



ANALYSE DE L'EFFET CISEAU DANS UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE

Cas de la minoterie de Matadi « MIDEMA »

Assistant KEYO NDOMBI Christian

Résumé

L'objectif poursuivi est d'analyser l'effet ciseau avec l'excédent ou l'insuffisance de Trésorerie d'exploitation pour détecter le risque éventuel d'illiquidité au sein de la MIDEMA et vérifier l'état de trésorerie prévisionnelle en vue de proposer une piste des solutions pour qu'elle assure sa pérennité en améliorant sa gestion, apprécier sa structure financière par les indicateurs traditionnels d'équilibre financier afin de se faire une idée rapide sur l'usage de ses ressources internes. Au regard de tout ce qui précède, nous suggérons à la MIDEMA d'assurer non seulement une gestion rationnelle au niveau des stocks en contrôlant ces derniers, en y apportant le plus grand soin possible pour éviter un surinvestissement et les pertes paralysantes qui en découleront mais aussi de réduire cette durée de paiement en limitant les achats à crédit et faut-il ajouter encore de renforcer les capacités de l'équipe ou procéder au changement de poste pour plus d'efficacité. A cela s'ajoute de mieux maîtriser l'évolution du Besoin en Fond de roulement d'exploitation, prendre conscience de l'impact de choix de financement sur le niveau de la liquidité. De ne pas recourir à l'emprunt pour financer son investissement compte tenu de sa situation actuelle.

Mots clés : chiffre d'affaires, fond de roulement, besoin en fond de roulement, trésorerie, effet ciseaux et excédent brut d'exploitation, excédent de trésorerie d'exploitation.

Summary

The objective pursued is to analyse the scissor effect with the surplus or insufficiency of Operating Cash to detect the possible risk of illiquidity within MIDEMA and to verify the forecast cash position with a view to

proposing a solution path for it ensures its sustainability by improving its management, to assess its financial structure through traditional indicators of financial balance in order to obtain a quick idea of the use of its internal resources. In view of all the above, we suggest that MIDEMA should not only ensure rational management of stocks by controlling them, by taking the greatest possible care to avoid over-investment and the resulting crippling losses, but also by reducing this payment period by limiting credit purchases and Add more capacity building to the team or change positions for more efficiency. In addition, we need to better control the evolution of the Working Capital Requirement and become aware of the impact of financing choices on the level of liquidity. Not using debt to finance their investment given their current situation.

Keywords : *turnover, working capital, working capital requirements, cash-flow, scissors effect and gross operating surplus, operating cash surplus.*

I. INTRODUCTION

« L'environnement économique et financier des entreprises est caractérisé par la globalisation des marchés de biens, de services et de capitaux, l'intensification de la concurrence, avènement de la Société d'information, et de rentabilité pour les actionnaires (..) les entreprises étant de plus en plus nombreuses à internationaliser leur activité, la mondialisation se traduit pour l'entreprise par une concurrence à l'échelle planétaire et un impératif accru de rentabilité (Amelon, 2002).

Le survol synthétique de la situation économique des pays africains montre qu'ils se battent tous pour accéder au meilleur développement économique et social. Ainsi, le principal défi pour ces pays à l'instar de la République Démocratique du Congo est d'accompagner ses entreprises dans des différentes formations en vue d'assurer la bonne gestion, celles-ci leur permettra par le canal de tous les gestionnaires et les différents partenaires économiques concernés à veiller sur un équilibre optimal entre les emplois et ressources pour assurer leur pérennité.

La gestion financière a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car, elle concerne la politique générale de la firme : sa naissance, sa croissance, son autonomie et sa survie (Conso, 1985).

L'analyse financière repose sur l'exploitation des données relatives au fonctionnement et à la situation de l'entreprise à partir d'un certain nombre d'instruments et des procédures (Conso, 1985).

En principe, une structure financière équilibrée se caractérise par un excédent de ressources stables sur les emplois stables : l'entreprise finance alors non seulement la totalité de ses investissements par des ressources de longue durée mais également une partie de son actif circulant.

Les opérations d'exploitation connaissent des décalages de règlement qui donnent naissance au besoin en fond de roulement d'exploitation. (Saulquin, J-Y et al., 2012)

Le cycle d'exploitation génère le Besoin en fond de roulement d'exploitation qui varie constamment au cours de l'exercice et parfois de façon considérable. Ce dernier doit être essentiellement financé par le fond de roulement qui doit être financé par le fond de roulement par le complément des crédits bancaires. (DELAHAYE, 2001)

En outre, chaque entreprise vise la pérennité des activités, c'est ainsi qu'elle est appelée à veiller au bon fonctionnement de son entreprise pour des analyses approfondies en calculant certains ratios, indicateurs de gestion voire phénomènes, tel que de l'effet ciseau pour prévenir et anticiper les aléas tels que le risque d'illiquidité, financier etc.

Lorsqu'une entreprise est en pleine croissance, de chiffre d'affaires va augmenter. Cette augmentation de chiffre d'affaires va accroître l'EBE de l'entreprise mais aussi son Besoin en Fonds de Roulement (achat de plus de matières premières, constitution de stock, augmentation des délais de paiement aux clients pour gagner des parts de marché...). Si l'augmentation du BFR est plus rapide que l'augmentation de l'EBE, l'effet ciseau arrive lorsque les réserves sont épuisées.

L'Excédent de trésorerie d'exploitation devient négatif privant l'entreprise des ressources financières indispensables pour continuer de fonctionner correctement.

Lorsqu'un effet ciseau pèse sur la trésorerie d'une entreprise au point de la rendre négative, la gestion devient délicate. Si la situation est

mal gérée ou mal anticipée, un certain nombre de problèmes peuvent se succéder et s'auto générer en créant une spirale négative : augmentation des charges financières, difficulté à payer les fournisseurs, difficultés d'approvisionnement dues à des retards de paiement. Un développement commercial non maîtrisé peut amener l'entreprise à être confrontée à un effet de ciseau : augmentation du CA et baisse de la trésorerie.

Paradoxalement, cette phase de développement peut confronter l'entreprise à une gestion délicate de la trésorerie et voir un risque de cessation des paiements. Une bonne anticipation de ce phénomène permet néanmoins de garder une trésorerie saine.

« L'effet de ciseau correspond notamment aux situations de croissance mal maîtrisées, dites " de fuite en avant " dans lesquelles l'entreprise focalise son attention exclusivement sur la croissance du chiffre d'affaires au détriment de la rentabilité.

La situation est caractérisée par des coûts mal contrôlés, des clients marginaux peu ou pas rentables, des dépenses des dépenses qui augmentent plus vite que le chiffre d'affaires. Une telle configuration appauvrira l'entreprise ». (Amelon, 2002)

L'entreprise se préoccupe des conséquences d'une variation d'activité sur la rentabilité et sa trésorerie d'exploitation prévisionnelle. (Briot, 2003)

Ainsi, l'absence de trésorerie secrété par l'entreprise par l'activité amène une panne de liquidité ou peut causer aussi un état de cessation des paiements qui peut conduire à la disparition de l'entreprise. La gestion de la trésorerie est alors une question prioritaire pour l'entreprise qui doit anticiper celui-ci afin de ne pas se retrouver en état de cessation des paiements

Connaissant que toutes les décisions financières à long terme et court terme au sein de l'entreprise ont des répercussions au niveau de la trésorerie, une Société est censée avoir une trésorerie nette positive mais cela ne suffit pas pour conclure qu'elle fera face à ses engagements aux temps précités et conclure qu'elle ne court aucun risque. Cela étant, les entreprises ne peuvent pas négliger l'analyse de l'effet de ciseau accompagné de l'excédent de trésorerie d'exploitation pour ne pas être

surpris dans leur exploitation à l'instar de la minoterie de Matadi, MIDEMA en sigle.

Ainsi, prenant le cas des entreprises de la République Démocratique du Congo, particulièrement celui de l'entreprise mentionnée ci-haut, il s'agit en quelque sorte de rassembler à travers cette réflexion, les éléments consistant à satisfaire les questions ci-après :

- la Minoterie de Matadi (MIDEMA) dispose-t-elle d'une bonne structure financière respectant la règle minimum de l'équilibre financier pendant ladite période ?
- Comment a pu évoluer sa trésorerie ?
- Existe-t-il un phénomène de l'effet ciseau ?
- A-t-elle présenter l'insuffisance ou l'excédent de Trésorerie d'exploitation ?

L'objectif poursuivi est non seulement d'analyser l'effet ciseaux avec l'excédent ou l'insuffisance de Trésorerie d'exploitation pour détecter le risque éventuel de risque d'illiquidité et vérifier l'état de sa trésorerie prévisionnelle en vue de proposer une piste des solutions pour qu'elle assure sa pérennité en améliorant sa gestion mais aussi d'apprécier sa structure financière par les indicateurs traditionnels d'équilibre financier afin de se faire une idée rapide sur l'usage de ses ressources internes.

Nous présumons à titre d'hypothèses que, l'accroissement au niveau de ses activités a fait en sorte que la MIDEMA affecte ses ressources d'une manière optimale et avoir une bonne structure financière qui respecte l'équilibre financier minimum, sa trésorerie est positive mais faible pendant toutes la période sous-étude et de facto, de se retrouver avec un effet ciseau caractérisé par une insuffisance de trésorerie d'exploitation pendant la période concernée.

II. GENERALITES CONCEPTUELLES

Dans cette section, il sera question de définir les concepts suivants : chiffre d'affaires, entreprise, analyse financière, fond de roulement, besoin en fond de roulement, trésorerie, effet ciseaux et excédent brut d'exploitation, excédent de trésorerie d'exploitation.

II.1. Le Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est la somme de ventes réalisées par une entité, organisation pendant une période bien déterminée.

II.2. Fond de roulement

« La notion de Fond de roulement : la première définition dite par le haut du bilan, chiffre le Fond de roulement Net comme étant la part des capitaux permanents qui peut encore être utilisée pour le financement d'actif circulant. La seconde définition dite par le bas du bilan et qui est sans grande valeur conceptuelle, calcule le Fond de Roulement Net comme excédent des actifs circulants, destinés à se transformer en liquidité dans l'année, sur les dettes à court terme, dont l'échéance d'exigibilité est inférieure à un an. »

II.3. Besoin en Fond de roulement

En réalité, le besoin en fonds de roulement correspond à la différence entre tous les actifs nets à moins d'un an et toutes les dettes dont les échéances sont inférieures à un an, comptes de trésorerie exclus (D'Arcimoles et al.,2012).

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation s'obtient par la différence entre l'actif circulant d'exploitation et le passif circulant d'exploitation. (Béatrice et al.,2005)

Le besoin en fonds de roulement est la partie des *besoins de financement du cycle d'exploitation* qui n'est pas financée par les dettes liées au cycle d'exploitation. (Béatrice et al.,2005). Il est décomposé en *deux parties* afin de distinguer les besoins de financement quasi permanents liés à l'activité principale et les autres besoins de financement indépendants du chiffre d'affaires.

Le Besoin en Fond de Roulement (BFR) désigne le décalage entre le décaissement de trésorerie nécessaire à la production et l'encaissement lié à la vente du bien ou du service.

II.4 Excédent Brut d'Exploitation

L'excédent Brut d'exploitation permet de mesurer le résultat d'exploitation d'une Entreprise indépendamment de la réglementation fiscale et indépendamment de son mode de financement. (Buissart, 1999) D'où, il est un flux de résultat, il n'est pas un flux de liquidités.

L'excédent brut d'exploitation, appelé aussi résultat brut d'exploitation. Il s'agit du véritable résultat économique de l'entreprise qui résulte des activités d'exploitation. Il ne prend en compte que les produits d'exploitation ayant nécessité un encaissement immédiat ou différé de fonds et les charges d'exploitation ayant nécessité un décaissement immédiat ou différé de fonds. Il s'obtient en déduisant, de la valeur ajoutée, toutes les charges du personnel. (Mapapa, 2015) C'est une trésorerie prévisionnelle.

II.5 Trésorerie

La trésorerie d'une entreprise représente la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates. Elle est aussi la différence entre les disponibilités et les concours bancaires courant (Ballard, 1997).

II.6 Effet ciseau

En gestion financière, l'effet de ciseau est un phénomène dans lequel le montant des produits et des charges d'une entreprise évolue **d'une manière opposée**. La représentation graphique de ce phénomène (les courbes du graphique) donne souvent l'image d'un ciseau d'où le nom effet de ciseau.

Dans ce phénomène, une diminution des produits s'accompagne d'une augmentation des charges et inversement.

Le résultat va donc baisser si les charges augmentent plus vite que les produits ou augmenter si les charges diminuent plus vite que les produits. Le point de croisement des courbes des produits et des charges est appelé point mort.

II.6.1 Les causes de l'effet de ciseau

L'effet de ciseau est un phénomène rare et anormal d'un point de vue économique. En temps normal d'activité, l'évolution des produits d'une entreprise varie dans le même sens que ses charges et vice versa (exemple : Une augmentation du chiffre d'affaires est suivie d'une hausse des charges : achats de matières premières, marchandises, charges salariales, et inversement dans le cas d'une baisse d'activité.). L'effet ciseau peut survenir suite à de nombreuses raisons, notamment :

- **La stabilité du prix de vente :** un effet de ciseau peut survenir suite à une impossibilité pour une entreprise de répercuter dans l'immédiat l'augmentation des coûts de production (matières premières, etc.) sur ses prix de vente (mécanisme d'inertie, relation contractuelle avec ses clients, une concurrence forte, un blocage réglementaire, fait du prince, blocage psychologique, mauvaise maîtrise des coûts, etc.). **L'augmentation des charges face à la stabilité des prix de vente peut impliquer le phénomène de l'effet de ciseau.**
- **La création de l'entreprise :** lors de la création de l'entreprise, les charges subies par l'entreprise sont souvent plus importantes que les produits réalisés (cause : processus de production non maîtrisé, une gestion non maîtrisée des coûts : une absence d'économie d'échelle, etc.), ces charges tendent vers la baisse peu à peu avec le développement de l'entreprise (évolution du chiffre d'affaires) et forment un effet de ciseau.
- **L'effet de l'investissement :** l'investissement peut également entraîner un effet de ciseau, celui-ci a un impact important sur les charges pendant les premières années de la période d'investissement (augmentation des charges liées aux coûts de financement en cas de financement par emprunt, l'augmentation des dotations d'amortissement, des charges de personnel, l'augmentation du BFR, etc.).

II.7 Excédent de Trésorerie d'Exploitation

L'Excédent de Trésorerie d'Exploitation s'évalue par la différence entre l'excédent Brut d'exploitation et la variation en Besoin en fond de roulement (Charreaux,1990). Il sied de signaler que l'absence de trésorerie dégagée par l'exploitation doit être largement positive. C'est pour cela que ce concept apporte une information précieuse à

l'entreprise et qu'il permet d'étudier le risque de faillite (D'Arcimoles,2012).

L'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE) désigne le flux de trésorerie effective produit par l'activité d'exploitation. La différence entre l'EBE et le l'ETE vient de la prise en compte du BFR. En effet, l'EBE est « juste » une soustraction (production d'exploitation- charges d'exploitation - charges de personnel) qui ne prend pas en compte le décalage de trésorerie entre la production du bien et sa vente. C'est pourquoi l'ETE s'obtient grâce au calcul suivant : $ETE = EBE - \text{variation du BFR}$.

III. Bref aperçu de la minoterie de Matadi

La création de la Minoterie de Matadi a été rendue possible grâce aux investisseurs Américains qui ont acceptés d'implanter une Minoterie au Zaïre (RDC), constituée par l'acte authentique du 14 octobre 1968, elle a été agréée et promulguée par l'ordonnance n°69-0445 du 25 février 1968. La conservation d'établissement négociée avec l'Etat a été approuvée par le président de la République suivant l'ordonnance n°70-305 du 19 novembre 1970 mise en chantier en 1971, la MIDEMA est devenue opérationnelle avec la mise en exploitation le 25 mai 1973 de l'usine située à Matadi.

Son implantation a eu lieu le 20 mai 1973 en présence du président de la République. Principale filiale de la continental Milling corporation de New-York jusqu'en décembre 1972, la MIDEMA est actuellement une société d'économie mixte financée par : des milieux d'affaires Américains de 51,43% des parts ; l'Etat congolais de 40% de parts et des privés de 8,47%.

La Minoterie de Matadi est implantée dans la ville de Matadi chef-lieu de la province du Kongo-central l'une de province de la République Démocratique du Congo, au bord du fleuve Congo et des installations portuaires. Sa concession couvre une superficie de 2.700m².

Le bâtiment qui abrite la Minoterie de Matadi est composé de trois parties bien distinctes : à droite se situe la Section **Nettoyage** se dresse l'imposante unité de stockage constituée de vingt cellules et d'une tour abritant les machines nécessaires au passage de blé, lors du déchargement ainsi qu'au pré nettoyage des grains avant leur mis en

cellules. Un nouveau silo d'une capacité de 15.000 tonnes, placé en 1986-1987, à quelques mètres des anciens, a porté la capacité de stockage à 31.000 tonnes. Et actuellement la capacité de stockage est de 165.000 tonnes.

Par raison sociale ou dénomination sociale, il s'agit du nom sous lequel la société apparaît au public, c'est-à-dire le nom par lequel la société exerce ses activités.

La Minoterie de Matadi a pour objet la production et la commercialisation de la farine avec ses sous-produits. Cette farine de froment ou blé contient plusieurs variantes à savoir : La farine standard ; La farine industrielle ; La farine complète ; La farine biscuit ; La farine deuxième au break. Parmi les sous-produits dérivés du blé, nous citons : Les sons de blé ; Les pellets.

Dans sa pratique, la MIDEMA s'efforce à opérer des révisions substantielles des changements dans le but de garantir la rentabilité de l'activité principale et d'assurer une compétitive de ses produits sur le marché pour la satisfaction de ses clients. La Minoterie de Matadi a son siège social à Kinshasa et celui de l'exploitation à Matadi (kongo-central).

Outre l'usine de Matadi spécialisée dans la fabrication de la farine de froment, la MIDEMA projette la quatrième extension en vue du moulin.

Elle compte aussi entreprendre le vieux projet initié en 1953 par l'INEAC (Institut National pour l'Etude Agronomique), devenu plus tard l'INERA (Institut National pour l'Etude et la Recherche Agronomique), par la mise en place d'un moulin à Lubumbashi.

La MIDEMA veut tenter de relancer le projet de Lubero, dans le Nord-Kivu, la Minoterie de Kivu « MINOKI » étant une structure modernisée d'un vieux moulin mis sur pied lors de la deuxième guerre mondiale pour la fabrication de biscuit. La MIDEMA compte créer une société de transport fluvial et routier.

Deux organes composent l'organisation structurelle de la MIDEMA, à savoir : **le Conseil d'Administration** et **la Direction Général**.

Le premier est composé des membres actionnaires ou non. Parmi lesquels, il y a des administrateurs qui sont nommés parmi les candidats présentés par la République Démocratique du Congo, tandis que les autres sont nommés parmi les candidats présentés des actionnaires privés.

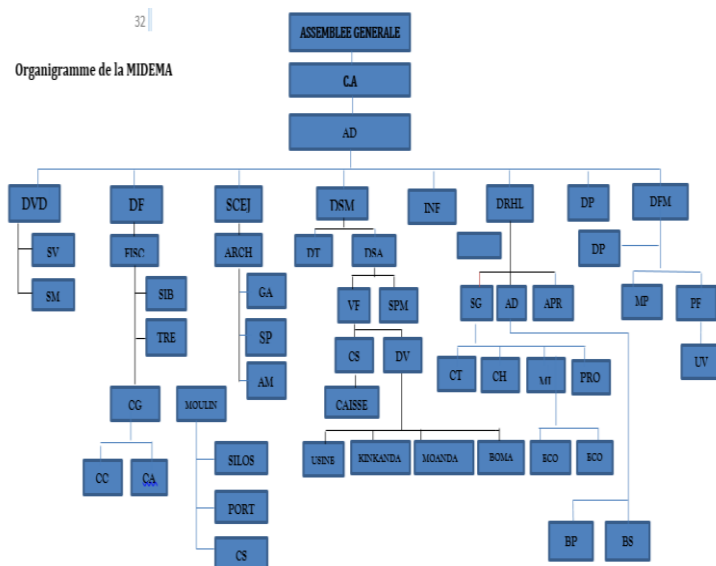
Ce conseil a les actes d'administrations et de disposition qui intéressent la société et le **second** qui au plan structurel est le principal organe de gestion dans la structure hiérarchique de la MIDEMA.

Elle est composée d'un Administrateur Délégué et d'un contrôleur financier autrement dit Directeur financier. Le Directeur Financier a pour rôle : La mobilisation des recettes ; Leurs affectations rationnelles ; Contrôler la gestion et l'audit.

Au plan fonctionnel, la Direction Générale est chargée de conduire la société vers son but en tirant les meilleures parties des ressources dont elle dispose. Elle dresse le programme d'action, de recrutement du personnel, ordonne le mouvement, assure et contrôle l'exécution des opérations en suivant la ligne de conduite tracée par le conseil d'administration.

Après ce point, nous présentons l'organigramme et après s'en suivra celui de la méthodologie que nous avons utilisée dans notre travail.

Figure 1



IV. Méthodologie

Pour son élaboration, nous avons fait usage à des méthodes et techniques de recherche. S'agissant des méthodes, nous avons utilisé les méthodes structuro-fonctionnelle, déductives et analytiques. La première nous a aidé à analyser le fonctionnement de la MIDEMA que nous avons résumé partant de l'organigramme, la deuxième nous a permis à tirer des conclusions d'ordre particulier à partir des principes généraux s'agissant de l'effet ciseaux et la troisième nous a permis d'analyser les informations comptables et financières (Bilans et comptes de résultat) qui ont été mises en notre disposition.

Quant aux techniques, nous avons fait recours aux techniques documentaire et d'interview. La première nous a permis de constituer la revue de la littérature par la consultance des ouvrages, rapports de Gestion de la MIDEMA ayant trait à notre travail. Celle-ci a été enrichie par la lecture de certains articles consultés sur l'internet. La deuxième nous a permis de récolter certaines informations par l'interview avec certains agents et cadres de la Minoterie de Matadi pour avoir les éclaircissements.

Nous avons opté pour les approches patrimoniale et fonctionnelles compte tenu de leur complémentarité du fait que la première a pour objectif d'étudier la liquidité et la solvabilité de l'entreprise, et donc son risque de faillite car, l'entreprise est liquide si ses disponibilités sont suffisantes pour faire face à ses échéances, elle est solvable si elle a la capacité à régler l'ensemble de ses dettes en cédant ses actifs. Elle est donc basée sur une hypothèse implicite de cessation de l'activité et les éléments du bilan sont classés en fonction de leur liquidité et la seconde traduit l'équilibre financier de l'entreprise en utilisant les notions de fonds de roulement et de besoins en fonds de roulement.

L'analyse financière a été menée sur les états financiers retraités car les bilans tels que fournis par la comptabilité ne reflètent pas l'image financière sans certains aménagements, notamment l'affectation du résultat et l'élimination de l'influence de l'inflation en vue de faire la comparaison des bilans successifs.

Les coefficients de déflation ci-dessus varient d'une année à une autre que nous avons obtenu à partir des taux de change publiés la

Banque Centrale du Congo correspondant aux années sous étude. Concernant notre étude, nous avons retenu l'année 2017 comme année de base, car notre étude couvre la période allant de 2017 à 2020 soit 4 ans. Il convient de signaler que ce sont ces données que l'entreprise nous a disponibilisées.

La déflation des données s'est effectuée en divisant les valeurs de deux états financiers (Bilans et comptes de résultat) par le coefficient de déflation. Cette technique nous a permis de quitter du bilan établi en franc courant au bilan en franc congolais constant.

Ces éléments nous ont permis d'élaborer les bilans et les comptes de résultat « en Francs Congolais constants » sur base desquels la suite de notre analyse a porté. Ces états retraités nous ont permis d'élaborer les bilans financiers condensés pour raison de synthèse et de sélectionner certains éléments dans les comptes de résultat pour bien mener nos analyses et avons utilisé certains ratios de structure dans l'objectif de compléter nos analyses.

Après avoir divisé les montants des états financiers par les coefficients ci-dessus par les années sous étude soit de 2017 à 2020, nous avons obtenu les états financiers en francs constants que nous n'avons présentés que les résultats finaux pour la synthèse.

Nos résultats trouvés ont été élaboré à partir de bilan financier condensé qui est un bilan comptable après affectation du résultat, retraité en masses homogènes, selon le degré de liquidité des actifs et le degré d'exigibilité des passifs et présenté en valeurs nettes et comptes de résultat.

Il a été obtenu grâce à une rectification du bilan comptable et un reclassement des comptes dans le but de répondre réellement au principe de la liquidité et exigibilité croissante. Ce reclassement d'éléments d'actif et du passif a pour objectif de répondre au besoin de l'analyse financière visant la couverture de l'actif par le passif.

Nous passons au point suivant qui nous parlera du résultat de notre travail.

V. Résultat

Dans cette section, il sera question de présenter les bilans condensés retraités qui nous permettront de faire les analyses, les éléments composants de l'équilibre financier minimum, les ratios de structures que nous avons estimé important cadrant avec notre travail, l'analyse de l'effet ciseaux et l'excédent de trésorerie d'exploitation à cela nous avons synthétisé plusieurs informations dans un tableau.

V.1 Bilans financiers condensés

Le bilan financier condensé est un bilan qui regroupe le bilan financier en 7 masses bilantaires. Il comprend à l'actif 4 rubriques, les valeurs immobilisées nettes, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables à court terme et valeurs disponibles au passif 3 rubriques, les capitaux propres, dettes à long et moyen terme et dettes à court terme.

Tableau n°1 : Bilans financiers condensés

RUBRIQUE	2017	2018	2019	2020
Valeurs Immobilisées Nettes	5 396 338 590,24	12 979 325 607,86	9 290 245 248,11	12 112 134 635,28
Valeurs d'Exploitation	35 700 903 715,19	37 044 423 076,18	53 408 879 004,35	443 470 121 092,50
Valeurs Réalisables	3 691 836 988,28	3 668 586 218,94	3 348 461 484,77	5 466 236 147,44
Valeurs Disponible	7 682 453 480,08	13 666 965 299,68	11 435 787 309,33	13 725 664 516,33
TOTAL ACTIF	52 471 532 773,79	67 359 300 202,67	77 483 373 046,56	474 774 156 391,54
Capitaux Propres	20 613 755 135,96	24 629 040 667,01	27 272 126 625,79	244 060 644 147,65
Dettes à Long et Moyen Terme	639 845 981,24	564 972 114,65	19 996 687 895,35	104 338 088 807,70
Dettes à Court Terme	31 217 931 656,59	42 165 287 421,01	30 214 558 525,42	126 375 423 436,19
TOTAL ACTIF	52 471 532 773,79	67 359 300 202,67	77 483 373 046,56	474 774 156 391,54

Source : nous même à partir des bilans de la MIDEMA.

Les bilans financiers ci-haut nous renseigne que pendant période sous, toutes les valeurs nettes de chaque poste ont évolué en dent de scie dont l'année 2020 a représenté les valeurs les plus élevées pendant le reste des années sous étude. Nous allons présenter un tableau que nous bâtissons le tableau d'analyse des indicateurs d'équilibre financiers.

Tableau n°2 : Analyse des indicateurs d'équilibre financiers

RUBRIQUE	2017	2018	2019	2020
CHIFFRE D'AFFAIRES (1)	744 049 514 869,67	951 820 882 315,55	1 013 645 663 873,08	1 060 435 752 730,33
%VAR. CA	-	32%	39%	43%
Fond de Roulement (2)	15 857 262 526,96	12 214 687 173,80	37 978 569 273,03	336 286 598 320,07

Besoin en Fond de Roulement (3)	8 174 809 046,88	-1 452 278 125,89	26 542 781 963,70	322 560 933 803,75
Trésorerie Nette (4)=(2)-(3)	7 682 453 480,08	13 666 965 299,69	11 435 787 309,33	13 725 664 516,32
Excédent Brut d'Exploitation (5)	284 109 190 562,59	227 888 386 027,07	251 649 659 275,16	270 114 458 221,25
Variation de Besoin en Fond de Roulement(6)	0	-9 627 087 172,77	18 367 972 916,82	314 386 124 756,87
Excédent de Trésorerie d'Exploitation (7) = (5)-(6)	284 109 190 562,59	237 515 473 199,84	233 281 686 358,34	-44 271 666 535,62

Source : nous même à partir des bilans de la MIDEMA

Ce tableau nous renseigne que le chiffres d'affaires a évolué de manière croissante que nous pouvons constater une augmentation entre 2017 – 2020, en variant de 32% à 43%.

Le fond de roulement de 2018 a régressé par rapport à celui de l'année 2017 pour subir une croissance en 2019 et 2020. Partant des informations présentées dans le tableau ci-haut, il relève que le fond de roulement est positif durant la période de notre étude et cela stipule que les capitaux permanents couvrent la totalité des valeurs immobilisés.

Les valeurs de besoin en fond de roulement sont restés positifs durant la période de 2017, 2019 et 2020 et seul la période de 2018 présente la valeur négative. Sur les périodes dont le BFR est positif cela nous ramène à dire que les ressources cycliques étaient insuffisantes pour couvrir les besoins cycliques cela montre un mauvais signe de la gestion rationnelle. Pour la période de 2018, nous avons constaté que le besoin en fond de roulement est négatif et cela nous renvoie à dire qu'en 2018 les ressources cycliques avaient couvert la totalité des besoins cycliques, il y a eu ressource de financement.

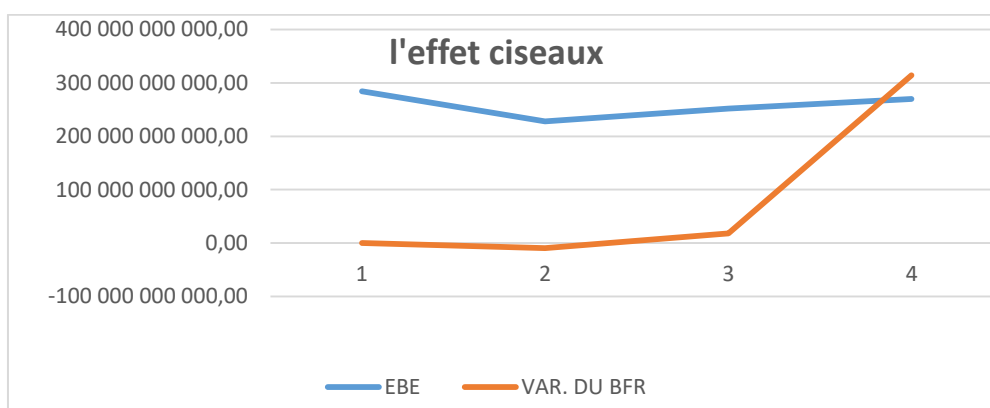
Connaissant que toutes les décisions financières à long et court terme au sein de l'entreprise ont des répercussions au niveau de la trésorerie, celle de la MIDEMA a dégagé une somme positive pendant toute la période sous étude. Donc ladite entité constitue une trésorerie qui paraît à première vue suffisamment liquide pour faire face à ses engagements.

L'Excédent Brut d'Exploitation est resté positif pendant toutes les années sous études et l'année 2017 détient un montant le plus élevé.

La variation en besoin en fond de roulement est positif pendant 2019 et 2020 alors que celle de 2018 est négative.

L'Excédent de trésorerie d'exploitation est resté positif pendant les trois premières années pour devenir négatif à la dernière année sous étude. Nous allons voir dans le point suivant, les graphiques de l'effet ciseau et de l'excédent de trésorerie d'exploitation pour des analyses approfondies dans le point qui suit.

Graphique N°1



Source : nous-même à partir du tableau n°2

Nous l'avons évoqué ci haut que l'effet ciseaux est un phénomène dans lequel le montant des produits et des charges d'une entreprise évolue **d'une manière opposée**. La représentation graphique vient de nous donner l'image d'un ciseau à la quatrième année de notre étude.

Nous constatons que tant le tableau n°2 et le graphique n°1 que le besoin en fond de roulement a évolué plus vite que l'excédent brut d'exploitation, dans ce cas, l'entreprise doit améliorer les postes dont dépend l'excédent brut d'exploitation, mieux maîtriser l'évolution du Besoin en Fonds de roulement d'exploitation, prendre conscience de l'impact de choix de financement sur le niveau de la liquidité. Cette analyse ne suffit pas, nous allons encore voir certains ratios de structure pour bien mener nos analyses.

Tableau n°3 Détermination du délai de rotation des stocks à la Midema de 2017-2020

Exercices Rubrique	2017	2018	2019	2020
Stocks initiaux	15.780.660.530,80	6.990.780.117,27	5.760.750.600,43	280.880.110.560,80
Stocks Finaux	18.980.570.900,97	9.670.330.570,60	6.890.700.510,60	292.380.570.760,40
Stock Moyen= (SI+SF)/2	17.380.615.715,70	8.330.555.343,89	6.325.725.555,55	286.630.340.660,00
Coût d'achat des M.P	50.627.120.840,00	23.708.094.325,00	17.810.725.504,00	590.780.650.119,00

Délai de rotation des Stock = (SM/CAMP)*360	124 Jours	126 jours	128 Jours	175 Jours
--	-----------	-----------	-----------	-----------

Source: Nous même à partir des Etats Financiers des MIDEMA

Les délais moyens de la rotation des stocks sont de 124 jours en 2017, 126 jours en 2018, 128 jours en 2019, 175 jours en 2020. Ces délais ne sont pas appréciables car ils représentent le tiers de l'année, cela revient à dire que la MIDEMA renouvelle ses stocks matières premières trois fois l'an. Avec une moyenne des moyennes de 138 jours de rotation de stocks matières premières. Donc, pendant la période sous étude, en moyenne la 2,6 fois l'an.

Il sied de signaler que les approvisionnements en matières se fait en dehors de la République Démocratique du Congo et malgré la pandémie de la COVID-19 qui a fait en sorte que ladite société se constitue des stocks de spéculation qui a été remarquable entre 2019 et 2020 compte tenu de la distance des fournisseurs pour éviter la rupture des stocks matières qui, à son tour entraîne un coup de rupture et cela a eu une répercussion sur son besoin en fond de roulement qui a présenté l'effet de ciseau cela n'empêche pas à la Société d'apporter le plus grand soin au contrôle des stocks en y apportant le plus grand soin possible pour éviter un surinvestissement et les pertes paralysantes qui en découleront.

Nous allons voir le délai de paiement des dettes commerciales. L'entreprise peut l'éviter en recourant aux fournisseurs qui sont proches de sa zone d'exploitation.

Tableau n° 4 : Calcul du délai de paiement des dettes commerciales

Rubrique	Exercices			
	2017	2018	2019	2020
Fournisseurs	90.077.730.556	1.991.792.366	6.450.039.589	67.458.593.618
Effet à payer	0	0	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés (a)	90.077.730.556	1.991.792.386	6.450.039.589	67.458.593.618
Stocks vendus	(610.680.210.550)	(72.140.780)	(15.570.860)	(23.117.450)
Matières et fournisseurs consommés	79.440.170.130	990.440.170	4.670.870.340	50.630.680.590
Transports consommés	6.560.880	7.150.660	6.880.560	550.790.700
Autres Services consommés	1.650.980	5.768.990	980.870.170	7.678.899
consommations externes (b)	68.768.171.440	931.219.040	5.643.050.210	51.166.032.739

Durée de recouvrement: (a/b)*360	472 Jours	770 Jours	441 Jours	475 Jours
----------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Source: Nous même à partir des Etats Financiers des MIDEMA

Le délai moyen de paiement des dettes fournisseurs de la MIDEMA est supérieur à une année, ce qui n'est pas normal bien qu'il soit supérieur au délai de recouvrement des crédits clients.

Cet allongement du crédit fournisseurs résulte du non-paiement ou du paiement en retard d'un certain nombre de grands clients de la MIDEMA qui représente plus de 90% du solde fournisseurs d'exploitation.

Les fournisseurs, étant un des éléments qui constitue le poste de passif circulant, qui représente les dettes à court terme, leur règlement ne peut dépasser une année, elle doit réduire cette durée de paiement en réduisant les achats à crédit. Nous allons voir le tableau du délai de recouvrement des créances.

Tableau n°5 : Calcul du délai de recouvrement des créances de 2017 à 2020

Exercices Rubrique	2017	2018	2019	2020
a. Clients et comptes rattachés.	3.639.040.501	3.063.295.484.021,88	2.562.826.913,56	3.426.822.944,79
b. Chiffre d'affaires TTC	3.054.988.700	2.500.780.790.200,35	2.400.790.888,70	3.120.980.890,50
Délai de recouvrement des créances= (a/b)*360	429 Jours	441 jours	384 Jours	395 Jours

Source : Nous même à partir des Etats Financiers de la MIDEMA

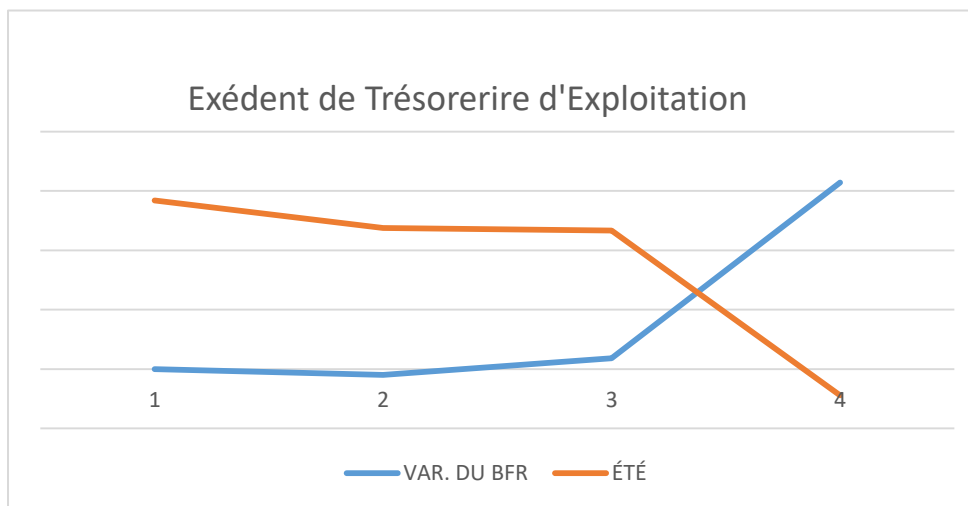
Le tableau n°5 nous fait voir que la rotation des créances clients dont le délai moyen de recouvrement des créances est supérieur à une année, cela dénote de la contre-performance du service commercial quant au recouvrement des créances. Elle doit soit recycler l'équipe ou procéder au changement de poste pour plus d'efficacité.

Nous voyons clairement que les clients de la MIDEMA font beaucoup trop de temps pour s'acquitter de leurs factures de consommation de la farine, étant donné que ce délai est élastique, il y a une probabilité très élevée des insolubles.

Malgré que le délai de paiement des dettes commerciales soit supérieur à celui accordé au fournisseur, cela ne revient pas à conclure hâtivement que l'entreprise n'aura pas de besoin en fond de roulement.

Après avoir vu les ratios que nous avons estimés très importants pour notre travail, nous allons voir et analyser le graphique de l'excédent de trésorerie d'exploitation dans les lignes qui suivent du fait que nous l'avons dit précédemment l'excédent brut d'exploitation est un flux de résultat et non de liquidité.

Graphique n°2 :



Source : nous-même à partir du tableau n°2

Nous venons de voir dans ce graphique que l'excédent de trésorerie était positive pendant les trois premières années pour devenir insuffisant à la dernière année, car sa courbe a évolué de manière décroissante à la fin de l'année sous étude.

L'excédent de trésorerie n'a pas permis à l'entreprise de faire face aux règlements de décaissement liés aux investissements, le risque est donc considérable, il est probable que l'excédent de trésorerie d'exploitation va décroître dans les années avenir.

De plus, si elle a recours à l'emprunt pour investir, elle ne disposera pas d'une trésorerie lui permettant à plus ou moins longue échéance de le financer.

L'entreprise a dû connaître des problèmes de durée d'écoulement de stock, l'allongement des dettes commerciales, un raccourci apparente des crédits fournisseurs.

L'absence de trésorerie secrété par l'activité de l'entreprise a déjà commencé à amener une panne de liquidité en 2020, ce qui risque une probabilité de cessation de paiement à la longue qui peut conduire à la disparition de l'entreprise alors qu'elle est censée respecter le principe de continuité d'exploitation.

Il était important d'associer dans ce travail la notion d'excédent de trésorerie d'exploitation pour nous apporter une information précieuse et d'étudier le risque de faillite.

Conclusion

Cette étude est axée sur l'analyse de l'effet ciseau dans une entreprise industrielle : cas de la minoterie de Matadi, MIDEMA en sigle. Après notre analyse, nous avons trouvé que la MIDEMA a respecté l'équilibre financier minimum dans ce sens que les capitaux permanents ont couvert la totalité des actifs immobilisés nets, du côté de besoin en fond de roulement dû entre autre à la lenteur du renouvellement de son stock moyen qui ne fait que 3 fois l'an, l'allongement aussi de recouvrement des créances commerciales sur quatre années sous étude, il n'y a qu'une année où il a été négatif, une ressource pour la Société. Sa trésorerie nette était positive pendant la période sous étude, cela nous a amené analyser le poste de son excédent brut d'exploitation et sa variation de besoin en fond de roulement, nous avons remarqué que la variation en besoin en fond de roulement évoluait d'une manière inverse avec celui de l'excédent brut d'exploitation, ce qui a fait apparaître l'effet de ciseau inquiétant.

Après avoir analysé l'excédent de trésorerie d'exploitation, nous avons remarqué son insuffisance à la dernière année ce qui n'est pas un bon signe pour garantir la pérennité de ladite Société, qui peut l'amener à un risque de faillite, quand bien même que son chiffre d'affaires ne fait que croître d'une année à l'autre.

Au regard de tout ce qui précède, nous suggérons à la MIDEMA d'assurer non seulement une gestion rationnelle au niveau des stocks en contrôlant ces derniers, en y apportant le plus grand soin possible pour éviter un surinvestissement et les pertes paralysantes qui en découleront mais aussi de réduire cette durée de paiement en limitant les achats à crédit et faut-il ajouter encore de renforcer les capacités de l'équipe ou procéder au changement de poste pour plus d'efficacité. A

cela s'ajoute de mieux maîtriser l'évolution du Besoin en Fond de roulement d'exploitation, prendre conscience de l'impact de choix de financement sur le niveau de la liquidité. De ne pas recourir à l'emprunt pour financer son investissement compte tenu de sa situation actuelle.

Bibliographie

- ✧ Amelon, J-L., **L'essentiel à connaître en gestion financière**, Ed. Aengde, Paris, 1997.
- ✧ BALLARD, S., **Gestion financière** 3ième Ed. Maxima, Paris 2002.
- ✧ BARREAUX, J. et DELAHAYE, J., **Gestion financière**, Manuel & Applications, 10ème éd., DUNOD, Paris, 2001.
- ✧ Béatrice et GRANDGUILLOT, **Analyse financière**, 3ième Ed., Gualiano éditeur, EJA-Paris, 2005.
- ✧ Béatrice et Grandguillot, F., **L'essentiel de l'Analyse financière** 14^e édition Gualino éditeur, Lextenso, Paris, éditions 2017
- ✧ Briot, F., **Gestion financière, annales 2003**, Ed. DUNOD, Paris, 2003.
- ✧ Buissart, C., **Analyse Financière**, Ed. Foucher, Paris, 1999.
- ✧ CERRADA K.et al., **Comptabilité et analyse des états financiers**, 2ième éd. De Boeck Supérieur S.A., Pays -Bas, 2016.
- ✧ CHARREAUX, G., **Annales de gestion financière**, Ed. LITEC, Paris, 1990.
- ✧ COHEN, E., **L'analyse financière**, 4e Ed, Editions Economica, Paris, 1997.
- ✧ CONSO, P., **La gestion financière de l'entreprise**, 7ème éd. Dunod, Paris, 1985.
- ✧ CORHAY, A. et MAPAPA, M., **Fondements de gestion financière**, 2^e édition, éd. UL, Liège, 2007.
- ✧ D'Arcimoles, C-H. et Saulquin J.Y, Vulbert., **Gestion Financière de l'Entreprise**, Paris 2012.
- ✧ DAYAN, A., **Manuel de gestion financière**, volume 2, Ed. Marketing, Paris, 1999.
- ✧ DELAHAYE J., **Gestion financière**, 5è Ed. DUNOD, Paris, 2001.
- ✧ <https://valoxy.org/blog/effet-ciseau>, consulté le 20 Avril 2022 à 12h30'.

- ✧ MAFUTA MBAMBI, E. et KEYO NDOMBI, C., **Facteurs explicatifs de la fraude fiscale dans les PME et PMI dans la ville de Matadi**, C.R.I.D.U.P.N, Kinshasa, Mars 2020
- ✧ MAFUTA MBAMBI, E. et KEYO NDOMBI, C., *Facteurs explicatifs de la fraude fiscale dans les PME et PMI dans la ville de Matadi*, C.R.I.D.U.P.N, Kinshasa, Mars 2020
- ✧ Mapapa MBANGALA, A., et WANDA R., **Comptabilité générale OHADA**, 2^e éd. Droit-africain, Paris, France, 2015.
- ✧ MARION, A., **Analyse financière concepts et méthodes**, 4^{ième} édition, Paris, Dunod, 2007.
- ✧ MARTINET, A.C. et SILEM, A., **Lexique de gestion**, 6^{ème} Ed. Dalloz Paris, 2003.
- ✧ MICHEL, R., **L'analyse financière**, PUF, Paris, 1994.
- ✧ Planchon A., **Introduction à l'analyse Financière**, Ed.Foucher, Paris, 1999.
- ✧ Saulquin, J-Y et D'Arcimole,C-H, **Gestion Financière de l'entreprise**, Ed. Vuilbert, Paris, 2012.
- ✧ VERHULST, A., **Cours d'économie d'entreprise**, éd. C.R.P., Kinshasa, 1984.