

Chapitre 3 Quelles ressources financières pour produire ?

Corrigé



Objectif de la séance :

- Analyse de la performance financière d'une organisation (auto financement)
- Identifier la diversité des ressources
- Identifier les moyens de financement des organisations

Mots-clés :

- **BFR**: besoin en fonds de roulement = actif circulant – passif circulant.
Si le BFR est négatif, c'est une ressource en fonds de roulement.
- **Bilan fonctionnel**: créé à partir du bilan comptable, le bilan fonctionnel fait apparaître les cycles d'investissement, de financement et d'exploitation de l'entreprise.
- **Cycle d'investissement**: biens matériels et immatériels qui vont rester durablement dans l'entreprise dans le but d'améliorer son activité.
- **Cycle de financement**: financement supérieur à un an qui provient de l'entreprise ou d'un agent extérieur.
- **Cycle d'exploitation**: ensemble des opérations relatives à l'activité de l'entreprise (des achats à la vente).
- **FR**: fonds de roulement = emplois stables – ressources stables.
- **Ressources intangibles**: ce sont les ressources immatérielles.
- **Ressources tangibles**: ce sont les ressources matérielles, humaines et financières.
- **TN**: trésorerie nette = FR – BFR ou trésorerie active – trésorerie passive.



A la fin de ce chapitre j'aurai acquis ...

Des connaissances	Des compétences
<ul style="list-style-type: none"> - Les sources de financement (interne et externe) - La performance financière et les indicateurs financiers et comptables - Le bilan fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les principaux indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation - Utiliser un bilan et un compte de résultat pour repérer la valeur financière produite par une organisation

1. Les modalités de financement des organisations



Coup de pouce : C'est quoi les ressources tangibles et intangibles !

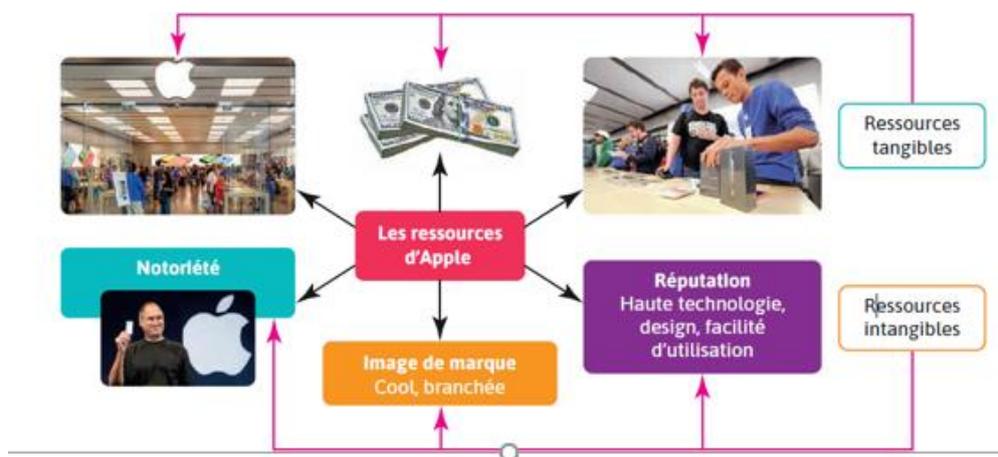
Ressources tangibles

- Ressources matérielles (liées aux possibilités de production)
- Ressources financières (qui incluent toutes les sources de financement à court terme et à long terme)

Ressources intangibles

- Ressources humaines (effectifs, savoir-faire)
- Ressources technologiques (brevets, investissement en recherche et développement)
- Ressources immatérielles (réputation, image)
- Ressources mercatiques

Document 1 : La diversité des ressources dans les organisations



Question 1 :
Quelles sont les ressources tangibles et intangibles d'Apple ?

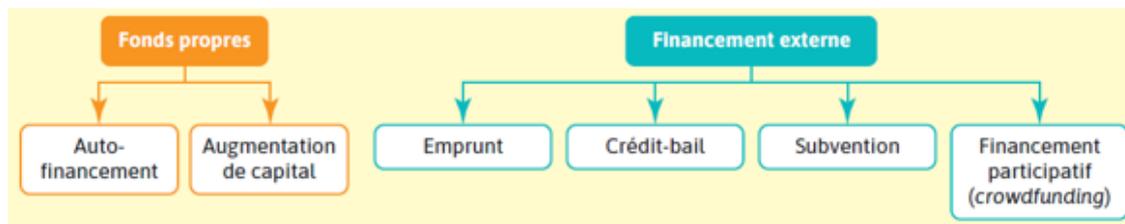
Les ressources tangibles d'Apple sont ses ressources humaines

(effectif, compétences...), financières (fonds propres, résultat...) et physiques (magasins...). Ses ressources intangibles sont notamment son image de marque, sa réputation, sa notoriété.

Question 2 : Donner une définition des ressources tangibles et intangibles

Elles peuvent être classées en **ressources tangibles** - physiques (machines, bâtiments, matériel...), financières et humaines - et en **ressources intangibles** (capital intellectuel : brevets, marques, réputation de l'entreprise, de la qualification, des compétences et de l'expérience de ses **ressources** humaines).

Document 2 : Les modalités de financement des investissements



Question 3 : Expliquez pourquoi ces modalités de financement sont adaptées aux investissements. Ces modalités de financement sont adaptées aux investissements car ce sont des ressources durables. Elles permettent de financer des projets à long terme qui vont augmenter la richesse de l'organisation.

Document 3 : Le financement des investissements par le crédit bail

Pour financer l'acquisition de leurs nouveaux avions, de nombreuses compagnies optent pour le crédit-bail et financent ainsi jusqu'à 40 % de leur flotte. L'entreprise de crédit-bail achetant l'appareil, elle bénéficie d'un avion neuf sans avoir à supporter un lourd investissement de départ.

Les conditions du crédit-bail sont négociables : loyers, durée, option d'achat. Les loyers seront versés pendant toute la durée du contrat. En fin de contrat, l'entreprise pourra poser une option d'achat, qui tiendra compte des loyers déjà supportés.

Foucher, 2020

Question 4 : Expliquez les avantages du crédit-bail pour financer les investissements. Il permet de financer certains investissements par location avec une possibilité d'achat à la fin du contrat. Les organisations n'ont donc pas à décaisser immédiatement une lourde dépense. C'est aussi un moyen de financement souple car le contenu du contrat est négociable.

Document 4 : Le financement participatif « crowdfunding »



Parallèlement aux solutions de financement proposées par les banques ou les *business angels*¹, de plus en plus d'entreprises font appel à des plateformes de *crowdfunding*. Ces dernières se rémunèrent grâce à un pourcentage sur les fonds recueillis. Ce type de financement permet de proposer une véritable alternative ou une solution complémentaire aux financements classiques des TPE/PME, start-up ou organisations de l'économie sociale et solidaire. Les trois modalités de financement participatif sont les dons, les prêts ou la souscription de titres.

L'entreprise Bioburger, enseigne de restauration rapide 100 % bio, a eu recours à plusieurs reprises au

crowdfunding pour financer l'ouverture de ses restaurants à Paris. Elle s'est adressée à deux plateformes spécialisées dans le financement des PME et a ainsi pu collecter 388 500 euros sous forme de prêts et environ 457 000 euros grâce à des souscriptions d'actions. Les fondateurs de Bioburger expliquent que ce type de financement est un véritable accélérateur de croissance : ils n'ont attendu que trois semaines entre le premier appel de fonds et le déblocage des sommes prêtées.

1. Personne physique investissant dans une jeune entreprise innovante à fort potentiel et apportant ses compétences et son réseau.

Foucher, 2020

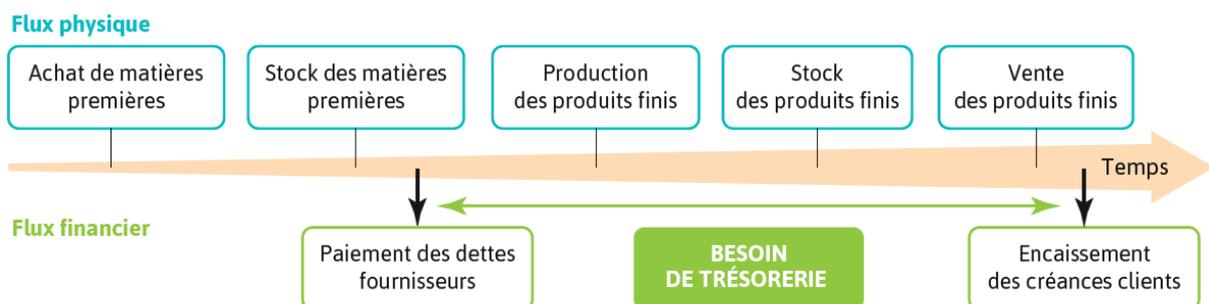
Question 5 : Expliquez le mécanisme du *Crowdfunding* à l'aide du document et de la vidéo crowdfunding mode d'emploi.. Le *Crowdfunding* est un moyen, pour une organisation, de collecter des fonds pour financer un projet d'investissement, en général des petits montants auprès d'un grand nombre d'épargnants. La rencontre entre ces deux acteurs se réalise sur une plateforme Internet.

Question 6 : Précisez les intérêts de recourir, pour une organisation, à cette modalité de financement des investissements. C'est un mode de financement simple, rapide et complémentaire ou alternatif, intéressant quand les organisations rencontrent des difficultés à emprunter ou à trouver des investisseurs. Accessible à tout type d'organisations, il se décline sous plusieurs modalités (dons, prêts...).

 Coup de pouce : Le financement interne & externe c'est quoi ?



Document 4 : Couvrir les besoins liés au cycle d'exploitation de l'entreprise



Question 7 : Précisez la raison de la nécessité de financer le cycle d'exploitation d'une organisation.

Il est nécessaire de financer le cycle d'exploitation car une organisation doit financer toutes les étapes de son processus de production (achats, fabrication, stockage) avant d'encaisser les ventes réalisées auprès de ses clients

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

2. Quels sont les indicateurs appréciant les besoins financiers des organisations ?

 Coup de pouce : Le bilan fonctionnel c'est quoi ?

EMPLOIS	RESSOURCES
<i>Emplois stables (éléments identifiables du patrimoine de l'entreprise destinés à rester longtemps dans l'entreprise)</i> Immobilisations (valeur brute)	<i>Ressources stables (destinées à rester longtemps dans l'entreprise)</i> Capitaux propres Amortissements et provisions Dettes à long terme
<i>Actif circulant (d'exploitation et hors exploitation)</i> Stock de marchandises Stock de produits finis Créances clients	<i>Passif circulant (d'exploitation et hors exploitation)</i> Dettes fournisseurs Dettes fiscales et sociales
<i>Trésorerie active</i>	<i>Trésorerie passive</i>

Document 1 : Le bilan fonctionnel de l'entreprise Skate Plus : Production de Skateboards

Processus de production :

- Achat à crédit de matériaux (bois, colles, vernis).
- Stockage des matériaux.
- Transformation des matériaux en skateboards.
- Stockage des skateboards.
- Vente à crédit des skateboards.

Événements récents :

- Lancement d'une nouvelle activité en N : production de planches de surf.
- Investissement dans un outil de production financé partiellement par emprunt bancaire.
- Conséquences de la nouvelle activité (peu connue et nécessitant des ajustements de production) : hausse des stocks de matériaux, stock de planches important »

Bilan fonctionnel de l'entreprise Skate Plus au 31/12/N

	Emplois stables	376 500	Ressources stables	395 010
Cycle d'investissement	Immobilisations incorporelles	15 000	Capitaux propres	163 350
	Immobilisations corporelles	360 000	Amortissements, dépréciations, provisions	60 660
	Immobilisations financières	1 500	Dettes financières stables	171 000
Cycle d'exploitation	Actif circulant	45 750	Passif circulant	15 840
	Trésorerie actif	150	Trésorerie passif	11 550
Trésorerie	Total général	422 400	Total général	422 400

Cycle de financement

Question 1 : Indiquez les moyens de financement des investissements de Skate Plus.

Skate Plus a financé ses investissements grâce à ses capitaux propres (apports, bénéfices antérieurs), aux amortissements/dépréciations/provisions (charges calculées/non réellement décaissées finançant les investissements futurs) et à des dettes financières stables (emprunts bancaires à moyen et à long terme).

Coup de pouce : Le BFR c'est quoi ?

Besoin en fonds de roulement (BFR) = Actif circulant – Passif circulant

Il s'agit de la différence entre les emplois à court terme (actif circulant) et les ressources à court terme (passif circulant). Ici aussi, il existe deux cas de figure :

- **Si le BFR est positif**, la société a un actif circulant supérieur à son passif circulant, et les ressources à court terme ne couvrent pas les emplois à court terme. Il lui faut donc financer le décalage grâce à un fonds de roulement positif ou à défaut se financer à court terme.
- **Si le BFR est négatif**, le passif circulant suffit à couvrir l'actif circulant, ce qui génère un excédent de trésorerie qui pourra éventuellement servir à financer un fonds de roulement négatif, ou constituer une trésorerie pour l'entreprise.

Document 2 : L'analyse des cycles d'investissement et de financement



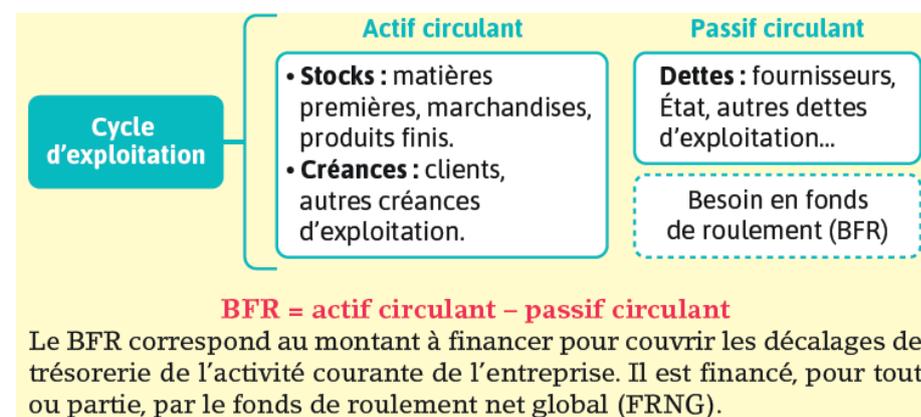
Question 2 : Calculez le FRNG de Skate Plus pour N à partir des documents 1 et 2 et des vidéos dans l'onglet TD

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables} = 395\,010 - 376\,500 = 18\,510$$

Question 3 : Commentez le résultat obtenu.

Le FRNG est positif. Skate Plus réussit donc, grâce à ses ressources stables, à financer ses investissements (emplois stables). Elle dégage même un surplus, qui permettra de financer une partie de son cycle d'exploitation (son activité).

Document 3 : L'analyse du cycle d'exploitation



Question 4 : Calculez le BFR pour N à partir des documents 1 et 3.

$$\mathbf{BRF} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant} = 45\,750 - 15\,840 = 29\,910$$

Question 5 : Commentez le résultat obtenu.

Le BFR est positif, Skate Plus rencontre des décalages de trésorerie du fait de son activité. En effet, elle achète, produit, stocke avant d'être payée par ses clients. Ce besoin de trésorerie est en partie financé par son FRNG, le reste devra être financé autrement (voir question suivante).

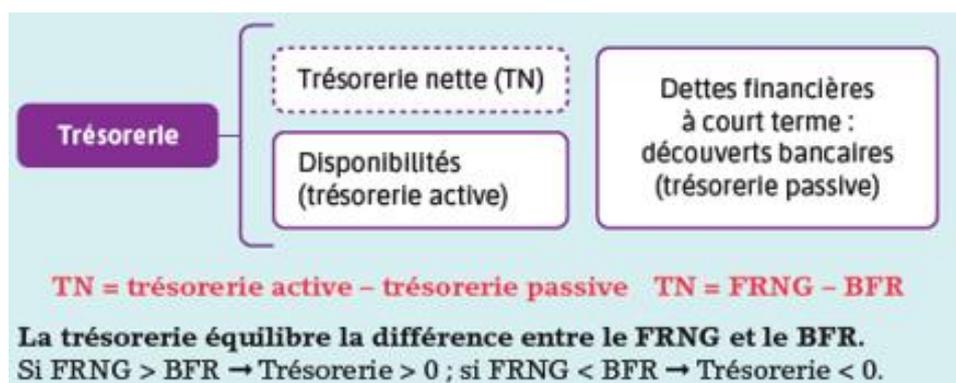
 **Coup de pouce : La trésorerie c'est quoi ?**

Trésorerie = Fonds de roulement – Besoin en fonds de roulement

La trésorerie rassemble toutes les sommes d'argent qui sont directement disponibles pour l'entreprise.

- **Si la trésorerie nette est positive**, elle constitue une ressource à court terme pour l'entreprise avec des liquidités qui appartiennent en propre à l'entreprise.
- **Si la trésorerie nette est négative**, elle constitue un emploi à court terme pour l'entreprise. La trésorerie est alors constituée de liquidités empruntées (en général des découverts).

Document 4 : L'analyse de la trésorerie et de l'équilibre financier



Question 6 : Calculez la trésorerie nette pour N à partir des documents 1 et 4.

Trésorerie nette = Trésorerie active – Trésorerie passive	Trésorerie nette = FRNG – BFR
$TN = 150 - 11\,550 = -11\,400$	$TN = 18\,510 - 29\,910 = -11\,400$

Question 7 : Commentez le résultat obtenu.

La trésorerie nette est négative. L'entreprise est donc « à découvert » à la banque. Le FRNG n'a pas été suffisant pour financer les décalages de trésorerie liés à l'activité de Skate Plus (BFR). Le niveau de la trésorerie équilibre donc ce besoin de financement lié à l'exploitation.

Document 5 : Comment améliorer l'équilibre financier de Skate Plus

Pour réduire son BFR, Skate Plus peut : mieux gérer ses stocks pour limiter le sur-stockage ; réduire ses créances clients (paiement comptant, acomptes, réduction des délais de règlement pour les nouveaux clients, suivi des échéances de règlements, relances clients) ; demander un allongement des délais de paiement à ses fournisseurs.

Indicateurs de Skate Plus au 31/12/N-1	
FRNG =	22 725
Ressources	331 725
– Emplois stables	309 000
BFR	22 050
Actif circulant	27 338
– Passif circulant	5 288
TN	675
Trésorerie active	5 175
Trésorerie passive	4 500

Question 8 : Analysez l'évolution des indicateurs financiers entre N-1 et N.

Les indicateurs financiers se dégradent : le FRNG baisse, le BFR augmente. La nouvelle activité a, en effet, nécessité des investissements. L'entreprise a dû stocker davantage, ce qui a pesé sur le BFR. La baisse du FRNG ne pouvant pas compenser la hausse du BFR, la trésorerie de l'entreprise s'est fortement dégradée et est passée à une situation négative.

Question 9 : Proposez des solutions pour améliorer l'équilibre financier.

Pour diminuer son niveau de BFR, Skate Plus peut jouer sur le crédit interentreprises : négocier un rallongement du crédit fournisseur, diminuer le temps de crédit accordé aux clients. Elle peut aussi optimiser ses stocks en diminuant son temps de stockage...



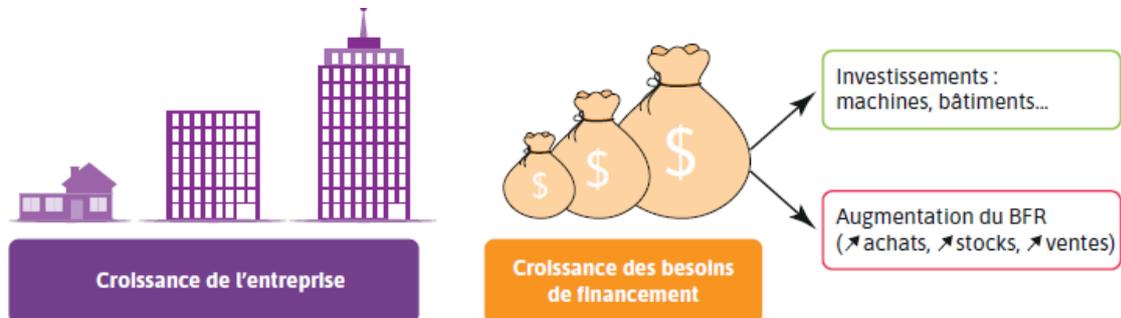
Coup de pouce : Les solutions pour financer le BFR

Affacturation Cette solution permet aux entreprises d'obtenir un financement anticipé de leurs factures.	Facilité de caisse Elle correspond à une permission momentanée de découvert en compte accordée par la banque : le solde du compte bancaire est autorisé à être négatif pour une courte durée.
Autorisation de découvert Lorsque le besoin de crédit devient important, l'autorisation de découvert est une utilisation plus soutenue que dans le cas d'une facilité de caisse.	Crédit de campagne Ce type de crédit finance les besoins de trésorerie si l'activité est saisonnière (tourisme, agriculture, etc.) à un prix bien plus avantageux qu'un crédit classique. Il finance donc les besoins saisonniers et à court terme.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

3. Les facteurs qui influencent le financement des organisations

Document 1 : La croissance de l'entreprise et le choix de financement



Question 1 : Expliquez les raisons pour lesquelles la croissance de l'entreprise crée des besoins de financement.

La croissance nécessite de financer des investissements et l'activité courante de l'entreprise. En effet, quand l'entreprise grandit, son cycle d'exploitation génère mécaniquement un BFR croissant : davantage d'achats et de stocks à financer avant d'encaisser les ventes.

Question 2 : Proposez des modalités de financement à privilégier pour la croissance de l'entreprise.

Comme vu auparavant, les modalités de financement des investissements seront des ressources stables **comme des levées de fonds, des emprunts...** Pour financer son exploitation, l'entreprise peut compter sur son FRNG, **réduire ses stocks et ses crédits clients...**

Document 2 : Le BFR dépend du secteur d'activité

La plupart des entreprises affichent généralement un besoin en fonds de roulement (BFR) positif [...]. Cependant, le niveau de BFR des entreprises dépend en grande partie de leur domaine d'activité. Ainsi, dans certains secteurs [...], il est fréquent de voir des sociétés affichant un BFR négatif. Cette situation constitue un avantage indéniable dans le cadre d'une gestion financière saine puisque l'entreprise est capable de générer un excédent de trésorerie. [...]

Mais comment est-ce possible ? [...] Certains secteurs portent naturellement un BFR très faible, voire négatif, comme c'est le cas des entreprises de la grande distribution et plus largement en environnement BtoC, car elles règlent leurs fournisseurs bien après avoir été

payées au comptant par leurs clients, créant ainsi un excédent de trésorerie [...].

À l'opposé, le BFR est positif pour les entreprises intervenant dans les secteurs d'activité à cycle long où il est d'usage de consentir des délais de règlement importants aux clients. C'est notamment le cas pour la majorité des entreprises industrielles et commerciales. [...] Il est généralement possible de trouver le BFR moyen de votre secteur, calculé en nombre de jours de chiffre d'affaires, auprès de votre organisme professionnel. [...] De quoi aider les dirigeants à mieux situer leur entreprise par rapport à la concurrence.

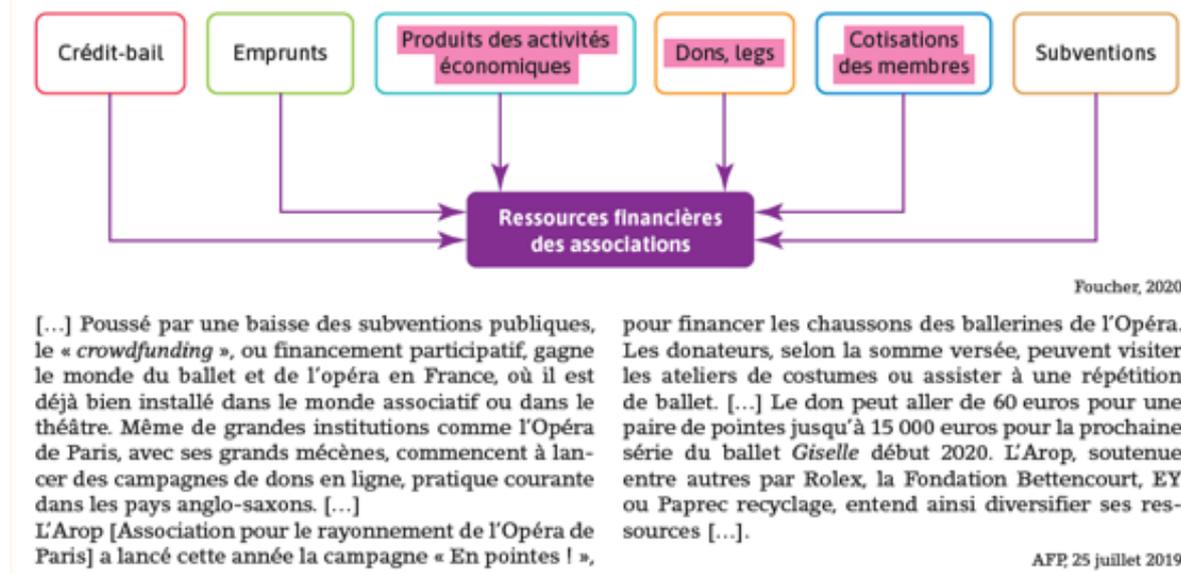
Romain Thomas, *Le Nouvel Économiste*, 8 novembre 2018

Question 3 : Repérez les secteurs d'activité affichant un BFR négatif ou positif. Secteurs avec un **BFR négatif : grande distribution, B2C** (restauration, *business model* de l'abonnement...). Secteurs avec un BFR positif : **majorité des entreprises industrielles et commerciales**, notamment quand elles ont un cycle de production long.

Question 4 : Montrez comment certains secteurs d'activité parviennent à obtenir un BFR négatif et l'avantage d'en avoir un.

Le BFR est négatif car les clients règlent au comptant, avant que l'entreprise ne paie ses fournisseurs. L'entreprise génère, de par son activité, un excédent de trésorerie et non un besoin, elle n'a donc pas à se soucier du financement de son BFR, elle n'est pas « à découvert ».

Document 3 : L'influence de l'environnement sur le financement des associations



Question 5 : Citer les ressources financières spécifiques des associations.

En plus des ressources financières communes aux autres types d'organisation (emprunt, crédit-bail, subvention), les associations peuvent se financer par les cotisations de leurs membres, les produits générés par leurs activités économiques, les dons et les legs.

Question 6 : Expliquez la raison pour laquelle certaines associations comme l'Arop se tournent vers le financement participatif.

La raison principale est liée à leur environnement : les associations voient certaines de leurs ressources **financières baisser, notamment leurs subventions**. Une autre raison, liée à leur situation financière, est évoquée à la fin du texte : la volonté de diversifier leurs ressources.

Document 4 : Les contraintes de financement des collectivités locales (Mairie de Saint Nazaire)

Le budget 2019 de la ville de Saint-Nazaire a été voté en décembre 2018. De nombreuses contraintes ont pesé sur ce vote. En effet, depuis plusieurs années, les dotations de l'État aux collectivités locales diminuent, alors même que les ressources financières des mairies proviennent essentiellement des impôts et taxes, de la dotation globale de fonctionnement de l'État et de l'emprunt.

Dans ce contexte de raréfaction des ressources financières, le défi était de taille pour la commune, d'autant que ses dépenses augmentaient du fait de la hausse régulière de sa population. Saint-Nazaire souhaitait tout de même poursuivre les investissements prévus en réalisant des efforts de gestion au quotidien. La ville a également décidé de ne pas augmenter ses taux de taxe foncière et de taxe d'habitation.

En réalité, Saint-Nazaire bénéficie d'une bonne situation financière lui permettant de financer ses investissements grâce à son autofinancement et à l'emprunt. Son recours à l'emprunt est maîtrisé et se situe à un niveau inférieur à la moyenne des villes de même taille. Son épargne est, quant à elle, supérieure aux communes de même taille.

Question 7 : Expliquez quelle contrainte pèse sur les ressources financières de la commune de Saint-Nazaire.

La commune de Saint-Nazaire fait face, comme toutes les autres collectivités locales, à une diminution de ses ressources financières. En effet, la dotation globale de fonctionnement de l'État diminue régulièrement depuis quelques années.

Question 8 : Montrez que les choix de financement des investissements de la commune de Saint-Nazaire sont influencés par plusieurs facteurs.

L'environnement influence les choix de financement : le gouvernement a décidé de baisser les ressources financières des communes.

La situation financière influence aussi les choix : c'est parce qu'elle met en œuvre une bonne gestion financière que la commune de Saint-Nazaire peut s'autofinancer et recourir à l'emprunt en complément.

**Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !**

Chapitre 3 : Quelles ressources financières pour produire ?

MA SYNTHÈSE DE COURS

Indiquer les notions abordées dans ce chapitre :

1. Quels sont les modalités de financement des organisations ?

2. Quels sont les indicateurs appréciant les besoins financiers des organisations ?

3. Quels sont les facteurs qui influencent le financement des organisations ?