360 = 42 \text{ €}$
- Coût assistant = $2\,000 \times 1,35/151,67 \times 40/60 = 12 \text{ €}$
- Coût total = $42 \text{ €} + 12 \text{ €} = 54 \text{ €}$

2. Les Sources d'Information sur le Client

Pour évaluer la solvabilité d'un client, l'entreprise doit croiser plusieurs sources d'information :

Source	Informations clés
Internes	Commerciaux : Contact direct, perception du sérieux, remontée de rumeurs (à nuancer, car souvent commissionnés sur les ventes). Service comptable : Historique des règlements et alertes en cas de retard.
Externes	Client lui-même : Données financières fournies, transparence sur sa situation et ses projets. Infogreffe.fr / Societe.com : Accès aux comptes annuels (bilan, résultat) publiés par les sociétés (coût entre 10 et 20 €). Banques : Vérification auprès de la Banque de France pour les problèmes d'impayés ou de dépôt de bilan. Sociétés spécialisées (Altares, Coface, Creditsafe) : Réalisation d'enquêtes de solvabilité, attribution d'une note de solvabilité et rédaction d'analyses (coût plus élevé, entre 50 et 400 € HT).

3. Les Méthodes d'Évaluation du Risque

L'analyse financière d'un bilan et d'un compte de résultat est un travail chronophage, donc elle est **réservée aux clients clés** qui représentent un chiffre d'affaires important et un risque élevé.

3.1. L'Analyse du bilan (pour les clients clés)

L'analyse du bilan : permet de connaître la structure financière, le financement et l'endettement de l'entreprise. Elle est réalisée à partir d'un Bilan fonctionnel, qui regroupe les postes selon les cycles d'investissement, de financement et d'exploitation.

3.1.1. Le bilan fonctionnel

Analyser la structure financière d'une entreprise consiste à porter un jugement sur sa situation et ses possibilités de développement à travers l'étude de ses cycles d'exploitation, d'investissement et de financement. Le bilan fonctionnel est le support de cette analyse. L'approche par les ratios permet de compléter l'analyse des grandes masses et des soldes.

Le bilan fonctionnel permet d'analyser d'où **provient le financement de l'entreprise et comment il est utilisé pour financer les investissements puis l'exploitation**. Il facilite le travail du gestionnaire, car il permet de **détecter les déséquilibres et de proposer des solutions**.

	ACTIF	PASSIF	
EMPLOIS STABLES	Immobilisations brutes	Ressources propres Dettes financières	RESSOURCES DURABLES
EMPLOIS CIRCULANTS	Emplois circulants d'exploitation et hors exploitation Trésorerie active	Ressources circulantes d'exploitation et hors exploitation Trésorerie passive	RESSOURCES CIRCULANTES

Le bilan fonctionnel met donc en évidence 3 cycles : cycle de financement, cycle d'investissement et cycle d'exploitation.

Le bilan fonctionnel repose sur la distinction entre les cycles de financement (cycle long), d'investissement (cycle long) et d'exploitation (cycle court).

Schéma du bilan fonctionnel :

ACTIF	PASSIF
EMPLOIS STABLES Actif immobilisé en valeur brute + Crédit-bail (valeur d'origine du bien)	RESSOURCES DURABLES <u>Ressources propres</u> Capitaux propres avant affectation du résultat + Amortissements et provisions de l'actif + Amortissements du crédit-bail + provisions pour risques et charges + <u>Dettes financières</u> (hors concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque, intérêts courus sur emprunts) + Crédit-bail pour la valeur nette du bien (VB-amortissements)
ACTIF CIRCULANT D'exploitation Stocks à leur valeur brute + Avances et acomptes versés sur commandes + Créances d'exploitation (clients et comptes rattachés) à leur valeur brute + Autres créances d'exploitation + Charges constatées d'avance d'exploitation + Effets escomptés non échus	PASSIF CIRCULANT D'exploitation Avances et acomptes reçus sur commandes + Dettes fournisseurs et comptes rattachés + Autres dettes d'exploitation + Dettes fiscales et sociales + Intérêts courus sur emprunts + Produits constatés d'avance d'exploitation

Hors exploitation + Autres créances hors exploitation + Charges constatées d'avance hors exploitation + Valeurs mobilières de placement à leur valeur brute	Hors exploitation + Dettes aux fournisseurs d'immobilisations + Autres dettes hors exploitation + Dettes d'IS + Produits constatés d'avance hors exploitation
TRÉSORERIE ACTIVE + Disponibilités (Caisse et soldes débiteurs de banque et de chèques postaux) (rajouter les VMP si volonté de les vendre à la place du hors exploitation)	TRÉSORERIE PASSIVE + Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque + Effets escomptés non échus

Exemple :

BILAN FONCTIONNEL SIMPLIFIÉ					
ACTIF	N	N-1	PASSIF	N	N-1
EMPLOIS STABLES			RESSOURCES STABLES		
Immobilisations incorporelles			Capitaux propres	64 514	46 266
Immobilisations corporelles	33 291	39 653	Prov. pour risques et charges	0	0
Immobilisations financières			Amortissements et dépréc.	10 589	16 947
			Dettes financières	10 439	13 864
TOTAL I	33 291	39 653	TOTAL I	85 542	77 077
ACTIF CIRCULANT			PASSIF CIRCULANT		
Stocks et en-cours	24 183	15 124	Dettes	103 719	120 343
Créances	124 318	122 044	Produits constatés d'avance	0	0
Charges constatées d'avance	2 473	2 481			
TOTAL II	150 974	139 649	TOTAL II	103 719	120 343
TRÉSORERIE ACTIVE			TRÉSORERIE PASSIVE		
VMP	134	171	Concours bancaires courants	543	341
Disponibilités	5 405	18 288			
TOTAL III	5 539	18 459	TOTAL III	543	341
TOTAL GÉNÉRAL	189 804	197 761	TOTAL GÉNÉRAL	189 804	197 761

3.1.2. L'analyse des ratios

- **Le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN)**

Le fonds de roulement net global (FRNG)

Le fonds de roulement net global (FRNG) est l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. Un FRNG positif signifie l'existence d'un excédent des ressources stables sur les emplois stables. Il permet le financement par des ressources à long terme d'une partie du cycle d'exploitation.

$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$
--

Un FRNG positif signifie que des ressources durables concourent au financement des besoins liés au cycle d'exploitation.

Un FRNG négatif signifie que l'entreprise et finance une partie de ses immobilisations par des dettes à court terme.

Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est issu des décalages provenant des opérations d'exploitation :

- décalages entre les achats de biens et les ventes de ces mêmes biens, qui donnent naissance aux stocks ;
- décalages entre les ventes et les encaissements correspondants, reçus des clients qui engendrent des créances clients ;
- décalages entre les achats et les décaissements effectués aux fournisseurs, qui font naître des dettes fournisseurs.

$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$

Il est lié à l'exploitation et au besoin de financement à court terme. L'exploitation ne s'autofinance pas, il faut donc faire appel aux financements à long terme pour compléter le BFR. C'est pourquoi on parle de « besoin » en fonds de roulement. Dans la plupart des entreprises, le besoin est supérieur aux ressources.

Il est possible de le décomposer en 2 parties :

$\begin{aligned} \text{BFRE} &= \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation} \\ \text{BFRHE} &= \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation} \end{aligned}$

Un BFR positif signifie que l'entreprise doit financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (Fond de roulement), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).

Un BFR nul signifie que l'entreprise n'a donc pas de besoin à financer puisque le passif circulant hors trésorerie (autrement dit les dettes) suffit à financer l'actif circulant hors trésorerie (autrement dit les stocks et les créances).

Un BFR négatif signifie que l'entreprise n'a pas de besoin à financer puisque le passif circulant hors trésorerie excède les besoins de financement de son actif circulant hors trésorerie.

On parle alors d'excédent (ou ressource) de fonds de roulement.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront :

- des crédits clients (qu'il faut essayer de baisser : "les clients paient plus vite")
- des crédits fournisseurs (qu'il faut essayer d'augmenter : "payer les fournisseurs plus tard")
- du délai de rotation des stocks (qu'il faut gérer correctement pour ne pas engendrer de surcoûts liés à ces stocks, tout en évitant les risques d'éventuelles ruptures).

La trésorerie nette

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Si le fonds de roulement dépasse le besoin, le surplus génère de la trésorerie (la trésorerie nette est positive). Si le fonds de roulement ne couvre pas le besoin, le manque en financement à court terme est comblé par un découvert bancaire (la trésorerie nette est négative).

Suite de l'exemple :

ÉLÉMENTS	N	N-1	% Évolution
Ressources stables	85 542	77 077	
Emplois stables	33 291	39 653	
FRNG	52 251	37 424	+ 39,6 %

ÉLÉMENTS	N	N-1	% Évolution
Actif circulant	150 974	139 649	
Passif circulant	103 719	120 343	
BFR	47 255	19 306	+ 144,8 %

ÉLÉMENTS	N	N-1	% Évolution
FRNG	52 251	37 424	
BFR	47 255	19 306	

Trésorerie nette	4 996	18 118	- 72,4 %
------------------	-------	--------	----------

Nous constatons que pour les exercices N et N-1, la situation financière est saine.

En effet sur les deux exercices, le FRNG est positif ce qui veut dire que les emplois stables sont financés par les ressources stables. Ensuite, le FRNG couvre le BFR ce qui génère pour les deux exercices une trésorerie positive.

Nous constatons qu'en N le FRNG a augmenté (de presque 40 %), cela est dû à une augmentation des ressources stables (augmentation des capitaux propres) et une baisse des emplois stables certainement due à un désinvestissement.

Le BFR, quant à lui, augmente (de 144 %) : les actifs circulants ont légèrement augmenté mais les dettes à court terme ont fortement diminué. La trésorerie nette a chuté (de 72 %).

- **Les ratios de structure**

Intensité capitalistique : Actif immobilisé brut / actif total brut

Mesure le poids des actifs immobilisés dans le patrimoine.

Exemple : $33\,291 / 189\,804 = 0,17$

Indépendance financière : Emprunts et dettes financières / Capitaux propres

Mesure l'importance de l'endettement par rapport aux apports des actionnaires. Ce ratio doit être inférieur à 1.

Exemple : $10\,439 / 64\,512 = 0,16$ (il est possible d'intégrer les CBC dans les emprunts)

- **Les ratios d'équilibre financier**

Financement des immobilisations : Ressources stables / Emplois stables

Permet de vérifier le respect du principe de l'équilibre financier. Il doit être supérieur à 1.

Exemple : $85\,542 / 33\,291 = 2,6$

- **Les ratios de rotation**

Les ratios de rotation correspondent à trois indicateurs :

- Le ratio de rotation du crédit clients.
- Le ratio de rotation du crédit fournisseurs.
- Le ratio de rotation des stocks.

Ils permettent de calculer respectivement : le temps que mettent les clients à payer, les fournisseurs à être réglés, et à quelle vitesse les stocks sont renouvelés. Globalement, ils indiquent la vitesse à laquelle une entreprise recouvre ses crédits et/ou paye ses débits. Le quotient de 12 (360) par leurs valeurs donne une durée de rotation en jours.

$$\text{Durée du crédit fournisseurs} = \frac{\text{Encours fournisseurs}}{\text{Achats TTC}} \times 360$$

Encours fournisseurs : Dettes fournisseurs et comptes rattachés – Avances et acomptes versés (en lien avec les achats de matières et de marchandises).

Achats TTC : Achats de matières et de marchandises +/- les variations de stocks + charges externes.

Exemple : avec des achats pour 1 000 000 HT et 80 000 € de dettes fournisseurs

$80\,000 / (1\,000\,000 \times 1,2) \times 360 = 24$ jours.

$$\text{Durée du crédit clients} = \frac{\text{Encours clients}}{\text{CA annuel TTC}} \times 360$$

Encours clients : Créances clients + EENE – Avances et acompte reçus.

Exemple : avec des ventes pour 2 000 000 HT et 100 000 € de créances clients

$100\,000 / (2\,000\,000 \times 1,2) \times 360 = 15$ jours.

$$\text{Durée de stockage des marchandises} = \frac{\text{Stock de marchandises}}{\text{Achats de marchandises}} \times 360$$

Stock de marchandises : stocks moyens $(SI+SF)/2$ en valeurs brutes.

Achats de marchandises : en HT, correspond au coût de production (achats de marchandises + SI – SF).

$$\text{Durée de stockage des MP} = \frac{\text{Stock de MP}}{\text{Achats de MP}} \times 360$$

Stock de matières premières : stocks moyens $(SI+SF)/2$ en valeurs brutes.

Achats de matières premières : en HT, correspond au coût de production (achats matières premières + SI – SF).

3.2. Analyse de l'activité (compte de résultat)

Elle permet d'évaluer la performance et la capacité de l'entreprise à dégager des bénéfices.

Le compte de résultat ne présente aucun indicateur d'activité homogène. D'où le calcul et l'utilisation des soldes intermédiaires de gestion pour y remédier.

La déduction successive de chaque catégorie de coûts dégage des marges (différences entre produits et charges) appelées **soldes intermédiaires de gestion**.

3.2.1. Calcul des SIG

- Chiffre d'Affaires

Le chiffre d'affaires regroupe l'ensemble des facturations (hors taxes) de la période, qu'elles soient encaissées ou non. Il s'agit des ventes de marchandises, produits et/ou services au cours de l'exercice dans le cadre de l'activité courante de l'entreprise.

La hausse, ou la baisse des facturations sur une ou plusieurs années, atteste si l'entreprise :

- se développe (ou non),
- de plus en plus (ou de moins en moins) vite,
- plus ou moins, plus rapidement que l'économie locale ou mondiale et/ou que les entreprises du même secteur d'activité (gain ou perte de part de marché).

Le but d'une entreprise n'est pas uniquement de vendre, mais également d'encaisser ses facturations. Aussi, est-il utile de surveiller si les créances clients ne progressent pas plus vite que les ventes (poste créances clients au bilan) et si ces derniers paient régulièrement (poste dotations aux provisions pour créances qui apparaît au bilan en cas de créances irrécouvrables).

- Marge commerciale

Produits En +		Charges En -	
Ventes marchandises (707 - 7097)		Coût achat marchandises vendues (607 - 6097 +/- 6037)	

La marge commerciale est un indicateur réservé aux seules activités de négoce. Elle correspond à la différence entre un chiffre d'affaires et le coût d'achat des marchandises.

Le calcul de la marge commerciale s'applique aux marchandises que l'entreprise achète pour revendre en l'état, sans transformation ou avec une transformation très mineure. Indicateur fondamental des entreprises commerciales.

- Production de l'exercice

Produits En +	
Production vendue (70 - 709 (sauf 707 et 7097))	
Production stockée (+/- 713)	
Production immobilisée (72)	
Total	

La production de l'exercice prend en compte l'intégralité de l'activité hors négoce de l'entreprise, c'est-à-dire la valeur des biens et services fabriqués par l'entreprise, qu'ils soient vendus, stockés ou utilisés pour ses besoins en immobilisations. Cet indicateur concerne les entreprises industrielles.

Le but d'une entreprise est là aussi de vendre et non de stocker en grandes quantités, qui implique une mobilisation de la trésorerie, et suscite des interrogations sur la valeur des produits non vendus. Le poste production stockée doit donc être réduit.

- Valeur Ajoutée

Produits En +		Charges En -	
• Production de l'exercice		Consommation de l'exercice en provenance de tiers	
• Marge commerciale		(60 sauf ceux cités pour le coût d'achat +/- 6031/6032 + 61 + 62)	
Total		Total	

La Valeur Ajoutée montre la richesse créée par ses opérations de commercialisation et de production.

La Valeur Ajoutée est répartie entre les acteurs suivants :

- l'État (impôts et taxes et impôts sur les bénéfices),
- les salariés (charges de personnel),
- les investissements (autofinancement),
- les prêteurs de capitaux (banques et établissements financiers)
- les actionnaires et/ou associés (dividendes).

Acteur	Ratio
Personnel	(Charges de personnel + Personnel extérieur + Participation des salariés) / Valeur Ajoutée retraitée
État	(Impôts et taxes + Impôts sur les sociétés) / Valeur Ajoutée retraitée
Prêteurs	Intérêts / Valeur Ajoutée retraitée
Associés/Actionnaires	Dividendes / Valeur Ajoutée retraitée
Entreprise	Autofinancement / Valeur Ajoutée retraitée

NB : valeur ajoutée retraitée, **partie II** du cours ; autofinancement, **partie IV** du cours.

Le ratio VA / CA est très différent entre :

- une entreprise sous-traitant largement sa production (ratio important),
- une entreprise fortement intégrée (ratio petit), qui assure quasiment l'ensemble de la fabrication, avec très peu de sous-traitance ou d'achats de composants extérieurs.

Pour aller plus loin : module « fonctionnement et développement de la PME ».

Exemple :

Définir et calculer des soldes intermédiaires de gestion (marge commerciale, VA, EBE)

Produits (Revenus)	Montant (€)
Ventes de marchandises	200000
Prestations de services	50000
Total des produits	250000

Charges	Montant (€)
Achats de marchandises	110000
Variation des stocks (achats)	10000
Achats de matières premières	15000
Services extérieurs (loyer, publicité)	12000
Impôts et taxes	5000
Salaires et traitements	35000
Total des charges	187000

1. Marge commerciale

La **marge commerciale** mesure la richesse créée par l'activité d'achat-revente de l'entreprise. C'est l'indicateur de base pour les entreprises de négoce.

- **Calcul** : Ventes de marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues
- **Coût d'achat des marchandises vendues** : Achats de marchandises ± Variation des stocks
- **Exemple** : 110 000 € (achats) + 10 000 € (variation des stocks) = 120 000 €
- **Marge commerciale** : 200 000 € - 120 000 € = **80 000 €**

2. Valeur Ajoutée (VA)

La **valeur ajoutée** représente la richesse créée par l'entreprise de manière plus globale, en incluant à la fois l'activité de négoce et de production/service.

- **Calcul** : Marge commerciale + Prestations de services - Achats de matières premières - Services extérieurs
- **Exemple** : 80 000 € + 50 000 € - 15 000 € - 12 000 € = **103 000 €**

3. Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

L'**EBE** mesure la performance opérationnelle de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à générer de la trésorerie à partir de son activité principale, sans prendre en compte la politique de financement, d'investissement ou les éléments exceptionnels.

- **Calcul** : VA + Subventions d'exploitation - Salaires et traitements - Impôts et taxes
- **Exemple** : 103 000 € + 0 € (pas de subventions) - 35 000 € - 5 000 € = **63 000 €**

3.2.2. Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)

On présente la CAF comme le flux résiduel de trésorerie effective ou potentielle secrété par les opérations de gestions de l'entreprise.

La capacité d'autofinancement sert :

- de façon principale, à renouveler, améliorer et/ou renforcer l'outil de production (immobilisations),
- de façon accessoire, à faire face aussi au financement du besoin du cycle d'exploitation (accroissement des stocks et/ou des créances clients généré par le développement des ventes).

Elle est la source de liquidités qui assure la pérennité de l'entreprise par :

- le paiement des dividendes aux actionnaires et/ou associés qui ont investi dans l'entreprise,
- le remboursement des crédits bancaires,
- la contribution au financement de son développement.

La capacité d'autofinancement est le solde résiduel des flux financiers résultant des opérations de gestion (d'exploitation et financières) et de certaines opérations exceptionnelles.

Il s'agit d'un flux **potentiel**, calculé indépendamment des délais de paiement ou d'encaissement propres à chaque opération ayant généré cette capacité.

- 1er mode de calcul - Méthode soustractive

La capacité d'autofinancement peut être calculée par une approche soustractive à partir de l'excédent brut d'exploitation (méthode qui montre l'origine du flux).

Postes pris en compte	À l'exclusion de
+ EBE + Autres produits (75) - Autres charges d'exploitation (65) +/- Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (755 – 655) + Produits financiers (76 et 796) - Charges financières (66) + Produits exceptionnels (77) - Charges exceptionnelles (67) - Participation des salariés (691) - Impôts sur les bénéfices (695)	Reprises sur provisions financières Dotations aux amortissements et provisions financières Gains / pertes sur cessions d'immobilisations, Quote-part des subventions virée au résultat, Reprises / Dotations aux amortissements et provisions exceptionnels
Capacité d'autofinancement de l'exercice	

- 2ème mode de calcul - Méthode additive :

La capacité d'autofinancement peut être calculée par une approche additive à partir du résultat de l'exercice (modalité pratique de calcul).

Capacité d'autofinancement de l'exercice	Résultat de l'exercice + Charges calculées (681) + Charges calculées financières (686) + Charges calculées exceptionnelles (687) + Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés – VNC (657) - Produits calculés d'exploitations (781) - Produits calculés financiers (786)
---	---

	- Produits calculés exceptionnels (787) - Produits des cessions d'éléments d'actifs – PCEA (757) - Quote-part de subventions virées aux résultats (747)
--	---

Exemple :

CHARGES	N-1	N	PRODUITS	N-1	N
Charges d'exploitation			Produits d'exploitation		
Achats de marchandises			Ventes de marchandises		
Variation de stocks de marchandises			Production vendue	469 503,00	450 202,50
Achats matières 1 ^{ères} et autres approv.			Production stockée		
Variation de stocks			Production immobilisée		
Autres achats et charges externes	96 765,00	117 842,50			
Impôts, taxes	20 030,00	16 060,00	Subvention d'exploitation		
Salaires et traitements	16 250,00	16 250,00			
Charges sociales	29 464,50	29 034,50			
Dotations aux amortissements et dépréciations	206 825,00	196 272,50	Reprises sur dépréciations		6 660,00
Dot aux dépréciations sur actif circulant			Cessions immobilisations	12 225,00	3 750,00
Autres charges	5,00		Autres produits		57,50
Charges financières			Produits financiers		
Intérêts et charges assimilées	56 932,50	63 345,00	Autres intérêts et produits assimilés	372,50	402,50
Dot aux amort et aux dépréciations			Reprises sur dépréciations		

Charges exceptionnelles			Produits exceptionnels		
Sur opération de gestion	1 250,00	282,50	Sur opération de gestion		5 332,50
			Reprises sur dépréciations		
Impôts / bénéfices	16 373,00	8 195,00			
Total des charges	443 895,00	447 282,00	Total des produits	482 100,50	466 405,00
Solde créditeur : bénéfice	38 205,50	19 123,00	Solde débiteur : perte		
TOTAL GÉNÉRAL	482 100,50	466 405,00	TOTAL GÉNÉRAL	482 100,50	466 405,00

CAF :

	N
Résultat de l'exercice	19 123
+ Charges calculées d'exploitation (681)	196272,5
+ Charges calculées financières (686)	0
+ Charges calculées exceptionnelles (687)	0
+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés – VNC (657)	0
- Produits calculés d'exploitations (781)	-6 660
- Produits calculés financiers (786)	0
- Produits calculés exceptionnels (787)	0
- Produits des cessions d'éléments d'actifs – PCEA (757)	-3750
- Quote-part de subventions virées aux résultats (747)	0
CAF	204 986

4. Les outils d'évaluation du risque client

4.1. Le Tableau Multicritères : synthèse des risques clients

Afin de synthétiser les analyses, l'entreprise peut utiliser un **tableau multicritères d'évaluation des risques clients**.

- Il récapitule : les **critères d'évaluation** (en lignes) et les **notes attribuées** (en colonnes) sur la base d'un barème adapté au secteur d'activité de l'entreprise.
- **Exemples de critères d'évaluation** : Fond de Roulement Net Global (FRNG), Besoin en Fonds de Roulement (BFR), niveau de Trésorerie, Taux d'endettement, durée de stockage, etc..

		Entreprise n°1	
Éléments	Coef	Note	Points
CA	1	1	1
VA	1	1	1
EBE	1	1	1
Financement des immobilisations	1	1	1
CAF	1	1	1
FRNG	1	1	1
BFR	1	2	2
Taux d'endettement	2	1	2
Taux de rentabilité (Résultat / CA)	1	2	2
Plafond de crédit	2	2	4
Capitaux propres	3	2	6
Délai de règlement	2	2	4
Trésorerie	3	2	6
Note moyenne	20		32

On peut affecter un niveau de risque à chaque client.

Note moyenne	20		32
Niveau de risque			F
Type de risque			Faible

Niveau de risque	Type Condition
F E TE	Faible Entre 20 et 40 Élevé Entre 40 et 60 Très élevé >60

4.2. Le suivi des impayés

Pour être alertée sur les risques clients, l'entreprise peut s'appuyer sur différents indicateurs. Toute entreprise doit mettre en place des procédures lui permettant de se prémunir contre le risque de non-paiement, c'est-à-dire lui assurant que les clients règlent leurs factures aux échéances prévues. Plusieurs outils sont disponibles pour apprécier le risque client et le minimiser.

- La ligne de crédit et l'en-cours client

Ligne de crédit : montant maximal (plafond) de la créance que l'entreprise est prête à accorder à un client. Au-delà de cette ligne de crédit, les transactions sont interrompues. La ligne de crédit est fixée par client en fonction de plusieurs critères : chiffre d'affaires généré, ancienneté des relations, incidents de paiements antérieurs, réputation, analyse financière...

En-cours client : total des créances sont dues à l'entreprise par ses clients.

En-cours client = Créances clients et comptes rattachés + Effets escomptés non échus - Avances et acomptes reçus sur commandes en cours.

Il est intéressant pour l'entreprise de mettre en place un suivi des clients à partir du calcul de leur encours. On distingue l'encours théorique de l'encours réel.

Encours théorique du client : $CA \text{ du client} \times \text{délai contractuel} / 360$

Encours réel du client : montant total de ce que doit le client.

Exemple : Client X : CA annuel 100 000 €. Délai de règlement des créances : 35 jours.

- En cours théorique : $100\,000 \times 35/360 = 9\,722 \text{ €}$
- Or son encours réel est de 20 000 € d'après le comptable. Il y a donc un dysfonctionnement possible au sein de l'entreprise (le montant des créances ne doit pas dépasser 9 722 €).

L'entreprise doit pouvoir connaître à tout moment l'en-cours client afin de pouvoir évaluer en temps réel la possibilité d'accepter ou non une nouvelle commande sans dépassement de la ligne de crédit. Au niveau de l'organisation comptable, les procédures doivent permettre de regrouper par clients les effets en portefeuille (alors qu'en règle générale, les comptes individuels d'effets n'existent pas).

- La balance âgée

Balance âgée : état récapitulatif des créances échues non soldées et de celles dont l'échéance n'est pas encore atteinte (créances ou factures « à échoir ») classées par date d'échéance (tranches).

L'analyse de la balance âgée permet de déceler les clients ayant des retards de paiement, mais que l'on continue à livrer, ceux qui paient très fréquemment en retard ou encore les créances qui risquent de ne pas être réglées. C'est également à partir de la balance âgée que sont décidées les relances à effectuer.

Client	Montant dû	Échu			À échoir		
		> 45 jours	Depuis 30 à 45 jours	< 30 jours	< 30 jours	Dans 30 à 45 jours	> 45 jours
Herin	10 000				10 000		
Raoult	2 000		500	1 500			
Madic	1 000	1 000					
Gemir	500					500	
Total		1 000	500	1 500	10 000	500	0

4.3. L'analyse de portefeuille client

Cette segmentation appelée également loi de PARETO a été initiée par Vilfredo PARETO, économiste italien, qui a constaté au cours de ses observations que 20 % des causes produisent des conséquences. Ce principe est utilisé en économie, en gestion des stocks (où 20 % des produits réalisent 80 % du CA) et en mercatique pour la gestion des clients, puisque 20 % des clients font 80 % du CA ou encore des achats.

Cette loi appliquée au portefeuille client fait apparaître deux groupes de clients :

- **Groupe 1 : 20 % des clients représentent 80 % des ventes, ou grands comptes**
- **Groupe 2 : 80 % des clients représentent 20 % des ventes, ou petits comptes.**

Le diagramme de Pareto va permettre d'identifier les clients les plus importants en termes de montant de vente. Ce diagramme permet de prendre des mesures ciblées (paiement à crédit ou non, suivi rigoureux...) pour améliorer la relation partenariale avec ces clients.

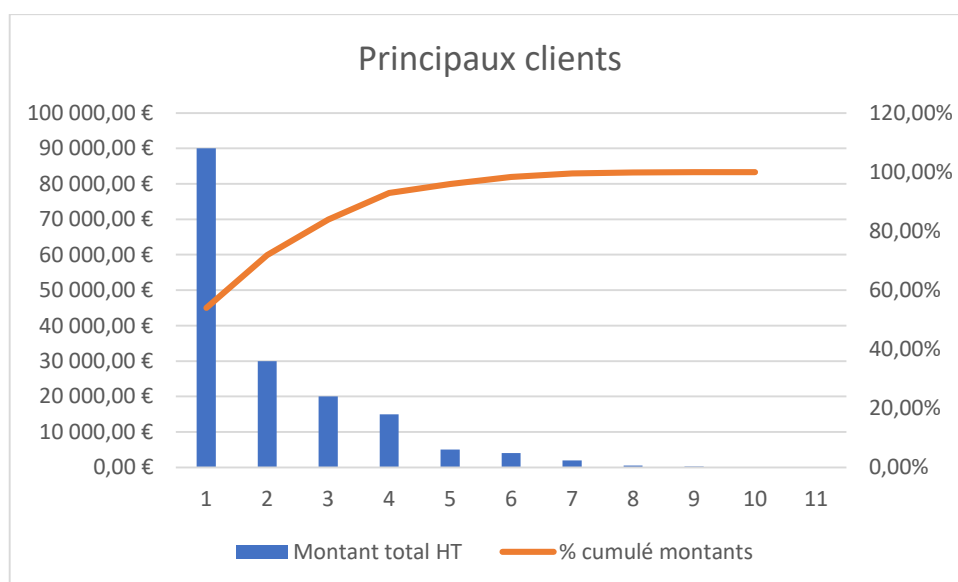
Méthode :

Construire un tableau dans lequel les clients sont classés par importance des ventes.

On fait ensuite une représentation graphique des % cumulés des ventes en fonction du % cumulés des clients.

Exemple :

Client	Montant total HT	% simple montant	% cumulé montants
Client 1	90 000,00 €	53,96%	53,96%
Client 2	30 000,00 €	17,99%	71,94%
Client 3	20 000,00 €	11,99%	83,93%
Client 4	15 000,00 €	8,99%	92,93%
Client 5	5 000,00 €	3,00%	95,92%
Client 6	4 000,00 €	2,40%	98,32%
Client 7	2 000,00 €	1,20%	99,52%
Client 8	500,00 €	0,30%	99,82%
Client 9	200,00 €	0,12%	99,94%
Client 10	100,00 €	0,06%	100,00%
TOTAL	166 800,00 €	100%	



D'après l'exemple, les clients 1 à 3 (33% des fournisseurs) représentent 80% des achats réalisés. L'identification de ces clients permet d'assurer un suivi plus spécifique.

5. La Couverture du risque client

Les entreprises disposent de plusieurs outils pour se protéger contre le risque d'impayé :

Méthode	Description
Clauses du contrat de vente	Elles doivent être rédigées dans les conditions de vente sous peine de nullité: - Réserve de propriété : Le transfert de propriété est repoussé jusqu'au paiement total de la facture. - Pénale : Prévoit des sanctions en cas de non-exécution des obligations. - Résolutoire : Annulation du contrat en cas de manquement.
Assurance-crédit	C'est une assurance qui protège contre le risque d'impayés. L'assureur garantit une somme (souvent autour de 90 % du montant HT de la créance) en cas de défaillance du client. Le coût est généralement compris entre 0,1 et 1,5 % de la créance assurée.
Affacturation (Factoring)	L'entreprise cède ses créances à une société spécialisée (affactureur) qui se charge du recouvrement et assure le risque d'impayé. Cela permet d'obtenir un financement rapide de ses créances. Les coûts comprennent : - Commission d'affacturation : Rémunère la gestion et l'assurance du risque (ex. : 1 % du CA confié). - Commission de financement : Représente les intérêts du financement (ex. : Taux EURIBOR + taux affactureur).