



**CONCOURS OUVERTS LES 22, 23, 24 ET 25 JUIN 2021 POUR L'ADMISSION AU CYCLE
DE FORMATION DES ELEVES DIRECTEURS D'HÔPITAL**

**CONCOURS EXTERNE – EXTERNE SPECIAL dit « Talents » - INTERNE
ET TROISIÈME CONCOURS**

VENDREDI 25 JUIN 2021

4^{ème} Épreuve écrite d'admissibilité

Durée : 4 heures – Coefficient : 3

GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE DES ENTREPRISES

SUJET : (8 pages + celle-ci)

Concours National de Directeur d'Hôpital 2021

Epreuve « **Gestion comptable et financière des entreprises** »

DOSSIER I. Cas Rubano

RUBANO est une société familiale qui existe depuis 1823. Fabricant français, RUBANO produit pour les hôpitaux du monde entier des fils, des pansements et compresses de gaze stériles, tissées ou non, accessoires et objets textiles de pointe. Le studio de développement conçoit des prototypes sur mesure pour accompagner les différentes étapes de guérison des malades. De plus, RUBANO livre partout dans le monde et est à l'écoute de ses clients.

Leader sur le marché en France, cette société affiche un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros en N avec une forte croissance. Ayant une forte activité industrielle avec des stocks de fil importants et le plus souvent importés, des clients partout dans le monde, RUBANO a un besoin en fonds de roulement important et est confronté à son financement.

Les données chiffrées sont précisées en ANNEXES (après le dossier 2 Reznor).

TRAVAIL :

- 1. Calculer le besoin en fonds de roulement de l'entreprise RUBANO. Apprécier son évolution sur les 3 années eu égard à la croissance du chiffre d'affaires. Appuyer vos analyses avec le calcul des ratios de rotation.**
- 2. Proposer des pistes au directeur financier pour améliorer le besoin en fonds de roulement et la trésorerie de la société RUBANO.**
- 3. Analyser le financement du besoin en fonds de roulement d'exploitation de l'entreprise RUBANO et proposer des solutions pour le financer.**

Hypothèses de calcul pour traiter le dossier :

- Coût du capital : 10%
- Taux IS : 33,1/3%
- TVA : 20%
- Excédents de trésorerie placés à 3% avant impôts
- Taux du découvert : 7%
- Pour les ratios de rotation, prendre une année avec 360 jours.

DOSSIER II. Reznor

Un projet d'investissement est envisagé pour la fin de l'année N. Reznor a développé un nouveau produit, le scalpel Beyond. Une réunion de travail de la direction a étudié les dernières estimations portant sur les coûts et les perspectives. Elle a également envisagé les formes possibles du financement de ce projet.

TRAVAIL :

- 1) Calculez le coût du capital de l'entreprise.
- 2) Précisez pourquoi ce coût ne peut être utilisé comme taux d'actualisation pour le projet d'investissement.
- 3) Comment le directeur financier a-t-il déterminé le taux d'actualisation ? Retrouvez ce taux par calcul.
- 4) À partir des estimations des caractéristiques de l'investissement, déterminez la rentabilité du projet.

Annexe 1. Projet d'investissement

Reznor a développé un nouveau scalpel « intelligent » avec une puce électronique. Le projet d'installer, dès la fin de l'année N, un nouveau procédé de production. Ce procédé accroît la vitesse de production. Il permettrait également à l'entreprise de générer un volume supérieur.

Le coût de l'opération est estimé à 37 085 k€ dont frais de recherche-développement 3 250 k€ ; équipements de l'environnement technique : 33 835 k€. On retiendra un amortissement linéaire sur cinq ans pour les frais de recherche-développement comme les équipements.

La valeur vénale des équipements, au terme de la cinquième année, est estimée à 2 706 k€ avant impôt.

Ventes prévisionnelles réalisées :

- 231 000 articles de référence la première année ; avec accroissement de 30 % la deuxième année, 15 % la troisième année, 1 % la quatrième année, diminution de 10 % la cinquième année.
- prix de vente de l'article de référence : 470 € ; il est constant sur toute la période.
- coût variable unitaire : 385 € la première année, puis il doit diminuer de 0,5 % par an les deux années suivantes et se stabiliser.

Les charges fixes, hors amortissement, sont évaluées à 3 215 k€ par an. Le besoin de financement lié aux décalages de paiement (besoin de fonds de roulement d'exploitation) représente soixante-quinze jours de chiffre d'affaires hors taxe. Le taux d'IS est de 33,1/3 % il sera supposé constant sur toute la période. Les flux d'exploitation seront considérés comme se réalisant en fin de période, alors qu'investissement et constitution du besoin en fonds de roulement d'exploitation se font en début de période.

Annexe 2

Document 1 – Le coût du capital dans l'entreprise

La structure du capital de l'entreprise : 2/5 de dettes pour 3/5 de capitaux propres. Le coût actuel de l'endettement est de 6,6 % (avant impôt sur les sociétés de 33 1/3 %) ; celui des capitaux propres est estimé à 12 %.

Document 2 – Intervention du directeur financier sur l'évaluation de la rentabilité de l'investissement

« [...] L'investissement que nous projetons de réaliser peut être rentable si nous réussissons à imposer cette nouvelle ligne de vêtements sur le marché. Or, le succès de ce pari commercial dépend en grande partie de l'évolution du marché. Si celle-ci ne nous est pas favorable, les conséquences financières seront extrêmement lourdes. Le risque présenté par ce projet est donc considérable. » « Par conséquent, je vous propose de définir différemment le taux d'acceptation des investissements. » « Nous utilisons couramment le coût du capital de l'entreprise. Or, pour des raisons évoquées à l'instant, je vous propose de retenir un taux d'acceptation de 17 % correspondant à ce qu'attendent les actionnaires d'un placement de même risque sur le marché financier, et de considérer que l'investissement n'est financé que par fonds propres... »

Document 3 – Informations recueillies par le directeur financier

La conjoncture économique des cinq prochaines années peut être décrite de la façon suivante :

- très forte croissance : probabilité 5 % ;
- croissance moyenne : probabilité 15 % ;
- croissance faible : probabilité 40 % ;
- faible ralentissement : probabilité 30 % ;
- forte récession : probabilité 10 %

Ces différentes éventualités déterminent les ventes potentielles du Beyond. Information concernant le titre de la société VIX :

- le directeur financier a choisi le titre de la société VIX afin d'évoluer le comportement des investisseurs actionnaires face à un risque de même catégorie que celui présenté par le projet d'investissement ;
- la variabilité de la rentabilité du titre de la société VIX est particulièrement élevée. L'acquisition de ces titres constitue par conséquent un placement très risqué.

Hypothèses de conjoncture	Rentabilité annuelle du titre VIX	ESP
Croissance forte	170 %	5 %
Croissance moyenne	120 %	15 %
Croissance faible	5 %	40 %
Faible ralentissement	- 20 %	30 %
Forte récession	- 60 %	10 %

Information concernant le marché financier des actions :

Hypothèses de conjoncture	Rentabilité annuelle du marché	ESP
Croissance forte	30 %	5 %
Croissance moyenne	25 %	15 %
Croissance faible	15 %	40 %
Faible ralentissement	- 5 %	30 %
Forte récession	- 10 %	10 %

Le taux de rentabilité des actifs sans risque (emprunt d'État) est de 6 %.

Le coût du capital risqué est le taux de rentabilité requis par les investisseurs pour ce niveau de risque. Il doit par conséquent intégrer une prime de risque, calculée en tenant compte du risque systématique du titre représentatif du projet risqué (le bêta du titre).

ANNEXE 1 : États financiers de la société RUBANO

ACTIF (euros)	N			N-1			N-2
	Brut	Amort & dép.	Net	Brut	Amort & dép.	Net	Net
<i>Immobilisations incorporelles</i>							
Autres immobilisations incorporelles	413 240	411 516	1 724	411 966	411 538	428	15 199
<i>Immobilisations corporelles</i>							
Constructions	248 675	199 124	49 551	252 623	192 344	60 279	55 629
Installations techniques, matériel et outillage industriels	7 207 334	5 808 513	1 398 821	6 873 843	5 548 670	1 325 173	1 145 837
Autres immobilisations corporelles	1 159 118	926 815	232 303	1 108 281	893 777	214 504	195 374
Immobilisations en cours	997		997				
Avances et acomptes				116 100		116 100	141 300
<i>Immobilisations financières</i>							
Autres participations	315 973	193 978	121 995	315 973	193 978	121 995	121 995
Créances rattachées à des participations	138 327	113 327	25 000	138 327	113 327	25 000	25 000
Prêts	1 044		1 044				2 317
Autres immobilisations financières	454 647		454 647	63 000		63 000	63 000
TOTAL 1	9 939 355	7 653 273	2 286 082	9 280 113	7 353 634	1 926 479	1 765 651
<i>Stocks</i>							
Matières premières, approvisionnements	1 107 197	242 908	864 289	1 282 372	127 944	1 154 428	1 050 407
Encours de production de biens	856 076	11 862	844 214	810 659	15 302	795 357	768 355
Produits finis	833 354	196 523	636 831	835 445	188 285	647 160	584 442
<i>Avances et acomptes versés sur commandes</i>							
<i>Créances</i>							
Clients et comptes rattachés (1)	3 021 864	11 206	3 010 658	2 712 837	33 992	2 678 845	2 438 607
Autres créances (2)	1 198 466	686 290	512 176	946 285	410 258	536 027	808 446
Disponibilités	1 998 657		1 998 657	1 608 041		1 608 041	921 638
<i>Comptes de régularisation</i>							
Charges constatées d'avance (3)	103 540		103 540	151 777		151 777	206 077
Ecart de conversion actif	3 899		3 899	5 167		5 167	4 949
TOTAL 2	9 123 053	1 148 789	7 974 264	8 352 583	775 781	7 576 802	6 782 921
TOTAL ACTIF	19 062 408	8 802 062	10 260 346	17 632 696	8 129 415	9 503 281	8 548 572

(1) dont hors exploitation (créances IS)			222 442			0	384 130
--	--	--	---------	--	--	---	---------

(2) Hors exploitation

(3) Exploitation

Informations complémentaires	N	N-1	N-2
Effets escomptés non échus non magnétiques	690 000		410 000

PASSIF (euros)	N	N-1	N-2
<i>Capitaux propres</i>			
Capital social	131 820	169 000	169 000
Réserve légale	16 900	16 900	16 900
Autres réserves	2 085 946	2 758 374	2 635 000
Report à nouveau	766 978	750 163	750 164
Résultat de l'exercice	1 206 584	973 108	523 775
Subventions d'investissement	4 697	6 263	8 081
Provisions réglementées	428 073	372 726	311 266
TOTAL 1	4 640 998	5 046 534	4 414 186
Provisions pour risques et charges	202 485	398 159	248 026
<i>Dettes</i>			
Emprunts et dettes auprès des éts de crédit	2 170 930	1 295 065	1 364 974
Emprunts et dettes divers (4)	488 076	296 112	211 162
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (1)	1 623 154	1 168 261	1 315 266
Dettes fiscales et sociales	1 013 297	1 223 281	956 694
Dettes sur immobilisations (2)			
Autres dettes (2)	119 785	71 537	23 001
<i>Comptes de régularisation</i>			
Produits constatés d'avance (3)			11 421
Ecart de conversion passif	1 621	4 332	3 842
TOTAL 2	5 619 348	4 456 747	4 134 386
TOTAL PASSIF	10 260 346	9 503 281	8 548 572

(1) dont hors exploitation (dettes IS)	0	77 483	0
--	---	--------	---

(2) Hors exploitation

(3) Exploitation

(4) Concours bancaires courants	488 076	296 112	211 162
---------------------------------	---------	---------	---------

Ecart de conversion actif	N	N-1	N-2
Créances clients	2 000	2 167	4 000
Dettes fournisseurs	1 899	3 000	949
Total	3 899	5 167	4 949
Ecart de conversion passif			
Créances clients	621	2 332	3 842
Dettes fournisseurs	1 000	2 000	0
Total	1 621	4 332	3 842

Les dettes fournisseurs et comptes rattachés concernent les achats de MP et les charges externes.

en euros	N	N-1	N-2
Produits d'exploitation			
Production vendue	17 959 404	16 204 304	13 505 494
Production stockée	43 326	145 045	264 439
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges (1)	569 702	553 698	458 710
Autres produits (2)	59 363	9 565	3 135
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	18 631 795	16 912 612	14 231 778
Charges d'exploitation			
Achats de matières premières, autres approvisionnements	6 751 710	6 155 127	4 851 369
Variation de stocks (MP et autres approv.)	175 175	-104 883	9 154
Autres achats et charges externes (3)	3 330 835	2 846 411	2 854 158
Impôts, taxes et versements assimilés	367 309	379 773	340 805
Salaires et traitements	3 700 574	3 648 689	3 548 953
Charges sociales	1 449 031	1 535 324	1 291 563
Dotations aux amortissements	365 709	372 152	390 504
Dotations aux dépréciations sur actif circulant	453 148	339 070	288 915
Dotations aux provisions pour risques et charges	3 899		
Autres charges	39 985	5 400	33 257
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	16 637 375	15 177 063	13 608 678
RESULTAT D'EXPLOITATION	1 994 420	1 735 549	623 100
Produits financiers			
Autres intérêts et produits assimilés	24 447	22 579	56 178
Reprises sur provisions et transferts de charges		4 949	3 239
Différences positives de change		29 538	72 769
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	24 447	57 066	132 186
Charges financières			
Dotations financières aux provisions		5 167	4 949
Intérêts et charges assimilées	35 184	36 334	35 228
Différences négatives de change	18 424	23 738	67 277
TOTAL CHARGES FINANCIERES	53 608	65 239	107 454
RESULTAT FINANCIER	-29 161	-8 173	24 732
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	1 965 259	1 727 376	647 832
Produits exceptionnels			
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	870	26 371	20 059
Produits exceptionnels sur opérations en capital	12 410	21 783	8 905
Reprise sur provisions et transferts de charges	265 441	56 955	69 877
TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS	278 721	105 109	98 843
Charges exceptionnelles			
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	666	1 736	1 298
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	96 166	10 102	1 549
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	375 534	312 630	126 945
TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES	472 366	324 468	129 794
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-193 645	-219 359	-30 951
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	173 083	150 683	33 894
Impôts sur les bénéfices	391 947	384 226	59 211
TOTAL DES PRODUITS	18 934 963	17 074 787	14 462 807
TOTAL DES CHARGES	17 728 379	16 101 679	13 939 031
BENEFICE OU PERTE	1 206 584	973 108	523 776

(1) dont transferts de charges 208 361 273 988 159 598

(2) dont redevances pour concessions de brevets et licences 40 747 0

Compte tenu de valeurs non significatives pour le crédit-bail, il n'est pas nécessaire de le retraiter pour les besoins de l'analyse financière.

La marge sur coût de production des produits finis est égale à 15% du chiffre d'affaires. Les encours de production engagent la moitié des coûts de production.

ANNEXE 2 : Interrogations du directeur financier

Face aux évolutions du besoin en fonds de roulement, le directeur financier de RUBANO vous sollicite sur différentes questions :

Q1 : Actuellement, notre entreprise commande tous les 10 jours 500 bobines de fil auprès du fournisseur avec un règlement à 60 jours fin de mois. Est-il opportun de commander tous les mois 1500 bobines de fil avec une remise de 5% sur le prix d'achat mais avec un règlement ramené à 30 jours ?

Q2 : Un autre fournisseur nous propose de choisir le paiement au comptant moyennant un escompte de 1% au lieu d'un paiement à 60 jours. Est-ce une opportunité à saisir ?

Q3 : Un client nous sollicite pour augmenter son délai de paiement passant de 1 mois à 2 mois. Le responsable commercial y est favorable. Je propose d'augmenter alors le prix de 1%. Qu'en pensez-vous ?

Q4 : Les créances clients de l'entreprise RUBANO ont fortement augmenté entre N-1 et N notamment celles du client RUBA qui ont quasiment doublé (12 000 € en N contre 6 111 € en N-1). Certes, les quantités vendues ont été beaucoup plus importantes (150 bobines du ruban en N au lieu de 110 en N-1) mais le client a pu bénéficier d'une remise importante sur le prix de vente (480 € TTC au lieu de 500 € TTC en N-1). Qu'en pensez-vous ?

ANNEXE 3 : Transformer le BFR en levier de création de valeur

Cyril Capello, directeur conseil aux directions financières, Argon

ConsultingOption Finance - 16 avril 2018 - Communiqué

Pourquoi y a-t-il urgence à agir sur le BFR ?

Les taux d'intérêt historiquement bas peuvent donner l'impression que l'argent a un coût très faible, mais les actionnaires ont une attente de rentabilité plus élevée à mettre en regard des capitaux employés (c'est le fameux WACC, weighted average cost of capital). En d'autres termes, il existe deux manières principales de créer de la valeur pour l'actionnaire : augmenter le résultat opérationnel ou diminuer les capitaux employés. Contrairement aux immobilisations, le BFR est une utilisation non productive de ressources – c'est donc lui qui doit être optimisé en priorité. Notre

expérience confirme que des gains très élevés sont accessibles à court terme sur les créances et dettes d'exploitation que sur les stocks. L'urgence à agir est d'autant plus grande dans la perspective d'une potentielle remontée des taux, qui aura un effet

mécanique sur le coût du financement – et donc sur le poids que fait peser le BFR sur la création de valeur.

Quels sont les gisements ?

Nous pouvons considérer le BFR comme un mal nécessaire pour répondre aux impératifs commerciaux et opérationnels : l'entreprise porte des stocks pour répondre aux besoins de production ou à la demande de ses clients, elle consent des créances à ses clients pour conquérir des marchés et limite ses délais de règlement fournisseurs pour garantir les approvisionnements. Comme le niveau du BFR est lié aux cycles de production et aux pratiques commerciales, il varie selon les secteurs d'activités et les pays. L'identification du potentiel d'optimisation repose donc sur la définition d'un standard à viser en termes de niveau pour chaque élément du BFR. Si nous prenons l'exemple des créances clients, le niveau à cibler dépend essentiellement des délais de paiement légaux et de ceux pratiqués sur les marchés où l'entreprise opère, mais aussi des rapports avec chaque partenaire commercial.

Quelle est votre recommandation pour réussir cette optimisation ?

Afin de créer les conditions du succès, la démarche implique une mobilisation du management dès les premières phases du projet. Elle nécessite de formaliser et communiquer la vision de l'entreprise pour donner du sens au projet et de déterminer des objectifs chiffrés avec le management. Il est également indispensable d'impliquer les équipes opérationnelles dans l'analyse afin de définir des plans d'actions détaillés et crédibles et de construire une trajectoire conjuguant des actions de court terme et un travail de fond (tel que la renégociation des délais de paiement clients et fournisseurs, le classement des stocks entre make to order et make to stock, etc.).

D'autre part, la réduction durable du BFR suppose un changement en profondeur des processus et comportements au sein de l'entreprise, ce qui implique un travail sur l'ensemble des dimensions de la transformation (leadership, savoir-faire, adhésion, culture). Cela ne signifie pas que les premiers résultats doivent se faire attendre, bien au contraire ! Il est ainsi important de commencer par quelques actions pragmatiques, afin de générer des gains dès les premières semaines et d'enclencher une dynamique.

Ainsi, mettre en place une cellule de recouvrement permet souvent de réduire les retards de paiement de 30 à 50 % en quelques semaines. Mobiliser des experts nous permet de cibler immédiatement les bons sujets et donc de gagner du temps, mais aussi d'éviter de nombreux pièges tels que de retarder volontairement le paiement des fournisseurs... ce qui non seulement est illégal mais également contre-productif pour la renégociation des délais de paiement.

Afin que les résultats soient pérennes, le Directeur Financier a un rôle clé à jouer pour clarifier les responsabilités et déployer un dispositif de pilotage du BFR : objectifs chiffrés, collectifs et individuels, gouvernance et visibilité par le biais de tableaux de bord....