

**SAPAR**

Monsieur Jean Claude AUGE  
9 rue Saint Christophe  
77100 MEAUX

Monsieur,

Vous avez sollicité notre analyse quant aux réemplois des sommes allouées à titre provisionnelle par le tribunal en application du contrat d'assurances AXA versées en 2001 dans les comptes de la SAS SAPAR, et au chiffrage des dépenses engagées par la société depuis 2000 dans le cadre de la défense de ses droits pour un retour en activité.

Afin de répondre à votre demande nous avons réalisé une analyse des flux financiers à partir des bilans comptables de 1999 à 2021, en reclassant les postes comptables « Autres créances » et « Autres dettes » du bilan sur la ligne « Créances et dettes litiges Assurances »

Au 31/12/1999 avant le sinistre la trésorerie présentait un solde excédentaire de 350 k€.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) qui correspond à la somme nécessaire que l'entreprise doit posséder pour payer ses charges courantes en attendant de recevoir le paiement dû par ses clients présente un excédent de ressource de 917 k€. Ce qui signifie que les dettes fournisseurs sont supérieures aux créances clients cela est généralement le cas quand les sociétés ont recours à la mobilisation de leur poste client (COFACE, DAILLY, FACTOR, etc.)

La SAS SAPAR assure normalement l'ensemble de ses paiements jusqu'au sinistre incendie, pour preuve, il ressort des pièces que dans le jugement du Tribunal de commerce du 21 décembre 1999, la banque CEPME déclare « un protocole était en cours d'élaboration prévoyant un abandon de créances ramenant la somme exigible à 5 millions de francs payable entre 3 à 6 mois à compter de la signature du protocole » soit un abandon de créance de 2.938.492 € (19.275.246 FRF) (pièce 168 « commentaires Dominique MARCELET, expert judiciaire » page 7).

Par cet accord le CEPME permet de restructurer le haut de bilan à long terme, les capitaux propres sont positifs, l'endettement est diminué. Cette nouvelle situation ouvre très largement des possibilités de développements futurs à la SAS SAPAR.

Contre toute attente, le CEPME, après un engagement pris lors de l'audience du tribunal de commerce de Meaux le 21 décembre 1999 et non démentie dans le jugement de la cour d'Appel de Paris du 24 janvier 2000, déclare dans un courrier du 5 mars 2000 « **la défection de vos assurances conduit le CEPME à dénoncer l'accord intervenu le 21 décembre 1999** ». Il ressort de ce courrier que la non prise en charge du sinistre par les assurances entraîne la perte de chance de la société SAPAR de bénéficier d'un abandon de créance à hauteur de 2.938.492 €.

En 2001, l'indemnité provisionnelle provenant de AXA pour 9 909 186 € a été amputée d'un montant de 5 000 886 € au profit du CEPME à la suite d'une saisie-attribution. Par rapport à la dette en principal figurant au bilan du 31/12/1999, il ressort un montant d'indemnités et de pénalités estimé à 1 300 k€.

Le solde de l'indemnité de 4 908 300 € a été absorbé par la variation du besoin en fonds de roulement à hauteur de 1 792 689 € (remboursement des comptes fournisseurs et sociaux principalement) à la suite de l'arrêt de l'activité et du cycle normal d'exploitation.

Postes bilan comptables			
	2000	2001	Variation 2000/2001
Stock			
Clients	34	20	14
Avances et Autres Creances	121	181	-60
Autres créances	4	4	-1
<b>Emplois d'exploitation</b>	<b>158</b>	<b>206</b>	<b>-47</b>
Fournisseurs	1282	676	605
Dettes Sociales et fiscales	540	253	287
Autres Dettes	909	55	854
<b>Ressources d'exploitation</b>	<b>2730</b>	<b>985</b>	<b>1746</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>-2572</b>	<b>-779</b>	<b>-1793</b>

Variation du besoin en fonds de roulement  
entre 2000 et 2001

**Fin 2001 le solde de trésorerie ressort en conséquence à 3 072 116 €**  
(9 909 k€ - 5 000 k€ - 1 793 k€ - div 44 k€)

Au 31/12/2009 les comptes bancaires font apparaître un solde de 51 729 €.

La société SAPAR a utilisé 3 020 k€ (3 072 116 - 51 729) de trésorerie pour financer :

- Ses échéances de plan de continuation pour : 498 k€
- Ses dettes fournisseurs et sociales existant au 31/12/2001 pour 780 k€ (variation du BFR)
- Ses charges d'exploitation entre 2001 et 2009 pour assurer les conséquences liées à l'arrêt de l'activité : licenciements, pertes sur stock, reconstitution de la comptabilité, défense et maintien de la structure pour 1 778 k€
- Ses charges pour son retour en activité : reconstitution partielle des immatériels, défense en justice (honoraires avocats, experts, conseils)

Postes bilan comptables			
	2001	2009	Variation 2001/2009
Stock			
Clients	20	6	14
Avances et Autres Creances	181	53	128
Autres créances	4		4
<b>Emplois d'exploitation</b>	<b>206</b>	<b>59</b>	<b>147</b>
Fournisseurs	676	21	655
Dettes Sociales et fiscales	253	16	238
Autres Dettes	55	21	34
<b>Ressources d'exploitation</b>	<b>985</b>	<b>58</b>	<b>927</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>-779</b>	<b>1</b>	<b>-780</b>

Variation du besoin en fonds de roulement  
entre 2001 et 2009

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Cumul
- Remboursement dettes financières et plan RJ	-421	-178	-206	-13	-6		82	245	-498
- Charges d'exploitations liées au maintien et à la défense de la structure	-280	-426	-303	-314	-302	-264	-236	346	-1778

Fin 2010 la trésorerie s'élève à 3 832 410 € grâce à la transaction conclue avec la société TECHNIP, liée à un litige remontant à la construction de l'usine en 1993.

Fin 2021 la trésorerie s'élève à 1 147 904 € ; la variation entre 2010 et 2021 de 2 685 k€ s'analyse principalement de la manière suivante :

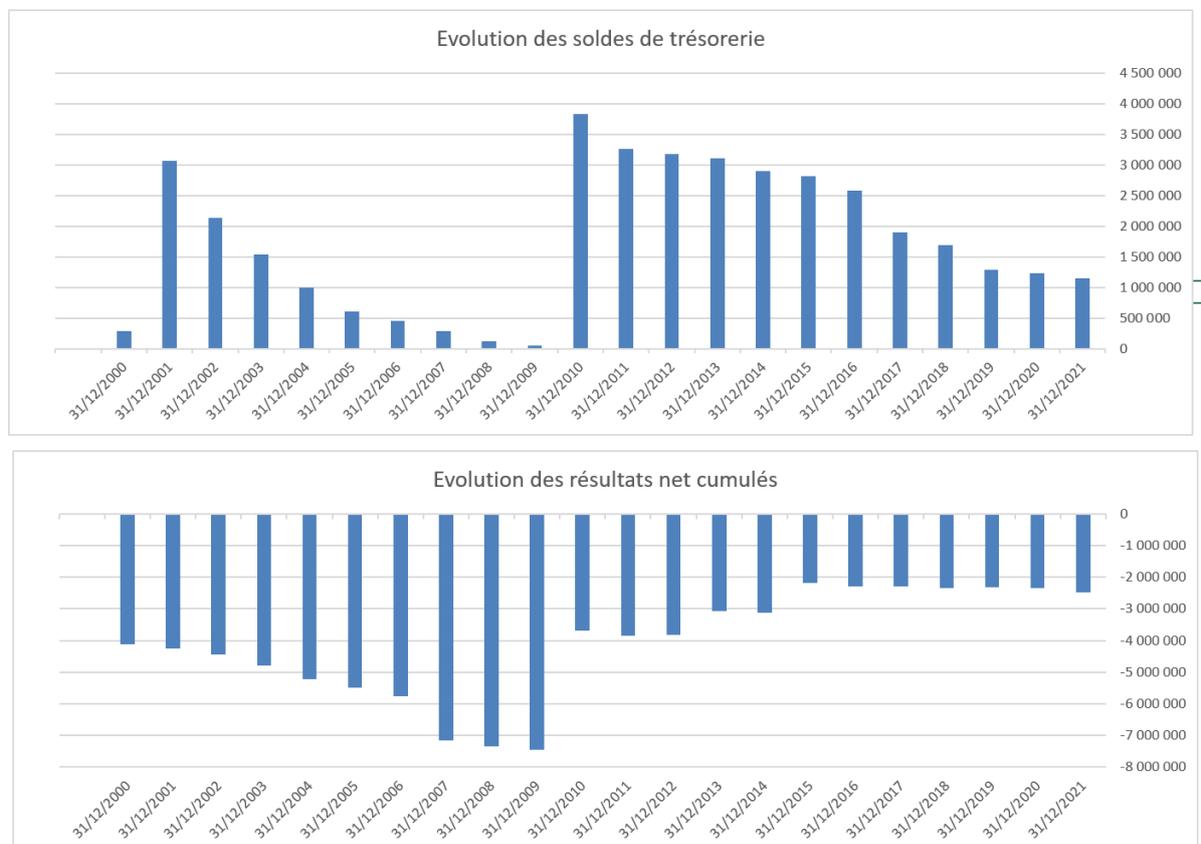
- Apurement de 100% du plan de continuation pour : 1 493 k€ et sortie de la procédure collective pour exécution du plan du 16/12/2019, par jugement de clôture du Tribunal de Commerce de Meaux
- En juillet 2019 restitution d'une somme de 446 k€ à l'assureur MMA en exécution de la décision du 7 mars 2019 ordonnée par le jugement du Tribunal de Grande Instance de Meaux
- Variation du besoin en fonds de roulement entre 2010 et 2021 : 27 k€
- Charges d'exploitation entre 2009 et 2021 pour assurer la défense et le maintien de la structure pour un retour en activité pour 884 k€

Postes bilan comptables			
	2009	2021	Variation 2009/2021
Stock			
Clients	6		6
Avances et Autres Creances	53		53
Autres créances		28	-28
<b>Emplois d'exploitation</b>	<b>59</b>	<b>28</b>	<b>30</b>
Fournisseurs	21	1	20
Dettes Sociales et fiscales	16		16
Autres Dettes	21		21
<b>Ressources d'exploitation</b>	<b>58</b>	<b>1</b>	<b>57</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>-27</b>

Variation du besoin en fonds de roulement entre 2009 et 2021

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cumul
- Remboursement dettes financières et plan RJ	25	-47	-199	-870	-101	7	-6	-251	8	-40	-12	-8	-1493
- Charges d'exploitations liées au maintien et à la défense de la structure	-49	-72	-245	-101	-102	-53	-102	-29	-35	-7	-5	-83	-884

**L'évolution graphique de la trésorerie et des pertes cumulées figurant aux soldes des bilans de 1999 à 2021 est la suivante :**



Les deux pics de trésorerie en 2001 et 2010 correspondent aux indemnités provenant des assurances (MMA – AXA) puis de TECHNIP.

Les graphiques démontrent la paupérisation de la trésorerie du fait des procédures toujours en cours depuis 23 ans, interdisant le redémarrage de l'activité. Comptablement, ces indemnités ont été absorbées par les dettes existantes à la date du sinistre qui n'ont pu être financées par le cycle normal d'exploitation ainsi que des conséquences de l'absence de reprise de l'activité industrielle :

- Disparition du cycle normal d'exploitation (BFR) et apurement des dettes existantes à la date du sinistre ;
- Saisie attribution par le CPME de 5 000 k€
- Restitution à l'assureur MMA de 446 k€
- Disparition du stock ;
- Coût des licenciements ;
- Honoraires d'avocats, d'experts, des conseils ;
- Honoraires liés à la reconstitution des archives comptables brûlées dans le sinistre ;
- Impôt sur les sociétés sur les indemnités qui sera à régler dès que les sommes allouées seront qualifiées de définitives et estimées actuellement à 2 925 k€.
- Défense des intérêts économiques de la société SAPAR dans le suivi des procédures pendant 26 ans concernant le sinistre Dommage Ouvrage et 23 ans concernant le sinistre incendie.

Il est important de rappeler que Dominique MARCELET, expert judiciaire, indiquait en conclusion générale de son rapport :

**« Il ressort des informations collectées de cette analyse que tout était en place pour assurer la pérennité de la société et son développement à la fin de l'exercice 1999 ».**

En conséquence, si l'entreprise avait été en capacité de redémarrer son activité sans délais toutes les dépenses d'exploitations engagées postérieurement au sinistre n'aurait pas eu lieu (coût des licenciements, honoraires de défenses, etc.) et toutes les autres dépenses auraient pu être financées dans le cadre normal d'un cycle d'exploitation sans évoquer l'engagement de la CEPME d'abandonner une créance de 2 938 k€ qui n'avait pas de raison d'être remise en cause sans la défection des assureurs.

Quincy Voisins, le 6 janvier 2023



**Cyrille BOURGEOIS  
AUDIT & STRATEGY  
SERVICE CONSEIL**

**Annexe 1 Bilans Comptables (en k€)**

<b>BILAN ACTIF</b>																								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Capital souscrit non appelé</b>																								
Immobilisations incorporelles	401	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	170
Amortissements immob. Incorporelles	-69	-151	-151	-151	-151	-151	-151	-151	-151	-151	-151	-151	-153	-153	-153	-153	-153	-153	-153	-153	-151	-151	-151	-157
Immobilisations corporelles	4996	225	227	228	228	232	232	232	233	230	230	230	231	231	231	231	231	232	232	232	232	232	250	232
Amortissements immob. Corporelles	-2337	-77	-79	-81	-83	-84	-86	-88	-89	-86	-87	-87	-87	-88	-88	-88	-87	-87	-88	-88	-89	-89	-89	-89
Immobilisations financières	52	45	45	45	46	46	46	46	46	46	44	44	44	44	44	44	44	44	44	438	438	438	394	
Amortissements immob. Financières	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-4	-4	-4	-61
<b>Immobilisations nettes</b>	<b>3042</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>188</b>	<b>188</b>	<b>191</b>	<b>189</b>	<b>188</b>	<b>187</b>	<b>160</b>	<b>143</b>	<b>143</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>141</b>	<b>142</b>	<b>195</b>	<b>536</b>	<b>537</b>	<b>537</b>	<b>555</b>	<b>488</b>	
<b>Stocks et en-cours</b>	<b>479</b>																							
Avances et acomptes versés	8	44	27	32	113	48	63	63																
Créances clients	603	255	241	241	241	238	238	238	8	-218	6	6	6	6	6	30	8	6	6	9	6			
Provisions sur actif circulant	-65	-221	-221	-221	-221	-218	-218	-218																
Autres Créances	153	77	154	173	140	160	173	89	59	53	53	47	65	79	56	72	72	92	135	121	13	18	28	
<b>Actifs circulant</b>	<b>699</b>	<b>155</b>	<b>201</b>	<b>225</b>	<b>273</b>	<b>228</b>	<b>256</b>	<b>172</b>	<b>67</b>	<b>-165</b>	<b>59</b>	<b>53</b>	<b>71</b>	<b>85</b>	<b>62</b>	<b>102</b>	<b>81</b>	<b>99</b>	<b>144</b>	<b>127</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	
Sicav	100	209	3072	2131	1449	944	572	351	269	78	26	3200	2952	3083	2297	777	554	465	483	465	495	490	496	
Trésorerie	249	80	1		90	52	29	95	21	36	26	632	304	99	818	2128	2262	2121	1418	1230	798	748	652	
Caisse																								
<b>Trésorerie</b>	<b>350</b>	<b>288</b>	<b>3072</b>	<b>2131</b>	<b>1539</b>	<b>996</b>	<b>602</b>	<b>447</b>	<b>291</b>	<b>114</b>	<b>52</b>	<b>3832</b>	<b>3256</b>	<b>3182</b>	<b>3115</b>	<b>2905</b>	<b>2816</b>	<b>2586</b>	<b>1901</b>	<b>1695</b>	<b>1293</b>	<b>1237</b>	<b>1148</b>	
<b>Comptes de régularisation Actif</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>																	
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4586</b>	<b>637</b>	<b>3468</b>	<b>2547</b>	<b>2004</b>	<b>1417</b>	<b>1047</b>	<b>808</b>	<b>545</b>	<b>109</b>	<b>253</b>	<b>4028</b>	<b>3470</b>	<b>3409</b>	<b>3319</b>	<b>3149</b>	<b>3040</b>	<b>2879</b>	<b>2581</b>	<b>2358</b>	<b>1843</b>	<b>1811</b>	<b>1664</b>	
<b>BILAN PASSIF</b>																								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Capital	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724
Réserves	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Report à nouveau	-4789	-4981	-9112	-9240	-9432	-9775	-10194	-10472	-10742	-12134	-12328	-12061	-8287	-8456	-8418	-7672	-7740	-6802	-6889	-6899	-6954	-6930	-6941	
Résultat net	-191	-4131	-128	-192	-343	-419	-278	-269	-1392	-194	268	3774	-170	39	746	-69	938	-87	-10	-54	23	-11	-138	
Subventions d'investissement	517																							
Provisions réglementées	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
<b>Capitaux propres</b>	<b>-3718</b>	<b>-8366</b>	<b>-8494</b>	<b>-8686</b>	<b>-9029</b>	<b>-9448</b>	<b>-9726</b>	<b>-9995</b>	<b>-11388</b>	<b>-11582</b>	<b>-11314</b>	<b>-7541</b>	<b>-7710</b>	<b>-7672</b>	<b>-6926</b>	<b>-6994</b>	<b>-6056</b>	<b>-6143</b>	<b>-6207</b>	<b>-6184</b>	<b>-6195</b>	<b>-6333</b>	<b>-6333</b>	
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>65</b>	<b>202</b>	<b>132</b>	<b>135</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>1305</b>	<b>1360</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>166</b>	<b>98</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	
Dettes financières et plan RJ	6127	6070	2004	1583	1405	1199	1186	1180	1179	1179	1179	1179	1179	980	125	29	29	29	29	29	29	29	29	
Comptes courant associés									82	328	352	305	306	306	292	287	294	287	37	44	33	22	14	
<b>Dettes financières</b>	<b>6127</b>	<b>6070</b>	<b>2004</b>	<b>1583</b>	<b>1405</b>	<b>1199</b>	<b>1186</b>	<b>1180</b>	<b>1180</b>	<b>1261</b>	<b>1507</b>	<b>1531</b>	<b>1485</b>	<b>1286</b>	<b>416</b>	<b>315</b>	<b>323</b>	<b>316</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	
Avances et acomptes reçus	3	31	26	26																				
Fournisseurs	1354	1282	676	492	548	538	486	509	458	348	21	12	20	122	155	132	105	57	55	21	8	2	1	
Dettes fiscales et sociales	725	540	253	153	107	106	110	105	95	117	16	1	7	4	4	3	-2	3						
Autres dettes	30	878	29	5	27	77	47	65	66	-226	21	21	21	21	21	45	24	21	24					
Créances et dettes liées Assurances	8840	8840	8840	8840	8840	8840	8840	8840	8830	8830	8803	8803	8447	8447	8447	8447	8447	8424	8424	8374	7938	7938	7938	
<b>Passif à court terme</b>	<b>2111</b>	<b>2730</b>	<b>9825</b>	<b>9516</b>	<b>9523</b>	<b>9561</b>	<b>9483</b>	<b>9519</b>	<b>9448</b>	<b>9070</b>	<b>8861</b>	<b>8837</b>	<b>8496</b>	<b>8595</b>	<b>8628</b>	<b>8627</b>	<b>8573</b>	<b>8506</b>	<b>8503</b>	<b>8395</b>	<b>7946</b>	<b>7939</b>	<b>7938</b>	
<b>Comptes de régularisation Passif</b>																								
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4586</b>	<b>637</b>	<b>3468</b>	<b>2547</b>	<b>2004</b>	<b>1417</b>	<b>1047</b>	<b>808</b>	<b>545</b>	<b>109</b>	<b>253</b>	<b>4028</b>	<b>3470</b>	<b>3409</b>	<b>3319</b>	<b>3149</b>	<b>3040</b>	<b>2879</b>	<b>2581</b>	<b>2358</b>	<b>1843</b>	<b>1811</b>	<b>1664</b>	

**Annexe 2 Soldes intermédiaires de gestion (en k€)**

<b>SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION</b>																								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Production vendue biens	4367	276																						
Production stockée	64	-167																						
<b>Production de l'exercice</b>	<b>4430</b>	<b>108</b>																						
Achats matières premières	-2255	-326	-4	-2	-4	-5	-3	-1	-2	-2		63												-63
Variation stocks MP	-69	-350																						
<b>Charges consommées</b>	<b>-2323</b>	<b>-676</b>	<b>-4</b>	<b>-2</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-3</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>63</b>												<b>-63</b>
<b>MARGE BRUTE GLOBALE</b>	<b>2107</b>	<b>-568</b>	<b>-4</b>	<b>-2</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-3</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>63</b>													<b>-63</b>
Achats et charges externes	-996	-323	-110	-138	-226	-124	-120	-105	-161	-101	-178	-45	-94	-217	-81	-87	-59	-79	-53	-125	-66	-8	-77	
Impôts et taxes	-131	-48	-3	-2	-8	-4	-4	-4	-4	-3	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1			
Subventions d'exploitation																								
Salaires bruts	-763	-287	-109	-117	-151	-118	-128	-139	-64	-51	-30		-16	-17	-17	-10	-10	-9	-7					
Charges sociales	-311	-112	-46	-47	-61	-52	-57	-52	-31	-58	-6	-3	-9	-9	-7	-7	-7	-12	-4					
Transferts charges	191	25	1	28	26						2		49	6	6	3	2	2	1					
Reprises sur provisions	43	101				2	1																	
Autres produits	2	2									382						21		21	19				
Dotations aux amortissements	-238	-33	-2	-2	-2	-2	-2	-1	-1	-1	-1		-2											-6
Dotations et reprises sur provisions	-3	-218									189	-63					1000		34	69	44	4	287	
Autres charges																								-224
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-99</b>	<b>-1523</b>	<b>-273</b>	<b>-280</b>	<b>-426</b>	<b>-303</b>	<b>-314</b>	<b>-302</b>	<b>-264</b>	<b>-215</b>	<b>361</b>	<b>-49</b>	<b>-72</b>	<b>-245</b>	<b>-101</b>	<b>-102</b>	<b>947</b>	<b>-102</b>	<b>-29</b>	<b>-35</b>	<b>-7</b>	<b>-5</b>	<b>-83</b>	
Produits financiers	1	115	83	47	33	38	38	36	74	16	1	9	8	285	131	98	17	15	18	30				6
Charges financières	-170	-136	-104	-19	-3	-3	-11	-24	-6	-34	-79	-6	-248	-1	-83	-65	-25		-19					-5
Dotations et reprises sur immob. Financière					-1	-14	4	9	-8	-47	-15													-17
<b>Résultat financier</b>	<b>-169</b>	<b>-136</b>	<b>11</b>	<b>65</b>	<b>44</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>59</b>	<b>-64</b>	<b>-94</b>	<b>4</b>	<b>-240</b>	<b>284</b>	<b>48</b>	<b>33</b>	<b>-8</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>-19</b>	<b>30</b>	<b>-5</b>	<b>-11</b>	
Charges exceptionnelles	-225	-2699	-89	-16	-37	-157	-1			-87														-44
Produits exceptionnels	288	593	154	41	46	25	6	11	12	146	3819	155	799											
+/- Valeur sur cession d'immobilisations																								
Dotations et reprises sur provisions excep	19	-367	70	-3	30				-1200	26														
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>81</b>	<b>-2472</b>	<b>134</b>	<b>23</b>	<b>39</b>	<b>-132</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>-1188</b>	<b>85</b>	<b>3819</b>	<b>143</b>	<b>799</b>											<b>-44</b>
<b>RESULTAT AVANT IS</b>	<b>-187</b>	<b>-4131</b>	<b>-128</b>	<b>-192</b>	<b>-343</b>	<b>-419</b>	<b>-278</b>	<b>-269</b>	<b>-1392</b>	<b>-194</b>	<b>268</b>	<b>3774</b>	<b>-170</b>	<b>39</b>	<b>746</b>	<b>-69</b>	<b>938</b>	<b>-87</b>	<b>-10</b>	<b>-54</b>	<b>23</b>	<b>-11</b>	<b>-138</b>	
Participation des salariés																								
Impôts sur les bénéfices	-4																							
<b>RESULTAT NET</b>	<b>-191</b>	<b>-4131</b>	<b>-128</b>	<b>-192</b>	<b>-343</b>	<b>-419</b>	<b>-278</b>	<b>-269</b>	<b>-1392</b>	<b>-194</b>	<b>268</b>	<b>3774</b>	<b>-170</b>	<b>39</b>	<b>746</b>	<b>-69</b>	<b>938</b>	<b>-87</b>	<b>-10</b>	<b>-54</b>	<b>23</b>	<b>-11</b>	<b>-138</b>	

### Annexe 3 Analyse de la trésorerie (en k€)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ANALYSE DE LA TRÉSORERIE</b>																							
FONDS PROPRES	-3718	-8366	-8494	-8686	-9029	-9448	-9726	-9995	-11388	-11582	-11314	-7541	-7710	-7672	-6926	-6994	-6056	-6143	-6153	-6207	-6184	-6195	-6333
Comptes courants associés									82	328	352	305	306	292	287	294	287	287	37	44	33	22	14
Provisions pour risques & charges	65	202	132	135	105	105	105	105	1305	1360	1200	1200	1200	1200	1200	1200	200	200	166	98	48	45	45
Créances et dettes liées assurances et plan RJ	6127	6070	10845	10423	10246	10039	10026	10020	10010	10010	9982	9982	9626	9427	8572	8476	8476	8453	8453	8403	7938	7938	7938
<b>Ressources stables</b>	<b>2475</b>	<b>-2093</b>	<b>2483</b>	<b>1872</b>	<b>1321</b>	<b>696</b>	<b>405</b>	<b>129</b>	<b>-73</b>	<b>-131</b>	<b>195</b>	<b>3994</b>	<b>3421</b>	<b>3261</b>	<b>3138</b>	<b>2968</b>	<b>2914</b>	<b>2797</b>	<b>2502</b>	<b>2337</b>	<b>1835</b>	<b>1809</b>	<b>1663</b>
Actif immobilisé Net	3042	190	190	188	188	191	189	188	187	160	143	143	142	142	142	141	142	195	536	537	537	555	488
<b>Emplois stables</b>	<b>3042</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>188</b>	<b>188</b>	<b>191</b>	<b>189</b>	<b>188</b>	<b>187</b>	<b>160</b>	<b>143</b>	<b>143</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>141</b>	<b>142</b>	<b>195</b>	<b>536</b>	<b>537</b>	<b>537</b>	<b>555</b>	<b>488</b>
<b>Fonds de roulement</b>	<b>-568</b>	<b>-2284</b>	<b>2293</b>	<b>1684</b>	<b>1133</b>	<b>505</b>	<b>216</b>	<b>-59</b>	<b>-261</b>	<b>-290</b>	<b>52</b>	<b>3851</b>	<b>3279</b>	<b>3119</b>	<b>2996</b>	<b>2827</b>	<b>2771</b>	<b>2602</b>	<b>1966</b>	<b>1800</b>	<b>1298</b>	<b>1254</b>	<b>1175</b>
Stock	479																						
Clients	537	34	20	20	20	20	20	20	8	-218	6	6	6	6	6	30	8	6	9	6			
Avances et Autres Créances	161	121	181	205	253	208	236	152	59	53	53	47	65	79	56	72	72	92	135	121	13	18	28
Charges constatées d'av	16	4	4	3	3	2		1															
<b>Emplois d'exploitation</b>	<b>1194</b>	<b>158</b>	<b>206</b>	<b>228</b>	<b>276</b>	<b>230</b>	<b>257</b>	<b>173</b>	<b>67</b>	<b>-165</b>	<b>59</b>	<b>53</b>	<b>71</b>	<b>85</b>	<b>62</b>	<b>102</b>	<b>81</b>	<b>99</b>	<b>144</b>	<b>127</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>28</b>
Fournisseurs	1354	1282	676	492	548	538	486	509	458	348	21	12	20	122	155	132	105	57	55	21	8	2	1
Dettes Soc Fisc	725	540	253	153	107	106	110	105	95	117	16	1	7	4	4	3	-2	3					
Autres Dettes	32	909	55	31	27	77	47	65	66	-226	21	21	21	21	21	45	24	21	24				
<b>Ressources d'exploitation</b>	<b>2111</b>	<b>2730</b>	<b>985</b>	<b>675</b>	<b>682</b>	<b>721</b>	<b>643</b>	<b>679</b>	<b>618</b>	<b>239</b>	<b>58</b>	<b>34</b>	<b>49</b>	<b>148</b>	<b>181</b>	<b>180</b>	<b>126</b>	<b>82</b>	<b>79</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>-917</b>	<b>-2572</b>	<b>-779</b>	<b>-447</b>	<b>-406</b>	<b>-491</b>	<b>-386</b>	<b>-505</b>	<b>-551</b>	<b>-404</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>-63</b>	<b>-119</b>	<b>-78</b>	<b>-45</b>	<b>17</b>	<b>65</b>	<b>106</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>27</b>
<b>TRÉSORERIE (FR-BFR)</b>	<b>350</b>	<b>288</b>	<b>3072</b>	<b>2131</b>	<b>1539</b>	<b>996</b>	<b>602</b>	<b>447</b>	<b>291</b>	<b>114</b>	<b>52</b>	<b>3832</b>	<b>3256</b>	<b>3182</b>	<b>3115</b>	<b>2905</b>	<b>2816</b>	<b>2586</b>	<b>1901</b>	<b>1695</b>	<b>1293</b>	<b>1237</b>	<b>1148</b>

## Annexe 4 Tableau des flux de trésorerie (en k€)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>TABEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>																						
<b>Flux liés à l'activité</b>																						
Résultat net	-4131	-128	-192	-343	-419	-278	-269	-1392	-194	268	3774	-170	39	746	-69	938	-87	-10	-54	23	-11	-138
+/- Amortissements, dépréciations et provisions	-2039	-68	5	-29	2	2	1	1201	80	-144		2				-1001		-33	-69	-50	-4	23
- Valeurs de cession																						
<b>Marge brute d'auto-financement</b>	<b>-6170</b>	<b>-196</b>	<b>-188</b>	<b>-372</b>	<b>-417</b>	<b>-276</b>	<b>-268</b>	<b>-191</b>	<b>-114</b>	<b>123</b>	<b>3774</b>	<b>-168</b>	<b>39</b>	<b>747</b>	<b>-68</b>	<b>-63</b>	<b>-86</b>	<b>-44</b>	<b>-123</b>	<b>-27</b>	<b>-14</b>	<b>-115</b>
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	1665	-1793	-332	-41	85	-105	119	46	-147	-405	-18	-4	85	56	-40	-33	-62	-48	-41	101	-12	-11
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>-4515</b>	<b>-1989</b>	<b>-520</b>	<b>-412</b>	<b>-333</b>	<b>-381</b>	<b>-149</b>	<b>-145</b>	<b>-262</b>	<b>-281</b>	<b>3756</b>	<b>-172</b>	<b>124</b>	<b>803</b>	<b>-109</b>	<b>-97</b>	<b>-148</b>	<b>-92</b>	<b>-164</b>	<b>74</b>	<b>-26</b>	<b>-126</b>
<b>Flux liés aux opérations d'investissements</b>																						
- Variation des actifs immobilisés	5028	-2	-2	-4	-4			-1	3	1		-1					-53	-342			-18	44
+ Cessions d'immobilisations																						
+ Réduction d'immobilisations financières																						
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements</b>	<b>5028</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>			<b>-1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>-1</b>					<b>-53</b>	<b>-342</b>			<b>-18</b>	<b>44</b>
<b>Flux liés aux opérations de financement</b>																						
+ Créances et dettes litigieuses Assurances	8840							-10	-27			-356					-23		-50	-436		
- Remboursement dettes financières et plan RJ	-574	-4066	-421	-178	-206	-13	-6	82	245	25	-47	-199	-870	-101	7	-6	-251	8	-40	-12	-8	
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>-574</b>	<b>4774</b>	<b>-421</b>	<b>-178</b>	<b>-206</b>	<b>-13</b>	<b>-6</b>	<b>-10</b>	<b>82</b>	<b>218</b>	<b>25</b>	<b>-403</b>	<b>-199</b>	<b>-870</b>	<b>-101</b>	<b>7</b>	<b>-30</b>	<b>-251</b>	<b>-42</b>	<b>-476</b>	<b>-12</b>	<b>-8</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>-61</b>	<b>2784</b>	<b>-941</b>	<b>-592</b>	<b>-543</b>	<b>-394</b>	<b>-155</b>	<b>-156</b>	<b>-177</b>	<b>-62</b>	<b>3781</b>	<b>-576</b>	<b>-74</b>	<b>-67</b>	<b>-210</b>	<b>-89</b>	<b>-230</b>	<b>-685</b>	<b>-206</b>	<b>-402</b>	<b>-56</b>	<b>-90</b>
<b>Trésorerie d'ouverture</b>	<b>350</b>	<b>288</b>	<b>3072</b>	<b>2131</b>	<b>1539</b>	<b>996</b>	<b>602</b>	<b>447</b>	<b>291</b>	<b>114</b>	<b>52</b>	<b>3832</b>	<b>3256</b>	<b>3182</b>	<b>3115</b>	<b>2905</b>	<b>2816</b>	<b>2586</b>	<b>1901</b>	<b>1695</b>	<b>1293</b>	<b>1237</b>
<b>Trésorerie de clôture</b>	<b>288</b>	<b>3072</b>	<b>2131</b>	<b>1539</b>	<b>996</b>	<b>602</b>	<b>447</b>	<b>291</b>	<b>114</b>	<b>52</b>	<b>3832</b>	<b>3256</b>	<b>3182</b>	<b>3115</b>	<b>2905</b>	<b>2816</b>	<b>2586</b>	<b>1901</b>	<b>1695</b>	<b>1293</b>	<b>1237</b>	<b>1148</b>