

A1 – Gérer la relation client et fournisseur

Chapitre 6 – Évaluer le risque client

Problématique

Les impayés demeurent l'une des **premières causes de défaillance des entreprises**. Toutes les structures sont concernées, mais le risque est particulièrement élevé pour les **TPE et PME**, dont la solidité financière plus limitée amplifie l'impact d'un défaut de paiement.

Pour s'en prémunir l'entreprise doit :

- **Sécuriser la sélection de ses clients** et mettre en place une veille concernant notamment leur solvabilité ;
- **diversifier son portefeuille** clients pour atténuer les défauts de paiement ;
- **assurer un suivi rigoureux des règlements** avec la mise en place de tableaux de bord permettant d'analyser régulièrement la situation de la trésorerie.
- **réagir rapidement lorsque des retards de paiements** sont constatés avec des relances systématiques ;
- **Couvrir le risque de perte financière** via une **assurance-crédit, l'affacturage, le recouvrement externalisé**, ou des garanties contractuelles (acompte, clause de réserve de propriété).

Anticiper le risque clients

- Selectionner des clients fiables en collectant des informations les concernant
- Diversifier le portefeuille client
- Être vigilant dans le suivi des règlements
- Avoir des procédures de rappel en cas de retard de paiement
- Couvrir le risque par l'assurance crédit ou l'affacturage

Sommaire (6 h 05')

Problématique	1	10'
Introduction		
QCM	2	10'
Réflexion 1. Impayés et retards de paiement, une menace majeure pour les entreprises	3	25'
Réflexion 2. Identifier les conséquences liées aux impayés	4	15'
Réflexion 3. Prévenir les impayés	5	15'
Réflexion 4. Se prémunir contre les impayés	6	15'
Missions		
1. Analyser le risque client	7	1 h 00
2. Évaluer un client	8	1 h 00
3. Comparer les coûts de l'assurance-crédit et d'affacturage	11	20'
4. Mettre en place une procédure de relance d'impayé	13	1 h 00
5. Évaluer un risque	14	1 h 00
6. Analyser un dossier client à l'aide d'une IA	15	30'
Ressources		
1. Le risque d'impayé des clients	16	
2. Le coût d'un retard de paiement	16	
3. Sources d'informations sur le client	16	
4. Analyse financière des comptes du client	17	
5. Évaluer le risque client	19	
6. Couverture du risque client	20	
Bilan de compétences	21	

Introduction

Chapitre 6 – Évaluer le risque client QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
Question 1 Le coût de l'impayé correspond	<input type="checkbox"/>	À la perte de la créances	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Au temps passé dans les relances	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Au coût du financement de la trésorerie	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Au stress du responsable	<input type="checkbox"/>
Question 2 Si la marge d'une entreprise est de 10 %. Pour compenser la perte, l'entreprise doit réaliser une vente de	<input type="checkbox"/>	10 000 €	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	50 000 €	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	100 000 €	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	150 000 €	<input type="checkbox"/>
Question 3 Une entreprise de notation du risque client évalue	<input type="checkbox"/>	Le personnel d'une entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La qualité des produits d'une entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La solvabilité d'une entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les résultats d'une entreprise	<input type="checkbox"/>
Question 4 La vente des créances à une entreprise spécialisée est appelée	<input type="checkbox"/>	La négociation commerciale	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'assurance-crédit	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'assainissement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'affacturage	<input type="checkbox"/>
Question 5 La couverture du risque client par un organisme spécialisé est appelée	<input type="checkbox"/>	La négociation commerciale	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'assurance-crédit	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'assainissement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'affacturage	<input type="checkbox"/>
Question 6 Le taux de refinancement interbancaire entre les banques européennes est appelé	<input type="checkbox"/>	ERIBOR	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	PIBOR	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	EURIBOR	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	BABOR	<input type="checkbox"/>
Question 7 Les clauses destinées à réduire les impayés sont appelées	<input type="checkbox"/>	Des clauses particulières	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des clauses d'impayés	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des clauses de protection	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des clauses de défense d'impayés	<input type="checkbox"/>
Question 8 Les clauses destinées à réduire les impayés doivent-elles être écrites dans le contrat de vente ou sont-elles générales.	<input type="checkbox"/>	Écrite dans le contrat de vente	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Écrite dans les conditions de vente	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Sont générales	<input type="checkbox"/>
Question 9 Parmi ces données clients, quelles sont celles qui sont pertinentes pour évaluer sa solvabilité ?	<input type="checkbox"/>	Sa rentabilité	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'évolution de son CA	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Sa capacité d'autofinancement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La formation du Gérant	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Son endettement	<input type="checkbox"/>
Question 10 Indiquez les sources fiables pour obtenir des informations sur une société	<input type="checkbox"/>	Infogreffe.com	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La banque de la société	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La société	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Sociétés.com	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les commerciaux du client	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les commerciaux de notre entreprise	<input type="checkbox"/>

Réflexion 01 - Impayés et retards de paiement, une menace majeure pour les entreprises			
Durée : 25'	 ou 		Source

Travail à faire

Après avoir lu les documents, répondez aux questions suivantes :

Document 1

- Expliquez en quoi les retards de paiement constituent un risque majeur pour les entreprises, et particulièrement pour les TPE/PME.
- Interprétez le retard moyen de 13,6 jours : que révèle-t-il sur les comportements de paiement en France ?
- Pourquoi un retard de plus de 30 jours peut-il mettre une TPE en difficulté rapidement ?
- Comment expliquez-vous que 73 % des TPE constatent un allongement des retards ? Proposez au moins deux raisons économiques ou organisationnelles.
- Analysez le lien entre augmentation des retards et hausse des défaillances d'entreprises (66 000 en 2024).

Document 2

- Expliquez comment ces retards peuvent entraîner une cessation de paiement.
- Identifiez trois indicateurs financiers qui permettraient de suivre l'évolution de la situation avant la crise.
- Proposez quatre mesures de prévention que Techno-Build aurait pu mettre en place pour réduire le risque client.

Doc. 1 Impayés et retards de paiement, une menace majeure pour les entreprises

Les dernières données publiées par la Banque de France, Coface et plusieurs organismes spécialisés montrent une forte augmentation des retards de paiement en France, ainsi qu'une hausse significative du nombre d'entreprises en défaillance.

Indicateur	Valeur	Source
Retard moyen de paiement (France 2024 T4)	13,6 jours	Source Banque de France
% d'entreprises > 30 jours de retard	> 9 %	Source Banque de France
% d'entreprises ayant constaté des retards (2024)	85 %	Coface
% de TPE ayant un allongement des retards	73 %	Coface
% TPE avec retard > 1 mois (2023)	54 %	Source juridique/recouvrement
Nombre de défaillances entreprises 2024	~66 000	Portail IE

Le retard de paiement est considéré comme la première cause de défaillance d'entreprise (La Gazette France).

Doc. 2 Mise en situation

Techno-Build est une PME du secteur de la construction et de la rénovation technique (gros œuvre + aménagement), implantée en région Auvergne-Rhône-Alpes. L'entreprise emploie 18 salariés : 12 techniciens, 3 conducteurs de travaux, 1 comptable et 2 commerciaux. Elle réalise en moyenne 2,4 M € de chiffre d'affaires annuel, avec une marge relativement faible (entre 12 et 15 %), typique des entreprises du bâtiment. Elle travaille en grande partie avec des entreprises locales, des collectivités et quelques donneurs d'ordre privés.

L'entreprise connaît depuis 6 mois une dégradation rapide de sa situation financière liée à plusieurs facteurs cumulés :

1. Retards de paiement importants	<ul style="list-style-type: none"> Allongement du délai moyen de paiement de 38 à 62 jours. 70 % des factures émises sont payées en retard. → Trésorerie immobilisée et manque de liquidités.
2. Un impayé majeur de 45 000 €	<ul style="list-style-type: none"> Facture contestée par un client. Recouvrement incertain et procédure longue. → L'impayé représente 20 % de la trésorerie disponible.
3. Tensions avec les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Demandes d'acomptes ou de paiement comptant. Suspension temporaire des livraisons par deux fournisseurs stratégiques. → Retards de chantiers et risque de pénalités.
4. Trésorerie très fragile	<ul style="list-style-type: none"> Trésorerie disponible : 72 000 €. Charges mensuelles : 210 000 €. Découvert autorisé presque dépassé. → Risque de cessation de paiement sous 6 à 8 semaines.
5. Dépendance risquée à quelques clients	<ul style="list-style-type: none"> Trois clients principaux représentent une grande partie du CA. → Vulnérabilité accrue face aux retards et impayés.

Réflexion 02 - Identifier les conséquences liées aux impayés			
Durée : 15'	 ou 		Source

Travail à faire

Après avoir lu le document, répondez aux questions suivantes :

- Quelles sont les conséquences des retards de paiement pour les entreprises ?
- Quelle est la proportion des PME ayant rencontré des retards de paiement ?
- Quelles sont les solutions préconisées ?

Doc. Les impayés paralysent la trésorerie des PME

Les problèmes de trésorerie liés à de mauvais paiements plombent le quotidien de plus d'un patron. Une récente Etude IPSOS pour American Express auprès de plus de 300 chefs d'entreprises PME et ETI détaille l'ampleur du problème.

Le ressenti : la trésorerie, préoccupation majeure

Selon cette étude, la trésorerie vient en tête de liste des sujets d'inquiétude. Ainsi, 70 % des répondants en font un enjeu prioritaire, avant même de remplir le carnet de commandes. De plus 46 % des personnes interrogées indiquent que les difficultés de trésorerie sont liées aux retards de paiement.

[...]

Les faits : plus de la moitié des entreprises subit des retards de paiement

Les retards de paiement sont avérés : 68 % des patrons interrogés en ont rencontré au cours des 12 derniers mois. Plus grave : 45 % des répondants ont carrément fait face à des impayés sur la même période.

L'étude précise que le délai moyen de paiement monte à 49 jours (pour rappel, le délai supplétif pour payer ses fournisseurs est fixé à 30 jours). Et selon les chiffres de L'INSEE, ce délai moyen de paiement dépasse actuellement 54 jours et tend à augmenter depuis 2013.

Les conséquences : les fournisseurs doivent attendre

Mécaniquement, les entreprises dont la trésorerie chute à cause de problèmes de paiement ont plus de mal à payer leurs propres fournisseurs dans les temps. C'est le cas de 20 % d'entre elles.

La conséquence la plus grave reste la mise en danger des entreprises. D'ailleurs, retards de paiement et impayés causent un quart des dépôts de bilan annuels.

Les solutions : développer le recours à des expertises externes

Les entreprises activent plusieurs stratégies pour faire face à leurs impayés : 29 % gèrent les relances en interne, 24 % négocient des facilités de caisse avec leur banque et 19 % négocient avec les fournisseurs.

Ces stratégies font encore peu appel aux expertises externes. Parmi elles figure l'affacturage, l'assurance-crédit, [...] Également, les solutions des cabinets de recouvrement sont des alternatives. Les entreprises peuvent aussi solliciter le médiateur interentreprises de Bercy, quand un client grand compte tend à abuser de sa position dominante. [...]

Source : Philippe Bernis (Direct Recouvrement), <http://www.direct-recouvrement.fr/>

Réflexion 03 - Prévenir les impayés			
Durée : 15'			Source

Travail à faire

Après avoir lu le document, répondez aux questions suivantes :

1. Quels sont les délais maximums de paiement autorisés par la loi ?
2. Quel est l'intérêt d'accorder un escompte aux clients ?
3. Quelles sont les garanties de paiement citées et quelles sont leurs intérêts ?
4. Comment recouvrer une créance à l'amiable ?

Doc. Prévenir les impayés

Les retards de paiement et les impayés des clients peuvent avoir des incidences sérieuses sur la trésorerie de l'entreprise. Il convient donc de tout faire pour les éviter.

Réduire les délais de paiement.

La loi permet d'accorder à ses clients 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture pour qu'ils procèdent au règlement. Un délai déjà très long, qu'il convient, quand c'est possible, de réduire en modifiant les conditions générales de vente et qui, il ne faut pas l'oublier, commence à courir le jour de la facturation. Une facturation qu'il faut donc établir le plus tôt possible. Autre pratique intéressante pour la trésorerie de l'entreprise : inciter les clients à honorer par anticipation les factures en leur accordant un escompte pour tout paiement avant échéance. La mise en place d'une facturation partielle ou la demande de versement d'une avance le jour de la commande peut également être envisagée.

Exiger des garanties de paiement

Pour éviter les impayés, il est opportun d'exiger des garanties. Certaines, comme le gage et l'hypothèque, réservent la possibilité de faire saisir l'un des biens mobiliers ou immobiliers du client défaillant pour les faire vendre en remboursement de sa dette. D'autres donnent le droit de conditionner la réalisation de la vente au fait qu'une personne se porte caution pour l'acheteur, c'est-à-dire s'engage à payer sa dette à sa place s'il se trouve dans l'impossibilité de le faire.

Enfin, l'insertion d'une clause de réserve de propriété dans les conditions générales de vente retardera le transfert de propriété du bien au jour du paiement intégral du prix. Ainsi, en cas d'impayé, il sera facile d'en obtenir la restitution.

Recouvrer à l'amiable ses créances

Si, malgré toutes les précautions prises, certains clients tardent à honorer leur dette, un certain nombre de démarches peuvent être accomplies avant de recourir à la justice. Tout d'abord, commencer par effectuer des relances téléphoniques fermes et régulières pour montrer au client sa détermination à être payé et à porter l'affaire au contentieux si besoin. Si ces relances restent infructueuses, adresser un ultimatum sous la forme très solennelle d'une mise en demeure, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou remise par un huissier de justice, peut se révéler efficace.

Et lorsque ces méthodes n'ont pas donné de résultat, reste à recourir à l'injonction de payer. Rapide, simple et peu coûteuse, cette procédure judiciaire permet d'obtenir facilement un titre exécutoire autorisant ensuite à faire procéder, si besoin, à la saisie des biens du débiteur défaillant.

Source : <http://business.lesechos.fr/>

Réflexion 04 – Se prémunir contre les impayés			
Durée : 15'			Source

Travail à faire

Après avoir lu le document, répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi faut-il se renseigner sur les clients avant de signer un contrat ?
2. Que doivent faire les commerciaux lors de la signature d'un contrat ?
3. Que signifie faire signer un contrat ad hoc et comment s'y prendre ?
4. Comment organiser la relance des clients ?
5. Que fait un cabinet de recouvrement ?

Doc. 5 étapes pour se prémunir contre les impayés

Source : <https://www.beaboss.fr/>

Faire face à un impayé, c'est avant tout le prévenir, le plus en amont possible, en réalisant un suivi régulier du poste client. Du contact client en passant par le traitement de la commande jusqu'au recouvrement de la facture, une PME se doit d'être rigoureuse à chaque étape. Explications.

1 - Se renseigner en amont

Première étape préalable à toute conclusion de contrat : vous renseigner sur vos nouveaux clients et plus largement sur tous les clients sur lequel vous avez un doute. S'il s'agit d'une société, vous pouvez consulter des sites comme Societe.com ou Infogreffé.com. Ils vous fourniront, gratuitement ou presque, une liste d'indications financières sur l'entreprise recherchée, directement issues des publications officielles des tribunaux du commerce. Ces informations comprennent notamment l'état civil du dirigeant, les rapports d'activité, le chiffre d'affaires, le résultat net, le risque de défaillance, le score AFDCC (score de défaillance établi par l'Association française des crédit managers et conseils... [...]

2 - Sensibiliser ses forces de vente

Veillez à bien cadrer vos relations commerciales. Par exemple, faites toujours demander des acomptes à vos commerciaux. Un premier versement peut avoir lieu au moment de la prise de commande, suivi d'un deuxième en cours de prestation, le solde étant versé à la livraison. [...] Pour enrichir votre connaissance client, fournissez-lui une liste de points dits sensibles à surveiller : si le client refuse de verser un acompte, quelle est la raison ? Publie-t-il régulièrement ses comptes au greffe du tribunal de commerce ? [...]. A eux de faire remonter les informations obtenues, à la comptabilité ou à l'aide de l'outil de CRM si l'entreprise en est équipée.

3 - Ériger des garde-fous avec un contrat ad hoc

Rédiger correctement les documents contractuels avant la vente ou la prestation de services est essentiel pour se faire payer, éviter les contentieux éventuels ou obtenir gain de cause en cas de procès [...]. Par exemple, faire signer un bon de commande ou un devis constituera un élément de preuve qu'une commande a bien été passée. Le bon de livraison, quant à lui, démontre que vous avez bien respecté vos engagements tant en termes de date de livraison que de quantités. Enfin, n'oubliez pas de rédiger correctement la facture et de l'adresser au client au plus tard à la livraison ou à la fin de la mission. Elle doit mentionner la date d'échéance de paiement et préciser le taux des pénalités de retard [...]. Vous pouvez également prévoir, dans vos conditions générales de vente, qu'en cas d'impayé les frais de recouvrement seront à la charge du débiteur [...] Tout contrat commercial peut aussi inclure une clause de résiliation, permettant de mettre un terme à la collaboration de manière anticipée. Cette dernière génère alors une indemnité de résiliation.

4 - Relances par téléphone et par courrier

[...] Dès les premiers jours de retard de paiement, réagissez ! Organisez des relances. Commencez par un appel téléphonique, en rappelant courtoisement le dépassement de l'échéance et le montant dû et tâchez d'obtenir une promesse de paiement imminent. L'appel permet, en outre, de connaître la nature de la difficulté. Si aucune satisfaction ne vous est donnée, prévoyez un courrier officiel personnalisé.

5 - En cas de contentieux...

Si vous n'obtenez pas gain de cause avec cette procédure interne, deux solutions s'offrent à vous. Sois-vous cédez votre créance à un cabinet de recouvrement qui pourra mener une action en justice en votre nom, à raison d'une commission de 5 à 20 % sur les créances récupérées, soit vous menez vous-même la procédure. Adressez alors au mauvais payeur une mise en demeure par lettre RAR ou bien par acte d'huissier avec remise en main propre. Toujours aucun paiement ? Saisissez le juge du tribunal de commerce pour obtenir une mesure provisoire.

Missions professionnelles

Mission 01 - Analyser le risque client		
Durée : 1 h	 ou 	 Source Excel

Contexte professionnel

La société vient de subir un impayé majeur de la part de son client Belaggio, l'un de ses plus importants partenaires commerciaux. Le directeur de Belaggio sollicite désormais un rééchelonnement de sa dette, avec un paiement échelonné en trois versements : fin mars, fin avril et fin mai.

À la suite de cet incident, M^{me} Berthod s'inquiète quant au risque que ce type de situation se reproduise. Elle vous demande donc de réaliser un diagnostic complet du risque client de l'entreprise. Elle vous transmet, le 31 mars, l'échéancier des ventes à crédit effectuées depuis le 1^{er} janvier (fichier source Excel). À noter : les ventes réglées comptant n'y figurent pas.

Extrait de la base de données

N°	Nom	Date	N° fac	Montant	Échéance	Mode règlement	Date règlement	Montant
411009	Begonia	02-janv	182	1 432,00 €	01-févr	chèque	01-févr	1 432,00 €
411001	Belagio	03-janv	183	2 120,00 €	02-févr	Virement	02-févr	2 120,00 €
411003	Decagone	05-janv	184	3 256,00 €	04-févr	chèque	04-févr	3 256,00 €
411005	Montrand	06-janv	185	980,00 €	05-févr	chèque	05-févr	980,00 €
411020	Brocio	08-janv	186	1 210,00 €	07-févr	chèque		
411013	Cervin	10-janv	187	2 470,00 €	09-févr	chèque	09-févr	2 470,00 €
411014	Hilt-Wave	12-janv	188	830,00 €	11-févr	Virement	11-févr	830,00 €
411009	Begonia	13-janv	189	3 220,00 €	12-févr	chèque	12-févr	3 220,00 €
411008	Harrids	15-janv	190	4 260,00 €	14-févr	Virement		
411011	Fornel	16-janv	191	6 840,00 €	15-févr	Virement	15-févr	6 840,00 €
411015	Cerona	20-janv	192	2 100,00 €	19-févr	chèque	19-févr	2 100,00 €

Travail à faire

1. Analysez ces données au 31 mars et remettez votre analyse à M^{me} Berthod sous la forme d'une note d'information, qui fera ressortir les éléments suivants :

- le montant des impayés en valeur absolue et en pourcentage des ventes totales facturées ;
- le nombre de factures impayées en valeur absolue et en pourcentage des ventes totales facturées ;
- la répartition des impayés par client.

Ces impayés ont fragilisé la trésorerie de l'entreprise. Pour y faire face, M^{me} Berthod a négocié avec la banque une autorisation de découvert dont le plafond est fixé à 15 000 €. À ce jour, l'entreprise a utilisé ce découvert à hauteur de 10 000 € pendant une durée de 20 jours. La banque applique un taux d'intérêt de 15 %, et des frais de dossier de 50 € sont facturés pour la mise en place de l'autorisation.

Par ailleurs, M^{me} Berthod a consacré 2 jours (14 heures) à la gestion des impayés et à son entretien avec le banquier. Son salaire brut mensuel est de 3 200 €, auxquels s'ajoutent 60 % de charges patronales.

2. Calculez le coût du découvert bancaire induit par les impayés.

Mission 02 – Évaluer un client		
Durée : 1 h	 ou 	 Source

Contexte professionnel

Un magasin de Lyon a récemment contacté l'entreprise pour un achat important de parfums, pour un montant estimé à environ 8 000 €.

Ce client potentiel est la société **Belami**. À la suite d'une recherche sur le site [société.com](#), vous avez obtenu plusieurs documents financiers concernant cette entreprise. Après retraitement, ceux-ci ont permis d'établir un **bilan fonctionnel** et un **compte de résultat** (document 1).

Avant de conclure le contrat, Mme Berthod souhaite **sécuriser la transaction** en évaluant précisément les risques d'impayés, tant de manière générale que spécifiquement en ce qui concerne ce nouveau client.

Travail à faire

- Rédigez une note expliquant les différentes méthodes permettant de se protéger contre les risques d'impayés client.
- Analysez les documents comptables fournis (**document 1**) et rédigez un compte rendu détaillé de cette analyse (des grilles de calcul vous sont remises **document 2**).

Doc. 1 Documents financiers société Belami

Bilan fonctionnel Belami					
ACTIF	N	N-1	PASSIF	N	N-1
Immobilisations			Capitaux		
Incorporelles	15 370 €	23 530 €	Capitaux propres	195 310 €	172 000 €
Corporelles	262 650 €	210 380 €	Amortis. dépréciations actif	46 890 €	42 650 €
Financières	22 310 €	18 560 €	Dettes financières		
			Emprunts à long terme	22 300 €	25 400 €
Sous total 1	286 330 €	252 470 €	Sous total 1	264 500 €	240 050 €
Exploitation			Exploitation		
Stocks	26 870 €	32 890 €	Dettes fournisseurs	79 800 €	90 840 €
Créances clients	68 210 €	70 520 €	Dettes fiscales et sociales	28 800 €	30 400 €
Hors exploitation			Hors exploitation		
Créances diverses	9 870 €	8 210 €	Dettes diverses	14 600 €	29 900 €
VMP	6 200 €	12 500 €	Dettes sur immobilisations	28 540 €	12 960 €
Ch. constatées d'avance	2 560 €	4 210 €	Prod. constatés d'avance	2 300 €	2 150 €
Sous total 2	113 710 €	128 330 €	Sous total 2	154 040 €	166 250 €
Disponibilités	4 500 €	25 500 €	Découvert	0	0
Sous total 3	4 500 €	25 500 €	Sous total 3	0	0
Totaux	418 540 €	406 300 €	Totaux	418 540 €	406 300 €

La TVA applicable est de 20 %

Compte de résultat					
Compte	N	N-1	Compte	N	N-1
Var stock marchandises	8 700 €	18 600 €	Ventes de marchandises	2 450 230 €	2 253 000 €
Essences Energie	42 910 €	52 420 €	Produits de participation	10 450 €	8 530 €
Achat marchandises	1 276 000 €	1 395 000 €	Reprise sur amortissement	15 800 €	11 200 €
Locations	48 940 €	52 970 €	Produit cession éléments actif	24 800 €	12 300 €
Frais de transport	26 800 €	24 900 €			
Téléphone	12 300 €	10 200 €			
Impots et taxes	42 800 €	35 900 €			
Salaires	825 900 €	847 900 €			
Intérêts bancaires	2 800 €	4 200 €			
Charges exceptionnelles	5 200 €	3 200 €			
Val. Cptable élément actif cédé	25 000 €	14 000 €			
Dot amortissement	32 600 €	35 970 €			
Total	2 349 950 €	2 495 260 €	Total	2 501 280 €	2 285 030 €
Résultat	151 330 €	-210 230 €			
Total	2 501 280 €	2 285 030 €	Total	2 501 280 €	2 285 030 €

Doc. 2 Document d'analyse financier

	N	N-1	Ecart
FRNG			
BFR exploitation			
BFR hors exploitation			
BFR total			
Trésorerie			
CAF			

Ratios						
Comptes	N	N-1	N-2	Ratios	N	N-1
Capitaux propres				Couverture immo.		
Amortissement				Couverture K investis		
Dettes financières				Taux endettement		
Stocks			23 940 €			
Variation stock						
Achats HT				Durée stockage		
Achats TTC						
Créances frs TTC				Crédit fournisseur		
Créances clients TTC						
Ventes TTC				Crédit client		

Critères d'évaluation	Barème		Résultat	Note
FRNG	Positif = 2	Négatif = 0		
BFR total	FR > BFR = 2	FR < BFR = 0		
Trésorerie	Positive = 5	Négative = 0		
Couverture immobilisations	> à 100 % = 2	< à 100 % = 0		
Couverture K investis	> à 100 % = 3	< à 100 % = 0		
Taux endettement	< à 100 % = 3	> à 100 % = 0		
Durée stockage	< à 30 jours = 2	> à 30 jours = 0		
Crédit frs	< à 30 jours = 0	> à 30 jours = 3		
Crédit client	< à 30 jours = 3	> à 30 jours = 0		
Crédit client / crédit frs	clt > frs = 5	clt > frs = 0		
Evolution du CA	Positif = 5	Négatif = 0		
Rentabilité 1 (Résultat / CA)	> 10 % = 5	< 10 % = 0		
Rentabilité 2 (Résultat / cap. propres)	> 5 % = 2	< 5 % = 0		
Capacité d'autofinancement	hausse = 3	Baisse = 0		
				Note
Niveau de risque : < 20 = fort ; entre 20 et 40 = Moyen ; > 40 = fort				

Mission 03 – Comparer les coûts de l'assurance-crédit et d'affacturage		
Durée : 1 h		 Source

Contexte professionnel

À la suite de votre mémo (travail 1 de la mission 2), Mme Berthod a sollicité deux prestataires afin de sécuriser le risque d'impayés :

- une société d'affacturage (**Factor Plus**),
- et une société d'assurance-crédit (**Assurance Horizon PME**).

L'entreprise vient de recevoir leurs propositions commerciales (documents 1 et 2).

Les éléments fournis sont les suivants :

- Le chiffre d'affaires annuel d'Erbioline s'élève à **1 450 230 € HT**.
- Après analyse de la solvabilité de la clientèle, Mme Berthod estime que **60 % du chiffre d'affaires** concerne des clients à surveiller (périmètre retenu pour l'affacturage ou l'assurance-crédit).
- La durée moyenne de paiement des clients est de **36 jours**.

Travail à faire

Évaluez le coût annuel des deux solutions proposées (affacturage et assurance-crédit) et transmettez vos recommandations à Mme Berthod quant à l'option la plus pertinente pour l'entreprise.

Doc. 1 Proposition commerciale Factor plus (société d'affacturage)

<p>Factor plus 23 rue d'Alésia 75002 Paris Tél. : 01 74 88 xx xx</p> <p>Éléments de calcul de la proposition commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires annuel : 1 450 230 € • Part du chiffre d'affaires confié à Factor Plus : 60 % <ol style="list-style-type: none"> 1. Commission d'affacturage : calculé sur le chiffre d'affaires annuel confié. Le taux de commission d'affacturage sera de : 1,2 % (taux calculé à partir des spécificités de votre secteur d'activité, du montant moyen de vos contrats, de la qualité de vos clients et du chiffre d'affaires que vous nous confiez). 2. Commission de financement : calculée sur le chiffre d'affaires que vous nous confiez et sur la durée du crédit moyen de vos clients (36 jours). Le taux de commission de financement sera de : 2,8 % (taux égal au taux EURIBOR majoré du taux Factor plus). 3. Frais annexes : <ul style="list-style-type: none"> • Frais de dossiers, création contrat, demande de garantie : 100 € • Abonnements à nos services Internet 40 € par mois. 	<p>Proposition de contrat Erbioline</p>
--	---

Doc. 2 Proposition commerciale Assurance Horizon PME (assurance-crédit)

Assurance Horizon PME 25 rue Camille-Claudel 74000 Paris	Proposition commerciale Assurance-crédit client
<p>+ Avantages de l'assurance-crédit France ou export</p> <p>L'assurance-crédit France ou l'assurance-crédit export vous permet de protéger votre poste clients, de proscrire en toute sécurité et de rassurer vos partenaires financiers (banquier, factor).</p>	
<p>+ Fonctionnement de l'assurance-crédit clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'assurance-crédit propose la prévention et la surveillance de vos clients. • L'assurance-crédit propose la gestion des contentieux. • L'assurance-crédit propose l'indemnisation de vos impayés. 	
Fonctionnement de l'assurance-crédit	
	1 - Garantie 2 - Prime d'assurance 3 - Livraison 4 - Facturation 5 – Surveillance des clients
<p>Notre proposition Assurance-crédit : TPE</p> <p>Votre entreprise vend à des clients français, votre chiffre d'affaires est d'environ 1 450 000 €, vos encours clients sont d'environ 70 K€ pour une cinquantaine de clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût assurance-crédit : 0,21 % du chiffre d'affaires que vous souhaitez assurer. • Pourcentage chiffre d'affaires assuré : 60 % ; Pourcentage impayé : 7 %. • Remboursement : Indemnisation sous 45 jours ; quotité maximum de 90 % du montant HT. 	

Mission 4 – Mettre en place des procédures		S.I.-Tech
Durée : 2 h	 ou	 Source

L'entreprise

La société **SI-Tech** est implantée à Bordeaux. Créée par M. Larrieux, elle emploie aujourd'hui **12 collaborateurs**. Elle est spécialisée dans la **création, la vente et la maintenance** de solutions informatiques *clé en main* (matériels, logiciels et réseaux). Elle propose également des **formations** destinées aux utilisateurs.



Les principales caractéristiques de l'entreprise sont les suivantes :

- **Statut juridique** : SA au capital de 100 000 €
- **Siège social** : 34, rue Buffon – 33000 BORDEAUX
- **Téléphone** : 05 76 45 78 89
- **Fax** : 05 76 45 78 89
- **Courriel** : info@si-tech.com
- **Site web** : www.si-tech.com
- **SIRET** : B 433 342 334 00033
- **Code APE/NAF** : 4223A

Contexte professionnel

La société travaille historiquement avec une clientèle exclusivement professionnelle. Jusqu'à présent, le risque client n'avait jamais constitué un problème majeur : les paiements étaient réguliers, les retards exceptionnels, et aucun impayé significatif n'avait été signalé.

Cependant, depuis plusieurs mois, la situation a évolué. Plusieurs factures sont revenues impayées, obligeant M. Larrieux à intervenir personnellement pour assurer le recouvrement des sommes dues. Il a dû contacter les clients un par un, uniquement par téléphone, ce qui lui a demandé beaucoup de temps, au détriment de ses autres missions de direction.

Cette situation met en lumière une faiblesse de l'organisation actuelle : l'entreprise ne dispose d'aucune procédure de relance structurée. L'absence de cadre formalisé rend les actions de recouvrement plus longues, moins efficaces et fortement dépendantes de l'intervention directe du dirigeant.

Conscient de ces limites et souhaitant prévenir tout risque d'aggravation, M. Larrieux souhaite désormais instaurer une procédure de relance graduée, adaptée aux clients professionnels et aux particularités de l'entreprise. Cette procédure devra permettre :

- d'intervenir rapidement dès les premiers jours de retard ;
- de structurer les niveaux de relance (téléphone, mails, courriers, mise en demeure) ;
- de réduire le coût en temps et en énergie consacré au recouvrement ;
- de prévenir les impayés persistants ;
- et d'améliorer globalement la gestion du poste clients.

Travail à faire

1. Concevez cette procédure et proposez les documents correspondants.
2. Concevez sous Excel un tableau qui permette de suivre les relances clients.

Mission 5 – Évaluer un risque		
Durée : 2 h	 ou 	 Source Excel

Contexte professionnel

L'un des principaux clients de SI-Tech, la société Fall-Air, n'a pas réglé sa dernière facture d'un montant de **38 000 €**. Son directeur, M. Arvat, a informé M. Larrieux qu'il rencontrait actuellement un problème de trésorerie en raison d'un impayé important. Face à cette situation, M. Larrieux vous demande de rédiger un compte rendu détaillé portant sur : la situation financière de la société Fall-Air ; l'évaluation des perspectives de recouvrement de la somme qui reste due à SI-Tech.

Par ailleurs, pour anticiper d'éventuelles difficultés similaires, M. Larrieux a contacté deux sociétés spécialisées dans l'affacturage, lesquelles ont transmis leurs propositions commerciales. Les éléments à prendre en compte sont les suivants :

- chiffre d'affaires annuel de SI-Tech : 1 560 000 € ;
- part du chiffre d'affaires envisagée pour l'affacturage : 30 %.

Travail à faire

1. Analysez les documents qui vous sont remis (**documents 1 et 2**).
2. Indiquez dans une note d'information à M. Larrieux, lequel des 2 affactureurs est le plus intéressant.

Doc. 1 Bilan fonctionnel et compte de résultat

Bilan fonctionnel Fall-Air					
ACTIF	N	N-1	PASSIF	N	N-1
Immobilisations			Capitaux		
Corporelles	248 600 €	200 300 €	Capitaux propres	100 000 €	105 000 €
			Amortissement dépréciations actif	36 200 €	29 400 €
			Emprunts à long terme	71 500 €	30 000 €
Sous total 1	248 600 €	200 300 €	Sous total 1	207 700 €	164 400 €
Exploitation			Exploitation		
Stocks	8 600 €	9 000 €	Dettes fournisseurs	112 000 €	71 100 €
Créances clients	88 600 €	30 300 €	Dettes fiscales et sociales	19 800 €	13 000 €
Hors exploitation			Hors exploitation		
Créances diverses	4 800 €	6 900 €	Dettes diverses	8 300 €	6 200 €
Sous total 2	102 000 €	46 200 €	Sous total 2	140 100 €	90 300 €
Disponibilités		8 200 €	Découvert	2 800 €	0
Sous total 3	0 €	8 200 €	Sous total 3	2 800 €	0
Totaux	350 600 €	254 700 €	Totaux	350 600 €	254 700 €

Compte de résultat Fall-Air					
Compte	N	N-1	Compte	N	N-1
Var Stock marchandises	8 600 €	9 000 €	Ventes production vidéo	678 000 €	720 000 €
Essences Energie	32 600 €	21 800 €	Reprise sur amortissement	15 200 €	8 600 €
Achat produits	310 000 €	360 000 €	Produit cession éléments actif	19 400 €	15 200 €
Locations	38 000 €	36 000 €			
Frais de transport	36 800 €	32 000 €			
Téléphone	11 200 €	8 900 €			
Impots et taxes	22 100 €	19 400 €			
Salaires	236 000 €	227 000 €			
Intérêts bancaires	4 200 €	1 500 €			
Dot. amortissement	22 600 €	25 900 €			
Total	722 100 €	741 500 €	Total	712 600 €	743 800 €
Bénéfice	-9 500 €	2 300 €			
	712 600 €	743 800 €	Total	712 600 €	743 800 €

Doc. 2 Devis affactureurs

CAC Finance	Devis	BPS France	Proposition de contrat
<p>Élément de calcul de la proposition commerciale</p> <p>Chiffre d'affaires annuel : 1 560 000 €</p> <p>Part du chiffre d'affaires confié : 30 %</p> <p>Commission d'affacturage sur le chiffre d'affaires annuel confié.</p> <p>Taux : 1,6 %. (<i>Taux calculé à partir des spécificités de votre secteur d'activité, du montant moyen de vos contrats, de la qualité de vos clients et du chiffre d'affaires que vous nous confiez</i>).</p> <p>Commission de financement sur le chiffre d'affaires confié et sur la durée du crédit moyen clients (43 jours).</p> <p>Le taux de commission de financement sera de : 3,2 %.</p> <p>Les frais annexes :</p> <p>Frais de dossiers, création contrat ; demande de garantie : 80 €</p> <p>Abonnements à nos services Internet 30 € par mois,</p>	<p>Au vu des éléments de votre dossier, nous pouvons vous accorder les conditions suivantes d'affacturage :</p> <p>Commission de financement : 3,5 % pour un crédit client annoncé de 43 jours. (<i>La durée sera recalculée chaque trimestre de même que le taux</i>).</p> <p>Commission d'affacturage : 1,2 %.</p> <p>Les frais annexes :</p> <p>Frais de dossiers, création contrat ; demande de garantie : 50 €</p> <p>Abonnements services internet : 60 € mensuel,</p>		

<h2 style="margin: 0;">Mission 6 – Identifier les limites des IA génératives</h2>		
Durée : 30'  ou 		Source Bilan Cpte-résultat Corrigé Excel

Remarque préalable : dans le cadre de ce travail vous allez réaliser l'analyse d'un bilan et d'un compte de résultats à l'aide d'une IA générative de votre choix. Vous pourrez ensuite comparer les résultats affichés par l'IA avec ceux du corrigé Excel qui vous est fourni. L'objectif et d'identifier les limites et le manque de fiabilité actuel des IA génératives dès lors qu'il y a des calculs à réaliser.

L'entreprise



La société **Black-Ice** conçoit, fabrique et commercialise du matériel de montagne innovant — sacs à dos techniques, piolets, crampons, broches à glace, et divers équipements destinés aux alpinistes et pratiquants d'activités Outdoor. Elle a été conçue et elle est administrée par Benjamin Vadrine.

Reconnue pour la légèreté et la robustesse de ses produits, l'entreprise a remporté plusieurs prix lors de salons spécialisés, soulignant la qualité de ses innovations et la maîtrise de ses procédés de fabrication.

Son marché actuel est essentiellement centré sur les Alpes En France en Suisse et en Italie. Afin d'élargir son offre et de répondre plus largement aux attentes des pratiquants, Black-Ice a récemment décidé de compléter sa gamme par des articles sélectionnés auprès de partenaires externes. Elle a ainsi intégré à son catalogue une série de produits complémentaires provenant d'autres sociétés réputées du secteur. Cette évolution permet à Black-Ice de proposer une boutique plus complète, combinant sa propre production haut de gamme à des équipements tiers soigneusement choisis pour leur performance, leur ergonomie et leur compatibilité avec l'esprit de la marque.

Contexte professionnel

La société vient de recevoir une proposition commerciale de la société **Nancini-Sport**, une chaîne de magasins spécialisée dans les articles de sport. L'enseigne possède une quinzaine de points de vente, tous implantés dans les Pyrénées.

Nancini-Sport souhaite désormais **référencer l'intégralité de nos produits dédiés aux activités alpines et à l'escalade**. Cette demande représente une opportunité stratégique, compte tenu de la réputation de l'enseigne et de son implantation au cœur d'une région où la demande pour ce type de matériel est dynamique. Par ailleurs c'est opportunité permettrait de diversifier d'élargir la diffusion de nos articles qui actuellement sont principalement commercialisés dans les Alpes.

Au regard de la liste des produits susceptibles d'être référencés par la société, le marché peut être estimé à **15 000 € par mois**, soit un chiffre d'affaires annuel d'environ **180 000 €**. Un tel volume représenterait près de **15 % du chiffre d'affaires** de l'entreprise Black-Ice.

Avant d'accepter cet accord, **Benjamin Vadrine** souhaite être rassuré quant à la fiabilité de ce nouveau client, dont le poids serait significatif dans l'activité de l'entreprise. Il a réussi à obtenir le **bilan** et le **compte de résultat** de l'entreprise *Nancini-Sport* et vous demande d'analyser ces documents afin de lui transmettre votre avis sur la solidité financière et la fiabilité commerciale de cette société.

Travail à faire

Analysez le bilan et le compte de résultat (téléchargeables) en vous aidant d'une IA de votre choix.

1. Demandez à l'IA de calculer les éléments suivants :
2. Comparer les résultats avec le corrigé Excel téléchargeable.
3. Quelles en sont vos conclusions ?

- le fonds de roulement net global ;
- le besoin en fonds de roulement d'exploitation ;
- le besoin en fonds de roulement hors exploitation ;
- le besoin en fonds de roulement total ;
- la trésorerie ;
- la CAF.
- le taux de couverture des immobilisations ;
- le taux d'endettement ;
- la durée de stockage ;
- la durée du crédit client ;
- la durée du crédit fournisseur.

Ressources

1. Risque d'impayé des clients

Les impayés et les retards de paiement des clients peuvent avoir de graves conséquences sur la trésorerie d'une entreprise, voire l'amener à une **cessation de paiement** et à un **dépôt de bilan**. (1 dépôt de bilan sur 4 est lié à des impayés). Un **impayé perturbe la trésorerie de l'entreprise, qui devra compenser le manque à gagner en augmentant son chiffre d'affaires**. Ainsi, si l'entreprise réalise une marge bénéficiaire de 5 %, un impayé de 10 000 € nécessitera la réalisation de **200 000 € de ventes supplémentaires** pour être absorbé.

L'entreprise doit être vigilante et anticiper ces problèmes potentiels en mettant en place les actions suivantes :

- **Sélection rigoureuse des clients avant la vente**, en collectant des informations pertinentes sur leur solvabilité et leur situation financière. Il est souvent préférable de renoncer à une vente trop risquée.
- **Diversification du portefeuille clients**, pour éviter une dépendance excessive à un seul client dont la défaillance pourrait mettre en péril l'entreprise.
- **Suivi régulier des règlements**, accompagné d'une procédure de relance rapide dès qu'un retard de paiement est constaté.
- **Couverture du risque client**, grâce à une assurance-crédit ou à l'affacturage.

2. Coût d'un retard de paiement

Un retard de paiement représente un **coût réel** pour l'entreprise.

- **Le crédit client doit être financé par l'entreprise**, ce qui augmente son besoin en fonds de roulement (**BFR**). Ces montants sont souvent avancés via un emprunt ou un découvert bancaire, générant une charge financière. Ce coût se calcule à l'aide de la formule suivante : **Intérêts = Capital × Taux d'intérêt × Durée de l'impayé**
- À ce coût financier s'ajoute **le temps consacré aux relances**, qui constitue un **coût salarial** (temps passé par l'attaché(e) de gestion, le comptable ou le dirigeant).

Exemple : un client doit 5 000 €, il paie avec 30 jours de retard. L'attaché de gestion a réalisé 3 relances qui lui ont pris 15 minutes chacune. Le taux d'intérêt est de 13 %. L'attaché de gestion perçoit un salaire brut de 2 000 € pour 151,67 h et les charges patronales sont de 55 %.

$$\text{- Intérêt} = 5\ 000 \times 13/100 \times 30/360 = \mathbf{54,16 \text{ €}}$$

$$\text{- Coût attaché de gestion} = 3 \times 15' = 45' = 0,75 \text{ heure} \Leftrightarrow 2\ 000 \times 1,55 = 3\ 100 / 151,67 \times 0,75 = \mathbf{15,32 \text{ €}}$$

$$\text{- Coût total} = \mathbf{54,16 + 15,32 \text{ €} = 69,48 \text{ €}}$$

3. Sources d'informations sur le client

	Sources	Informations
Internes	Commerciaux	Au contact direct des clients, ils ont une idée précise de leur sérieux et peuvent faire remonter des informations qu'ils ont obtenues sur le terrain ou des rumeurs qui peuvent s'avérer justes. Attention, ils sont souvent commissionnés sur les ventes, ce qui les entraîne parfois à vendre à tout prix au détriment de la maîtrise du risque client.
	Service comptable	Le comptable enregistre les règlements des clients et dispose d'informations essentielles sur leur fiabilité. Il doit signaler immédiatement tout retard de paiement constaté.
Externe	Client	Le client peut fournir ses données financières (bilan, compte de résultat, etc.) et il est également possible de l'interroger sur sa situation commerciale, ses projets ou ses perspectives d'activité. Ces échanges permettent d'évaluer son degré d'ouverture et de transparence, notamment s'il cherche à dissimuler certaines informations.
	Infogreffre.fr Société.com	Les sociétés ont l'obligation de publier leurs comptes (bilan, résultat...), mais pas les entreprises individuelles. (1/5 des sociétés ne remplissent pas cette obligation). Ces documents peuvent être obtenus auprès des greffes des tribunaux de commerce (www.infogreffre.fr) pour un prix compris entre 10 et 20 €. Dans ce cas, l'entreprise peut réaliser l'analyse financière de ces données (& 4)
	Banque	La banque peut vérifier auprès de la Banque de France si son client a connu des incidents tels qu'un dépôt de bilan ou des impayés. Certaines banques assurent également une surveillance de leurs clients et peuvent transmettre des alertes en cas d'évolutions négatives. La Banque Populaire propose à ses clients un outil en ligne baptisé « CREANCEInfo ».
	Sociétés spécialisées	Des entreprises spécialisées (Altares, Coface, Creditsafe) réalisent des enquêtes de solvabilité en centralisant des centaines de données issues de sources officielles (informations légales, Infogreffre, Urssaf, Insee, INPI, etc.) ainsi que des données privées (agences de recouvrement, banques, assurances, etc.). Ces informations sont analysées par des professionnels qui attribuent une note de solvabilité, et rédigent une évaluation détaillée du client étudié. Les rapports produits sont ensuite vendus avec un coût variant généralement entre 50 et 400€ selon le niveau d'analyse demandée.

4. Analyse financière des comptes du client

L'analyse financière d'un bilan et d'un compte de résultat est un travail long et exigeant, qui ne peut être réalisé pour l'ensemble des clients. Elle est donc réservée aux clients-clés, ceux qui génèrent une part significative du chiffre d'affaires et présentent un risque client élevé.

4.1. Analyse du bilan

Le bilan permet d'apprécier la structure financière de l'entreprise, son mode de financement, son niveau d'endettement et leur évolution. L'analyse repose sur un bilan comptable retraité, appelé « bilan fonctionnel », qui regroupe les postes selon les cycles d'investissement, de financement et d'exploitation. (Le passage du bilan comptable au bilan fonctionnel est étudié plus en détail en 2e année.)

- **Le bilan fonctionnel**

Bilan					
ACTIF	N	N-1	PASSIF	N	N-1
Immobilisations			Capitaux		
Incorporelles	42 500 €	32 000 €	Capitaux propres	124 000 €	145 000 €
Corporelles	143 500 €	134 000 €	Amortissements pour dépréciations d'actif	25 400 €	16 800 €
Financières	10 000 €	5 000 €	Dettes financières		
			Emprunts à long terme	52 000 €	38 000 €
Emplois durables	196 000 €	171 000 €	Ressources durables	201 400 €	199 800 €
Exploitation			Exploitation		
Stocks	36 900 €	28 200 €	Dettes fournisseurs	112 000 €	85 000 €
Créances clients	128 000 €	93 800 €	Dettes fiscales et sociales	38 000 €	35 000 €
Hors exploitation			Hors exploitation		
Créances diverses	8 000 €	29 500 €	Dettes diverses	28 000 €	35 000 €
Valeur mobilières de placement VMP	8 000 €	15 000 €	Dettes sur immobilisations	2 500 €	8 600 €
Charges constatées d'avance	800 €	1 100 €	Produits constatés d'avance	300 €	700 €
Actif circulant	181 700 €	167 600 €	Passif circulant	180 800 €	164 300 €
Disponibilités	4 500 €	25 500 €	Découvert	0	0
Trésorerie Actif	4 500 €	25 500 €	Trésorerie passif	0	0
Totaux	382 200 €	364 100 €	Totaux	382 200 €	364 100 €

- **Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement**

Le bilan fonctionnel permet de calculer le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement :

Fonds de Roulement (FR)	Il compare les emplois durables (immobilisations) et les ressources durables (capitaux + dettes à long terme). Les premiers doivent être financés par les seconds, l'excédent constitue le fonds de roulement. FR = Ressources durables – Immobilisations (Il est conseillé de financer une construction par un emprunt à long terme et non par un prêt à court terme).
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	Il évalue les besoins de financement générés par le cycle d'exploitation, liés au décalage de paiements entre les clients, les fournisseurs et la constitution des stocks. BFR = Actif circulant – Passif circulant Il est possible de différencier : le besoin d'exploitation et le besoin hors exploitation BFR exploitation = Actif circulant d'exploitation (clients + stocks) – Dettes à court terme d'exploitation (fournisseurs) BFR hors exploitation = Actif circulant hors exploitation – dettes à court terme hors exploitation
Trésorerie	Le fonds de roulement doit couvrir le besoin en fonds de roulement afin de sécuriser la trésorerie de l'entreprise. L'écart se traduit dans la situation du compte bancaire. <ul style="list-style-type: none"> • Si FR > BFR \Rightarrow excédent de trésorerie. • Si FR < BFR \Rightarrow insuffisance de trésorerie (découvert bancaire).

Exemple à partir du bilan ci-dessus :

	N	N-1	Écart
FRNG	5 400 €	28 800 €	23 400 €
BFR exploitation	14 900 €	2 000 €	- 12 900 €
BFR hors exploitation	- 14 000 €	1 300 €	15 300 €
BFR total	900 €	3 300 €	2 400 €
Trésorerie	4 500 €	25 500 €	21 000 €

• Les ratios

Les ratios affinent l'analyse du bilan, du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement. Ils permettent d'étudier l'évolution de la situation sur plusieurs exercices ou de la comparer à celle d'autres entreprises du même secteur.

Ratios de structure financière (résultats exprimés en %)		
Nom	Calcul	Remarques
Couverture immobilisations	<u>Ressources stables * 100</u> Emplois stables	Indique si les emplois stables sont couverts par des ressources stables. Il doit être > à 100 %.
Couverture capitaux investis	<u>Ressources stables * 100</u> Emplois stables + BFRE	Indique si les ressources stables couvrent les emplois stables et le BFR. Il doit être > à 100 % (jusqu'à 90 % le taux est correct).
Taux d'endettement	<u>Dettes financières * 100</u> Cap. propres + Amortissement	Indique le niveau d'endettement de l'entreprise. Il ne doit pas dépasser 100 %.
Ratios de rotation (résultats exprimés en jours)		
Nom	Calcul	Remarques
Durée moyenne stockage	<u>(SI + SF) / 2 * 360 jours</u> Achats HT ± var. stocks	La durée doit être la plus courte possible pour ne pas immobiliser des capitaux.
Durée moyenne crédit client	<u>Clients TTC * 360</u> Ventes TTC	La durée doit être inférieure au crédit fournisseurs. Son augmentation est un signal négatif.
Durée moyenne crédit fournisseur	<u>Fournisseurs TTC * 360</u> Achats TTC	La durée doit être supérieur au crédit client. Son augmentation est un signal positif.

Exemple à partir du bilan de la page précédente.

Comptes	N	N-1	N-2	Ratios	N	N-1
Capitaux propres	124 000 €	145 000 €		Couverture immobilisation	102,76	116,84
Amortissement	25 400 €	16 800 €		Couverture capitaux investis	95,50	115,49
Dettes financières	52 000 €	38 000 €		Taux endettement	34,81	23,49
Stocks	36 900 €	28 200 €	9 600 €			
Variation stock	8 700 €	18 600 €				
Achats HT	876 000 €	895 000 €		Durée stockage	9,12	4,81
Achats TTC	1 051 200 €	1 074 000 €				
Créances frs TTC	134 400 €	102 000 €		Crédit fournisseurs	31,60	21,94
Créances clients TTC	153 600 €	112 560 €				
Ventes TTC	2 410 000 €	2 620 000 €		Crédit client	22,94	15,47

42. Rentabilité de l'entreprise

L'analyse du résultat permet d'observer l'évolution du chiffre d'affaires, de la rentabilité et de la capacité d'autofinancement.

• Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires indique si l'activité progresse, stagne ou recule. Cet indicateur permet d'anticiper d'éventuelles difficultés.

• Rentabilité

Le compte de résultat et le TSIG (Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion) permettent de connaître la marge commerciale, l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat d'exploitation, le résultat financier, le résultat exceptionnel et le résultat net.

Ces indicateurs aident à repérer les signes précurseurs de difficultés.

• Capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF représente les **ressources réellement dégagées** par l'entreprise sur un exercice. Elle correspond au résultat net majoré des charges calculées et non décaissées (amortissements et provisions), diminué des produits non encaissés.

Méthode additive				Comptes	
Résultat Net					
+ Dotation aux amortissements et aux provisions				681, 686, 687	
- Reprises sur amortissements et provisions				781, 786, 787	
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés				675	
- Produits des cessions des éléments d'actif				775	
- Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice				777	
= Capacité d'autofinancement					

Compte de résultat							
N°	Compte	N	N-1	N°	Compte	N	N-1
60370	Var Stock marchandises	8 700 €	18 600 €	70700	Ventes de marchandises	2 008 333 €	2 183 333 €
60610	Essences Energie	38 200 €	32 600 €	76100	Produits de participation	21 400 €	12 500 €
60700	Achat marchandises	1 276 000 €	1 395 000 €	78100	Reprise sur amortissement	25 200 €	18 900 €
61300	Locations	37 900 €	36 800 €	77520	Produit cession éléments actif	14 000 €	8 000 €
62400	Frais de transport	36 200 €	27 300 €				
62600	Téléphone	8 700 €	9 300 €				
63100	Impôts et taxes	52 800 €	45 900 €				
64100	Salaires	445 000 €	431 000 €				
66100	Intérêts bancaires	6 800 €	8 900 €				
67000	Charges exceptionnelles	3 500 €	4 200 €				
68100	Dot amortissement	48 600 €	31 400 €				
	Total	1 962 400 €	2 041 000 €			Total	2 068 933 €
	Bénéfice	106 533 €	181 733 €				
		2 068 933 €	2 222 733 €			Total	2 068 933 €

+ Résultat net	+106 533
+ Dotation aux amortissements et aux provisions	+ 48 600
- Reprises sur amortissements et provisions	- 25 200
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés	0
- Produits des cessions des éléments d'actif	- 14 000
- Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice	0
= Capacité d'autofinancement	115 933

5. Évaluer le risque client

Il est possible de synthétiser les résultats des analyses concernant un client dans un tableau multicritères d'évaluation des risques. Ce tableau récapitule :

- **en lignes** : les critères d'évaluation ;
- **en colonnes** : les notes attribuées selon un barème défini par l'entreprise, adapté au secteur d'activité et au type d'entreprises concernées.

Exemple de tableau d'évaluation des risques clients				
Critères d'évaluation	Barème		Résultat	Note
FRNG	Positif = 2	Négatif = 0	5 400 €	2
BFR total	FR > BFR = 2	FR < BFR = 0	900 €	2
Trésorerie	Positive = 5	Négative = 0	4 500 €	5
Couverture des immobilisations	> à 100 % = 2	< à 100 % = 0	102,76	2
Couverture des capitaux investis	> à 100 % = 3	< à 100 % = 0	95,50	0
Taux d'endettement	< à 100 % = 3	> à 100 % = 0	34,81	3
Durée de stockage	< à 30 jours = 2	> à 30 jours = 0	13,25	2
Crédit fournisseurs	< à 30 jours = 0	> à 30 jours = 3	46,03	3
Crédit client	< à 30 jours = 3	> à 30 jours = 0	22,94	0
Crédit client / crédit fournisseurs	clt > frs = 5	clt > frs = 0	23,08	5
Évolution du chiffre d'affaires (CA)	Positif = 5	Négatif = 0	- 210 000 €	0
Rentabilité 1 (résultat / CA)	> 10 % = 5	< 10 % = 0	5,30%	5
Rentabilité 2 (résultat / capitaux propres)	> 5 % = 2	< 5 % = 0	85,91%	2
Capacité d'autofinancement	hausse = 3	Baisse = 0	- 70 300 €	0
			Note	31
Niveau de risque : < 20 = fort ; entre 20 et 40 = Moyen ; > 40 = faible				Moyen

6. Couverture du risque client

61. Le contrat de vente

Le contrat de vente peut inclure des clauses destinées à protéger l'entreprise en cas de difficultés. **Ces clauses doivent impérativement figurer dans les conditions de vente, sous peine de nullité.**

Clauses particulières	<ul style="list-style-type: none"> • Réserve de propriété : constitue une sécurité pour le vendeur en repoussant le transfert de propriété au paiement total de la facture. • Clause pénale : précise les sanctions applicables en cas de non-exécution des obligations par l'une des parties. • Résolutoire : prévoit l'annulation du contrat en cas de manquement à une obligation contractuelle de l'une des parties. • Déchéance du terme : concerne les ventes dont les livraisons et les paiements sont échelonnés. Cette clause permet d'exiger l'intégralité du montant du contrat si une échéance n'est pas payée.
-----------------------	---

62. Assurance-crédit

C'est une assurance qui protège les entreprises contre le risque d'impayés. L'assurance-crédit est facturée entre **0,1 % et 1,5 % du montant de la créance assurée**. Elle doit être souscrite avant la signature du contrat, et son coût dépend du risque évalué par l'assureur.

En cas de défaillance du client, l'assureur indemnise l'entreprise à hauteur d'environ **90 % du montant HT** de la créance impayée.

Certaines entreprises assurent l'ensemble de leurs contrats ; toutefois, compte tenu du coût, d'autres ne souscrivent qu'une couverture ciblée pour les contrats présentant un risque particulier.

63. Affacturage

L'affacturage consiste à céder à un établissement spécialisé (l'affacteur) tout ou partie de ses créances clients. L'affacteur se charge ensuite d'encaisser directement les créances. En cas d'impayé, le risque est couvert par l'affacteur, qui ne peut se retourner contre l'entreprise.

L'affacteur se rémunère par :

- **La commission d'affacturage** : pourcentage calculé sur le chiffre d'affaires confié à l'affacteur (entre 0,1 % et 2 % selon la qualité des clients). Cette commission peut être mensualisée.
Exemple : taux affacteur 1 % ; CA annuel : 500 000 € ; CA confié à l'affacteur : 50 % → 250 000 × 1 % = 2 500 €.
- **La commission de financement** : elle correspond aux intérêts calculés sur le délai de paiement des clients. Ce taux est égal au taux EURIBOR à 3 mois (taux auquel les banques européennes se refinancent entre elles), majoré de la marge de l'affacteur, comprise entre 0,7 % et 3 % du montant des créances cédées.
Exemple : taux EURIBOR + taux affacteur = 2,5 % ; CA confié : 50 % du CA annuel ; crédit client moyen : 45 jours → 250 000 × 2,5 % × 45/360 = 781,25 €.
- **Les frais annexes** : faibles par rapport aux commissions d'affacturage et de financement, mais incompressibles car indispensables au fonctionnement du contrat.
Exemples : coût d'une demande de garantie (en moyenne 20 €), abonnement internet pour accéder au portail de l'affacteur (environ 50 € par mois), frais sur litiges ou avoirs (en moyenne 20 € par ligne), frais de dossier.

Malgré son coût élevé pour l'entreprise, cette solution connaît un certain succès, car elle permet d'encaisser immédiatement les créances clients, d'externaliser leur gestion et de ne plus avoir à traiter les encaissements ni les impayés, ce qui génère notamment une économie sur les coûts de personnel.

Chapitre 6 : Évaluer le risque clients

Bilan de compétence

Compétences	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis
Je sais où collecter des informations sur les clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais analyser le bilan d'un client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais évaluer la solvabilité d'un client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer un fonds de roulement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer un besoin en fonds de roulement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais interpréter un fonds de roulement et un besoin en fonds de roulement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer le coût d'un impayé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les clauses des contrats destinées à réduire les impayés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais définir ce qu'est l'affacturage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une assurance-crédit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce que sont les sociétés de notation d'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer le coût de l'affacturage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer le cout de l'assurance-crédit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais comparer des solutions de couverture de risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais mettre en place une procédure de suivi des impayés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>