

Le rôle du diagnostic de la trésorerie sur l'appréciation des performances financières de l'entreprise: Etude de cas pratique

The role of treasury diagnosis on the assessment of the company's financial performance: Practical case study

Mennaa rima

Centre universitaire de Mila, r.mennaa@centre-univ-mila.dz.

Reçu: 26/12/2022

Accepted: 04/03/2023

Published: 31/03/2023

Résumé :

La gestion de trésorerie est devenue un outil de gestion nécessaire et indispensable au pilotage de l'entreprise. D'où une gestion efficace de la trésorerie garantira à la fois la liquidité, la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise, elle assure donc sa performance financière. Cet article fait état d'un cadre conceptuel théorique qui illustre la relation entre la gestion de la trésorerie et la performance de l'entreprise, et comment réaliser un diagnostic de la trésorerie précis pour contrôler et évaluer la performance financière de l'entreprise, à travers des rapports et états financiers (un exemple sur la société de presse " LE QUOTIDIEN SA").

Nous sommes arrivés à plusieurs résultats, parmi eux : Le diagnostic de la trésorerie est essentiel pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Grâce à l'étude de rapports significatifs entre des grandeurs extraites des états financiers, la méthode des ratios fournit une démarche simple permettant d'apprécier les performances d'une entreprise. Cette appréciation s'opère généralement sur la base d'une comparaison entre les ratios calculés sur l'entreprise et des ratios de référence traduisant des normes significatives, internes ou externes. Parmi les facteurs qui déterminent le niveau des performances, on doit mentionner la structure du financement de l'entreprise. Quoique le rôle de cette structure soit complexe, l'analyse de l'effet de levier permet d'en donner une première approche, déjà riche en implications pour l'appréciation de la performance financière.

Mots clés : le diagnostic, la performance financière, la gestion de la trésorerie

Abstract:

Cash management has become a necessary and essential management tool for managing the company. Hence effective cash management will guarantee the liquidity, solvency and profitability of the company, thus ensuring its financial performance. This article reports a theoretical conceptual framework that illustrates the relationship between cash management and business performance, and how to perform an accurate cash diagnosis to monitor and evaluate the financial performance of the business, at through reports and financial statements (an example on the press company "LE QUOTIDIEN SA").

We arrived at several results, among them: The diagnosis of the cash flow is essential to evaluate the financial performance of a company. Thanks to the study of significant relationships between quantities extracted from financial statements, the ratio method provides a simple approach for assessing the performance of a company. This assessment is generally made on the basis of a comparison between the ratios calculated on the company and reference ratios reflecting significant standards, internal or external. Among the factors which determine the level of performance, mention should be made of the structure of the company's financing. Although the role of this structure is complex, the analysis of the leverage effect provides a first approach, already rich in implications for the assessment of financial performance.

Keywords: Diagnosis, Financial performance, Cash management

1. Introduction

La gestion de la trésorerie est l'axe principal de la gestion financière. Elle a commencé à prendre une véritable dimension dans les entreprises. Du fait qu'elle doit intéresser tous les membres de l'entreprise en représentant un reflet de sa survie.

La réalisation des objectifs d'une bonne gestion de trésorerie (solvabilité et rentabilité) suppose la maîtrise du processus de la gestion de trésorerie. Ceci est incontournable pour assurer la pérennité

de l'entreprise. Pour cela, la mise en place du processus de gestion doit être la préoccupation permanente des dirigeants.

Tout processus rationnel de gestion s'organise en trois phases fondamentales. Une première phase consiste en un **diagnostic préalable à l'action**. Dans cette phase, les gestionnaires concernés cherchent à analyser et à apprécier la situation et les conditions d'activité afin de définir les orientations et préparer les projets à mettre en œuvre.

Une deuxième étape consiste dans **la prise de décisions concrètes** et dans leur mise en œuvre. Ce passage à l'action s'appuie sur le diagnostic préalable en ce sens qu'il vise soit à confirmer les orientations et les caractéristiques favorables décelées par l'analyse, soit à corriger les traits défavorables qui auront pu être mis en lumière.

Enfin, une troisième étape porte sur le **contrôle et l'évaluation des actions** entreprises. Elle permet parfois de constater la convergence entre les projets initiaux et les réalisations effectives ; dans ce cas, le contrôle débouche sur la validation et la confirmation des actions en cours. Mais, le plus souvent, le contrôle débouche sur le constat de nécessaires réorientations requises soit à cause d'un écart préjudiciable entre les prévisions et les réalisations, soit à cause du constat d'une inadaptation des projets initiaux par rapport à l'évolution de l'entreprise et de son contexte.

Dans le cas de la gestion financière, la démarche de diagnostic revêt également une importance déterminante dans la phase de préparation de projets nouveaux comme dans la phase de contrôle et d'évaluation de projets passés ou en cours de réalisation. L'objet du diagnostic de la trésorerie se définit d'abord par **les thèmes d'analyse** qui lui sont dictés à cause de certaines contraintes pesant sur l'entreprise. En effet, le diagnostic de la trésorerie vise essentiellement à apprécier la façon dont l'entreprise intègre les contraintes majeures de performance, de solvabilité, d'autonomie, de flexibilité financière.

C'est seulement par rapport à ces préoccupations essentielles qu'il est possible de justifier les outils, les méthodes et les démarches mises en œuvre par les analystes financiers pour formuler un jugement sur la situation, les performances de l'entreprise et sur le niveau de risque qu'elle assume (Cohen, 1991, p. 69).

Donc la gestion de trésorerie est un levier stratégique pour chaque entreprise dans la mesure où la maîtrise des flux a un impact direct sur sa performance financière. Dès lors, la gestion optimale rigoureuse de la trésorerie apparaît comme un outil performant pour toutes entités économiques tente à assurer sa survie et maintenir une cohérence et une réalisation instantanée de sa rentabilité.

1.1. Problématique :

Dans ce travail de recherche, nous essayons d'étudier la relation existante entre la gestion de trésorerie et la performance financière par la réponse à la problématique, qui sera formulée comme suit : « **Quel est le rôle du diagnostic de la trésorerie sur l'appréciation des performances financières de l'entreprise ?** »

Ainsi, afin de pouvoir apporter une réponse effective et profonde à cette question de recherche, nous avons jugé nécessaire de répondre aux questions secondaires qui la découlent, à savoir :

- Quel est le rôle de la gestion de trésorerie d'une entreprise dans la fonction financière de l'entreprise ?
- Quelles sont les bonnes pratiques qui peuvent rendre une gestion de trésorerie efficace ?
- Est-ce que la maîtrise de gestion de la trésorerie est un facteur clé de la performance de l'entreprise ?
- Un diagnostic de la trésorerie est-il nécessaire pour évaluer la performance financière de l'entreprise ?

1.2. Objectifs :

Notre recherche vise à connaître et à atteindre aussi un certain nombre d'objectifs fixés, il s'agira essentiellement de :

- **Apprendre** à analyser, synthétiser, et rédiger un diagnostic.

- **Découvrir** et avoir une vision plus claire sur la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise et les outils les plus importants utilisés pour l'optimiser ;
- **Comprendre** les mécanismes et les méthodes efficaces pour le bon fonctionnement de la trésorerie qui garantiront que l'entreprise ne tombe pas en difficultés financières ;
- **Connaître** l'importance de la performance financière des entreprises et les indicateurs qui la mesure ;
- **Analyser** la performance financière au moyen d'indicateurs d'équilibre financier ;
- **Clarifier** la relation entre la gestion optimale de la trésorerie et la performance financière de l'entreprise.

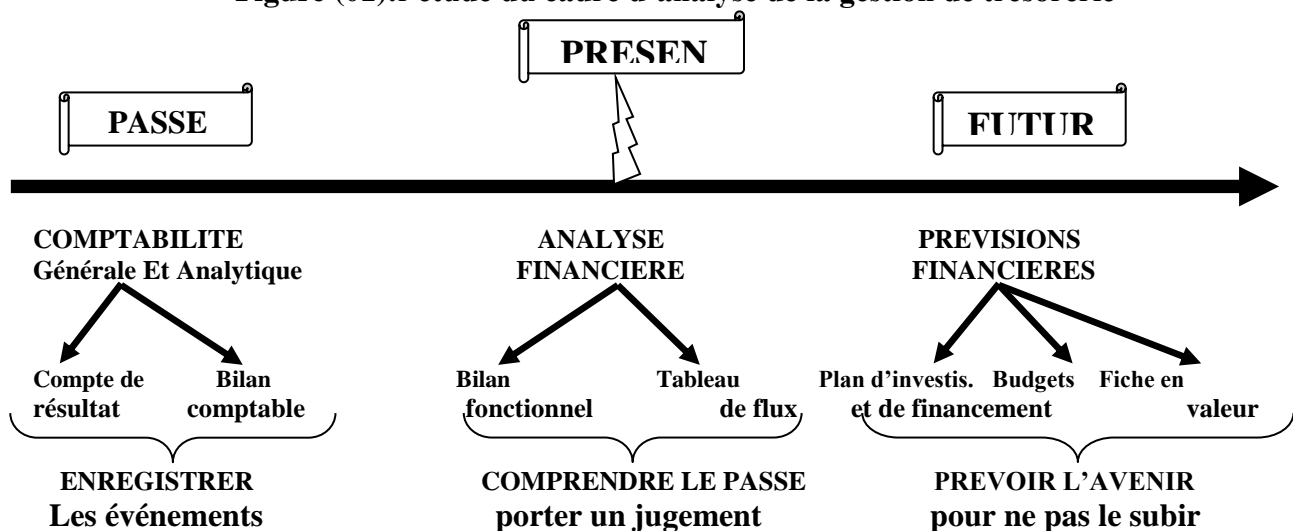
1.3. Méthodologie de recherche :

Afin de connaître les différents aspects du sujet, répondre à la problématique, nous avons opté une étude à la fois **descriptive et analytique**.

2. Définition de la gestion de trésorerie: on peut dire "Optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme" ou "Gestion des liquidités et des risques"

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, à moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise (Formation gestion de trésorerie, 2019).

Figure (01):l'étude du cadre d'analyse de la gestion de trésorerie



Source: (Rousselot & Verdié, 2017, p. 8)

A travers la figure précédente, on remarque que le diagnostic de la trésorerie est une démarche qui a pour objectif (Ogien, 2018, pp. 1-2):

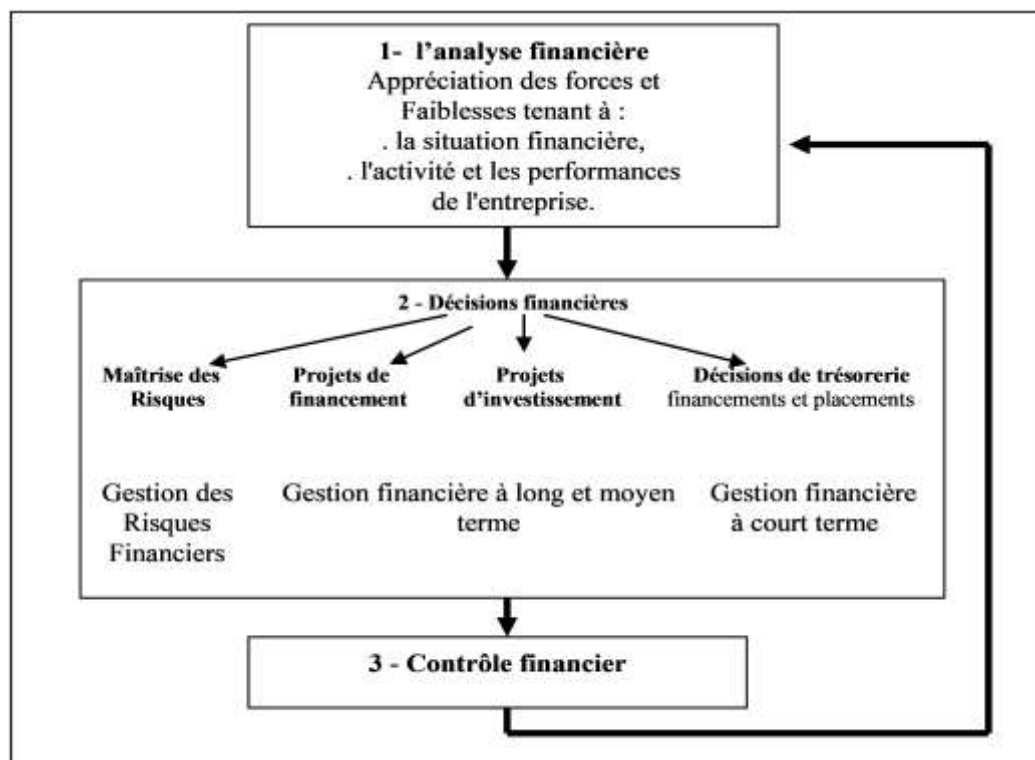
- d'identifier les causes de difficultés présentes ou futures de l'entreprise ;
- de mettre en lumière les éléments défavorables ou les dysfonctionnements dans la situation financière et les performances de l'entreprise ;
- de présenter les perspectives d'évolution probables de l'entreprise et de proposer une série d'actions à entreprendre afin d'améliorer ou de redresser la situation et les performances de l'entreprise.
- Le diagnostic s'effectue à partir des états financiers du passé dans une optique dynamique et comparative. On recueille ces documents sur les deux ou trois derniers exercices afin d'étudier l'évolution de la société et de comparer les performances dans le temps. Cette comparaison se fait à l'aide des ratios.
- L'étude des états financiers prévisionnels s'appelle la stratégie financière ;
- Le diagnostic consiste à **décrypter** ces documents comptables afin de porter un jugement sur l'équilibre financier, la performance et la rentabilité de l'entreprise. Cette démarche met en

évidence les forces et les faiblesses de l'entité analysée et aide l'analyste à apprécier son niveau de risque ;

- Le diagnostic peut être associé à d'autres analyses portant sur les aspects non comptables de l'entreprise, ainsi que sur son environnement. On peut ainsi consulter les extraits d'immatriculation au registre du commerce et des métiers contenant des informations sur les dirigeants et l'activité de l'entreprise ou se procurer des informations sectorielles;
- Ces informations permettent à l'analyste de compléter l'appréciation strictement financière de la santé et de la pérennité de l'entreprise par des éléments plus stratégiques et d'effectuer une comparaison des performances dans l'espace, c'est-à-dire par rapport aux autres sociétés du même secteur d'activité.

Ce qui précède peut être résumé dans le schéma suivant :

Figure (02): le diagnostic de la trésorerie d'entreprise (un schéma de synthèse)



Source: (Cohen, 1991, p. 24)

3. Le concept de trésorerie:

La trésorerie est le solde entre les ressources permanentes dont dispose l'entreprise et ses besoins de financement permanents ou, en utilisant la terminologie financière, la trésorerie est égale à la différence entre fonds de roulement et besoin de fonds de roulement (Iacrampe & Serge, 1977, p. 5).

La trésorerie d'une entreprise à une date déterminée, est la différence à cette date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

4. Rôle et finalité de la trésorerie:

La trésorerie est étroitement liée aux mouvements de liquidités à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dès la création de l'entreprise se pose le problème de gestion optimale des, il faut savoir également suivre les mouvements de liquidités, les anticiper de manière à prévoir un équilibre satisfaisant entre les encaissements et les décaissements.

Il est généralement admis que la trésorerie de l'entreprise a une double fonction:

- Financer les besoins à coût minimum ;

- Assurer l'utilisation la plus efficace des ressources financières, en obtenant les meilleurs rendements des fonds investis. Pour cela on réduit au minimum les liquidités inemployées, les besoins en fond de roulement et les coûts de transactions.

Donc La bonne gestion de trésorerie permet de (Bruslerie & Hubert, 2017, pp. 4-14) :

- Atteindre l'objectif de liquidité (Permettre à l'entreprise de faire face, au jour le jour, à ses engagements) ;
- Gérer les risques liés aux taux de change;
- Se rapprocher au maximum de la trésorerie zéro.
- Contrôler les entrées et sorties de fonds ;
- Optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et de rentabilité ;
- S'assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.

5. Le rôle du trésorier:

Globalement, le trésorier d'une entreprise chargé de plusieurs missions qu'il devra accomplir. « Parmi ces missions, cinq d'entre elles sont considérés comme essentielles» (Abdellaoui, 2006, p. 168) :

5.1. Assurer la liquidité de l'entreprise:

C'est-à-dire son aptitude à faire face aux échéances; le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers: les paiements des salaires, le respect des échéances fournisseurs, celles vis-à-vis de l'Etat, les organismes sociaux, les banques...;

5.2. Réduire le coût des services bancaires:

C'est-à-dire minimiser le montant des frais financiers à court terme, le trésorier ne peut intervenir dans les frais financiers attachés aux emprunts à moyen et long terme résultant des programmes d'investissement pris par l'entreprise. Mais, par contre, il peut intervenir dans la minimisation des frais financiers à court terme (découvert, escompte commercial.....) par la connaissance du fonctionnement des comptes bancaires;

5.3. Optimiser les placements:

Lorsque la trésorerie est excédentaire, il convient de la placer en tenant compte des intérêts et de la plus-value (ou moins-value) obtenue;

5.4. Gérer les risques financiers à court terme:

Il s'agit du risque de change et du risque de taux. L'objectif est d'éviter les pertes de change;

5.5. Relations avec les organismes financiers:

Il contrôle des écritures ainsi que le coût de la relation bancaire. L'objectif est à terme de mener les négociations avec les organismes financiers.

Pour mener à bien ces missions le trésorier doit être organisateur, technicien, anticipateur et communicateur.

6. Les approches de la trésorerie:

Les indicateurs de gestion utilisés pour réaliser le diagnostic sont variés de façon à répondre aux attentes des différents utilisateurs. Ils sont issus de deux méthodes d'analyse (Kluwer, 2019):

6.1. L'analyse statique : Elle est basée, essentiellement, sur l'examen des comptes annuels à une date donnée.

6.2. L'analyse dynamique : Elle est fondée principalement sur l'étude des flux financiers pour une période donnée.

7. L'approche statique de la trésorerie:

7.1. L'analyse bilanciale:

L'analyse par le bilan est une analyse statique, La trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est l'image de ces emplois et ces ressources a un moment donné.

7.1.1. Le bilan fonctionnel: Le bilan fonctionnel sert à analyser d'où vient l'argent et comment il est utilisé. Cette présentation de bilan permet de classer les opérations par fonction (exploitation, financement ou encore investissement). Le bilan fonctionnel permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation, et il est divisé en deux parties (Bazet & Faucher, 2009, p. 123) :

- **L'actif :** C'est la partie gauche du bilan, elle regroupe les emplois stables et actifs circulants; L'actif du bilan fonctionnel est évalué en **valeurs brutes**, c'est-à-dire leur **valeur d'achat (avant déduction des amortissements, dépréciations et provisions)**.

- **Le passif :** C'est la partie droite du bilan, elle regroupe les ressources durables et les dettes circulantes.

7.1.2. Principes et objectifs du bilan fonctionnel: L'analyse fonctionnelle du bilan consiste à (Bazet & Faucher, 2009, pp. 124-139) :

- Considérer l'entreprise dans son fonctionnement,

- Mettre en évidence les cycles fonctionnels : cycles d'investissement, cycles de financement, cycles d'exploitation, cycles hors exploitation, cycles de trésorerie.

- Evaluer le Fonds de Roulement Net Global (**FRNG**), le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (**BFRE**), le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (**BFRHE**) et la Trésorerie Nette (**TN**).

7.1.3. Les valeurs structurelles du bilan fonctionnel (Analyse du bilan fonctionnel /Les indicateurs d'équilibre financier relatif au bilan fonctionnel) (Bazet & Faucher, 2009, pp. 124-139):

- **Le fonds de roulement net global (FRNG) :** Le fond de roulement net global représente la part des ressources durables consacrées à financer des emplois circulants. Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise. Le fond de roulement net global représente la part des capitaux permanents qui reste à la disposition de l'entreprise après qu'elle ait financée ses immobilisations, il est aussi défini comme étant l'excédent des capitaux permanents sur les valeurs immobilisées.

Fonds de roulement net global (FRNG)= Capitaux permanents – Actifs immobilisés

- **Le besoin en fonds de roulement BFR :** Le besoin en fonds de roulement comme l'insuffisance des ressources générées par l'exploitation sur les emplois engagés dans le cycle d'exploitation. Tel est du moins le cas général lorsque, par exception, les ressources d'exploitation sont supérieures à 1. Le besoin en fonds de roulement indique ce que devrait être le fonds de roulement pour que la liquidité de l'entreprise soit garantie et puisse assurer le financement du cycle d'exploitation.

BFR est composé du besoin en fonds de roulement d'exploitation (**BFRE**) et du besoin en fonds de roulement hors exploitation (**BFRHE**)

Besoin en fonds de roulement (BFR) = BFRE + BFRHE

Le BFRE est égal à la différence entre le besoin d'exploitation et les ressources d'exploitation.

BFRE=besoin d'exploitation - les ressources d'exploitation.

= (stocks +créances d'exploitation) – (dettes fournisseurs d'exploitation +dettes fiscales et sociales.)

Le BFRHE est égal à la différence entre le besoin hors exploitation et les ressources hors Exploitation

BFRHE=besoin hors exploitation - ressources hors exploitation

- **La Trésorerie :** La trésorerie se définit comme l'ensemble des actifs rapidement, transformables en liquidités pour règlement des dettes à court terme.

La trésorerie se calcule selon deux méthodes, la première par ses composants et la seconde par le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

✓ **Méthode 01 :**

La trésorerie de l'entreprise peut être déterminée par la différence entre la trésorerie de l'actif (les soldes positifs des comptes bancaires de l'entreprise ainsi que les valeurs mobilières de placement) et la trésorerie du passif (emprunts bancaires, les soldes créditeurs bancaires).

$$\text{Trésorerie} = \text{trésorerie « actif » (TA)} - \text{trésorerie « passif » (TP)}$$

✓ **Méthode 02 :**

La trésorerie représente les disponibilités de l'entreprise après le financement du (FR) et du (BFR). La trésorerie est donc la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

$$\text{Trésorerie (TR)} = \text{fonds de roulement (FR)} - \text{besoin en fonds de roulement (BFR)}$$

Le fond de roulement représente la partie investissement du bilan fonctionnel. C'est la différence entre les ressources stables et les emplois stables. Le besoin en fonds de roulement représente la partie exploitation du bilan fonctionnel. C'est-à-dire les dettes courtes terme, les créances courtes terme et les stocks.

7.2. L'analyse par les ratios:

- On appelle ratio le rapport entre deux grandeurs (de même nature ou non).
- Les ratios financiers sont calculés à partir de données provenant des documents comptables (notamment le bilan et le compte de résultat) ou issus de documents extra - comptables (soldes intermédiaires de gestion, tableaux de flux....). Ces ratios sont très variés et s'expriment sous différentes formes : pourcentage, coefficient, jours....
- Les ratios sont de précieux outils d'analyse. Ils permettent des comparaisons dans le temps (pour une même entreprise) et dans l'espace (par rapport à des normes généralement admises ou à des ratios « moyens » déterminés au niveau du secteur d'activité de l'entreprise).

Les banques, les analystes financiers et les agences de notation utilisent, entre autres, les ratios pour établir leurs diagnostics.

- Les ratios susceptibles d'être calculés étant très nombreux, l'entreprise doit en sélectionner un nombre limité, choisis en fonction de son secteur d'activité et de sa situation.

- Les ratios les plus utilisés peuvent être classés en 6 groupes (Delahaye & Dprat, 2016, pp. 45-53):

- ✓ Les ratios analysant l'activité
- ✓ Ratios analysant l'équilibre financier
- ✓ Ratios analysant l'endettement
- ✓ Ratios de rotation
- ✓ Ratios de solvabilité
- ✓ Ratios analysant la rentabilité

7.2.1. Les ratios analysant l'activité: si on se limite à l'activité, donc au compte de résultat, les principaux ratios utilisés sont les suivants:

Tableau (01): Les ratios analysant l'activité

Type de ratio	Exemples de ratios	Précision
Taux de variation du CAHT	$\frac{\text{CAHT(N)} - \text{CAHT (N-1)}}{\text{CAHT (N-1)}}$	Permet de suivre l'évolution du niveau d'activité (le taux de variation de la VA peut également être calculé).
Taux de marge commerciale	$\frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Ventes de marchandises}}$	Mesure la performance commerciale de l'entreprise.
Taux de profitabilité	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{CAHT}}$	Informe sur l'aptitude de l'entreprise à générer un bénéfice
Poids de certaines charges	$\frac{\text{Charges d'intérêt}}{\text{CAHT ou EBE}}$	On peut aussi mesurer l'importance des charges de personnel ou des matières consommées....

Partage de la valeur ajoutée	$\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{VA}}$	Permet de connaître le partage de la VA entre les différents bénéficiaires et d'en suivre l'évolution.
------------------------------	---	--

Source : (Delahaye & Dprat, 2016, p. 46)

Si les SIG (valeur ajoutée et EBE notamment) ont été retraités, on utilise les montants correspondants pour le calcul des ratios.

7.2.2. Ratios analysant l'équilibre financier: Généralement, on considère que l'équilibre financier est assuré dès lors que l'on a : $\text{FRNG} > 0$, le minimum exigé étant la couverture des emplois stables par des ressources durables. On doit donc avoir :

$$\frac{\text{Ressources durables}}{\text{Emplois stables}} \geq 1$$

Le ratio ci- dessous permet de voir la part de l'actif circulant financé par des ressources durables :

FRNG

Actif circulant

On se base sur un BFRE « moyen » pour déterminer le niveau requis pour le FRNG.

7.2.3. Ratios analysant l'endettement:

- **Le ratio d'autonomie financière:** en principe, les dettes financières ne doivent pas excéder les capitaux propres, sinon le risque financier de l'entreprise serait considéré comme excessif par les prêteurs.

Le ratio d'autonomie financière permet de voir si cette règle est respectée:

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes financières}} = \frac{\text{K}}{\text{D}} \geq 1$$

- **La capacité théorique d'endettement :** l'entreprise pouvant théoriquement s'endetter jusqu'à concurrence des capitaux propres. On a:

$$\text{Capacité théorique d'endettement} = \text{K} - \text{D}$$

- **La capacité de remboursement**

$$\text{La capacité de remboursement} = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{CAFt}} < \underline{3 \text{ ou } 4}$$

On admet, en général, que l'endettement ne doit pas excéder trois ou quatre fois la CAF.

Au-delà, les prêteurs considèrent qu'il existe un risque de non-remboursement.

Ce dernier ratio peut être calculé en considérant l'endettement financier :

Tableau (02): La différence entre les dettes financières et l'endettement financier

Termes	Définition
Dettes financières	Dettes à moyen et long terme auprès des banques et des associés.
Endettement financier	Dettes à court, moyen et long terme auprès des banques et des associés = dettes financières + concours bancaires courants (CBC).

Source : (Delahaye & Dprat, 2016, p. 47)

7.2.4. Ratio de rotation: les ratios de rotation s'expriment en jours et permettent d'analyser et de suivre plus précisément les principaux postes entrant dans le calcul du BFRE:

Tableau (03): Les ratios de rotation

Poste	Ratio
Stock de marchandises	$\frac{\text{Stock moyen de marchandises}}{\text{Cout d'achat des marchandises vendues}} \times 360$
Stock de matières premières	$\frac{\text{Stock moyen de matières premières}}{\text{Cout d'achat des matières premières consommées}} \times 360$
Stock de produit finis	$\frac{\text{Stock moyen de produits finis}}{\text{Cout de production des produits finis vendus}} \times 360$
Clients	$\frac{\text{Créances clients + EENE}}{\text{CA TTC}} \times 360$
Fournisseurs	$\frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achats TTC + Services extérieurs TTC}} \times 360$

Source : (Delahaye & Dprat, 2016, p. 48)

7.2.5. Ratios de solvabilité : la solvabilité d'une entreprise est son aptitude à régler ses dettes à l'aide de ses actifs en cas de liquidation. La solvabilité d'une entreprise se mesure à l'aide du ratio suivant:

$$\frac{\text{Endettement total}}{\text{Total du bilan}}$$

7.2.6. Ratios analysant la rentabilité:

- La rentabilité est une préoccupation fondamentale pour les investisseurs (actionnaires et banques notamment). La connaissance du résultat est insuffisante car une entreprise peut être profitable (c'est-à-dire dégager un bénéfice) tout en étant peu rentable. la rentabilité s'exprime sous forme de taux et permet de mieux évaluer la performance de l'entreprise. Il s'agit alors de comparer le résultat aux **capitaux investis**.

- La rentabilité économique mesure la performance économique globale d'une entreprise tandis que la rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres.

- La rentabilité financière est liée à la rentabilité économique par une relation faisant intervenir le poids de la dette (D/K) et le cout de la dette (*i*).

- **La rentabilité économique r_e :** la rentabilité économique mesure la performance d'une entreprise avant prise en compte du cout de la dette. Elle met en rapport un résultat économique avec l'ensemble des capitaux investis pour l'obtenir (BOSSU & Henrotte, 2008, p. 19) :

$$r_e = \frac{\text{Résultat économique}}{\text{Capitaux investis}}$$

Il n'existe pas de consensus concernant le mode de calcul du résultat économique et de capitaux investis:

- Au numérateur, on retient généralement le résultat d'exploitation net d'IS, parfois le résultat net d'IS hors intérêts de la dette financière (résultat net + charges d'intérêt nettes d'IS) ;

- Au dénominateur, les capitaux investis sont généralement calculés de la façon suivante:

Capitaux investis = capitaux propres (hors résultat de l'exercice) + dettes financières

- Le calcul peut être effectué avant IS ou après IS. selon le cas , on retiendra donc un résultat économique avant IS ou net d'IS. Dans la pratique, la rentabilité économique est calculée après IS.

- Le calcul de la rentabilité économique permet de comparer les entreprises d'un même secteur d'activité quelles que soient leurs structures financières.
- Une entreprise peut améliorer sa rentabilité économique de deux manières:
 - ✓ En augmentant la marge réalisée sur chaque produit ;
 - ✓ En augmentant les quantités vendues, à marge unitaire constante
- **La rentabilité financière r_f** : La rentabilité financière mesure la performance d'une entreprise après prise en compte du coût de la dette. Elle représente la rentabilité des capitaux propres et met en rapport le résultat net avec les capitaux propres (BOSSU & Henrotte, 2008, p. 19) :

$$r_f = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propres (hors résultat de l'exercice)}}$$

- Il s'agit d'une rentabilité après IS (le résultat est net d'IS).
- Les capitaux propres retenus sont souvent les capitaux propres hors résultat à la clôture de l'exercice afin de prendre en compte le montant investi en début d'exercice.
- La rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires. plus elle est élevée, plus les dividendes distribués pourront être confortables.
- le calcul de la rentabilité financière permet aux actionnaires de porter un jugement sur leur investissement dans le capital d'une entreprise.

8. L'Approche dynamique de la trésorerie: la mesure de la performance:

8.1. Tableau de compte du résultat: Le compte de résultat est un document qui récapitule les produits et les charges de l'exercice et indique comment s'est formé le résultat.

On commence un exercice avec un budget, c'est à dire une prévision des charges et des produits. A la fin de l'exercice, lorsque toutes les opérations ont été réalisées, on récapitule l'ensemble de ces opérations par chapitre. La différence entre l'ensemble des charges et des produits fait apparaître un résultat. Celui ci peut-être un déficit si les charges sont supérieures aux produits, ou un excédent dans le cas contraire (Selmer, 2006).

Le compte de résultat regroupe tous les comptes des classes 6 et 7 du plan comptable.

Les comptes de la classe 6 (comptes de charges) ont normalement un solde débiteur et figurent au débit ; les comptes de la classe 7 (comptes de produits) ont normalement un solde créditeur et figurent au crédit.

Les produits et les charges sont comptabilisés par nature et sont couramment présentés sous trois rubriques au compte de résultat :

- les produits et les charges D'EXPLOITATION
- les produits et les charges FINANCIERS
- les produits et les charges EXCEPTIONNELS

Comme pour le bilan, les associations doivent respecter une présentation normalisée pour leur compte de résultat. La présentation en compte correspond à la présentation traditionnelle : les charges doivent figurer à gauche du tableau et les produits à droite. Le résultat apparaît après les charges s'il s'agit d'un excédent et après les produits s'il s'agit d'un déficit.

Les charges sont codifiées en classe 6 tandis que les produits sont en classe 7. pour chacun des groupes, on inclut les éléments calculés. Pour les charges : les dotations aux amortissements, dépréciations et provisions en 681, 686, 687 ; pour les produit : les reprises en 781, 786, 787. (Selmer, 2006, pp. 42-46)

Tableau (04) : Structure d'un compte ou tableau de résultat d'un exercice

Charges	Produit
Charges d'exploitation (comptes:60 à 65 et 681)	Produit d'exploitation (comptes:70 à 75 et 781)
Charges financières (comptes: 66 et 686)	Produit financiers (comptes: 76 et 786)

Charges exceptionnelles (comptes: 67 et 687)	Produit exceptionnels (comptes: 77 et 787)
Bénéfice (compte 120)	Perte (compte 129)

Source : (Selmer, 2006, p. 45)

- **Les produits sur opérations en capital sont constitués :**
 - par les produits de cessions d'actif représentés par le prix de vente des immobilisations incorporelles, corporelles ou financières cédées par l'entreprise;
 - par la quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice. Lorsqu'une entreprise perçoit une subvention d'investissement, elle l'inscrit au passif du bilan et non dans les produits. La subvention sera ensuite virée au résultat et étalée sur la période de l'investissement (La comptabilisation des produits ou des charges exceptionnels, 2022).

- **Les charges sur opérations en capital** sont constituées par la valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés (VNC). La VNC correspond à la valeur d'origine d'un bien diminuée de ses amortissements cumulés. Lorsque le prix de cession d'un bien est supérieur à la VNC, on dit qu'il y a **plus-value** ; dans le cas contraire, on dit qu'il y a **moins-value** (La comptabilisation des produits ou des charges exceptionnels, 2022).

8.2. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) (analyse de l'activité): Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et la formation de son bénéfice (ou déficit).

Le **calcul des soldes intermédiaires de gestion** s'effectue à partir des mêmes éléments que ceux qui figurent dans le **compte de résultat** : les charges et les produits (Ogien, Gestion Financière de l'entreprise, 2011, p. 30).

8.2.1. Utilité des soldes intermédiaires de gestion (SIG):

Les **soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent de comprendre la construction du résultat** en identifiant et mettant en valeur quelques indicateurs clés tels que la marge, l'excédent brut d'exploitation ou encore le résultat d'exploitation.

On utilise notamment les indicateurs figurant dans les soldes intermédiaires de gestion pour se comparer aux statistiques du secteur voir directement à des concurrents. C'est également un bon outil pour analyser les variations par rapports aux exercices précédents et pour calculer des ratios financiers. D'ailleurs, il est un des éléments composant le prévisionnel financier (Les Soldes Intermédiaires De gestion SIG , 2019).

8.2.2. Calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Tableau (05) : Calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

SIG	Précisions
Ventes de marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues <hr/> = Marge commerciale	Coût d'achat des marchandises vendues = Achat de marchandises + Variations des stocks de marchandises
Production vendue + Production stockée + Production immobilisée <hr/> = Production de l'exercice	Production stockée = Variations des stocks de produits finis et en cours (SF-SI)
Marge commerciale + production de l'exercice. - Consommations en provenance des tiers <hr/> = Valeur ajoutée (VA) + Subventions d'exploitation - Impôts, taxes et versements assimilés	Consommations en provenance des tiers = Achat de matières premières + Variation des stocks de matières premières + Autres achats et charges externes.

<ul style="list-style-type: none"> - Charges de personnel _____ = Excédent Brut d'exploitation (EBE) + Reprises sur amort., dépréc. et prov. + Autres produits d'exploitation - Dotations aux amort., dépréc. et prov. - Autres charges d'exploitation _____ = Résultat d'exploitation (REX) + Produits financiers - Charges financières _____ = Résultat courant avant impôt + Résultat exceptionnel - Participation des salariés - Impôt sur les bénéfices _____ = Résultat de l'exercice 	<p>Charges de personnel = Salaires et traitements + Charges sociales</p> <p>On peut vérifier le résultat d'exploitation grâce au calcul suivant: { Produits d'exploitation - { Charges d'exploitation</p> <p>Résultat exceptionnel = { Produits exceptionnels - { Charges exceptionnelles</p>
---	--

Source : (Les soldes intermédiaires de gestion (SIG), 2019)

8.2.3. Interprétation et intérêt des principaux SIG: La cascade des huit soldes présentés par le plan comptable permet de dégager plusieurs niveaux de mesure de la performance d'une entreprise.

Tableau (06) : Interprétation et intérêt des principaux SIG

SIG	Interprétation et intérêt
Marge commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateur de la performance commerciale d'une entreprise. - Permet le calcul du taux de marge commerciale, utile pour les comparaisons dans le temps et dans l'espace.
La production	Indicateur de l'activité réalisée par les entreprises qui rendent des services ou qui transforment des biens pour en créer de nouveaux. Pour éviter de confondre cette activité de fabrication avec l'activité de négoce, le PCG a créé des comptes spécifiques : achat et stocks de matières premières à l'entrée, production vendue et stocks de produits finis ou en cours à la sortie.
Valeur ajoutée (VA)	<p>Richesse créée par l'entreprise au cours de l'exercice grâce à ses opérations d'exploitation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicateur de la taille de l'entreprise. - la VA est répartie entre plusieurs bénéficiaires: <ul style="list-style-type: none"> * le personnel (Charges de personnel + Participation) ; * les prêteurs (Charges intérêts) ; * l'Etat (Impôts, taxes et versements assimilés, Impôt sur les bénéfices) ; * l'entreprise et ses associés (pour le reste).
Excédent Brut d'exploitation (EBE)	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateur de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise. Il s'agit d'un résultat brut d'exploitation car calculé avant dotations et reprises. On exclut également les Autres produits et Autres charges qui ne relèvent pas de l'exploitation au sens strict (l'EBE représente le flux potentiel de trésorerie généré par l'activité principale de l'entreprise). - indicateur utilisé pour évaluer les entreprises (l'EBE est multiplié par un coefficient variant en fonction du secteur d'activité).
Résultat	Le résultat d'exploitation mesure la capacité de l'entreprise à générer des

d'exploitation (REX)	ressources avec son activité principale, sans prendre en compte les éléments financiers et exceptionnels. Il met en avant la performance économique de l'entreprise.
Résultat courant avant impôt	Le résultat courant avant impôt permet de mesurer l'impact de la politique financière de l'entreprise sur son résultat d'exploitation.
Résultat exceptionnel	Le résultat exceptionnel représente le résultat réalisé par une entreprise lors des ces opérations non récurrentes (une cession d'immobilisation, un remboursement exceptionnel...). Il s'agit donc des produits et des charges qui ne sont pas liés à l'activité courante de l'entreprise et qui ne sont pas financiers.
Résultat de l'exercice	Le résultat net caractérise l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours d'une période considérée. Il est obtenu en faisant la différence entre le total des produits et le total des charges de cette période. C'est tout ou partie de ce résultat qui peut être distribué sous forme de dividendes (dès lors qu'il est positif, qu'il n'y ait pas de perte antérieures à apurer et que la réserve légale soit dotée).

Source: Elaboré par nos soins à l'aide (Ogien, Gestion Financière de l'entreprise, 2011, p. 31).

8.2.4. Le retraitement des SIG:

Un retraitement consiste à déplacer un poste du compte de résultat vers un ou plusieurs autres postes. Un retraitement peut avoir un impact sur un ou plusieurs SIG.

Tableau (07): Le retraitement des soldes intermédiaires de gestion

Redevance de crédit-bail (CB) ou de location financement	La redevance de crédit-bail est exclue des consommations en provenance des tiers car on suppose une acquisition d'immobilisation financée par l'emprunt. La redevance est donc éclatée en deux fractions: - une partie qui correspond à la dotation aux amortissements du bien: $\text{Dotation CB} = \frac{\text{Valeur du bien}}{\text{Durée d'amortissement}}$ - le reste (redevance – dotation CB) est considéré comme des charges d'intérêts.
Personnel extérieur	Les dépenses de personnel intérimaire sont exclues des consommations en provenance des tiers et rattachées aux charges de personnel.
Participation	Les sommes correspondantes sont assimilées à des charges de personnel.

Source : (Delahaye & Dprat, 2016, p. 24)

8.3. La Capacité D'autofinancement (CAF) (analyse de l'activité):

8.3.1. Définition de la CAF: La CAF est la trésorerie potentielle dégagée au cours d'un exercice comptable grâce aux opérations de l'activité courante. La Capacité d'Autofinancement représente donc **l'ensemble des ressources, dégagées au cours de l'exercice, grâce aux opérations de gestion de l'entreprise (c'est donc la ressource interne générée par l'activité)**. Elle définit donc le montant global des ressources que l'entreprise pourrait consacrer à l'autofinancement. Soit le calcul suivant (Granger, 2021) :

Capacité d'autofinancement = Produits encaissables - Charges décaissables

La part consacrée à l'autofinancement correspond alors à la Capacité d'autofinancement diminuée du montant des dividendes versés aux actionnaires.

Soit :

Autofinancement = Capacité d'autofinancement – dividendes

La CAF diffère donc du Résultat net de l'entreprise du fait qu'elle ne tient pas compte des produits et des charges calculés mais ne comptabilise que les flux financiers réels ayant affectés la trésorerie de l'entreprise.

Pour définir la CAF, il faut donc uniquement prendre en compte les charges décaissables et les produits encaissés.

Il faut de fait corriger le Résultat de l'exercice en y ajoutant le total des charges calculées qui ont été prises en compte et en le diminuant du total des produits calculés qui ont été rajoutés.

Parmi les charges calculées (ou charges non décaissables), on trouve:

- Les dotations aux amortissements, dépréciations et provisions (DADP) ,c'est-à-dire les comptes **681, 686,687;**

- Les valeurs comptables des éléments d'actif cédés (comptes **675- VCEAC**), les comptes **781, 786 et 787.**

Parmi les produits calculés (ou produits non encaissables), on trouve:

- Les reprises sur amortissements, dépréciations et provisions (RADP) ;

- La quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice (compte 777).

8.3.2. Intérêt de la CAF: La CAF est un concept essentiel pour le diagnostic financier. On la retrouve dans le calcul de certains ratios et dans plusieurs documents financiers : tableau de financement, plan de financement, tableau de flux de trésorerie

Le niveau de la CAF détermine celui de l'autofinancement (trésorerie potentielle découlant de l'activité courante et revenant à 100% à l'entreprise) :

$\text{Autofinancement}(N) = \text{CAF}(N) - \text{dividendes distribués en } N$

L'autofinancement permet notamment (Marié, 2022):

- Le renouvellement des immobilisations ;
- Le remboursement des emprunts de l'entreprise ;
- Le financement de nouveaux investissements.

L'autofinancement non utilisé se retrouve en trésorerie et peut faire l'objet de placements à court ou moyen terme.

8.4. Tableau de financement: Comme nous avons pu le constater, dans le bilan fonctionnel la trésorerie peut se calculer à partir de la différence entre le Fonds de roulement et le Besoin en fonds de roulement. La variation de la trésorerie peut donc s'expliquer par comparaison de la variation du FRNG et du BFR (Tournier & Tournier, 2007, p. 110).

Le tableau de financement est un document qui permet d'analyser les causes de ces diverses variations. Il se compose de deux parties (Delahaye & Duprat, Finance d'entreprise: l'essentiel en fiches, 4^e édition, 2015, p. 62):

- La partie I recense les flux d'emplois stables et de ressources durables qui sont à l'origine de la variation du FRNG.
- La partie II permet d'expliquer la variation du BFR et de la trésorerie. On vérifie alors que la somme algébrique de ces deux variations correspondent à la variation du FRNG déterminée dans la première partie du tableau.

8.5. L'analyse de la trésorerie d'exploitation:

8.5.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE):

Le tableau de financement est un tableau d'emplois-ressources ; il ne permet pas de connaître le détail des flux de trésorerie (encaissements ou décaissements) générés au cours de l'exercice, en particulier au niveau des opérations d'exploitation. L'analyse des flux de trésorerie permet de remédier à ces insuffisances (Delahaye & Duprat, Finance d'entreprise: manuel et applications, 2011/2012, pp. 207-208) :

- La variation globale de trésorerie ΔX constatée au cours d'un exercice peut être obtenue à partir du bilan:

$$T = AT - PT$$

Ou encore :

$$\Delta T = \Delta \text{FRNG} - \Delta \text{BFR}$$

Par ailleurs, on sait que trois types d'opérations sont à l'origine des modifications de la trésorerie ; on a donc:

$$\Delta T = \Delta T \text{ liée à l'activité} + \Delta T \text{ liée aux opérations d'investissement} + \Delta T \text{ liée aux opérations de financement.}$$

- L'essentiel de la variation de trésorerie liée à l'activité est dû à la variation de trésorerie générée par l'exploitation au sens strict (aussi appelée "L'excédent de trésorerie d'exploitation" ou ETE).

8.5.2. Définition: L'excédent de trésorerie d'exploitation ou ETE est la trésorerie dégagée (ou consommée) au cours de l'exercice par les opérations d'exploitation au sens strict.

L'ETE correspond à un flux de trésorerie alors que l'EBE est un flux potentiel de trésorerie (ou flux de fond). Des corrections sont donc nécessaires pour passer de L'EBE à L'ETE.

On a : $\text{ETE} = \text{EBE} - \Delta \text{BFRE}$ Ou : $\text{ETE} = \text{Produits d'exploitation encaissés} - \text{Charges d'exploitation décaissées}$.

Pour un EBE donné, l'ETE d'un exercice est d'autant plus élevé que la variation de BFRE est mieux maîtrisée.

Une évolution non contrôlée du BFRE peut se traduire par un effet de ciseaux (l'ETE diminue alors que l'activité et l'EBE augmentent). Il est préférable d'éviter cette situation difficile à redresser (Delahaye & Dprat, Finance d'entreprise: manuel et applications, 2011/2012, p. 207/213) .

8.5.3. La trésorerie, indicateur de performance:

La trésorerie est un bon indicateur de la performance de l'entreprise.

L'ETE constitue un indicateur de la rentabilité d'exploitation (c'est-à-dire de l'activité principale) et de la capacité de l'entreprise à supporter le coût de la dette et à financer ses investissements.

La trésorerie constitue par ailleurs un indicateur essentiel pour la gestion car il est (Delahaye & Dprat, Finance d'entreprise: manuel et applications, 2011/2012, p. 212) :

- Objectif (son calcul est indépendant du montant des stocks et de la politique d'amortissement, dépréciation et provisions de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas de la CAF) ;
- Sensible aux variations d'activité (il dépend directement du chiffres d'affaires) ;
- Obtenu très rapidement (pas d'obligation d'attendre la fin de l'exercice).

8.6. Tableau de flux de trésorerie (TFT): Le Tableau de flux de trésorerie est un document faisant partie des états financiers. Il présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice. Il est essentiel pour les dirigeants, les analystes financiers et les actionnaires. Les flux de trésorerie figurant dans le tableau sont de quatre natures (Davasse, Parruitte, & Sadou, 2011, p. 263) :

- Flux générés par les activités opérationnelles
- Flux générés par les activités d'investissement
- Flux générés par les activités de financement
- Flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes présentés séparément et classés de façon permanente d'un exercice à l'autre dans les activités opérationnelles, d'investissement ou de financement.

Considéré comme un outil phase de l'analyse dynamique des flux financiers d'une entreprise, ce tableau permet (Davasse, Parruitte, & Sadou, 2011, p. 263):

- D'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie ;
- D'expliquer l'origine de la variation de la trésorerie pendant un exercice ;
- De prendre en compte des seuls flux ayant un impact immédiat sur les disponibilités (encaissements, décaissements) ;
- Apprécier la capacité à dégager des liquidités et à verser un dividende ;

- De détecter les risques d'insolvabilité.

En tant qu'état de synthèse, l'état de flux de trésorerie est un outil de contrôle de la vraisemblance et de la cohérence globale des états financiers.

9. Les prévisions de trésorerie:

L'une des manières les plus simples pour contrôler les flux d'une entreprise, à la disposition d'un responsable financier est la réalisation d'une prévision de trésorerie. Tout d'abord le trésorier de l'entreprise doit accepter l'idée de l'erreur car « la prévision, c'est l'erreur ». Aussi, gérer, c'est prévoir et anticiper les événements pour ne pas avoir à les subir. (Rousselot & Verdié, 2017, p. 62). En effets, pour anticiper l'avenir de la trésorerie, l'entreprise doit utiliser des prévisions et impérativement faire le lien entre divers documents qui doivent être élaborées sur les trois horizons (long terme, court terme et très court terme) :

- Le plan d'investissement et de financement dont l'élaboration relève de la direction financière ;
- Le plan ou budget de trésorerie élaboré et géré essentiellement par le contrôleur de gestion ;
- La fiche en valeur élaboré et géré par le trésorier.

9.1. Le plan de financement:

- Après avoir sélectionné un projet d'investissement et choisi les modes de financement, l'entreprise doit établir un plan de financement afin d'apprécier la pertinence de sa politique financière et vérifier l'équilibre de sa trésorerie sur le moyen terme (3 ans le plus souvent).

- Le plan de financement est souvent réalisé en **deux étapes** : un plan initial est d'abord élaboré puis un plan définitif permet d'intégrer de nouveaux financements (emprunts, augmentation de capital) et /ou une diminution des emplois.

- La réalisation du plan de financement est précédée par l'élaboration de comptes de résultat prévisionnels qui permettent de calculer la **CAF prévisionnelle**. (Delahaye & Dprat, Finance d'entreprise, 5^e édition, 2016, p. 131)

9.1.1. Le plan de financement: est un document prévisionnel établi pour une durée de 3 à 5 ans regroupant (Delahaye & Dprat, Finance d'entreprise : Corrigés du manuel, 3^e édition, 2011, pp. 149-158):

- Les ressources durables dont l'entreprise disposera ;
- Les emplois stables qu'elle prévoit de réaliser.
- Le plan de financement peut être élaboré pour l'ensemble de l'entreprise ou se limiter à un projet d'investissement.
- La trésorerie prévisionnelle de fin d'exercice découle de la relation suivante :

$$\text{Trésorerie de fin d'exercice} = \text{Trésorerie de début d'exercice} + \text{Ecart de la période (Ressources – Emplois)}$$

L'équilibre financier est assuré lorsque la trésorerie de l'entreprise est positive pour chacune des années considérées.

9.1.2. Objectifs du plan de financement:

Le plan de financement est un outil de gestion remplissant plusieurs rôles (Delahaye & Dprat, Finance d'entreprise, 5^e édition, 2016, p. 132):

- Il permet de s'assurer que les emplois stables prévisionnels seront financés par des ressources durables ;
- Dans le cadre de la prévention des difficultés des entreprises, l'établissement du plan de financement est obligatoire pour les entreprises disposant d'un effectif supérieur à 300 salariés ou d'un CAHT supérieur à 18 millions d'euros.

9.1.3. Limites du plan de financement: (Delahaye & Dprat, Finance d'entreprise, 5^e édition, 2016, p. 134)

- L'établissement du plan de financement repose sur des données prévisionnelles découlant d'hypothèses, relatives à l'activité de l'entreprise.

- Par ailleurs, la trésorerie tient compte d'un BFRE moyen qui, par définition, ne correspond pas au BFRE à la clôture de l'exercice. La trésorerie calculée dans le plan de financement est par conséquent approximative.

- Enfin, une trésorerie positive en fin d'année n'est pas incompatible avec une trésorerie négative certains mois. Même lorsque le plan est équilibré, il peut donc subsister des problèmes de financement à court terme.

- Afin de limiter le risque de déséquilibre à court terme, les banquiers estiment nécessaire que, pour la première année, les ressources excèdent les besoins d'un montant représentant au moins 15 à 20 % du montant de la CAF. Cet excédent doit s'accroître les années suivantes.

9.2. Budget de trésorerie : Le budget de trésorerie (également appelé tableau de trésorerie ou plan de trésorerie prévisionnel) est un tableau qui permet aux dirigeants d'avoir une vision globale des flux de trésorerie entrants et sortants de leur entreprise sur une période de temps donnée (Beyet, 2022):

- Le budget de trésorerie est généralement établi :

✓ Pour une durée d'un an (pour un exercice) : les flux prévisionnels (encaissements et décaissements) sont détaillés mois par mois ;

✓ à partir de tous les flux prévisionnels classés par nature (clients, fournisseurs, salaires, charges sociales, TVA à décaisser, annuités d'emprunts...).

- Le budget de trésorerie permet de vérifier la cohérence entre le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR). La trésorerie peut être négative mais pour des montants acceptables et sur de courtes durées.

- Il est utilisé pour préparer les décisions de financement et de placement à court terme.

9.3. Fiche en valeur:

Si le plan de financement s'étale sur plusieurs années et que le budget de trésorerie sur une année à pas mensuel, la fiche en valeur s'étale sur un mois à pas journalier.

Cette fiche en valeur est l'outil de base de la gestion quotidienne, utilisé par le trésorier pour gérer quotidiennement en date de valeur les encaissements et les décaissements de l'entreprise.

9.3.1. Définition:

ROUSSELOT et VERDIE (2017, p. 73) définissent la fiche en valeur comme étant « un document de travail quotidien de trésorerie, qui représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie ».

9.3.3. Structure et caractéristiques de la fiche en valeur:

Pour bien comprendre la nature de ce document, il est important de citer ces caractéristiques (Rousselot & Verdié, 2017, pp. 73-74) :

- La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : les opérations de recettes et dépenses sont positionnées en date de valeur et non en date comptable ;

- Les flux financiers de l'entreprise sont présentés sur un horizon quotidien : la fiche en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations (date de réception ou d'émission de chèque, virement, avis de prélèvement, etc....) ;

- La fiche en valeur fait apparaître le cumul des opérations du jour avec les opérations de la veille;

- La fiche en valeur montre les décisions de placement ou de financement prises par le trésorier ;

- Le solde après décision doit être nul.

10. Étude de cas pratique:

Dans ses développements traditionnels, l'analyse financière s'attache à étudier les entreprises afin d'apprécier leur solvabilité et leurs performances. Cependant, les thèmes analytiques se sont considérablement enrichis grâce à l'extension du champ de la discipline et englobent aujourd'hui des préoccupations situées à l'articulation entre le diagnostic financier et le diagnostic de la trésorerie, stratégique, commercial, technologique, social ou organisationnel (Cohen, 1991, p. 63).

10.1. L'appréciation des performances financières:

La première tâche des analystes financiers consiste dans la mesure précise des **résultats obtenus** dans le passé ou le présent et dans l'anticipation des **tendances d'évolution** susceptibles de les affecter dans le futur. De cette mesure découle une appréciation qui porte donc sur les niveaux, l'évolution et l'instabilité (ou la volatilité) éventuelle de ces résultats.

Mais une fois ces résultats mesurés, ils doivent être comparés à des grandeurs de référence traduisant soit le **niveau des opérations** de l'entreprise (production ou ventes par exemple), soit le **montant des moyens engagés** pour obtenir ces résultats. C'est seulement dans de telles comparaisons que l'efficacité de l'entreprise peut être évaluée. On apprécie alors son aptitude à mener des activités suffisamment rémunératrices pour compenser le coût des ressources qu'elle utilise et son aptitude à valoriser les moyens réels et financiers qui lui sont confiés.

Enfin, le jugement relatif à l'efficacité doit prendre en compte l'influence déterminante exercée par certaines caractéristiques de l'activité : la structure des coûts et les conditions technico-économiques de la production, la structure du financement, ainsi que les contraintes stratégiques, commerciales ou sociales qui pèsent sur l'entreprise (Cohen, 1991, p. 71).

10.2. Les objectifs du diagnostic:

Selon la situation de l'analyste, les objectifs du diagnostic peuvent être énoncés de façon différenciée. Même si l'ensemble des orientations possibles sont compatibles avec l'utilisation de démarches largement convergentes, on propose de distinguer ici trois types d'orientations assez caractéristiques (Cohen, 1991, p. 74):

En premier lieu, de nombreuses analyses présentent le caractère d'un diagnostic extensif ou d'une **investigation panoramique** et visent à éclairer l'ensemble des caractéristiques financières importantes de l'entreprise. Elles ne comportent pas de limitation a priori du champ des observations et ne privilégient pas un thème particulier.

Un deuxième type d'analyses est orienté **vers l'étude du risque** de défaillance, c'est-à-dire vers l'appréciation des conditions d'équilibre financier.

Le troisième type dominant d'analyses est orienté vers **l'étude des performances**, de leur évolution et de leurs perspectives futures. Il répond surtout aux besoins des gestionnaires internes et de certains partenaires extérieurs intéressés aux résultats futurs de l'entreprise. En particulier, les détenteurs d'actions et d'autres titres participant aux résultats ou les investisseurs susceptibles d'en acquérir sont particulièrement attentifs à la capacité bénéficiaire présente et future ; ce sont en effet les résultats à venir qui garantiront les distributions futures de bénéfices et la réalisation de plus-values en capital.

Enfin, si ces trois premiers types d'analyses représentent les préoccupations dominantes qui orientent les démarches du diagnostic, il faut souligner que des préoccupations circonstancielles peuvent également aiguiller les investigations vers l'examen d'aspects particuliers de la situation ou du fonctionnement de l'entreprise.

10.3. Les démarche du diagnostic:

Moyennant une certaine schématisation, il est possible de définir une relation entre les objectifs du diagnostic et les méthodes et instruments qu'elle requiert. Cependant la spécialisation des outils d'analyse tend à s'atténuer à la faveur d'évolutions conceptuelles ou techniques récemment introduites, et qui conduisent à limiter la portée de cette observation.

Le diagnostic orienté vers l'étude des risques de faillite ou de la solvabilité s'applique le plus souvent à l'étude du bilan (analyse statique) et du tableau de financement (analyse de flux), et s'intéresse à l'ajustement entre les engagements contractés par l'entreprise et les liquidités qu'elle peut espérer dégager. Le diagnostic orienté vers l'étude des performances s'applique principalement à l'étude du compte de résultat, pour rendre compte de la formation des soldes de gestion et les comparer aux flux d'activité ou aux moyens engagés par l'entreprise.

Les observations qui précèdent suggèrent ainsi une préaffectation des différents compartiments de la boîte à outils des analystes financiers en fonction des orientations de leurs études (Cohen, 1991, p. 75)

Tableau (08): Une différenciation schématique des démarches du diagnostic

Orientations du diagnostic	Méthodes et outils utilisés par l'analyste
Étude de l'équilibre Financier et du risque de faillite.	Analyse du bilan et des tableaux de flux financiers • Relation de trésorerie • Ratios
Étude des performances financières	Analyse du compte de résultat • Mesure des soldes de gestion • Analyse des ratios • Évolution de l'effet du volume d'activité sur les résultats.

Source : (Cohen, 1991, p. 75)

10.4. Présentation un diagnostic de la société de presse " LE QUOTIDIEN SA ":

Cet article vous propose de faire un diagnostic de la trésorerie à partir de cas réel d'entreprise. Les données comptables et financières ont été simplifiées pour des raisons pédagogiques. Les valeurs ayant été arrondies au kilo euro (K€) plus proche, cela peut exceptionnellement donner un écart négligeable d'une unité sur des totaux intermédiaires. Ne perdez pas de temps à refaire ou vérifier les calculs. L'essentiel n'est pas là. L'objectif de cet article est de vous apprendre à analyser, synthétiser, et rédiger un diagnostic.

Vous trouverez dans **les annexes** les informations financières d'un grand quotidien régional leader sur son marché qui couvre cinq départements français.

Les clients sont à la fois des buralistes dépositaires des à la vente et des particuliers abonnés (qui reçoivent le quotidien par portage spécial ou par la poste).

Les abonnements payés d'avance sont inscrits au bilan dans les produits constatés d'avance.

Dans un contexte où la presse quotidienne régionale est soumise à une forte concurrence des nouveaux médias, la SA LE QUOTIDIEN affiche en N une situation dégradée. Comment expliquer cette situation ? Y a-t-il des pistes d'amélioration ?

- Le FRNG est négatif et il est resté globalement stable sur les quatre dernières années (N – 1 à N). Pourtant l'entreprise a effectué un gros effort d'investissement (environ 84 millions € d'immobilisations brutes supplémentaires, principalement des immobilisations financières) qui n'a été financé qu'en partie par des emprunts (environ 40 € de dettes financières à MLT en plus). Le solde a donc été autofinancé.

Cependant, le montant des dettes financières à MLT est proche de celui des capitaux propres. L'entreprise a un seuil minimum de fonds propres, le risque liquidatif est de 25%.

Enfin, nous notons un degré d'amortissement des immobilisations élevé de 65%.

- La ressource en fonds de roulement s'est fortement accrue sur la même période (+ 22 M€). En effet, les créances clients ont baissé (du fait de la diminution du CA et délais clients). De plus, les dettes fiscales et sociales (car il y a eu une hausse de la masse salariale) et les produits constatés d'avance ont augmenté (la part des abonnements dans le CA est en augmentation).

- La trésorerie nette s'est donc améliorée. De ce fait, l'entreprise détient de plus en plus de VMP (génératrices de produits financiers). Notons qu'en N la moitié de la trésorerie provient des abonnements payés d'avance.

- On conclure même si l'entreprise a beaucoup de liquidités, les capitaux propres semblent insuffisants et l'endettement financier peut poser un problème s'il continue à augmenter et / ou si la CAF continue à diminuer.

- Après une croissance quasi régulière, le CA diminue légèrement en N.

- Le résultat net comptable, quant à lui, après avoir fortement augmenté en N – 3 et N – 2, chute à partir de N – 1, pour devenir déficitaire en N. A priori, nous avons donc une dégradation des marges à expliquer.
- La valeur ajoutée se dégrade en valeur relative, du fait de l'augmentation des consommations (coût des achats de papier et progression des services extérieurs comme le transport).
- L'EBE diminue très fortement, car la VA baisse, mais aussi parce que le poids des impôts et taxes et des frais de personnel augmente fortement (ils atteignent 97% de la VA en N).
- Par suite, le résultat d'exploitation chute et devient largement déficitaire.
- Le résultat courant avant impôts suit la même évolution, bien que le résultat financier reste largement bénéficiaire et atteigne son plus haut en N. Les produits financiers ne suffisent pas à enrayer la baisse du résultat d'exploitation.
- Le résultat exceptionnel devient fortement bénéficiaire à partir de N – 1 et surtout en N (en raison des cessions d'actifs), ce qui confirme l'hypothèse de la dégradation des marges d'exploitation.
- Du fait de la baisse de l'EBE, la CAF diminue. Elle devient insuffisante pour assurer le renouvellement des immobilisations (il faudrait qu'elle soit de 30 M€ environ pour le maintien de l'appareil productif) et une capacité de remboursement des dettes financières correcte.
- On conclure que l'augmentation sensible des coûts d'exploitation a entraîné une forte dégradation du résultat d'exploitation ; l'amélioration du résultat financier ainsi que du résultat exceptionnel (tous les deux fortement bénéficiaires) n'a pas permis d'éviter des pertes ainsi qu'une forte dégradation de la CAF.
- Exception faite pour l'année N – 2, la rentabilité économique chute et devient négative. Elle baisse plus que le coût de la dette. Par conséquent, le levier financier est de plus en plus négatif. Il est amplifié par un bras de levier (ratio dettes financières / capitaux propres) de plus en plus élevé. Ainsi la rentabilité financière se dégrade et devient négative.
- On conclure que la rentabilité économique est insuffisante et induit un effet de levier financier négatif. Il faut donc prendre des mesures pour restaurer la rentabilité des actifs.

Conclusion générale de diagnostic :

- **Point fort :**
 - ✓ Trésorerie très excédentaire.
- **Points faibles :**
 - ✓ Taux de marge d'exploitation (RE/CA) négatif (pas de maîtrise des coûts d'exploitation), d'où une rentabilité économique négative.
 - ✓ CAF en forte baisse.
 - ✓ Vieillesse de l'outil de production (immobilisations corporelles).
 - ✓ Endettement élevé au regard des fonds propres et de la CAF dégagée.
 - ✓ Effet de levier financier négatif et rentabilité financière négative.

Recommandations : Il est urgent d'améliorer la rentabilité économique afin de retrouver une rentabilité financière positive et satisfaisante.

Les excédents de trésorerie doivent donc servir à effectuer des investissements qui permettent une hausse du CA et/ou une réduction des coûts d'exploitation.

11. Conclusion:

Le diagnostic de la trésorerie s'attache à l'appréciation des performances dans une double perspective. D'une part, l'entreprise consomme des ressources financières, matérielles, humaines, dont l'utilisation implique un coût ; il est donc nécessaire de vérifier que ces ressources sont mises en œuvre de façon suffisamment efficace pour compenser et justifier le coût qu'elles occasionnent. D'autre part, les résultats permettent de dégager des ressources qui assurent le financement des investissements requis par la croissance et le remboursement futur des dettes contractées par l'entreprise ; le diagnostic doit donc s'attacher à déterminer l'aptitude de l'entreprise à susciter des surplus monétaires qui garantiront son équilibre financier et son développement à terme.

Cependant, le diagnostic relatif aux performances se heurte en premier lieu à un difficile problème de mesure. **L'évaluation des résultats** s'effectue en effet selon des méthodes hétérogènes, parfois insuffisamment fiables et souvent divergentes. La recherche d'une norme satisfaisante de mesure des résultats constitue donc un impératif catégorique pour une appréciation des performances.

Au-delà de ce problème de mesure, le diagnostic doit par ailleurs conduire à un **jugement clair sur le niveau et la qualité des résultats**. Le recours à des démarches éprouvées telles que celles proposées par la **méthode des ratios** permet de passer ainsi de la mesure à l'appréciation des performances.

12. Références:

1. Abdellaoui, b. M. (2006, MARS). Gestion de la trésorerie:Aspects théoriques et pratiques. *les cahiers du MECAS*, N°2, pp. 167-183.
2. Bazet, J.-I., & Faucher, P. (2009). *Finance d'entreprise : Manuel et Applications*, 2° édition. Paris: Nathan.
3. Beyet, S. (2022, Novembre 21). *Budget de trésorerie : définition, principe et Excel à télécharger*. Récupéré sur AGICAP: <https://agicap.com>
4. BOSSU, S., & Henrotte, P. (2008). *Finance des marchés :techniques quantitatives et applications pratiques*. Paris: Dunod.
5. Bruslerie, E., & Hubert, c. (2017). *Trésorerie d'entreprise: gestion des liquidités et des risques; 4° édition*. paris: Dunod.
6. Cohen, E. (1991). *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*. Canada: EDICEF/AUPELEF.
7. D'Arcimoles, C.-H., & Saulquin, J.-Y. (2018). *Gestion financière de l'entreprise*. Paris: Librairie VUIBERT.
8. Davasse, H., Parruitte, M., & Sadou, A. (2011). *Manuel de Comptabilité: Conforme au SCF et aux normes IAS/IFRS*. Alger: BERTI EDITIONS.
9. Delahaye, J., & Dprat, F. (2011). *Finance d'entreprise : Corrigés du manuel , 3° édition*. Paris: Dunod.
10. Delahaye, J., & Dprat, F. (2011/2012). *Finance d'entreprise: manuel et applications*. Paris: Dunod.
11. Delahaye, J., & Dprat, F. (2016). *Finance d'entreprise , 5° édition .* Paris: Dunod.
12. Delahaye, J., & Duprat, F. (2015). *Finance d'entreprise: l'essentiel en fiches , 4° édition*. Paris: Dunod.
13. *Formation gestion de trésorerie*. (2019, Aout 11). Récupéré sur Le CNFCE: <https://www.cnfce.com/formation-gestion-de-tresorerie>
- 14.Granger, L. (2021, NOVEMBRE 15). *Calcul de la capacité d'autofinancement*. Récupéré sur MANAGER- GO: <https://www.manager-go.com/>
- 15.Kluwer, W. (2019, Aout 30). *Le guide de l'audit à distance*. Récupéré sur ECONOMIE ET GESTION: <https://www.economie-gestion.com>
16. *La comptabilisation des produits ou des charges exceptionnels*. (2022, Décembre 04). Récupéré sur Le bon expert comptable: <https://www.lebonexpertcomptable.com/>
17. Iacrampe, C., & Serge, G. (1977). *Méthodes de gestion de la trésorerie: information, prévision, contrôle*. 2° édition. France: Editions Hommes et techniques.
18. *Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)*. (2019, Octobre 15). Récupéré sur Le coin des entrepreneurs: <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr>
19. *Les Soldes Intermédiaires De gestion SIG .* (2019, Septembre 2). Récupéré sur Compta et gestion pour tous: <https://www.compta-facile.com>
20. Marié, P. (2022, Janvier 12). *Définition de la Capacité d'Autofinancement (CAF)*. Récupéré sur l-expert-comptable: <https://www.l-expert-comptable.com/>
21. Ogien, D. (2011). *Gestion Financière de l'entreprise*. Paris: Dunod.
22. Ogien, D. (2018). *Gestion financière de l'entreprise, 4° édition*. France: Dunod.
23. Rousselot, P., & Verdié, J.-F. (2017). *Gestion de trésorerie , 2° édition*. Paris: Dunod.
24. Selmer, C. (2006). *Toute la fonction finance*. Paris: Dunod.
25. Tournier, J.-B., & Tournier, J. C. (2007). *Evaluation d'entreprise: Que vaut une entreprise?, 4° édition*. Paris: D'organisation Groupe EYROLLES.

13. Les annexes:

Les données comptables et financières fournies par (D'Arcimoles & Saulquin, 2018, pp. 148-152) :

	31/12/N – 4 12 mois K€	31/12/N – 3 12 mois K€	31/12/N – 2 12 mois K€	31/12/N – 1 12 mois K€	31/12/N 12 mois K€
Effectif moyen du personnel	785	787	778	777	783

13.1. Bilan

13.1.1. Actif

Actif immobilisé net	143 828	130 092	139 298	166 563	162 397
• Immobilisations incorporelles nettes	1 901	1 841	1 618	1 590	1 655
• Immobilisations corporelles nettes	116 513	104 974	109 290	92 968	88 072
• Immobilisations financières nettes	25 414	23 277	28 390	72 005	72 670
Actif circulant net	133 148	149 442	162 339	168 759	161 380
• Stocks nets	3 095	3 271	3 516	3 031	3 450
• Créances clients nettes	54 906	61 393	61 720	57 919	57 381
• Valeurs mobilières de placement	58 580	65 306	85 775	90 506	87 197
• Disponibilités	757	1 866	1 704	3 953	2 006
• Autres actifs circulants nets	15 810	17 606	9 624	13 350	11 346
TOTAL DE L'ACTIF	276 976	279 534	301 637	335 322	323 777

13.1.2. Passif

Capitaux propres	80 864	85 149	91 247	89 286	81 585
• Capital social	20 608	20 608	20 608	20 608	20 608
• Résultat de l'exercice	2 415	5 779	6 835	5 022	- 2 003
• Réserves	19 844	20 610	24 738	29 925	33 586
• Provisions réglementées	37 997	38 152	39 066	33 731	29 394
Provisions pour risques et charges	7 706	8 778	10 745	9 539	4 044
Dettes	188 406	185 607	199 645	236 497	238 148
• Dettes financières à moyen et à long terme	34 001	28 395	38 504	72 538	68 926
• Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	0	25	0	18	48
• Dettes fournisseurs	25 862	30 656	30 594	33 037	29 981
• Dettes fiscales et sociales	76 236	77 946	80 509	79 901	84 112
• Autres dettes	9 380	6 641	7 412	5 900	7 802
• Produits constatés d'avance	42 927	41 944	42 626	45 103	47 279
TOTAL DE PASSIF	276 976	279 534	301 637	335 322	323 777

13.2. Comptes de résultat / Solde intermédiaires de gestion (SIG)

Chiffre d'affaires net (HT)	492 890	509 047	526 420	538 935	537 311
Production de l'exercice	493 439	509 575	525 905	537 996	537 634
- Consommations de l'exercice	226 597	237 381	246 845	257 059	259 139
• Dont achats matières premières et autres approvisionnements	43 911	45 473	55 381	61 064	53 401
• Dont services extérieurs	182 309	192 406	192 195	196 623	205 204
Valeur ajoutée	266 842	272 194	279 061	280 937	278 495
- Charges de personnel	241 326	246 243	252 237	263 173	270 096
- Impôts et taxes	5 090	5 104	5 600	5 690	7 378
Excédent brut d'exploitation	20 426	20 847	21 224	12 074	1 021
+ Autres produits – Autres charges	1 845	841	1 333	5 485	2 303
- Dotations aux amortissements et	17 675	20 169	21 522	22 417	21 219

provisions					
Résultat d'exploitation	4 594	1 520	1 029	- 4 859	- 17 895
+ Produits financiers	7 591	8 765	12 147	7 751	9 141
- Charges financières (intérêts)	3 160	2 588	2 137	2 353	1 414
Résultat courant avant impôts	9 025	7 696	11 038	538	- 10 168
+ Produits exceptionnels (sur cessions d'actifs)	11 609	7 269	18 724	10 172	14 155
- Charges exceptionnelles (sur cessions d'actifs)	16 854	7 531	20 823	5 465	6 155
- Participation des salariés aux résultats	15	527	952	0	0
- Impôts sur le bénéfice	1 350	1 129	1 152	223	- 165
Bénéfice	2 415	5 779	6 835	5 022	- 2 003

13.3. Capacité d'autofinancement

Capacité d'autofinancement	25 356	25 001	28 035	16 722	4 777
-----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	--------------

13.4. Fonds de roulement / Besoin en fonds de roulement / trésorerie nette**13.4.1. Fonds de roulement net global FRNG**

	31/12/N – 4	31/12/N – 3	31/12/N – 2	31/12/N – 1	31/12/N
Capitaux propres	80 864	85 149	91 247	89 286	81 585
+ Provisions pour risques et charges	7 706	8 778	10 745	9 539	4 044
+ Dettes financières à moyen et à long terme	34 001	28 395	38 504	72 538	68 926
+ Amortissements et provisions (actif)	106 757	120 874	137 636	154 758	172 821
Ressources durables	229 328	243 196	278 132	326 121	327 376
Emplois stables (immobilisations brutes)	250 593	250 968	276 935	321 323	335 216
Fonds de roulement net global	- 21 265	- 7 772	1 197	4 798	- 7 840

13.4.2. Besoin (ressource) en fonds de roulement : Actif d'exploitation et hors exploitation brut - Dettes d'exploitation et hors exploitation.

	31/12/N – 4	31/12/N – 3	31/12/N – 2	31/12/N – 1	31/12/N
Actif d'exploitation et hors exploitation brut	73 802	82 269	74 863	74 303	72 175
- Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	71	4	0	0	5
- Dettes fournisseurs	25 862	30 656	30 594	33 037	29 981
- Dettes fiscales et sociales	76 236	77 946	80 509	79 901	84 112
- Dettes sur immobilisations	1 177	1 627	1 548	1 194	1 660
- Autres dettes	8 132	5 010	5 863	4 705	6 135
- produits constatés d'avances	42 927	41 944	42 626	45 103	47 279
Besoin (ressource) en fonds de roulement	- 80 603	- 74 918	- 86 277	- 89 637	- 96 997

13.4.3. Trésorerie

	31/12/N – 4	31/12/N – 3	31/12/N – 2	31/12/N – 1	31/12/N
Fonds de roulement net global	- 21 265	- 7 772	1 197	4 798	- 7 840
- Besoin (ressource) en fonds de roulement	- 80 603	- 74 918	- 86 277	- 89 637	- 96 997
Trésorerie nette	59 337	67 147	87 479	94 441	89 155

13.5. Ratios

	31/12/N – 4	31/12/N – 3	31/12/N – 2	31/12/N – 1	31/12/N
--	-------------	-------------	-------------	-------------	---------

	4			1	
• Risque liquidatif (%)	35, 26	35, 01	32, 81	27, 38	24, 92
• Endettement (%)	14, 83	11, 68	13, 84	22, 24	21, 05
• Autonomie financière (CP/DMLT)	2, 37	2, 99	2, 36	1, 23	1, 18
• Degré d'amortissement des immobilisations corporelles (%)	45, 64	51, 38	53, 87	60, 80	64, 75
• Rotation des stocks de matières premières (jours)	4	5	5	4	4
• Crédit clients (jours)	34	40	35	32	32
• Crédit fournisseurs (jours)	35	41	37	38	35
• Chiffre d'affaires par effectif (milliers/emploi)	628	647	677	693	686
• Capacité remboursement de la dette (ans)	1, 34	1, 14	1, 37	4, 34	14, 43
• Capacité d'autofinancement (% chiffre d'affaires HT)	5, 14	4, 91	5, 33	3, 10	0, 89
• Rentabilité économique nette (%)	9, 94	8, 40	9, 38	1, 69	- 5, 66
• Rentabilité financière (%)	3, 08	7, 28	8, 10	5, 96	- 2, 40
• Taux d'intérêt financier (coût de la dette %)	9, 29	9, 1	5, 55	3, 24	2, 05

13.6. Répartition de la valeur ajoutée

	31/12/N – 4	31/12/N – 3	31/12/N – 2	31/12/N – 1	31/12/N
• Taux de valeur ajoutée (%)	54, 14	53, 47	53, 01	52, 13	51, 83
• Part des salariés dans la valeur ajoutée (%)	90, 44	90, 66	90, 73	93, 68	96, 98
• Part de l'Etat (%)	2, 41	2, 29	2, 42	2, 10	2, 59
• Part des prêteurs (%)	1, 18	0, 95	0, 77	0, 82	0, 51
• Part de l'autofinancement (%)	9, 50	9, 18	10, 05	5, 95	1, 72