

LE FINANCEMENT DU POSTE CLIENTS

La mobilisation des créances clients

- Mobiliser = Refinancer
- La base mobilisable
 - ✓ Le portefeuille des effets de commerce
 - ✓ Les créances facturées
 - ✓ Les créances facturées + commandes
- Les principes de mobilisation
 - ✓ Une cause
 - ✓ Une possibilité de «réalisation»
 - ✓ Une échéance de liquidité
 - ✓ Une «matérialisation»

La banque ou le marché ?

➤ Financement bancaire

- ✓ Principe d'intermédiation
- ✓ Taux de base bancaire vs taux de marché
- ✓ Risque de dénonciation des lignes
- ✓ Exigence éventuelle de garantie supplémentaire

➤ Financement de marché

- ✓ Contact direct avec un investisseur
- ✓ Taux de marché
- ✓ Financement plus souple
- ✓ Exigence d'informations

LES SUPPORTS DE FINANCEMENT BANCAIRES

LES SUPPORTS BANCAIRES

- **Notions de crédit en blanc/crédit causé**
- **Les formes de crédit**
 - ✓ L'escompte commercial
 - ✓ L'escompte sans recours
 - ✓ Le crédit garanti par les créances commerciales
 - Principe : une technique de crédit + une garantie
 - Toute forme de crédit possible : découvert, escompte financier, spot, avance, ...

L'escompte commercial (1)



Définition

- ✓ Crédit en compte d'effets de commerce, représentatifs de créances commerciales, non échus, pour le montant de ces effets (intérêts et commissions déduits) en contrepartie du transfert de la propriété de ces créances et de leurs accessoires

L'escompte commercial (2)

Avantages

- ✓ Bénéfice de la signature du tiré
- ✓ Type de crédit apprécié par les banques

Inconvénients

- ✓ Base mobilisable réduite aux effets effectivement détenus
- ✓ Coût

L'escompte commercial (2)

Variantes

- ✓ L'escompte en compte
- ✓ L'escompte sans recours
- ✓ L'escompte à forfait

La loi Dailly (1)

☛ Texte de base

- ✓ Loi n° 81-1 du 2/1/1981 «destinée à faciliter le crédit aux entreprises» dite «Dailly»
- ✓ Tentative de substitution à l'escompte commercial

☛ **Définition**

- ✓ Cession de créances professionnelles à titre de garantie
- ✓ Tout type de créances : contractuelles, indemnités, subventions, fiscales, etc.

La loi Dailly (2)

➤ Modalités

- ✓ Cession à un établissement de crédit via un bordereau
- ✓ Possibilité de notification au débiteur

➤ Utilisation pratique

- ✓ Cession en garantie d'une mobilisation d'un crédit bancaire classique
- ✓ Maintien d'un encours de crédit / encours de créances cédées

La loi Dailly (3)

➤ **Avantages**

- ✓ Base mobilisable très large : toute créance née ou à naître
- ✓ Transfert de risque

➤ **Inconvénients**

- ✓ Lourdeur administrative
- ✓ Risque de notification

FORMES DE CREDIT BANCAIRE ASSOCIABLES A LA DAILLY

➤ Découvert

- ✓ Autorisation de laisser son compte bancaire débiteur (capitaux) dans une limite de montant donnée

➤ Avance en compte

- ✓ Crédit en compte d'un montant convenu (en € ou en de et remboursé à une échéance convenue par déb compte

➤ Crédit spot

- ✓ Tirage d'un billet financier de montant et d'échéance convenus, escompté ou crédité en compte/remboursé à l'échéance

LES SUPPORTS DE FINANCEMENT DE MARCHE

LES SUPPORTS DE MARCHE

- **Principe de désintermédiation = accès direct au marché financier**
- **La notion de Titres de Créances Négociables**
- **La titrisation de créances commerciales**

La Titrisation de créances commerciales (1)

☛ Définition

- ✓ Refinancement de créances commerciales par émission de titres de créances souscrites par des investisseurs sur le marché financier
- ✓ «Financement à moyen terme de créances à court terme»

☛ Modalités

- ✓ Cession de créances à un véhicule ad hoc (ex : Fonds Commun de Créances)
- ✓ Surdimensionnement

La Titrisation de créances commerciales (2)

➤ Avantages :

- ✓ Bénéfice de la signature du débiteur
- ✓ Moindre dépendance vis à vis des banques
- ✓ Moindre coût ?

➤ Inconvénients :

- ✓ Outils informatiques et télématiques adaptés
- ✓ Reporting

L'AFFACTURAGE

Le financement par l'affacturage

☛ Base mobilisable

- ✓ Le solde du compte courant

☛ Modalités

- ✓ Règlement par virement, chèque = avance
- ✓ Règlement par Billet à ordre => escompte

☛ Coût

- ✓ Commission d'affacturage (à annualiser)
- ✓ Coût d'immobilisation de la retenue de garantie
- ✓ Taux d'intérêt : EURIBOR + x %
- ✓ Commission sur Billet à Ordre : y %/an

LE REPORTING DU CREDIT MANAGER

LE REPORTING

REPORTING COMPTABLE (1)

➤ Buts

Justifier les comptes de bilan et hors bilan Expliquer le résultat

➤ Contenu

✓ Balances

- ❑ Balance comptable
 - ⇒ Soldes des comptes clients
 - ⇒ Soldes des effets (en portefeuille, à l'encaissement, à l'escompte)
- ❑ Balance âgée par antériorité de créances
- ❑ Balance échéancée
- ❑ Balance des retards

REPORTING COMPTABLE (2)

- ✓ Clients douteux
 - ❑ Soldes des comptes clients douteux (bruts et nets de provisions)
 - ❑ Dotation aux provisions
- ✓ Chiffre d'affaires
 - ❑ Evolution de la facturation
 - ❑ Suivi des avoirs et des remises
- ✓ Coopération commerciale
- ✓ Pertes sur créances
- ✓ Volumétrie (Nombre de factures, d'avoirs, de règlements traités)

REPORTING DE GESTION

➤ Buts

Piloter le service Crédit Clients

➤ Contenu

- ✓ Suivi des actions de recouvrement
- ✓ Analyse de la performance
- ✓ Suivi/Analyse du budget de fonctionnement

REPORTING COMMERCIAL (1)

➤ Buts

expliquer l'évolution de l'activité et de la rentabilité commerciale

➤ Contenu

- ✓ Statistiques commerciales
 - ❑ CA/Famille Produits & /Famille clients
 - ❑ CA/Division ou Activité
 - ❑ CA des nouveaux produits/nouveaux clients
 - ❑ Impact des promotions ou campagnes publicitaires/CA

REPORTING COMMERCIAL (2)

- ✓ Analyse des marges/contributions
 - ☐ par clients
 - ☐ par produits
 - ☐ par marché
- ✓ Suivi des litiges commerciaux
 - ☐ Nombre/Montant par motifs
 - ☐ Actions entreprises

REPORTING DIRECTION GENERALE (1)

➤ Buts

- ✓ Donner une vue synthétique de la situation et de l'évolution :
 - ❑ du poids financier de l'encours clients
 - ❑ des risques clients
 - ❑ de la performance du recouvrement
- ✓ Prendre des décisions
 - ❑ arbitrer les positions Direction Commerciale/Direction Financière
 - ❑ fixer des limites de crédit, mettre fin à des relations commerciales, mettre au contentieux, etc.

REPORTING DIRECTION GENERALE (2)

➤ **Fréquence : mensuelle**

➤ **Contenu**

- ✓ Balance agée (synthétique)
- ✓ Evolution des DSO
- ✓ Principaux encours
- ✓ Encours des clients à risque
- ✓ Suivi/analyse des litiges
- ✓ Suivi/analyse des retards
- ✓ Suivi/analyse des dépassements
- ✓ Base mobilisable

Days Sales Outstanding (1)

- **DSO ou Nombre de Jours de Crédit client : expression de l'encours client en nombre de jours de chiffre d'affaires**
- **Indicateur synthétique :**
 - ✓ du risque client
 - ✓ de la performance de recouvrement
- **Non représentatif de la durée réelle de crédit ni de l'âge moyen des créances, mais *par assimilation* mesure du délai de crédit**

Days Sales Outstanding (2)

- **DSO en valeur absolue**
 - ✓ à comparer aux conditions contractuelles
 - ✓ à « benchmarker » avec des entreprises ayant la même typologie de clientèle
- **Evolution du DSO**
 - ✓ suivi de l'amélioration ou de la dégradation du risque client
 - ✓ suivi de l'amélioration ou de la dégradation de la performance de recouvrement

Days Sales Outstanding (3)

- **BPDSO (Best Possible DSO) ou meilleur DSO possible : nombre de jours de crédit de l'encours non exigible**
- **ACD (Average Cost Delinquency) ou JMR (nombre de Jours Moyen de Retard) : nombre de jours de crédit de l'encours échu**
- **Méthodes de calcul du DSO :**
 - ✓ bilantielle : rapport entre encours financier y compris les effets escomptés non échus et les créances cédées et le CA TTC
 - ✓ par épuisement du CA

Méthode bilantielle

➤ Principe :

encours fin de mois

valeur moyenne quotidienne du CA TTC

➤ DSO n°1 :

encours fin de mois x nb de j des 3 derniers mois

CA TTC des 3 derniers mois

➤ DSO n°2 :

moyenne des encours fdm x nb de j des 3 der. mois

CA TTC des 3 derniers mois

➤ DSO n°3 :

moyenne mobile sur 6 mois des DSO n°1

Exemples de DSO

Méthode bilantielle

Mois	CA TTC en KF	CA TTC sur 3 mois	Encours fdm	Moyenne encours/3 M	DSO n°1	DSO n°2	DSO n°3
J	10 000	36 000	32 400		82		
F	8 000	32 000	29 100		83		
M	12 000	30 000	26 400	29 300	80	89	
A	15 000	35 000	30 000	28 500	78	74	
M	11 000	38 000	31 200	29 200	75	70	
J	14 000	40 000	33 300	31 500	76	72	79
J	13 000	38 000	33 900	32 800	81	79	79
A	5 000	32 000	30 000	32 400	85	92	79
S	12 000	30 000	29 100	31 000	88	94	81
O	15 000	32 000	30 300	29 800	86	85	82
N	14 000	41 000	37 800	32 400	84	72	83
D	16 000	45 000	39 600	35 900	80	73	84
J	11 000	41 000	35 100	37 500	78	83	84
F	7 000	34 000	29 400	34 700	79	93	83
M	14 000	32 000	26 400	30 300	75	86	80
A	12 000	33 000	26 700	27 500	74	76	78
M	17 000	43 000	35 400	29 500	75	62	77
J	12 000	41 000	32 400	31 500	72	70	75

Méthode par épuisement du CA (1)

➡ **DSO par épuisement du CA (par rotation ou «roll-back»)**

➡ **Avantages**

✓ «absorbe» la saisonnalité du CA

➡ **Inconvénients**

✓ basé sur une situation de fin de mois sans tenir compte du poids relatif des jours

✓ pas de distinction encours normal/encours en retard

Méthode par épuisement du CA

(2)

DSO à fin M =

Nb de j de M (si encours > CA TTC de M)

+

Nb de j de M-1 (si encours résiduel > CA TTC de M-1)

+

etc

+

encours résiduel x nb de j du n^{ième} M (si encours résiduel < CA TTC du n^{ième} M)

Méthode par épuisement du CA

(3)

Exemple :

✓ Encours à fin mars : 1200

✓ CA TTC :

☐ février : 200

☐ janvier : 600

☐ décembre : 300

☐ novembre : 200

✓ DSO =

$$28 + 31 + 31 + (30 \times 100/200) = 105$$

Méthode par épuisement du CA (4)

- Variante plus performante : DPMSO (Days Per Month Sales Outstanding)

à fin M

= somme en jours des encours résiduels des derniers mois de CA TTC, calculés au prorata de chaque CA TTC correspondant

- Avantages

- ✓ tient mieux compte du poids relatif des jours

D.S.O. (Exemple 3)

Mois	CA TTC	Nb de J	Encours non échu		Encours échu sans litige		Encours échu avec litige		Encours total	
			KF	J	KF	J	KF	J	KF	J
Février	2 000,0	28			42,0	0,59	28,0	0,39	70,0	0,98
Mars	3 500,0	31			105,0	0,93	70,0	0,62	175,0	1,55
Avril	2 500,0	30			127,5	1,53	85,0	1,02	212,5	2,55
Mai	3 000,0	31	2 100,0	21,7	54,0	0,56	36,0	0,37	2 190,0	22,63
Juin	4 000,0	30	4 000,0	30					4 000,0	30,00
		TOTAL	6 100,0	51,7	328,5	3,61	219,0	2,4	6 647,5	57,71
				BP DMSO		ACD		ACD		DPMSO

DPMSO	57,71 j	BPDMSO	51,7 j	ACD	6,01 j
DSO (roll-back)	57,4 j	BPDMSO	51,7 j	ACD	5,7 j
DSO (CA moyen)	63,7 j	BPDMSO	58,4 j	ACD	5,2 j

Nombre de Jours de Crédit Réel moyen (JCR)

- **Nombre moyen de jours écoulés entre les dates d'émission et de règlement de chaque facture :**

$$\text{JCR} = \frac{\sum (M_i \times D_i)}{\sum M_i}$$

- **Bon constat des performances passées**
- **Mauvais indicateur de la situation à un instant donné**

LES PREVISIONS
D'ENCAISSEMENT CLIENTS
ET DE DECAISSEMENT
FOURNISSEURS

Le rôle du Credit Manager dans les prévisions de trésorerie

- **Le budget de trésorerie annuel**
- **La prévision mensuelle à 3 mois glissants**
- **Les informations quotidiennes**

PREVISIONS DE TRESORERIE COURT TERME

NATURE	HORIZON	PAS	FREQUENCE	NIVEAU D'ANALYSE
BUDGET ANNUEL	1 AN	MOIS	1 FOIS / AN + X REVISIONS	BANQUE CUMUL
PREVISION MENSUELLE A 3 MOIS GLISSANTS	3 MOIS	MOIS OU QUINZAINE OU DECADE	1 FOIS / MOIS	BANQUE CUMUL
PREVISION A 1 MOIS (position au jour le jour)	1 MOIS	JOUR	TOUS LES JOURS	BANQUE PAR BANQUE
POSITIONS DE CHANGE ET DE TAUX	12 MOIS GLISSANTS	MOIS	TOUS LES JOURS	DEVISE PAR DEVISE

PREVISIONS ET SUIVI DE TRESORERIE COURT TERME

SOURCES

CONTROLE DE GESTION
MENSUALISE

CONTROLE DE GESTION/
CREDIT MANAGEMENT
/COMPTABILITE

CREDIT MANAGEMENT/
COMPTABILITE ENTREPRISE/
COMPTABILITE BANQUES

TYPES DE PREVISIONS

BUDGET ANNUEL DE TRESORERIE



PREVISIONS DE TRESORERIE
MENSUELLES A TROIS MOIS
GLISSANTS



POSITION DE TRESORERIE UN MOIS

Les outils de prévision du Credit Manager

- **Les statistiques et les prévisions commerciales de chiffre d'affaires**
- **Les conditions de règlement théoriques et réelles**
- **Les lois d'encaissement et de décaissement**
- **Les balances clients/fournisseurs**

Méthodologie de prévision (1)

- **Choix de l'horizon de prévision**
 - ✓ Année budgétaire
 - ✓ 3 mois
 - ✓ Mois
- **Choix du découpage (pas) de l'horizon**
 - ✓ Mois
 - ✓ Quinzaine
 - ✓ Décade
 - ✓ Jour

Méthodologie de prévision (2)

☛ Choix de la nature des flux de trésorerie à prévoir

- ✓ Pertinents : représentatifs de l'activité de l'entreprise et la formation de sa trésorerie
- ✓ Significatifs : montant et variation importants
- ✓ Explicables : événements sous-jacents suivis et connus

☛ Choix de l'unité monétaire

- ✓ K€
- ✓ M€

Méthodologie de prévision (3)

- **Un flux se déduit d'une information de base**
- **L'information de base doit être :**
 - ✓ pertinente
 - ✓ quantifiable
 - ✓ reproductible
 - ✓ contrôlable
- **L'information de base doit avoir une source fiable et récurrente**

Méthodologie de prévision (4)

- **Exemple d'informations de base**
 - ✓ CA prévisionnel par pays
 - ✓ Effectif prévisionnel par catégorie
 - ✓ Encours clients
- **Exemples de sources d'informations**
 - ✓ Contrôle de gestion
 - ✓ Comptabilité Clients
 - ✓ Trésorerie
 - ✓ Direction Commerciale

Méthodologie de prévision (5)

- Transformation de l'information de base en information intermédiaire
 - ✓ Calcul : $CA\ TTC = CA\ HT \times 1,196$
 - ✓ Loi d'éclatement (ou de répartition) :
décomposition par pourcentage d'une information de base ou intermédiaire
- Transformation de l'information intermédiaire en flux de trésorerie
 - ✓ Loi d'encaissement/décaissement
 - ✓ Règle de décalage temporel
- Positionnement temporel du flux

Exemple : encaissement du CA

- Information de base : CA HT = 1000
- Calcul : **CA TTC = 1000 X 1,196 ≈ 1200**
- Loi d'éclatement :
 - ✓ CA Grossiste : 40 % = 480
 - ✓ CA Détaillant : 60 % = 720
- Loi d'encaissement Grossiste :
 - ✓ 20 % sur M, 20 % sur M+1, 60 % sur M+2
 - ✓ M = 96 ; M+1 = 96 ; M+2 = 288
- Loi d'encaissement Détaillant :
 - ✓ 60 % sur M, 40 % sur M+1
 - ✓ M = 432 ; M+1 = 288

Ex. : décaissement fournisseurs

▸ Informations de base : **CA HT m = 1000**

▸ Calcul :

Achats HT 50 % CA HT m, 40 % en m-1 et 60 % en m

Achats TTC \cong 240 en m-1 ; 360 en m

▸ Loi d'éclatement :

✓ Achats MP : 60 % \Rightarrow 144 en m-1 ; 216 en m

✓ Achats Emballages : 30 % \Rightarrow 72 en m-1 ; 108 en m

✓ Achats Transports : 10 % \Rightarrow 24 en m-1 ; 36 en m

▸ Loi de décaissement :

✓ MP 30 jours *fdm* \Rightarrow 144 en m ; 216 en M+1

✓ Emb. 60 jours *fdm* \Rightarrow 72 en m+1 ; 108 en m+2

✓ Transports *cash* \Rightarrow 24 en m-1 ; 36 en m

Ex. : utilisation de la balance comptable

	Encaissements	M	M+1	M+2
Informations de base				
Balance échancée				
Encours clients = 2150				
Echus	150	150		
Échéance M	500	500		
Échéance M+1	800		800	
Échéance M+2	700			700
CA TTC prévisionnel				
CA M	1000	100	300	600
CA M+1	1200		120	360
CA M+2	1800			180
Total encaissements		750	1220	1840

Loi d'encaissement du CA : 10 % sur M, 30 % sur M+1, 60 % sur M+2

Ex. : calcul et décalage

➤ Calcul de la TVA à décaisser :

✓ CA HT de M à 19,6 % : 100

✓ CA HT de M à 5,5 % : 1000

✓ Achats MP HT à 5,5 % : 400

✓ Investissements à 19,6 % : 300

✓ TVA de M à décaisser :

$$\cong 20 + 55 - 22 - 59 \cong 6$$

➤ Décalage temporel :

✓ TVA à payer sur M+1 : 6

Méthodologie de prévision (6)

➤ Analyse des écarts Réel/Prévisionnel

- ✓ Erreur sur l'information de base => statuer sur l'écart
- ✓ Erreur de méthode => modifier la méthode

➤ Traitement des écarts

- ✓ Annulation
- ✓ Modification/Report

EXEMPLE DE CALCUL DE LA LOI D'ENCAISSEMENT

CALCUL DE LA LOI D'ENCAISSEMENT PAR LA BALANCE CLIENTS

BALANCE NORMALERRETEE AU 30/06

CLIENTS	REGION A	SOLDES	2 000
		EFFETS	8 500
		S/TOTAL	10 500
CLIENTS	REGION B	SOLDES	700
		EFFETS	5 600
		S/TOTAL	6 300
CLIENTS	FRANCE	SOLDES	2 700
		EFFETS	14 100
		TOTAL	16 800

BALANCE CLIENTS

BALANCE PAR ANTERIORITE DE CREANCES

DATE D'ORIGINE DES SOLDES					
AU 30/06	SOLDE BILAN	0-30	30-60	60-90	PLUS DE 90
CLIENTS REGION A					
• Soldes	2 000	2 000	-	-	-
• Effets	8 500	1 000	3 500	3 500	500
S/TOTAL	10 500	3 000	3 500	3 500	500
CLIENTS REGION B					
• Soldes	700	500	200	-	-
• Effets	5 600	2 300	3 000	300	-
S/TOTAL	6 300	2 800	3 200	300	-
CLIENTS FRANCE					
• Soldes	2 700	2 500	200	-	-
• Effets	14 100			3 800	500
TOTAL	16 800		6 700	3 800	500

JUIN

MAI

AVRIL

MARS ET AVANT

BALANCE ECHEANCEE

ECHEANCES					
AU 30/06	SOLDE BILAN	ECHUS	0-30	30-60	60-90
CLIENTS REGION A	10 500	500	3 500	3 500	3 000
CLIENTS REGION B	6 300	300	3 200	2 800	
TOTAL FRANCE	16 800	800	6 700	6 300	300

CALCUL DE LA LOI D'ENCAISSEMENT

■ DONNEES

CA MOIS	REGION A	REGION B	TOTAL
JUIN	3 500	5 600	9 100
MAI	4 200	8 000	12 200
AVRIL	4 000	7 000	11 000
MARS	4 800	3 000	7 800
FEVRIER	6 000	2 000	8 000
JANVIER	7 000	2 500	9 500

■ BALANCE PAR ANTERIORITE A FIN JUIN

	0-30	30-60	60-90	>90
BALANCE AGEE A FIN JUIN				
A	3 000	3 500	3 500	500
B	2 800	3 200	300	-
T	5 800	6 700	3 800	500
A FIN MAI				
A	4 000	3 600	4 000	200
B	4 200	3 000	500	-
T	8 200	6 600	4 500	200
A FIN AVRIL				
A	3 800	4 400	4 500	200
B	3 500	1 300	100	-
T	7 300	5 700	4 600	200
A FIN MARS				
A	4 600	5 000	6 000	
B	1 600	700	100	
T	6 200	5 700	6 100	
A FIN FEVRIER				
A	5 700	6 300		
B	900	1 100		
T	6 600	7 400		
A FIN JANVIER				
A	6 800			
B	1 300			
T	8 100			

CALCUL DE LA LOI D'ENCAISSEMENT

➤ DETERMINATION DE LA LOI

PRINCIPE : SUIVRE AU FIL DES MOIS L'EPUISEMENT DU CA D'UN MOIS DONNE

EXEMPLE : CA JANVIER REGION A 7 000

RESTE A FIN	:	JANVIER	6 800	DONC	200	ENCAISSE SOIT	3%
			6 300		500		7%
			6 000		300		4%
			200		5 800		83%
			200		0		0%

➤ D'OU LOI D'ENCAISSEMENT (EN %)

		M	M1	M2	M3	AUDELA
JANVIER	A	3	7	4	83	3
	B	48	8	40	4	-
	T	15	7	14	62	2
FEBVIER	A	5	12	3	72	3
	B	55	10	30	5	-
	T	18	11	14	55	2
MARS	A	4	4	8	73	11
	B	47	10	27	16	-
	T	21	6	15	51	7
AVRIL	A	5	5	3	?	?
	B	50	7	39	?	?
	T	34	6	25	?	?
MAI	A	5	12	?	?	?
	B	48	13	?	?	?
	T	33	12	?	?	?
JUN	A	14	?	?	?	?
	B	50	?	?	?	?
	T	36	?	?	?	?