

Thème 08

Gestion du crédit

Lecture :

Fundamentals Of Corporate Finance
Chapitres 20

Gestion du crédit et des stocks

- Le crédit et les comptes clients
- Les conditions de ventes
- L'analyse de la politique de crédit
- La politique de crédit optimale
- L'analyse de crédit
- La politique de recouvrement

Gestion du crédit

- **Introduction**
 - Comprendre comment l'entreprise met en place et gère sa politique de crédit et ses composants
 - Connaitre les éléments essentiels des conditions de ventes
 - Comprendre les facteurs qui influencent la décision d'offrir du crédit et évaluer ce crédit

Le crédit et les comptes clients

- **Le crédit**
 - En terme comptable, dès qu'une entreprise offre du crédit, elle ouvre un compte client
 - Les comptes clients résultent du crédit accordé par les entreprises à d'autres entreprises, aussi appelé **crédit commercial**
 - Celui accordé aux consommateurs est appelé **crédit à la consommation**
 - Ce crédit est très important dans la politique de financement des entreprises
 - Au Canada, 10% des actifs des entreprises sont des CC. Certains financent jusqu'à 40% de leur activité avec le crédit offert (les comptes fournisseurs)

Le crédit et les comptes clients

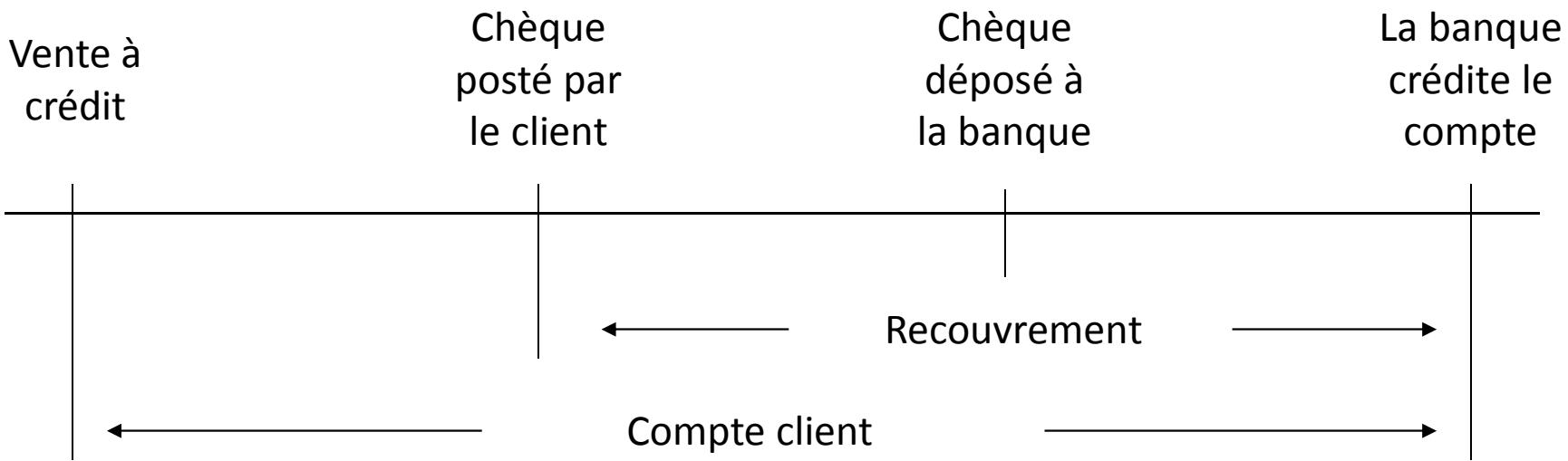
- **Le crédit : les points clés**
 - **Le crédit augmente les ventes**
 - **Le coût du crédit**
 - Risque de défaut (provision pour mauvaise créance)
 - Le financement des comptes clients
 - La gestion du crédit est un compromis entre l'augmentation des ventes et le coût d'accorder du crédit

Le crédit et les comptes clients

- **Les composantes de la politique de crédit**
 - Les conditions de vente :
 - Comptant ou crédit
 - Si crédit : période de crédit, escompte de caisse, délai d'escompte et instrument de crédit
 - L'analyse de crédit :
 - Faire la distinction entre « Good » et « Bad » crédit, c'est l'analyse de crédit
 - Le « Bad » coûte plus cher. L'entreprise fera donc une analyse statistique des coûts afin d'estimer les provisions nécessaires
 - La politique de recouvrement
 - Politique d'effort pour régler les problèmes potentiels de recouvrement des sommes dues

Le crédit et les comptes clients

• Les flux monétaires et l'investissement



Comptes clients = Moyenne du chiffre d'affaires par jour x délai de recouvrement moyen

Les conditions de ventes

- **Trois dimensions distinctes**
 - La période pendant laquelle l'entreprise consent un crédit
 - L'escompte de caisse et délai d'escompte
 - Le type d'instrument de crédit
- **Un exemple :**
 - **Modalité de base : 2/10, n/60**
 - Le client a 60 jours pour payer la totalité de la facture
 - Mais s'il paye dans les 10 jours, il bénéficie d'un escompte de caisse de 2%

Les conditions de ventes

- **La période de crédit**
 - Période de temps pendant laquelle le crédit est consenti
 - Soit le temps accordé pour payer sa facture
- **La date de facturation**
 - Date officielle de la période de crédit
 - La facture est le document comptable indiquant les produits vendus ou services fournis
 - Dans certain cas, des conditions spéciales existent:
 - Fin de mois (FMD) : plus facile pour les dates ;-)
 - Sur réception de marchandise
 - Saisonnier

Les conditions de ventes

- **La période de crédit**
- La durée
 - Influencée principalement par la durée de stockage du client et son cycle d'exploitation
 - **Remarque** : la durée de crédit du vendeur = la durée de règlement des comptes fournisseurs de l'acheteur
 - Autres facteurs:
 - La périssabilité et la valeur des biens (garantie) Négatif (sur la durée)
 - La demande (Positif sur la durée)
 - Le coût, la rentabilité et la standardisation (Négatif (+ court))
 - Le risque de crédit (+ risqué → négatif (+ court))
 - La taille du compte
 - La concurrence (Positif)
 - Le type de client

Les conditions de ventes

- **L'escompte de caisse**
 - Escompte consenti pour un achat au comptant pendant une durée donnée
 - Le crédit est donc gratuit pendant le délai d'escompte
 - L'escompte est également une manière de contourner la loi : celle-ci interdit toute discrimination qui consistent à proposer 2 prix à deux acheteurs différents
 - Cependant, deux prix existent : avec et sans crédit

Les conditions de ventes

- **Le coût du crédit:**

- Exemple:
 - Modalité de 2/10, net 30
 - Facture de 1000\$
 - **Calculez le taux effectif annuel du crédit accordé.**
 - **Quelle conclusion en tirez-vous?**

Les conditions de ventes

- **Les instruments de crédit**
 - L'instrument fournit la preuve de la dette
 - Le crédit commercial est en général offert sur la base d'**un compte ouvert**: La preuve est la facture qui accompagne l'expédition des biens et est signée par le client au moment de la réception.
 - **Un billet ou reconnaissance de dette (IOU)** lorsque la commande est plus importante ou en anticipation de difficulté de paiement. Un problème, le billet est signé après la livraison
 - Pour résoudre cela, et obtenir un engagement avant livraison, l'entreprise doit établir **une traite commerciale** (une demande de paiement qui spécifie le montant dû et la date avant laquelle le paiement doit être effectué) qui sera envoyée à la banque du client avec la facture. La banque va présenter la traite au client.
 - Deux types : **traite à vue** (sight draft) **et traite à échéance** (time draft). La traite à vue est utilisée lorsqu'un paiement immédiat est exigé. Lorsqu'une traite à échéance est acceptée par le client (il promet de l'honorer), elle est alors renvoyée au vendeur qui peut alors la conserver en attendant le paiement ou bien la vendre à un investisseur moyennant un rabais. Pour accroître la valeur de ces traites, elles peuvent être garanties par une banque.

L'analyse de la politique de crédit

- **Les effets d'une politique de crédit**
 - Les effets sur les revenus
 - Le délai de recouvrement repousse la réception des liquidités, mais permet d'augmenter les revenus et les ventes
 - Les effets sur les coûts
 - Comme l'entreprise continue de payer pour ses propres fournitures, le crédit accordé influence le financement de ses propres produits
 - Le coût de la dette
 - Le crédit offert doit être financé. Le coût de la dette à court terme doit être pris en compte et influence l'octroi de crédit.
 - La probabilité de non-paiement
 - Un certain nombre de clients ne payeront pas. Cela n'arriverait pas si l'entreprise exigeait un paiement comptant
 - L'escompte de caisse
 - Certains clients vont en profiter et ainsi réduire leur facture

L'analyse de la politique de crédit

- **L'évaluation d'une politique de crédit**

- Soit la notation suivante :

- P : prix par unité
 - v : coût variable par unité
 - Q : quantité vendue aujourd'hui par mois
 - Q' : Quantité vendue par mois si adoption de la nouvelle politique
 - R : rendement mensuel requis

L'analyse de la politique de crédit

- Exemple : **L'évaluation d'une politique de crédit**
 - Évaluer la décision de passer d'un paiement comptant à une politique n/30 :
 - Quelle est la VAN du changement?
 - Est-ce que la compagnie doit offrir cette modalité de paiement?
 - Soit la situation suivante :
 - P : 49\$
 - v : 20\$
 - Q : 100
 - Q' : 110
 - R : 2%

L'analyse de la politique de crédit

- **Calcul des revenus supplémentaires**

L'analyse de la politique de crédit

- **Calcul des coûts supplémentaires**

L'analyse de la politique de crédit

- Quelle est la VAN du changement?
- Conclusion ?

L'analyse de la politique de crédit

- **Remarques et Break even**
 - L'analyse précédente est dépendante de l'estimation des 10 unités vendues en plus
 - **Quel est le seuil de rentabilité de cette politique?**
(à partir de combien d'unités supplémentaires, est-elle rentable? 3,44)

La politique de crédit optimale

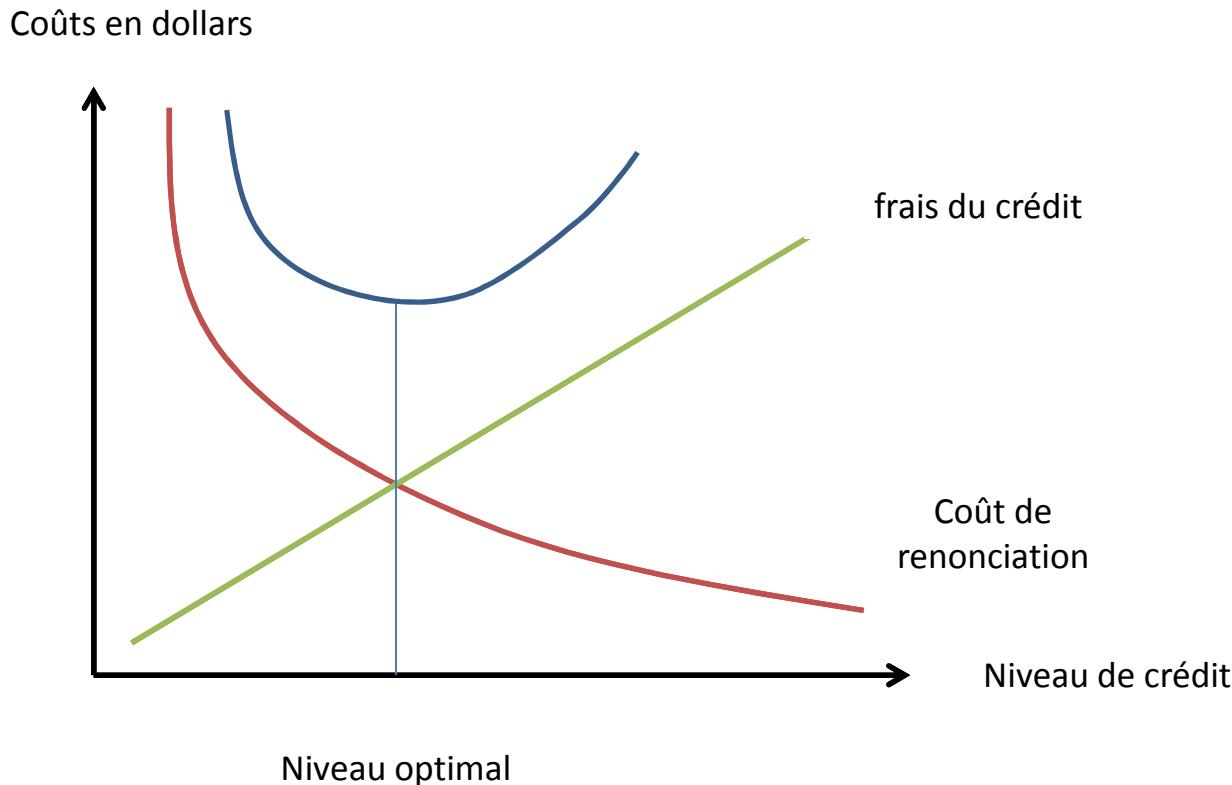
- **La politique optimale:**
 - Le montant optimal de crédit coïncide avec le point où les flux monétaires supplémentaires provenant de l'augmentation des ventes sont exactement égaux aux coûts supplémentaires du maintien de l'investissement accru dans les comptes clients

La politique de crédit optimale

- **La courbe du coût total de crédit**
 - Les frais associés à l'octroi de crédit
 - **Le rendement requis des comptes clients**
 - **Les pertes dues aux créances irrécouvrables**
 - **Les coûts de gestion du crédit et des mauvaises créances**
 - Plus la politique est flexible, plus ces coûts augmentent
 - Mais, avec une politique plus restrictive, l'offre n'est pas suffisante et les ventes baissent.
 - Il existe dans ce cas une dernière catégorie de coût :
 - **les coûts de renonciation qui sont un coût d'opportunité (ventes perdues du fait du non octroi de crédit)**
 - La somme de tous ces coûts pour chaque niveau de crédit donne **la courbe du coût total de crédit**

La politique de crédit optimale

- **La courbe du coût total de crédit**



La politique de crédit optimale

- **La gestion de la politique de crédit**
 - Société d'affacturage (solution externe) ou société filiale de crédit (solution interne). Rappel: la société d'affacturage achète les crédits et endosse la responsabilité du recouvrement de l'argent et garantit le paiement à la société. Solution parfois moins chère que la solution interne pour les petites entreprises.
 - Assurance contre les mauvaises créances
 - Assurance crédit et garantie spéciale exportation :
 - Via Exportation et Développement Canada (EDC)
 - Indexation du crédit sur la cote de solvabilité
 - Indexation du crédit sur l'évolution de la probabilité de faillite du client en période de ralentissement économique
 - Toutes ou parties de ces règles doivent être écrites dans les principes de gouvernance de l'entreprise (éviter conflits internes entre département des ventes et du crédit) et révisées régulièrement

L'analyse de crédit

- **L'octroi du crédit**
 - Processus de décision d'attribuer du crédit ou non
 - **La vraie question:**
 - Doit-on faire crédit ?
 - si la réponse est non, le client paye-t-il comptant ou n'effectue pas son achat?
 - L'analyse de crédit vise à décider si l'on octroie un crédit.
Deux étapes: collecte d'information et détermination de la solvabilité.
 - **Deux exemples :**
 - La vente unique
 - La vente répétée à perpétuité

L'analyse de crédit

- **L'octroi du crédit : La vente unique**
 - Soit la notation suivante :
 - P : prix par unité
 - v : coût variable par unité
 - R : rendement mensuel requis
 - π : Probabilité de défaut
 - Hypothèses du modèle
 - Si le crédit est accordé, le client peut soit payer dans un mois ou faire défaut
 - Si le crédit n'est pas accordé, le client annule son achat
 - Le modèle

$$VAN = -v + [(1 - \pi) P] / (1 + R)$$

NB: On voit qu'en accordant un crédit, l'entreprise risque son coût variable v

L'analyse de crédit

- **La vente unique, exemple :**
- Considérer l'octroi du crédit à un nouveau client:
 - $P : 110\$, v : 50\$, R : 1\% \text{ et } \pi : 15\%$
 - $\text{VAN} = 42,57$
 - $\text{VAN} = \text{voir notes}$

L'analyse de crédit

- **La vente renouvelée, exemple :**
- **Hypothèse:** un client qui ne fait pas défaut la première fois reste un consommateur pour toujours et ne fera jamais défaut.
- Considérer l'octroi du crédit à perpétuité à un nouveau client:
 - $P : 110\$, v : 50\$, R : 1\% \text{ et } \pi : 15\%$
 - $\text{VAN} = -v + [(1 - \pi) (P - v)] / R$
 - Dans le cas d'une vente renouvelée, vous payez une fois vos intrants pour produire la pièce acquise à crédit, mais également une seconde fois pour vous réapprovisionner. La valeur présente d'un client conditionnée au fait qu'il ne fait pas défaut la première fois est: $(P-v)/R$
 - $\text{VAN} = -50 + [(1 - 0,15) (110 - 50)] / 0,01 = 5\,050$
- Considérer le seuil de rentabilité:
 - $\text{VAN} = -50 + [(1 - \pi) (110-50)] / 0,01 = 0$
 - $\pi = 99\%$
- La décision d'offrir du crédit à tous est donc logique ($\text{VAN}>0$ si $\pi < 99\%$)
- **Mais si le client fait défaut une fois, le crédit disparaît**

L'analyse de crédit

- **La cote de crédit: Les sources de renseignement sur la solvabilité**
 - *Les états financiers* : normes et règles peuvent être déduites des ratios
 - *Les rapports de solvabilité* : basés sur les transactions passées du client et vendus par des organisations : l'outil, la cote de crédit
 - *Les banques* : elles fournissent toute l'information disponible
 - *Le comportement passé du client en matière de paiement*: les entreprises étudient leurs propres résultats et adaptent leur comportement

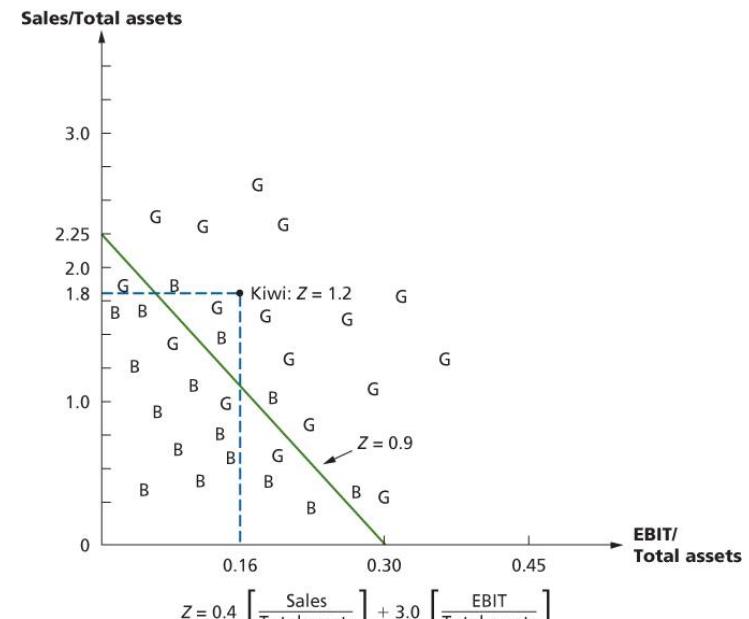
L'analyse de crédit

- **La cote de crédit. La méthode du credit scoring**

On calcule un score pour chaque client sur la base de cinq facteurs (note de 1 à 10 sur chaque dimension), et on octroie le crédit si le score total du client dépasse un seuil déterminé à l'avance.

- La réputation ou la volonté du client de respecter ses obligations de crédit
- La capacité à respecter ses obligations à l'aide de ses flux monétaires d'exploitation
- Le capital ou la valeur des engagements financiers
- Les biens offerts en garantie en cas de non-paiement
- La situation ou les conditions économiques générales dans le secteur d'activité du client

L'analyse de crédit

- **La cote de crédit : l'analyse discriminante**
 - Méthode statistique permettant de faire une distinction entre deux échantillons d'après les caractéristiques observées
 - Méthode :
 - Choix des critères
 - Régression
 - Équation de crédit
 - Évaluation du score
- 
- $$Z = 0.4 \left[\frac{\text{Sales}}{\text{Total assets}} \right] + 3.0 \left[\frac{\text{EBIT}}{\text{Total assets}} \right]$$

La politique de recouvrement

- **Objectif :**
 - La politique de recouvrement est le dernier élément considéré : 2 parties :
 - **Contrôler les comptes clients**
 - Suivre le délai moyen de collection
 - Classer les comptes par ordre chronologique d'ancienneté pour visualiser le % de comptes en souffrance
 - **L'effort de recouvrement** (exemple à n/30)
 - **40 jours** : 1er appel et/ou renvoi de la facture
 - **50 jours** : 2^e appel
 - **60 jours** : 1re lettre (ton conciliant)
 - **75 jours** : 2^e lettre (ton sévère)
 - **90 jours** : Appel téléphonique à la direction et avis que les livraisons seront effectuées contre remboursement
 - **120 jours** : Arrêt des livraisons et engagement des poursuites