

UNIVERSITE MOULOD MAMMERI TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle



En vue de l'obtention du diplôme de master L.M.D en sciences

Financières et Comptabilité.

Option : Finance d'entreprise.

Thème :

Le rôle de la banque dans le
redressement des entreprises en
difficulté

Cas BDL de Tizi-Ouzou

Réalisé par :

- BENAMGHAR ANIA
- BOUCHERRAB YASMINE

Devant le jury :

- **Président** : LIMANI Ratiba, MAA, UMMTO.
- **Encadrant** : KOUDACHE Lynda, MAA, UMMTO.
- **Examineur** : GUERMAH Hayet, MAA, UMMTO.

Date de soutenance : 12/09/2024

Promotion : 2024

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier avant tout dieu de nous avoir donné la force, la patience et le courage pour mener ce projet à terme.

Nos remerciements vont aussi à nos parents et familles respectives, pour l'amour et la force qu'ils nous transmis constamment chaque jour.

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à notre promotrice
M^{me} KOUDACHE

De nous avoir encadré, pour son apport inestimable, qu'elle trouve dans ce travail

Un hommage vivant à sa propre personne.

Notre reconnaissance s'étend également au corps professoral, administratif et les enseignants du département des Sciences Financières et Comptabilité.

Dédicaces

C'est un énorme plaisir, d'un cœur ouvert et une immense fois, que je dédié mon travail à mes très chers parents qui m'ont soutenu toute au long de ma vie ainsi, à mes frères et sœurs en

Particulier à toutes les personnes qui m'ont encouragé et aidé tout au long de mes études, sans oublier tout(es) mes ami(es).

Ania

Dédicaces

J'ai le grand honneur de dédier ce modeste travail : A celle qui a inséré le goût de la vie et le sens de la Responsabilité

....merci ma MERE(paix a ton ame)

A celui qui a été toujours la source d'inspiration Et de courage

....merci mon PERE.

A mon très cher grand-père(djedou paix à son âme) et ma grand- mère (couca) et ma grand-mère (zohra).

A ma Sœur sadjia et mon frère lounes

A mes oncles amar, ali ,rabah ,et mes chers nadia ,djamila ,rayane, lyna ,anael mayeline ; mon cousin adoré hakim

qui m'ont toujours soutenu

A mes cousines que j'aimes beaucoup ,naima,sihem et leurs famille et faty(tahvivthiw) et a tous mes amis

A ma binome Ania et sa famille

yasmine

Liste des abréviations

BCG	Boston Consulting Group
BDL	Banque de Développement Locale
BFR	Besoin de Fond de Roulement
BFRE	Besoin de Fond de Roulement d'Exploitation
BFRHE	Besoin de Fond de Roulement Hors Exploitation
CAF	Capacité d'Autofinancement
CAF	Capacité d'Autofinancement
CAS	Centre d'Activité Stratégique
CLT	Crédit à Long Terme
CMT	Crédit à Moyen Terme
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
CPM	Couple Produit Marché
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DCT	Dettes à Court Terme
DGE	Direction Générale d'Exploitation
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme
DRE	Direction Régionale d'Exploitation
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EPL	Entreprise publique locale
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FP	Fond Propre
FRNG	Fond de Roulement Globale
PCS	Application du plan Comptable structurel
PME	Petite Moyenne Entreprise
PMI	Petite Moyenne Industrie
RN	Résultat Net
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SCA	Société en Commandite par Action
SCS	Société en Commandite simple
SNC	Société en Nom Collectif
SPA	Société Par Action
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TN	Trésorerie Net
TPE	Très Petite Entreprise
VA	Valeur Ajoutée
VD	Valeur Disponible
VE	Valeur d'Exploitation
VI	Valeur d'Immobilisation
VR	Valeur Réalisable

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale1

Chapitre I : Généralités sur les entreprises en difficultés

Introduction.....4

Section 1 : Les concepts des entreprises en difficulté.....4

Section 2 : Le processus de défaillance et ses causes18

Section 3 : L'aspect judiciaire de l'entreprise en difficulté.....23

Conclusion26

Chapitre II : Diagnostic et redressement des entreprises en difficulté

Introduction.....27

Section 1 : Les concepts généraux du diagnostic.....28

Section 2 : La relation banque entreprise44

Section 3 : Stratégies et redressement de l'entreprise en difficulté55

Conclusion63

Chapitre III :

Etude d'un dossier de rééchelonnement d'un crédit d'investissement au sein de la BDL

Introduction.....64

Section 1 : Présentation de la structure d'accueil « BDL »...65

Section 2 : Etude d'un dossier d'une entreprise en difficulté...74

Section 3 : L'analyse financière de la SARL « X ».....78

Conclusion92

Conclusion générale93

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Annexes

Table des matières

Introduction générale

La comparaison entre un être vivant et une entreprise n'est pas injustifiée, car les deux naissent, ont une durée de vie variable et peuvent éventuellement disparaître. Cependant, contrairement aux êtres humains, les entreprises ne disparaissent généralement pas soudainement. L'ors qu'elles rencontrent des difficultés, il est crucial de diagnostiquer la cause.

L'entreprise est l'une des forces principales de la croissance d'un pays car elle crée de la richesse et des emplois. Toutefois, plusieurs facteurs peuvent compromettre la durabilité de l'entreprise, notamment la mondialisation, l'évolution rapide de la technologie, la recherche des parts de marché, la concurrence féroce, les contraintes du système financier et fiscal ainsi que les demandes croissantes et variées des clients.

En outre, l'augmentation des phénomènes de défaillance des entreprises, les cessations de paiement, les dépôts de bilan et faillites, est devenue un problème mondial, avec un nombre croissant d'entreprises fermant leurs portes par manque de réactivité.

Les obstacles auxquels les entreprises font face varient en intensité, allant de crises aiguës et temporaires à des problèmes chroniques, prolongées et parfois fatales.

Néanmoins, un diagnostic précis offre aux parties prenantes une perspective réaliste de la situation de l'entreprise et de son processus de détérioration, servant de base pour élaborer un plan de redressement ou de liquidation.

Le financement constitue un enjeu majeur pour les entreprises, car il leur permet de faire face à des difficultés financières. Que ce soit à travers des ressources internes comme les réserves, ou externes via l'augmentation de capital, l'apport en capital ou le recours à des dettes supplémentaires, les entreprises doivent mobiliser des fonds pour garantir leur pérennité. Cela s'applique à toutes les entreprises, quel que soit leur pays d'origine.

Dans ce cadre, la situation en Algérie mérite une attention particulière. Le pays est en transition d'une économie administrée vers une économie de marché, et la chute des prix du pétrole a progressivement affaibli les finances de l'État tout en épuisant les réserves de change. Les entrepreneurs, déjà fragiles, se préoccupent aujourd'hui de l'impact économique de la pandémie de coronavirus. Le gouvernement a réduit ses dépenses, gelé des projets et diminué les budgets de fonctionnement, entraînant des conséquences néfastes pour

L'économie nationale. Les entreprises algériennes, majoritairement composées de TPE et de PME, dépendent fortement des marchés publics et des importations pour leur croissance et font face à une détérioration économique sans précédent.

Les entreprises algériennes, constituées principalement des TPE et des PME, dépendent étroitement des marchés publics et des importations pour leur croissance, et font face à une détérioration économique sans précédent. Donc, lorsque les entreprises traversent des périodes de difficultés financières, font appel aux banques qui ont un rôle crucial dans leur redressement. En effet, elles jouent un rôle essentiel en fournissent un soutien financier, des conseils stratégiques et des solutions adaptées pour aider ces entreprises à surmonter leurs obstacles et à retrouver leur viabilité économique.

Il existe plusieurs banques en Algérie et plus précisément la BDL qui est une banque publique, sa mission est de financer des activités d'exploitation et d'investissement de l'entreprise. Vu son rôle important, notre choix s'est porté sur elle pour la réalisation de notre cas pratique. Afin de mieux comprendre notre sujet, "**Le rôle de la banque dans le redressement des entreprises en difficulté**", nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

« Comment la banque BDL contribue-t-elle à aider les entreprises en difficulté ? »

L'analyse de cette problématique nous amène à la fractionner en sous questions que nous présentons ci- après :

- Qu'est-ce qu'une entreprise en difficulté ?
- Quelles sont les causes de processus de défaillance de l'entreprise ?
- Comment la banque diagnostique-t-elle une entreprise en difficulté et quels sont les plans de redressement possible ?

Le choix de notre sujet, "Le rôle de la banque dans le redressement des entreprises en difficulté", s'inscrit dans une réalité économique actuelle où les entreprises sont souvent confrontées à des défis financiers importants. Ce thème est particulièrement pertinent dans le cadre de notre spécialité, la finance d'entreprise, car il explore la complexité des difficultés financières et la manière dont les institutions financières peuvent intervenir pour aider à surmonter ces obstacles.

Introduction générale

Pour développer notre sujet nous avons adopté une démarche méthodologique en deux parties. Une démarche théorique basée sur la recherche documentaire qui nous a permis de consulter plusieurs ouvrages et des articles et mémoires et des ressources en ligne. Et une démarche empirique qui s'appuie sur une étude de cas pratique au sein de la banque de développement locale de TIZI- OUZOU ou nous avons consulté des documents internes et mener des entretiens pour observer les stratégies mise en œuvre par cette banque pour soutenir l'entreprise en difficulté « SARL X ».

De ce fait, nous avons développé le plan suivant : le premier chapitre portera sur les généralités sur les entreprises en difficulté. Le deuxième chapitre portera sur le diagnostic des entreprises en difficulté et leurs redressements. Le troisième chapitre sera consacré à l'étude de cas pratique (étude d'un dossier du rééchelonnement d'un crédit d'investissement).

Chapitre I

Introduction

Toute entreprise, qu'elle soit privée ou publique, grande ou petite, peut faire face à des obstacles qui mettent en péril sa survie. Ainsi, elle doit développer des stratégies flexibles pour s'adapter à tout changement dans son environnement. Les dirigeants et les partenaires doivent être en mesure d'anticiper les problèmes potentiels. Nous avons décidé de diviser ce chapitre en trois sections : chacune abordant un aspect essentiel des entreprises en difficulté.

La première section introduit la notion d'entreprise en définissant ses caractéristiques et en la classant selon divers critères, tels que la taille, le secteur, la branche d'activité et le statut juridique. En utilisant les cinq forces de Porter, nous analyserons la compétitivité des entreprises et identifierons les différentes formes de difficultés qu'elles peuvent rencontrer, ainsi que les indicateurs permettant de les détecter.

La deuxième section se concentre sur le processus de défaillance, détaillant les étapes qui mènent de la dégradation initiale à la défaillance effective. Nous examinerons les causes de cette défaillance en distinguant les facteurs microéconomiques, qui relèvent de la gestion interne de l'entreprise, des facteurs macroéconomiques, liés à l'environnement externe. Cette analyse mettra en lumière les conséquences que la défaillance peut engendrer sur l'entreprise elle-même.

Enfin, la troisième section explore les aspects judiciaires relatifs aux entreprises en difficulté, en se focalisant sur le cadre légal algérien. Nous discuterons des effets des procédures judiciaires sur les entreprises en difficulté et des implications pour les différentes parties prenantes, telles que les employés et les créanciers. En intégrant ces thématiques, ce chapitre vise à offrir une compréhension complète des défis, des processus menant à la défaillance et des réponses juridiques possibles pour accompagner le redressement des entreprises.

Section1 : Les concepts des entreprises en difficulté

L'entreprise est l'une des forces principales de la croissance d'un pays. Elle joue un rôle essentiel dans l'économie en créant de l'emploi, en stimulant l'innovation et en répondant aux besoins et aux désirs des consommateurs. L'entreprise peut se retrouver en difficulté cela dû à divers facteurs. Dans cette section nous allons explorer les concepts fondamentaux liées aux entreprises en difficulté.

1. Définition de l'entreprise

En générale, l'entreprise a été défini comme suit :

L'entreprise est une organisation ou une entité économique qui produit des biens ou des services dans le but de réaliser des profits. Elle peut prendre différentes formes légales, telles que société anonyme, entreprise individuelle, ou société à responsabilité limitée.

De nombreux auteurs ont proposé des définitions larges, cela nous a permet d'identifier plusieurs définitions de l'entreprise, parmi lesquelles nous pouvons citer

- Selon Maurice Sallée

« L'entreprise est un groupe humain organisé et hiérarchisé réunissant des moyens matériels et financiers pour produire des biens ou des services en vue de la vente. »¹

De cette définition, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes :

- Un groupement humain organisé et hiérarchisé : c'est-à-dire que les opérations se déroulent dans un ordre préétabli (préconçu) et les décisions sont prises par des supérieurs (directeurs, chefs d'ateliers...) qui donnent des ordres et directives (instructions) à leurs subordonnés ;

- La réunion de moyens financiers et d'installations (usines, machines, etc.)

- La poursuite d'un but commun : la production pour la vente.

- Selon Jean Pierre Lorriaux

« L'entreprise est définie comme étant une cellule économique et sociale spécialisée dans la production de biens ou de services ; vendus sur les marchés, en vue de satisfaire les besoins de ses clients et de réaliser un profit »²

¹ M. SALLEE, « Initiation à l'économie générale », éd. Dunod, Paris, 1984. P.14

² J.-P. LORRIAUX, « Économie de l'entreprise », éd. Dunod, Paris, 1991. P.12

L'entreprise remplit plusieurs fonctions :

- Une fonction de production de biens ou de services. L'objectif est de réaliser un profit après avoir couvert ses coûts de production ;
- Une fonction de commercialisation des biens ou des services aux clients ;
- Une fonction de répartition des revenus entre les agents économiques : personnel, administration (Etat, sécurité sociale), apporteurs de capitaux (prêteurs, associés).
- **Définition comptable de l'entreprise**
« L'entreprise est un ensemble de moyens mis en œuvre pour accomplir sa mission. »³

Les moyens

Pour faire face à sa mission, l'entreprise dispose de trois sortes de moyens :

Les moyens humains : les moyens humains sont les moyens en personnel de toute catégorie (cadre, maîtrise, employés) ;

Les moyens matériels : les moyens matériels sont les moyens physiques utilisés par une entreprise pour fabriquer des produits ou réaliser des services nécessaires à la réalisation de sa mission. On distingue :

Les investissements : tels que les terrains, les bâtiments ou les machines qui sont les moyens de production ;

Les matières et fournitures : telles que les marchandises et les matières et fournitures ;

Les moyens financiers : pour fonctionner l'entreprise a besoin de moyens financiers pour assurer le paiement des fournisseurs. Exemple : la banque, la caisse et le compte courant postal.

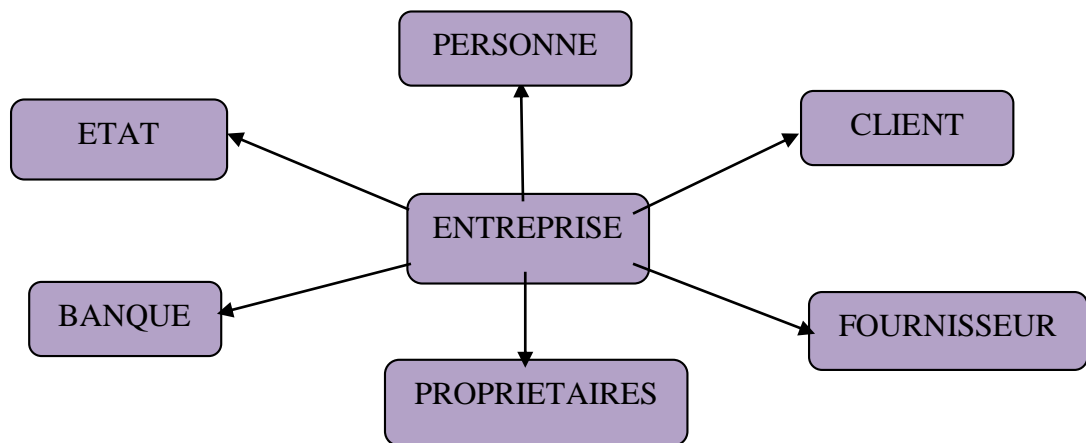
La mission : Les moyens mis à la disposition de l'entreprise sont utilisés pour réaliser sa mission. Celle-ci peut être définie comme la production de biens, ou de services nécessaires à la satisfaction des besoins individuels et collectifs.

1.1 Les partenaires de l'entreprise

L'entreprise, afin d'exercer son activité, doit avoir des relations avec plusieurs partenaires dans son environnement, présentés dans le schéma suivant.

³ HENRY FAYOL, « Administration industrielle et générale », éd. Premier Edition, Dunod, Paris , 1916. P.10

Figure n°1 : les partenaires de l'entreprise.



Source : réaliser par nous-mêmes à partir de l'ouvrage de M.SALLEE « initiation à l'économie générale » .

1.2 Les 5 forces de Porter pour analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise

Les cinq forces de Porter sont un modèle d'analyse stratégique développé par Michael Porter. Elles permettent d'évaluer la compétitivité et l'attrait d'un secteur d'activité ou d'un marché. Voici un résumé des cinq forces de Porter appliquées à l'environnement de l'entreprise :

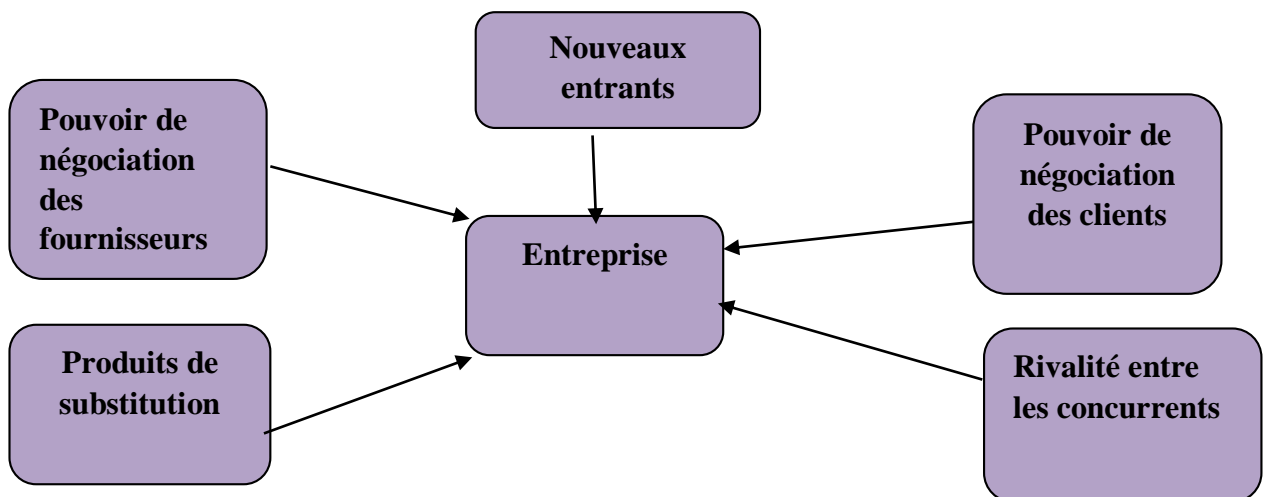
- **La rivalité entre les concurrents existants** : Cette force évalue l'intensité de la concurrence entre les entreprises déjà présentes sur le marché. Plus la rivalité est forte, plus les entreprises se disputent les parts de marché, ce qui peut conduire à des baisses de prix, à des innovations constantes ou à des campagnes marketing agressives.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : Ce facteur examine à quel point les fournisseurs ont le pouvoir de fixer des prix plus élevés ou de dicter des conditions défavorables aux entreprises. Si les fournisseurs sont peu nombreux ou si leurs produits sont essentiels et rares, ils peuvent imposer leurs conditions aux entreprises clientes.
- **Le pouvoir de négociation des clients** : À l'inverse du pouvoir des fournisseurs, cette force évalue la capacité des clients à influencer les prix et les conditions de vente. Si les clients sont nombreux et/ou disposent de nombreuses options de choix, ils peuvent forcer les entreprises à baisser leurs prix ou à améliorer la qualité de leurs produits et services.
- **La menace des nouveaux entrants** : Cette force analyse la facilité avec laquelle de nouvelles entreprises peuvent pénétrer le marché. Si les barrières à l'entrée sont faibles

(par exemple, faible régulation, coûts de démarrage peu élevés), de nouveaux concurrents peuvent facilement entrer et intensifier la concurrence.

- **La menace des produits de substitution** : Enfin, cette force évalue la possibilité que des produits ou services de substitution puissent remplacer ceux des entreprises existantes sur le marché. Plus il y a de produits de substitution disponibles et attractifs, plus les entreprises risquent de perdre des parts de marché.

En combinant ces cinq forces, les entreprises peuvent évaluer l'attractivité globale d'un secteur d'activité ou d'un marché spécifique, identifier les opportunités et les menaces, et élaborer des stratégies pour renforcer leur position concurrentielle.

Figure N° 2 : Les 5 forces de porter

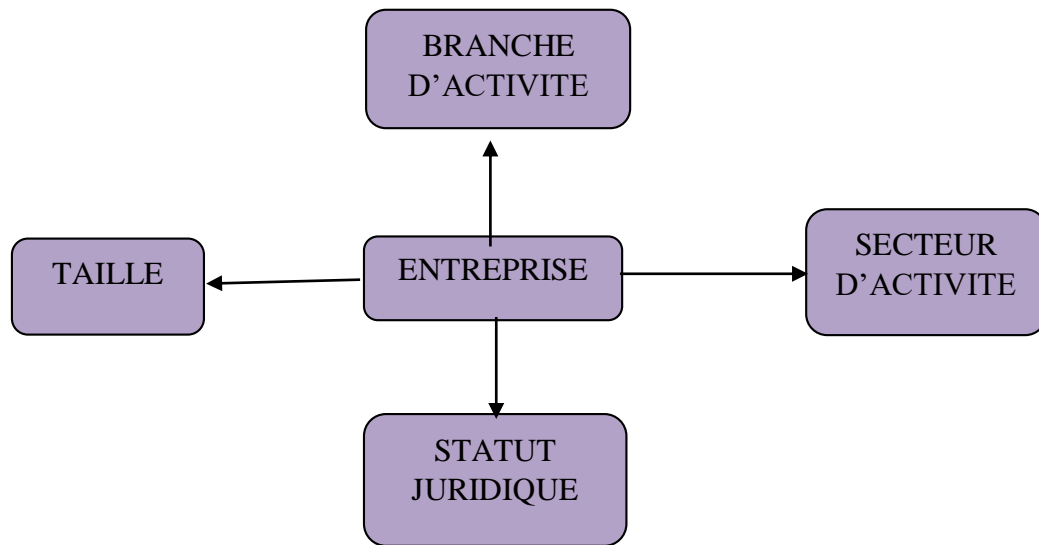


Source : réalisé par nous-mêmes à partir du l'ouvrage de Olivier Meier
« Stratégie : Les 33 outils de l'entreprises ».

1.3 La classification de l'entreprise

La variété des entreprises nécessite de les classer en différents groupes, afin de mieux les comprendre et de les gérer efficacement. Cette classification se base sur plusieurs critères.

FigureN°3 : Critères de classification des entreprises.



Source : J.M. Auriac et al, économie d'entreprise,2002, P :55.

1.3.1 Classification par taille

Pour classer les entreprises par taille, on peut utiliser divers critères tels que le chiffre d'affaire, la valeur ajoutée. Nous allons répertorier ces critères et leurs limites dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 1 : Classification des entreprises selon la taille

Critères	Intérêts	Limites
Par effectifs	<p>Permet d'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Très petite entreprise : de 1 à 9 employés. . Petite entreprise : de 10 à 49 employés. . Entreprise moyenne : de 50 à 500 employés. . Grande entreprise : de 500 à 999 employés. . Très grande entreprise : plus de 1000 employés. 	<ul style="list-style-type: none"> . Pas de corrélation entre effectif et capital. . Se limite au quantitatif, ne prend pas en compte les qualifications.
Par chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> . Permet de savoir combien l'entreprise vend à ses clients. . Permet à l'entreprise de voir comment elle se situe par rapport à d'autres entreprises similaires en comparant leurs chiffres d'affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> . Ne permet pas de comparer des entreprises de secteurs différents. . Ne montre pas vraiment combien l'entreprise contribue à l'économie.
Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> . Permet de mesurer la richesse créée par l'entreprise. . Permet de mesurer la productivité. . Permet d'analyser la santé de l'entreprise et d'améliorer sa rentabilité. . Calculer le PIB ou le PNB. 	<ul style="list-style-type: none"> . Influencer par l'organisation de la production. . Varie avec le degré d'intégration.

Source : J.M. Auriac et al, économie d'entreprise, 1995.

1.3.2 Classification selon l'activité

L'activité on peut la classer selon le secteur et la branche :

1.3.2.1 Le secteur d'activité

Le secteur se sont les entreprises qui ont les mêmes activités principalement principales mais dont les activités secondaires sont différentes. Ainsi, la classification selon secteur d'activité ressort quatre secteurs :

- Le secteur primaire : il regroupe les entreprises dont l'activité principale consiste à obtenir les produits bruts.
- Le secteur secondaire : il regroupe les entreprises qui font la transformation des matières premières en biens productifs ou de consommations.
- Le secteur tertiaire : il regroupe les entreprises qui produisent des services ; la banque, les assurances, la santé, l'éducation...
- Le secteur quartenaire : il regroupe les entreprises qui œuvrent dans la communication, informatique...

1.3.2.2 La branche d'activité

Ce sont les entreprises qui fabriquent les mêmes catégories de produits.

1.3.3 Classification selon le statut juridique

Peut se définir comme la forme légale sous laquelle une activité économique est exercée, déterminant les règles de fonctionnement, la responsabilité des associés, et les modalités de gestion et de prise de décisions au sein de l'entreprise. Voici les principales catégories de sociétés en Algérie :

- **Société de personnes** : sont caractérisées par une responsabilité indéfinie et solidaire des associés, qui engagent leur patrimoine personnel pour les dettes sociales comme :

Société en nom collectif (SNC) : Tous les associés sont responsables de manière illimitée et solidaire des dettes de la société.

Société en commandite simple (SCS) : Composée d'associés commandités (responsables indéfiniment) et commanditaires (responsables limités à leurs apports).

- **Société de capitaux** : Les sociétés de capitaux sont des entités où la responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports. Voici les types les plus courants en Algérie :

Société par actions simplifiée (SPA) : Où le capital social est divisé en actions et la responsabilité des actionnaires est limitée à leurs apports.

Société en commandite par actions (SCA) : La SCA est une société de capitaux. C'est une forme de société commerciale, dont l'objectif est généralement de réunir de nombreux investisseurs pour mobiliser des fonds importants. Le capital de cette société se compose d'actions, en principe librement négociables.

- **Société hybrides** : Il existe également des formes hybrides qui combinent des caractéristiques des sociétés de personnes et des sociétés de capitaux, comme :

Société à responsabilité limitée (SARL) : est une forme de société commerciale est constituée au moins de deux associés, ou un seul associé dans le cas d'une SARL unipersonnelle la responsabilité des associés est limité au montant de leurs apports.

Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée(EURL) : Il s'agit d'une société, plus précisément d'une SARL à un seul associé

2 Les entreprises en difficulté

2.1 Notion de l'entreprise en difficulté

La plupart des entreprises rencontrent des difficultés au cours de leurs existences. Ainsi, la notion de l'entreprise en difficulté est complexe car il y a différentes façons de l'analyser.

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions différentes d'une entreprise en difficulté :

- **Selon Jean Brilman déclare que** : « L'entreprise en difficulté n'est pas seulement une entreprise qui, rencontrant ou prévoyant des difficultés, prend des mesures immédiates afin de ne pas connaître d'ennuis financiers. Ces entreprises se caractérisent par une faible rentabilité, un volume d'activité en baisse, une dégradation du climat social voire des grèves, elles traversent aussi, pour nombre d'entre elles, une conjoncture difficile. »⁴
- **Selon Jean François Digne quant à lui, a écrit que** : « Jusqu'aux récentes réformes, notre législation ne prévoyait que deux notions définissant l'entreprise en difficulté : la cessation des paiement... la situation financière difficile. »⁵

⁴ C.Gresse, « les entreprises en difficulté », Economica, Paris, 1994, p8.

⁵ Jean François Digne, « management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux », les éditions d'organisation, Paris, 1991, p24 – p25.

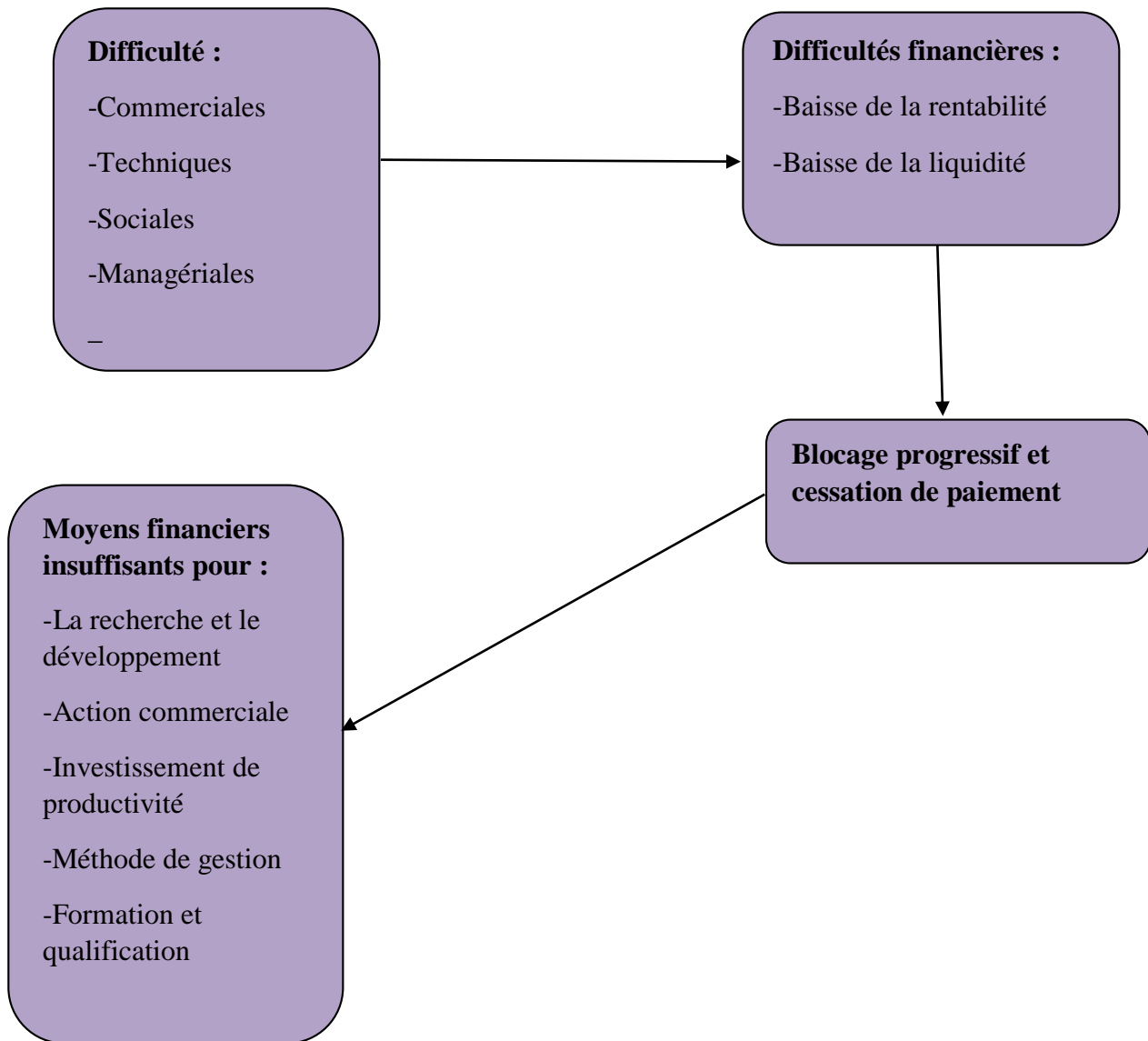
Toute entreprise essaye, par son activité, d'atteindre deux objectifs qui sont la rentabilité et la liquidité ; la rentabilité permet d'évaluer la performance de l'entreprise ainsi que sa capacité à rémunérer les moyens financiers investis ; alors que la liquidité va permettre à l'entreprise de disposer de moyens financiers pour couvrir des dépenses nécessaires sans recourir au financement externe.

Cependant, les entreprises en difficultés trouvent des complications pour atteindre ces objectifs. En effet, si la rentabilité de l'entreprise est insuffisante, son exploitation va se trouver menacée, et donc il lui sera difficile de s'autofinancer puisqu'elle ne pourra plus rémunérer ses fonds propres et devra, par conséquent, avoir recours à des capitaux externes qui ne vont pas arranger les choses vu qu'ils vont faire augmenter les charges financières.

- **Selon F.Crusifix et A Derni** dans leur livre « symptômes de défaillances et stratégies de redressement de l'entreprise »⁶, prend la forme d'une spirale infernale que nous allons illustrer ci-dessous :

⁶ F.Crusifix et A Derni dans leur livre « symptômes de défaillances et stratégies de redressement de l'entreprise »

Figure N°4 : la spirale infernale des entreprises en difficulté



Source : établi par nous-mêmes à partir de livre de F. Crusifix et A. Derni.

2.2 Formes de l'entreprise en difficulté

La notion d'entreprise en difficulté est complexe et variée, ce qui signifie qu'elle peut prendre différentes formes. Certaines entreprises partagent les mêmes caractéristiques similaires et font face à des difficultés communes, les regroupant ainsi dans une même catégorie. Plusieurs auteurs ont proposé des classifications basées sur différents critères, tels que la rentabilité et la liquidité.

Par exemple, selon F.CRUCIFIX et A.DERNI, il existe quatre catégories d'entreprises en fonction de ces critères :

- **Entreprise rentable et liquide** : considéré comme saine (pleine forme).
- **Entreprise rentable et non liquide** : peut surmonter des problèmes de trésorerie grâce à sa rentabilité (maladie passagère).
- **Entreprise non rentable mais liquide** : peut entreprendre des programmes de restructuration pour trouver la rentabilité (maladie chronique).
- **Entreprise non rentable et non liquide** : est considérée comme menacée et a besoin d'une profonde restructuration et d'une injection de capitaux pour survivre (fin proche).

2.3 Indicateurs des difficultés de l'entreprise

Les entreprises en difficulté présentent plusieurs indicateurs de difficulté à savoir, les signaux d'alerte économiques et généraux, indicateurs ressources humaines, organes de gouvernance (actionnaires et associés) et enfin, signaux venant des tiers.

2.3.1 Signaux d'alerte économiques et généraux

Ils se divisent en quatre indicateurs comme suit :

2.3.1.1 Indicateurs d'exploitation

Ces indicateurs nous aident à comprendre comment une entreprise fonctionne. Voici quelques-uns:

- Moins de commandes et moins de ventes parce que le marché est difficile.
- Plus de problèmes avec les clients, comme des disputes sur la qualité ou des retards de paiement (délais d'encaissement...).
- Difficulté à obtenir les choses dont l'entreprise a besoin pour travailler.
- Prendre plus de temps pour faire les produits à cause de problèmes avec les travailleurs.
- Les choses dont l'entreprise a besoin pour travailler deviennent plus chères.
- Augmentation des stocks, ça peut montrer qu'il y a des soucis d'argent à venir, comme des produits qui pourraient devenir obsolètes.
- Si les ventes sont moins élevées que les frais fixes, ça peut aussi indiquer des problèmes financiers.

Ces soucis ne surgissent pas soudainement, ils commencent bien avant qu'on manque de cash, et si on attend trop pour agir, ça peut être trop tard.

2.3.1.2 Indicateurs financiers

Ces signaux sont souvent la conséquence des signaux précédents et se révèlent comme suit :

- Une diminution notable de l'argent disponible ;
- Une augmentation des besoins financiers pour faire tourner l'entreprise ;
- Des frais d'emprunt en hausse ;
- Des difficultés à rembourser les prêts ;
- L'approche des limites autorisées de crédit, incluant les découverts et les lignes de crédit ;
- L'incapacité à obtenir une augmentation des prêts bancaires ;
- Une augmentation du ratio dette par rapport aux fonds propres.

2.3.1.3 Indicateurs concernant les investissements

Les achats importants sont souvent payés grâce aux économies qu'ils promettent. Si ces achats sont retardés, ça peut causer des problèmes d'argent sérieux, vu les grosses sommes en jeu.

2.3.1.4 Indicateurs sur l'économie générale

Des changements dans les crédits, les taux d'intérêt, les taux de change, l'inflation ou des aspects spécifiques à l'entreprise, ainsi que des problèmes de sécurité, ne montrent pas forcément des soucis d'argent pour l'entreprise. Mais ils peuvent signaler des changements dans l'économie qui pourraient causer des problèmes financiers.

2.3.2 Indicateurs ressources humaines

Le personnel est super important pour une entreprise, et si ça bouge beaucoup (son instabilité), ça peut causer des problèmes. Voici quelques signes courants : : Un taux de rotation du personnel qui augmente fortement, la démission en chaîne de cadres, des difficultés à recruter, une inquiétude des partenaires sociaux et des mouvements de grève.

2.3.3 Indicateurs associés / actionnaires

Ceux qui possèdent une part de l'entreprise peuvent influencer les décisions, et des désaccords entre eux peuvent causer des soucis. Voici quelques signes courants :

- Des discussions animées sur la situation de l'entreprise ou des inquiétudes sérieuses sur son avenir ;
- Des demandes pressantes pour obtenir des informations détaillées, notamment sur les prévisions financières et les besoins de financement ;

- Des demandes de réunions plus fréquentes que d'habitude ;
- Le rejet de propositions de la direction ;
- Des départs d'administrateurs ;
- Des demandes de vente de parts de certains associés/actionnaires.

2.3.4 Indicateurs provenant des tiers

L'entreprise travaille avec d'autres personnes ou entreprises qui peuvent signaler des problèmes potentiels. Voici quelques-uns :

- **L'expert-comptable** : Il aide l'entreprise au quotidien avec ses comptes et peut aussi donner des conseils, surtout aux petites entreprises. Il peut attirer l'attention du dirigeant sur des choses qui pourraient mal tourner.
- **L'avocat** : Il est souvent le premier contact du dirigeant lorsqu'il y a des conflits juridiques. Même s'il n'est pas toujours présent dans l'entreprise, il peut aider à anticiper les problèmes en connaissant les tensions avec certains partenaires.
- **Le commissaire aux comptes** : Il vérifie régulièrement les comptes de l'entreprise et examine les risques potentiels pour s'assurer que l'entreprise peut continuer à fonctionner.
- **Les banquiers de l'entreprise** : Les banquiers sont des partenaires importants pour les entreprises, et leur expertise en matière de financement est précieuse pour évaluer la santé financière de l'entreprise. Si le banquier hésite à accorder un prêt supplémentaire ou s'inquiète de l'état du compte, le dirigeant devrait réfléchir à sa stratégie et envisager de nouvelles sources de financement pour éviter les problèmes de trésorerie à l'avenir.

En résumé, cette section a abordé les fondamentaux des entreprises en difficulté, en mettant en lumière leur importance économique et les raisons pour lesquelles elles peuvent rencontrer des problèmes. En définissant et en classifiant les entreprises selon différents critères, nous avons aussi identifié les signes principaux qui indiquent ces difficultés. Comprendre ces aspects est essentiel pour mettre en place des stratégies efficaces afin d'éviter ces problèmes ou de s'en remettre, garantissant ainsi la stabilité et la pérennité des entreprises sur le long terme.

Section 02 : Le processus de défaillance et ses causes

L'entreprise peut rencontrer des difficultés au fil du temps, ce qui peut conduire à des situations critiques où elle cesse de fonctionner normalement. Dans cette section, nous allons voir les phases de dégradation des entreprises, les causes et régression du processus de défaillance.

1 Le processus de dégradation

La dégradation d'une entreprise se réfère à une détérioration progressive de sa situation. Est constituée par l'accumulation de plusieurs difficultés auxquelles elle n'a pas pu faire face. C'est donc un processus de dégradation qui s'étale sur plusieurs années avant d'arriver à la faillite (défaillance). **Selon F. Crucifix et A. Derni** dans leur livre « Symptômes de défaillance et stratégies de redressement d'entreprise »⁷ le processus de dégradation se réalisent selon les trois phases suivantes :

1.1. La première phase (crise de gestion des coûts)

Pendant cette période, on la décrit comme un moment où les ventes stagnent, la rentabilité diminue et les coûts augmentent. L'entreprise se retrouve dans l'incapacité de contrôler la qualité de ses produits ou les coûts de production. Par conséquent, elle se trouve confrontée à un dilemme : soit réduire ses prix et compromettre sa rentabilité, soit maintenir ses prix actuels et risquer de perdre des parts de marché.

1.2. La deuxième phase (détérioration financière)

La rentabilité continue de diminuer pendant cette phase, accompagnée d'un décalage dans les variations des stocks, d'une baisse d'activité et d'une augmentation des besoins en fonds de roulement. Cette situation entraîne une réduction des flux financiers pour l'entreprise, rendant difficile le remboursement de ses dettes à court terme et augmentant ainsi le besoin en fonds de roulement. Pour combler ce déficit, l'entreprise est contrainte de recourir à un financement externe, ce qui ne fait qu'aggraver sa situation en entraînant des frais financiers supplémentaires.

⁷ F. Crucifix et A. Derni « Symptômes de défaillance et stratégies de redressement d'entreprise »

1.3. La troisième phase (Crise de liquidité et risque de défaillance)

Cette période se distingue par des problèmes de liquidité dus aux charges financières et par une situation financière précaire résultant d'un manque de fonds de roulement. À terme, l'entreprise risque la défaillance, manifestée par une érosion rapide ou progressive de ses ressources financières (telles que découverts ou retards de paiement). À ce stade, l'entreprise n'est plus en mesure de répondre à ses obligations, accentuant sa dépendance vis-à-vis des banques et des fournisseurs.

2 Le processus de défaillance

La dégradation peut progressivement conduire à une défaillance lorsque les conditions critiques sont atteintes, marquant ainsi le passage d'un état de fragilité à celui d'incapacité fonctionnelle. Donc la défaillance est un degré de dégradation maximum.

2.1 Les causes de défaillance

Les facteurs qui sont à l'origine des difficultés de l'entreprise ne peuvent être énumérés d'une façon limitative. Les causes sont nombreuses et leurs origines peuvent se présenter selon deux approches à savoir l'approche microéconomique et l'approche macroéconomique.

2.1.1. Les causes microéconomiques

Elles se présentent comme suit :

2.1.1.1 Causes stratégiques

Ces causes sont liées aux décisions et à la politique générale de l'entreprise. Elles incluent :

- Le manque de modernisation et de renouvellement des machines, entraînant un retard technologique.
- L'obsolescence technologique, qui conduit à des coûts de production élevés et une offre insuffisante sur le marché.
- Les difficultés commerciales, telles que des problèmes d'écoulement des produits en raison d'une organisation commerciale inadéquate et des exigences changeantes du marché.
- Les difficultés financières, comme le manque de financement, le contrôle de gestion insuffisant, l'augmentation des charges et l'insuffisance du fonds de roulement.

2.1.1.2 Causes relative à la gestion

Les problèmes de gestion peuvent causer des difficultés pour une entreprise. La gestion implique de planifier l'avenir de l'entreprise, de prendre des décisions qui correspondent à ses objectifs et de contrôler les résultats obtenus. Voici quelques-unes des principales causes de difficultés liées à la gestion :

- Des problèmes de stratégie, comme une diversification excessive ou une croissance mal gérée.
- Une politique d'investissement inefficace, comme des investissements excessifs, insuffisants ou inappropriés.
- Le manque de formation ou l'adaptation insuffisante des compétences clés de l'entreprise.
- Des problèmes de gouvernance d'entreprise, tels que des désaccords entre les actionnaires et les dirigeants.

2.1.1.3 Causes accidentelles

Parmi les facteurs accidentels, en sus des raisons évoquées précédemment, on trouve des circonstances exceptionnelles et imprévues telles que le décès d'un leader, le départ d'un ou de plusieurs associés (dirigeants) et les catastrophes naturelles.

2.1.2. Les causes macroéconomiques

Sont les facteurs liés aux conditions économiques générales de l'entreprise. Elles se présentent comme suit :

2.1.2.1 Impact du crédit et des conditions monétaires

Considérées parmi les principales raisons de défaillance des entreprises, ces conditions résultent souvent d'une rigidification des politiques bancaires, d'une restriction du crédit ou d'une augmentation des taux d'intérêt. Ces facteurs contribuent à accroître le taux de défaillance des entreprises. Ainsi, lorsque la solvabilité d'une entreprise diminue, les banques voient leur rôle se renforcer et se préparent à affronter les risques.

2.1.2.2 Influence de l'inflation

L'évolution du pouvoir d'achat de la monnaie peut jouer en faveur ou à l'encontre des entreprises. À court terme, une inflation favorise les entreprises lourdement endettées en leur permettant de rembourser avec une monnaie moins-value. À moyen terme, cependant, ces entreprises voient une part croissante de leurs revenus absorbée par les charges financières.

2.1.2.3 Impact du flux de création d'entreprises

Le taux de faillite dépend souvent de l'âge de l'entreprise, avec un pic de mortalité pour les jeunes entreprises. La création de nouvelles entreprises entraîne, avec un délai de quelques années, une augmentation des défaillances. Ces entreprises sont souvent fragiles dès leur création, principalement en raison de leurs conditions de démarrage. En effet, la plupart d'entre elles ne disposent que du capital minimum requis par la loi, nécessitant ainsi un renforcement de leurs fonds pour leur développement.

2.1.2.4 Le renforcement de la concurrence

Pour maintenir sa compétitivité, une entreprise doit affronter la concurrence en s'adaptant aux évolutions des besoins de sa clientèle. Cela peut se traduire par le lancement opportun de nouveaux produits, l'adoption de techniques de production plus efficaces, ou encore la commercialisation de produits à des prix compétitifs. En l'absence de telles mesures, l'entreprise risque de se retrouver à la traîne par rapport à ses concurrents, ce qui pourrait la conduire à des difficultés.

3 La régression de défaillance

Est une méthode pour étudier comment les défaillances se produisent dans le temps. On l'utilise souvent pour comprendre si ces défaillances se produisent de façon régulière, ou si elles diminuent ou augmentent avec le temps. Cela aide les ingénieurs à prédire la durée de vie et la fiabilité des systèmes, en utilisant des modèles mathématiques pour analyser les données des défaillances observées. En résumé, c'est une façon de voir comment les problèmes se développent dans le temps pour mieux les prévenir à l'avenir. On va les présenter comme suit :

3.1 La régression économique

Lorsqu'une entreprise subit une régression économique, cela signifie qu'elle subit des pertes importantes et organisées. Cela peut être dû à divers facteurs tels que des augmentations de prix des matières premières, des salaires plus élevés, une concurrence plus intense ou des avancées technologiques. Deux indicateurs clés permettent de mesurer cette régression :

- **La valeur ajoutée** : C'est une mesure qui montre combien l'entreprise contribue réellement à l'économie. Elle dépend de plusieurs choses comme à quel point l'entreprise est bien intégrée dans son domaine, la qualité de ses produits, son organisation, la formation et la productivité de son personnel, et la performance de ses équipements. Si ces choses vont mal, la valeur ajoutée diminue, et si elle devient négative, cela signifie que l'entreprise utilise plus de richesses qu'elle en crée.

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE) :** C'est un indicateur qui montre si l'entreprise fait des profits ou des pertes dans son activité principale. Lorsque l'EBE devient négatif, cela signifie que l'entreprise ne fait pas de profits, ce qui est une situation préoccupante.

3.2. La régression commerciale

Elle se produit lorsque l'entreprise voit son chiffre d'affaires diminuer ou lorsque sa marge brute diminue. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation, comme vieillissement du matériel de production, des produits qui ne sont pas compétitifs sur le marché, ou des problèmes dans le processus de fabrication.

3.3. La régression financière

Elle se produit lorsque l'entreprise ne parvient pas à réduire ses coûts ou à trouver de nouveaux marchés pour vendre ses produits. Cette situation peut découler de la régression commerciale, où les ventes diminuent et les marges ne suffisent pas à couvrir les dépenses, entraînant des pertes et rendant difficile le remboursement des dettes. D'autre part, la régression financière peut survenir indépendamment de la régression commerciale, par exemple en raison de gros emprunts, de la perte de clients importants ou d'un financement bancaire inadapté aux besoins de l'entreprise.

3.4. La régression judiciaire

Lorsqu'une entreprise est consciente de ses difficultés mais ne prend aucune mesure pour les résoudre, elle peut se retrouver devant les tribunaux, ce qui constitue une sorte de sanction légale pour ses problèmes financiers et une reconnaissance légale de son incapacité à rembourser ses dettes. Cela signifie que l'entreprise est désormais sous le contrôle de la justice. Cependant, la loi doit également prévoir des procédures spécifiques pour les entreprises en difficulté lorsqu'elles ne peuvent plus honorer leurs paiements.

Cette section met en lumière les étapes critiques par lesquelles une entreprise peut passer avant de tomber en défaillance. De la dégradation progressive à la faillite potentielle, chaque phase est caractérisée par des indicateurs spécifiques. Les causes de ces défaillances peuvent être multiples, qu'elles soient liées à des décisions stratégiques, à des problèmes de gestion, à des facteurs macroéconomiques ou à des circonstances accidentelles.

Comprendre ces processus est essentiel pour développer des stratégies de prévention et de redressement efficaces, afin de maintenir la stabilité et la viabilité des entreprises à long terme.

Section 3 : L'aspect judiciaire de l'entreprise en difficulté

Quand une entreprise a des problèmes, il est important que les autorités interviennent rapidement pour éviter les crises financières. C'est pourquoi, dans cette partie, nous expliquons les étapes légales que doit suivre une entreprise en difficulté selon la loi en Algérie.

1. Les entreprises Algériennes en difficulté dans le droit algérien :

Le code du commerce Algérien prévoit pour les entreprises en difficultés les articles suivants⁸ :

Article 215 : Tout commerçant, toute personne morale de droit privé, même non Commerçante qui cesse ses paiements, doit, dans les 15 jours, en faire la déclaration en vue de l'ouverture d'une procédure de règlement judiciaire ou de faillite.

- **Article 589** : La SARL n'est point dissoute par l'interdiction, la faillite ou la mort de l'un des associés sauf stipulation contraire des statuts. Elle peut l'être si elle perd les 3/4 de son capital social.
- **Article 590** : La SARL ne doit pas comporter plus de 20 associés, dans ce cas elle doit soit être transformée en SPA ou alors être dissoute.
- **Article 562** : La SNC prend fin par le décès de l'un des associés, sauf stipulation contraire des statuts.
- **Article 563** : En cas de faillite de la SNC, d'interdiction d'exercer la profession commerciale ou d'incapacité frappant l'un des associés, la société est dissoute, à moins que sa continuation ne soit prévue par les statuts ou que les autres associés ne le décident à l'unanimité.
- **Article 715 bis 20** : la SPA est dissoute si l'actif net de la société devient inférieur au 1/4 de son capital social.

2 Le traitement judiciaire algérien

Le système judiciaire en Algérie ne prend pas en compte la notion de difficultés et de prévention malgré leur importance dans la résolution des problèmes des entreprises.

Lorsque les relations entre une entreprise et ses créanciers se détériorent et qu'ils ne parviennent pas à trouver un accord, la loi prévoit l'utilisation d'un code de faillite. Cela signifie

⁸ Code de commerce 2010-2011 Ed,Berti

qu'une procédure judiciaire de règlement est déclenchée seulement après que l'entreprise ait cessé de payer ses dettes.

2.1 Le règlement judiciaire : Est une étape légale dans le domaine du commerce qui vise à aider une entreprise en difficulté. Son objectif est de sauver l'entreprise lorsque celle-ci ne peut plus payer ses dettes, tout en préservant ses activités et ses emplois, et en réglant ses dettes. C'est une meilleure option que la faillite, sauf si la faillite est inévitable.

2.2 Le concordat : Est un accord entre une entreprise et ses créanciers qui lui accorde des délais de paiement ou une réduction de sa dette. Pour être valide, il doit être accepté par la

Majorité des créanciers représentant au moins les deux tiers de leurs créances, et approuvé par un tribunal. Si le concordat n'est pas accepté, l'entreprise peut être déclarée en faillite. De même, si l'entreprise est jugée coupable de banqueroute ou si le concordat est annulé, le règlement judiciaire peut être converti en faillite par décision du tribunal.

2.3 La faillite : Est déclarée si l'entreprise ne respecte pas les conditions fixées dans le règlement judiciaire, si elle exerce des activités illégales, si sa comptabilité n'est pas conforme aux normes, ou si elle cache frauduleusement une partie de ses biens ou de ses finances.

Selon l'article 268 du code de commerce « le syndic procède, avec l'autorisation du juge-commissaire, à la vente des objets soumis à déperissement prochain, ou à dépréciation imminente, ou dispendieux à conserver. Il procède au recouvrement des créances, assure la continuation de l'exploitation si elle est autorisée. Le juge commissaire peut autoriser le syndic à procéder à la vente aux enchères publiques des autres effets mobiliers ou marchandises. »

3 Les organes du règlement judiciaire ou de la faillite

3.1 Le juge commissaire : L'article 235 dit qu'au début de chaque année judiciaire, le président du tribunal choisit par ordre un superviseur, recommandé par le président du tribunal. Ce superviseur a pour mission de surveiller attentivement les opérations et la gestion liées à la faillite ou au règlement judiciaire. Il doit ensuite rédiger un rapport détaillé pour le tribunal après avoir collecté toutes les informations nécessaires sur le débiteur.

3.2 Le syndic : Si quelqu'un conteste une action du syndic, le juge commissaire doit prendre une décision dans les trois jours qui suivent.

3.3 Les contrôleurs : Ils sont chargés de vérifier les finances et la situation de l'entreprise en difficulté, et d'aider le juge commissaire à surveiller les actions du syndic. Selon les articles

240 et 241, ils sont désignés par le juge commissaire par ordonnance parmi les créanciers. Les membres de la famille jusqu'au quatrième degré ne peuvent pas être contrôleurs ni représenter une entreprise désignée comme contrôleur.

4 Les effets de la procédure judiciaire :

- Dès que le jugement de faillite est prononcé, le failli est dessaisi de l'administration de l'entreprise et de ses biens.
- Les dettes non échues sont exigibles à l'égard du débiteur.
- L'apposition des scellés sur les caisses, portefeuilles, livres papiers, meubles, effets, magasins et autres objets du débiteur.
- Les objets mobiliers et effets nécessaires au débiteur et à sa famille, les objets soumis à dépérissement, et les objets nécessaires à l'activité si la continuation de l'exploitation est autorisée peuvent être dispensés de placement sous scellés à la demande du syndic.
- Lorsque le jugement de règlement judiciaire ou faillite est prononcé, un inventaire des biens du débiteur est établi⁹.

Cette section met en lumière l'importance cruciale des procédures légales pour la gestion des crises financières. Le cadre juridique défini par le code du commerce algérien offre des mécanismes comme le règlement judiciaire et la faillite pour permettre la réorganisation ou la liquidation ordonnée des entreprises en difficulté, tout en protégeant les intérêts des créanciers. Ces processus sont essentiels pour maintenir l'ordre économique et assurer une résolution équitable des problèmes financiers, contribuant ainsi à la stabilité du secteur commercial en Algérie.

⁹ Régie par les articles de 242 jusqu'à 267 du code de la faillite et du règlement judiciaire.

Conclusion

En conclusion, ce chapitre démontre que la capacité d'une entreprise à anticiper et à répondre efficacement aux défis peut faire la différence entre le succès et l'échec. En intégrant une compréhension approfondie des facteurs économiques, des processus de défaillance et des mécanismes juridiques, les dirigeants sont mieux équipés pour assurer la stabilité et la pérennité de leur entreprise dans un environnement commercial dynamique et parfois imprévisible.

Chapitre II

Introduction :

Le diagnostic d'une entreprise a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds. Pour effectuer un bon diagnostic, il suffit d'analyser convenablement le marché où l'entreprise compte maintenir sa place et développer ses capacités de production, son réseau de distribution et enfin son potentiel humain [Formation, compétence ainsi que motivations]. Cependant, avant de procéder au redressement d'une entreprise qui va vers la faillite, il faut s'assurer qu'elle est viable c'est à dire qu'elle sera susceptible de durer dans le temps et qu'elle pourra aboutir aux résultats escomptés. Cependant si l'entreprise n'arrive pas à faire face à ses difficultés fait appel aux banques pour les intervenir à l'aider. La banque joue un rôle crucial dans le redressement des entreprises en difficulté en fournissant un soutien financier telles que les crédits, des conseils financiers, ainsi elle cherche à minimiser les risques et à restaurer la viabilité économique à long terme. Pour ce faire, nous allons diviser ce deuxième chapitre en trois sections principales la première section traitera du diagnostic global de l'entreprise, la deuxième section abordera la relation banque-entreprise, et la troisième section se concentrera sur la stratégie et le redressement des entreprises en difficulté.

Section1 : Les concepts généraux du diagnostic

Le diagnostic global d'une entreprise constitue une étape essentielle dans son évaluation et sa compréhension synthétique. C'est un processus d'analyse approfondie qui vise à identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée, ainsi que les facteurs internes et externes qui influent sur sa performance et sa compétitivité. Ce diagnostic englobe différents domaines tels que la stratégie, la finance....

Dans cette section, nous explorerons les principales composantes du diagnostic global d'une entreprise, mettant en lumière son importance dans la prise de décision stratégique et la gestion efficace des activités commerciales.

1 Définition du diagnostic global d'entreprise

Selon J.P Thibaut dans son livre le diagnostic d'entreprise le diagnostic global « c'est le modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et débouche sur des propositions d'amélioration ; ces informations permettront aux principaux responsables d'orienter leurs actions pour améliorer les performances de l'entreprise ». ¹⁰

On peut comprendre, à partir de cette définition, que le diagnostic global d'une entreprise repose sur la connaissance de l'entreprise et l'analyse et la compréhension de sa situation actuelle c'est-à-dire qu'il va réunir le diagnostic financier, fonctionnel, stratégique, managérial... afin de mettre en évidence les points forts et les points faibles et de ce fait, fixer des objectifs pour améliorer sa performance.

2 Préparation du diagnostic

2.1 Connaissance de l'entreprise

Pour Comprendre ce qui rend une entreprise unique, il est nécessaire de se renseigner sur plusieurs aspects : son historique, sa taille, sa forme juridique, la répartition de ses pouvoirs, le secteur ou la nature de ses opérations, sa gamme de produits... Tout en gardant à l'esprit son évolution au fil du temps.

¹⁰ Thibaut J.P Le diagnostic d'entreprise : guide pratique, sedifor, 1989 p.19

2.2 La collecte d'information

Pour effectuer un diagnostic en bonne et due forme on doit disposer de toutes les informations nécessaires et pertinentes telles que :

- La politique de l'entreprise ;
- Les stratégies de l'entreprise ;
- L'organisation de l'entreprise ;
- Les résultats des dernières années ;
- Les moyens mis en œuvre pour son activité ;
- L'environnement de l'entreprise ;
- Les éventuels problèmes qu'elles rencontrent.

Pour se procurer toutes ces informations, on doit disposer de documents qui peuvent provenir de sources internes ou externes à l'entreprise.

2.3 Analyse de l'information collectée

Cette étape comprend le traitement des informations pour détecter toute forme de manipulation, éliminer les informations inutiles et comblez les lacunes dans les données. Il s'agit également d'organiser ces informations de manière efficace et de les catégoriser selon différentes sources afin de permettre au diagnostiquer d'accéder et d'utiliser cette base de données pour diagnostiquer l'entreprise dans son ensemble.

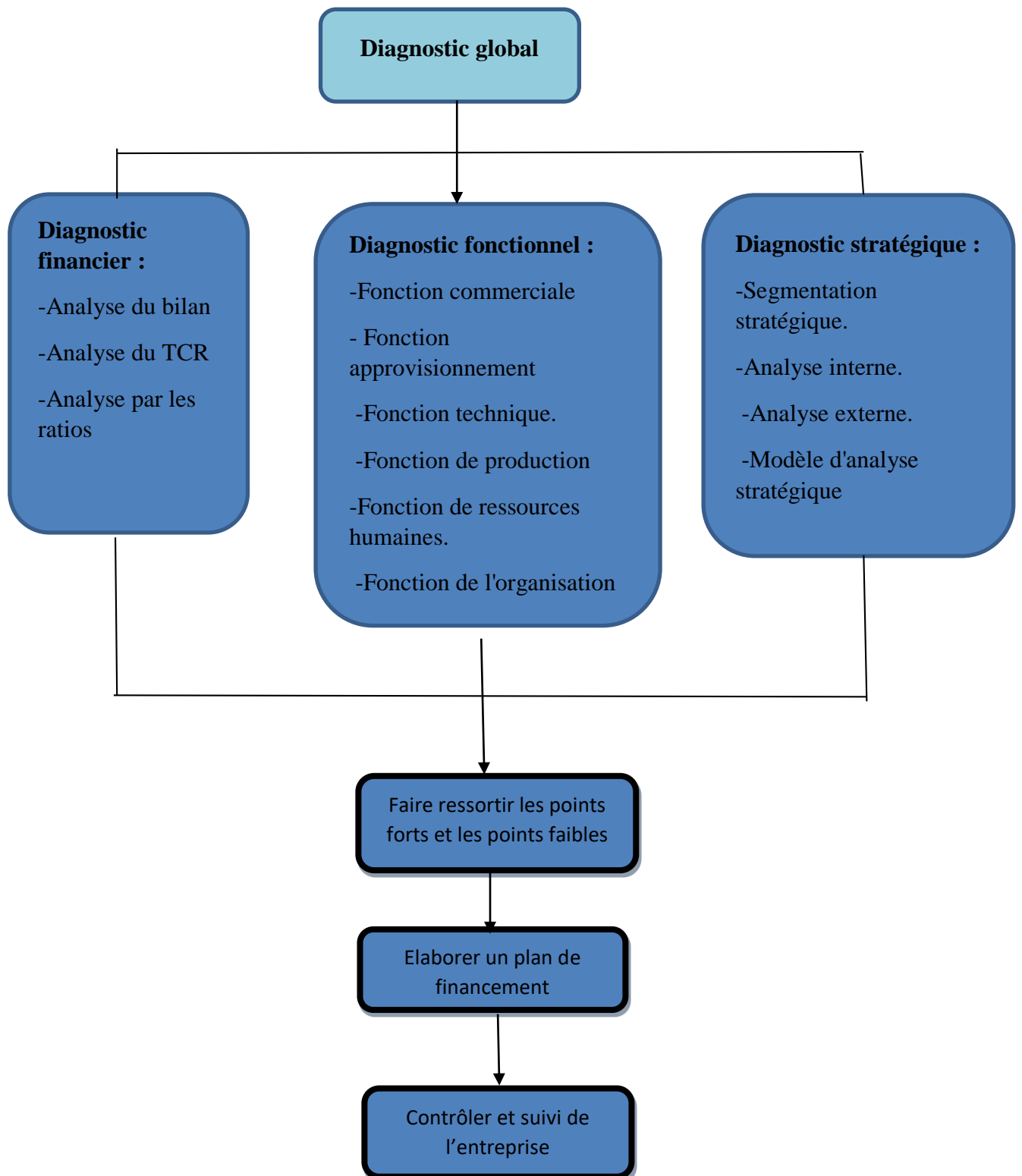
3 Objectif du diagnostic global de l'entreprise en difficulté

Le diagnostic complet d'une entreprise en difficulté vise à Faire ressortir les points forts et les points faibles ce qui peut mal tourner, ce qui fonctionne bien et ce qui a provoqué ses problèmes. Il cherche aussi à comprendre comment elle interagit avec ses partenaires, à établir des objectifs clairs et à élaborer des stratégies pour les atteindre.

4 Démarche du diagnostic global de l'entreprise en difficulté

En les classant par ordre d'importance. Voici notre plan pour réaliser ce diagnostic global de l'entreprise :

Figure N°5 : Le diagnostic global de l'entreprise¹¹



Source : établi par nous-mêmes à partir de l'ouvrage de Thibbaut J.P « le diagnostic d'entrepris » : guide pratique, sedifor,1989,p19.

¹¹ Thibbaut T.P « Diagnostic d'entreprise » :guide pratique,sedifor,1989.P.19

4.1 Diagnostic financier

La dégradation de l'entreprise touche son équilibre financier. Pour rétablir cet équilibre, l'analyse financière va nous permettre de détecter les faiblesses et essayer de trouver des solutions appropriées. Le diagnostic financier permet d'explorer en profondeur la structure financière de l'entreprise, sa liquidité à travers le bilan, ainsi que son activité et sa rentabilité via le compte de résultat. En calculant des ratios tels que la solvabilité, l'indépendance financière et les rotations, nous pouvons affiner notre compréhension de la situation.

4.1.1 Analyse du bilan

Le bilan est toujours une balance entre les objectifs et des résultats, ou entre acquis et des lacunes¹². Le bilan représente la situation financière d'une entreprise, révélant ses avoirs, ce que l'entreprise possède (l'actif) et ses obligations envers les tiers ce qu'elle a comme dettes (le passif). En l'analysant, on peut évaluer sa santé financière, y compris son équilibre, sa liquidité, son actif net et son degré d'indépendance financière.

4.1.1.1 L'équilibre financier

L'équilibre financier se réfère à la situation dans laquelle les ressources financières disponibles d'une entité, telle qu'une entreprise ou un ménage, sont équilibrées avec ses obligations financières. Cela signifie que les revenus générés sont suffisants pour couvrir les dépenses et les dettes, permettant ainsi à l'entité de maintenir sa stabilité financière à long terme. On peut évaluer l'équilibre financier à partir de trois notions fondamentales qui sont : le fond de roulement (FRN), le besoin en fond de roulement (BFR) et la trésorerie.

- **Le fonds de roulement net (Fr net) :** est la partie des ressources stables qui n'est pas absorbée par le financement de l'actif stable (immobilisations). C'est donc les ressources stables disponibles pour financer des éléments de l'actif net circulant. Une sorte de matelas de sécurité.

Par le haut du bilan :

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{actifs immobilisés.}$$

Par le bas du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{passif circulant.}$$

¹² Laurent Batsch « La comptabilité Facile » ,P.09

Le fond de roulement doit être toujours positif, ce qui signifie que l'entreprise dégage un surplus de ressources permanentes par rapport à l'actif immobilisés qui pourra être utilisé pour financer d'autres besoins de l'entreprise.

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR) :** c'est la partie des actifs cycliques qui ne peut pas être financée par des dettes cycliques, donc il représente l'écart existant entre l'actif circulant hors disponibilité et les dettes à court terme hors concours bancaires, ce qui signifie que ce financement doit falloir le trouver ailleurs, soit dans les capitaux permanents (FR), soit dans les ressources de trésorerie (découvert).

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant (hors disponibilité)} - \text{passif circulant (hors découvert)}$$

$$\text{BFR} = \text{Créance} + \text{stock} - \text{les dettes à court terme}$$

Le BFR est décomposé en deux parties, BFR exploitation et BFR hors exploitation

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

- **La trésorerie :** La trésorerie nette représente la différence entre le fond de roulement net global et le besoin en fond de roulement.

On distingue :

- Une trésorerie positive constitue un excédent de ressources ;
- Une trésorerie nulle, un cas très rare qui réalise l'équilibre ;
- Une trésorerie négative constitue une insuffisance de ressources qui doit être comblée.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

Interprétations des indicateurs d'équilibre financier : Afin de bien comprendre l'importance de ces indicateurs, il convient de bien les interpréter et établir la relation entre eux. Le tableau ci-dessous résume ces interprétations :

Tableau N°2 : Indicateurs d'équilibre financier

Indicateurs	>0	<0	=0
FR	<ul style="list-style-type: none"> - Les ressources stables financent entièrement les emplois durables et l'excédent va financer le BFR. - L'entreprise dispose d'une marge de sécurité (matelas financier). - Meilleure situation possible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources stables = besoins à long terme. - Pas d'excédent généré. - Pas de couverture du cycle d'exploitation. - Pas de marge de sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas assez de ressources à long terme ; - Entreprise sous capitalisée - Structure déséquilibrée
BFR	<ul style="list-style-type: none"> - Emplois > ressources (d'exploitation). - L'entreprise devra financer ses besoins à court terme soit par son propre FR soit par des concours bancaires courants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources couvrent l'ensemble des emplois (d'exploitation). - Aucun besoin à financer mais également aucun excédent financier. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emplois < ressources. - aucun besoin généré par l'activité. - l'excédent des ressources va alimenter la trésorerie si $FR > 0$. - Meilleure situation possible.
TN	<ul style="list-style-type: none"> - Situation saine. - Les ressources couvrent la totalité des besoins. - Financement de nouvelles dépenses sans avoir recours aux emprunts... - Disponibilité des liquidités mobilisables à court terme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situation équilibrée sans avoir une marge de manœuvre. - Dans ce cas, le $FR = BFR$ et l'augmentation de ce dernier conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situation déficitaire. - Ressources insuffisantes pour faire face aux besoins. - recourt aux découverts bancaires. - c'est une situation qui représente un réel danger pour l'entreprise et peut l'amener à la faillite.

4.1.2 L'analyse du compte de résultat

Est un document comptable annuel, qui synthèse l'ensemble des charges et produits, sa structure s'articule de trois niveaux.

Tableau n°3 : Structure du compte de résultat

Niveaux	Charges	Produits
Exploitation Financier Exceptionnel (hors exploitation)	Charges d'exploitation Charges financières Charges exceptionnels	Produits d'exploitations Produits financiers Produits exceptionnels
Résultat	Bénéfices	Perte
	Total	Total

(Source : site internet www.comptafacile.com)

L'activité de l'entreprise ainsi que sa rentabilité est toujours liée à sa situation financière. Après avoir étudié et analysé la situation financière de l'entreprise à travers le bilan, on abordera le compte de résultat pour apprécier la rentabilité financière. Pour ce faire, on doit calculer les soldes intermédiaires de gestion et aussi quelques ratios¹³ :

- **Les soldes intermédiaires de gestion** : permettent de comprendre la construction du résultat en identifiant en mettant en valeur quelque indicateur clés tels que ;
- **La marge commerciale** : désigne la disparité entre les recettes générées par la vente de marchandises et le coût d'achat de ces marchandises. Cette mesure s'applique exclusivement aux entreprises engagées dans des activités de négoce.

$$\text{Marge commerciale} = \text{marchandises vendues} - \text{cout d'achat des marchandises}$$

- **Le chiffre d'affaire** : il représente le volume des affaires réalisées par l'entreprise avec des tiers au titre de son activité courante.

$$\text{CA} = \text{vente de marchandises} + \text{production vendue}$$

¹³ Béatrice Rocher-meunier, « l'essentiel du diagnostic financier », Ed d'organisation groupe Eyrolles, 2012, P.103

- **La production de l'exercice** : représente l'activité totale de l'entreprise.

$$\text{Production d'exercice} = \text{Production vendue} + (-) \text{Production stockée} + \text{Production immobilisé}$$

- **La Valeur Ajoutée** : elle mesure la richesse créée par l'entreprise et qui sera partagée par les différents acteurs participants à la vie de l'entreprise : personnel, banques, Etat, actionnaires, elle se calcule comme suit :

$$\text{VA} = \text{Production de l'exercice} + \text{Marge commerciale} + \text{Consommations en provenance des tiers}$$

- **L'Excédent Brut d'Exploitation** : cet indicateur est obtenu par la différence entre la valeur ajoutée et le total constitué par la somme des frais de personnel et des impôts et taxes hors impôt sur les bénéfices, c'est le premier profit économique avant toute prise en compte des politiques d'amortissement et de financement, il se calcule comme suit :

$$\text{EBE} = \text{Valeur ajoutée produite} + \text{Subvention d'exploitation} - \text{Charges de personnel} - \text{Impôts et taxes}$$

- **Le Résultat d'Exploitation** : il est considéré comme un deuxième profit économique qui mesure la rentabilité économique de l'entreprise et qui prend en compte les politiques d'amortissement et les risques d'exploitation, en d'autres termes, il fait ressortir le résultat retiré de l'activité courante hors incidence du mode de financement.

$$\text{Résultat d'Exploitation} = \text{EBE} - \text{Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation} - \text{Autres charges d'exploitation} + \text{Autres produits d'exploitation} + \text{Transfert de charges d'exploitation}$$

- **Le Résultat courant avant impôt** : cet agrégat mesure la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise donc il ne prend pas en compte les éléments exceptionnels et la participation des salariés ainsi l'impôt sur les bénéfices, il est calculé comme suit :

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Résultat financier}$$

Résultat financier = Produits financiers – Charges financières

- **Le Résultat exceptionnel**

Ce résultat prend en compte tous les aspects exceptionnels de la vie de l'entreprise.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

- **Le Résultat Net** : il est considéré comme un résultat final pour l'entreprise qui prend en compte tous les aspects économiques et fiscaux de l'entreprise.

$$\text{Le résultat net de l'exercice} = \text{Résultat courant avant impôt (+ou -) Résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{Impôt sur les bénéfices}$$

- **La capacité d'autofinancement** : Désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement.

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements et provisions} - \text{Reprises sur amortissements et provisions} + \text{valeurs comptables des éléments cédés} - \text{Produits des cessions d'éléments d'actifs} - \text{reprises sur subventions d'investissements}$$

Grâce à la CAF, l'entreprise pourra :

- Renforcer ses fonds propres ;
- Distribuer des dividendes à ses actionnaires ;
- Financer ses investissements ;
- Rembourser ses emprunts.

4.1.3 L'analyse par ratios

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs significatives d'un bilan ou d'un compte de résultat, utilisé comme indicateur de gestion de l'entreprise. Les ratios gestions sont généralement regroupés comme suit :

- Les ratios de structures ;
- Les ratios de rentabilité ;
- Les ratios de liquidité ;
- Les ratios d'activité ;
- Les ratios de solvabilité ;

- Les ratios de structure

Tableau n°4 : Récapitulatif des ratios de structure

Nature	Formules
Emplois stable	$\frac{\text{Emplois stable}}{\Sigma \text{ actif}}$
Actif circulant exploitation	$\frac{\text{Actif circulant exploitation}}{\Sigma \text{ actif}}$
Actif circulant hors exploitation	$\frac{\text{Actif circulant HE}}{\Sigma \text{ actif}}$
Trésorerie active	$\frac{\text{Trésorerie active}}{\Sigma \text{ actif}}$
Ressource stables	$\frac{\text{Ressources stables}}{\Sigma \text{ passif}}$
Passif circulant d'exploitation	$\frac{\text{Passif circulant d'exploitation}}{\Sigma \text{ passif}}$
Passif circulant hors exploitation	$\frac{\text{Passif circulant HE}}{\Sigma \text{ passif}}$
Trésorerie passive	$\frac{\text{Trésorerie passive}}{\Sigma \text{ passif}}$

(Source : Etablis par nous, à partir des documents remise par la BDL)

• Les ratios de rentabilité

Tableau n°5 : Récapitulatifs ratios des ratios de rentabilité

Nature	Formules	Interprétation
Ratio de rentabilité commerciale	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire HT}}$	Il permet de comparer le résultat net qui apparaît au bilan au montant de chiffre d'affaire.
Ratio de rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat net}}{\Sigma \text{ investissement}}$	Il indique l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses moyens.
Ratio de rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	Il permet de mesurer le bénéfice obtenu sur les fonds.

(Source : établi à partir du livre de Alain Marion, « Analyse financière », 4ème édition DUNOD, paris, 2007)

• Les ratios de liquidité

Tableau n°6 : Récapitulatif des ratios de liquidité

Nature	Formules	Interprétation
Ratio de rentabilité générale	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{DCT}} > 1$	Il montre dans quelle mesure les actifs circulant couvrent les DCT .
Ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{Créances} + \text{disponibilité}}{\text{DCT}} > 1$	Il montre le degré de couverture des DCT par les créances et disponibilité.
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{DCT}} > 1$	Il exprime la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme.

(Source : établi à partir du livre de Alain Marion, « Analyse financière », 4ème édition DUNOD, paris, 2007)

• Les ratios d'activité

Tableau n°7 : Récapitulatif des ratios d'activité

Nature	Formules	Interprétation
Ratio de rotation des stock	$\frac{\text{Stock moyen}}{\text{achat} + \Delta\text{stocks}}$	Il mesure la durée d'écoulement des stocks.
Durée moyenne de crédit clients	$\frac{\text{Créances}}{\text{Ventes TTC}} \times 360$	Il mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise a ses clients.
Durée moyenne du crédit fournisseurs	$\frac{\text{Dettes}}{\text{achat TTC}} \times 360$	Il mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs.

(Source : établi à partir du livre de Alain Marion, « Analyse financière », 4ème édition DUNOD, paris, 2007)

• Les ratios de solvabilité

Tableau n°8 : Récapitulatif des ratios de solvabilité

Nature	Formules	Interprétation
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{endettement}} > 1$	Il mesure la capacité d'endettement de l'entreprise.
Financement des emplois stables	$\frac{\text{Ressource stable}}{\text{emplois stable}} > 1$	Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables .
Indépendance financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{total passif}} > 1$	Il mesure le degré d'autofinancement de l'entreprise.
Capacité de remboursement	$\frac{\text{DLMT}}{\text{CAF}} < 4$	Il nous renseigne sur la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements.

(Source : établi à partir du livre de Alain Marion, « Analyse financière », 4ème édition DUNOD, paris, 2007)

4.2 Diagnostic fonctionnel

Le diagnostic fonctionnel est une approche analytique qui vise à comprendre le fonctionnement d'un système ou d'une entité dans le but d'identifier les problèmes et les opportunités d'amélioration. Il permet d'analyser les différentes fonctions primordiales de l'entreprise pour faire ressortir à la fois les fonctions qui contribuent le plus à la formation du résultat afin de les développer d'avantage, mais aussi celles qui ont des ennuis afin de cerner ces difficultés et trouver les solutions appropriées. Nous allons commencer notre diagnostic par la fonction commerciale, ensuite la fonction des approvisionnements, la fonction technique, la fonction des ressources humaines et enfin la fonction organisationnelle.

4.2.1 Fonction Commerciale

- Cette fonction concerne généralement toutes les activités liées à la vente et à la distribution des produits ou services d'une entreprise.
- Dans le cadre d'un diagnostic fonctionnel, on examinerait les processus de vente, de marketing et de gestion des relations avec la clientèle.
- On pourrait évaluer les performances de vente, les stratégies de tarification, les canaux de distribution utilisés, ainsi que la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

4.2.2 Fonction des Approvisionnements

- Cette fonction concerne l'acquisition de matières premières, de produits finis ou de services nécessaires à l'activité de l'entreprise.
- Dans le cadre du diagnostic fonctionnel, on étudierait les processus d'approvisionnement, y compris la sélection des fournisseurs, la gestion des stocks, les délais de livraison et la qualité des produits ou services fournis.
- L'efficacité des processus d'approvisionnement, les coûts associés et la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement pourraient être examinés.

4.2.3 Fonction Technique

- Cette fonction englobe toutes les activités liées au développement, à la fabrication et à la maintenance des produits ou services de l'entreprise.
- Dans le cadre du diagnostic fonctionnel, on analyserait les processus de conception, de production, de contrôle qualité et de maintenance.
- L'efficacité opérationnelle, la qualité des produits ou services, ainsi que l'utilisation des technologies et des équipements appropriés seraient évaluées.

4.2.4 Fonction des Ressources Humaines :

- Cette fonction concerne la gestion des ressources humaines de l'entreprise, y compris le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des performances et le développement du personnel.
- Dans le cadre du diagnostic fonctionnel, on examinerait les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que la culture organisationnelle.
- Des aspects tels que le climat organisationnel, la motivation des employés, le taux de rotation du personnel et le respect de la législation du travail pourraient être évalués.

4.2.5 Fonction Organisationnelle

- Cette fonction concerne la structure, les processus décisionnels et la coordination des activités au sein de l'entreprise.
- Dans le cadre du diagnostic fonctionnel, on analyserait la structure organisationnelle, la répartition des responsabilités, les flux de communication et les processus de prise de décision.
- L'efficacité organisationnelle, la flexibilité, la capacité d'adaptation aux changements et la culture d'entreprise seraient des éléments d'évaluation importants.

En examinant ces différentes fonctions dans le cadre d'un diagnostic fonctionnel, on peut obtenir une vue d'ensemble approfondie du fonctionnement de l'entreprise, identifier les forces et les faiblesses, ainsi que les opportunités d'amélioration et de développement. Cela peut aider à prendre des décisions stratégiques éclairées pour optimiser les performances globales de l'entreprise.

4.3 Le diagnostic stratégique

« La stratégie peut être définie comme l'ensemble des décisions visant, pour l'entreprise, à l'obtention de positions fortes, défendables et génératrices de résultats d'exploitation et de liquidité. Ces positions doivent être obtenues pour chaque activité sur laquelle l'entreprise choisit de se battre. Et donc l'analyse stratégique a pour objectif la mise en lumière des mécanismes permettant l'acquisition de position de ce type. »¹⁴

Le diagnostic stratégique est la dernière étape du diagnostic global de l'entreprise, il permet de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise à partir de son potentiel interne et les

¹⁴ Francis J.GOUILLARDT, stratégie pour une entreprise stratégique. Collection Gestion PAGE 7

opportunités et les menaces à partir de son environnement dans le but de formuler une stratégie qui va l'aider à se développer et à amplifier son efficacité et son efficience.

On va donc commencer par expliquer la segmentation stratégique, puis après on va faire une analyse interne et externe pour finir avec les modèles d'analyse stratégique.

4.3.1 La segmentation stratégique

Afin de cerner les différentes activités et les différents métiers de l'entreprise, il est important de procéder à une segmentation stratégique qui est l'élément fondamental du diagnostic stratégique. Elle consiste à séparer les activités de l'entreprise en sous-ensembles homogènes pour déterminer les domaines d'activités stratégiques (DAS), les centres d'activités stratégiques (CAS) ou alors le couple produit/marché (CPM) en se basant sur la typologie des clients, les fonctions du produits et les besoins à satisfaire, la Nature des technologies utilisées et enfin le circuit de distribution.

Il existe plusieurs méthodologies qui aident à réaliser des segmentations. On peut Présenter l'approche de R. Calon et G. Petit qui est décrite comme suit :

- Enumération des activités de l'entreprise sous les aspects présentés précédemment.
- Identification des facteurs clés des activités élémentaires. (En pratique le triplet : groupe d'acheteurs - fonction du produit –technologie).
- Regroupement des activités élémentaires en termes de facteurs clés de succès en un Certain nombre de domaines d'activité stratégique (DAS).
- Regroupement au sein des domaines préalablement rapprochés de ceux qui partagent les ressources, savoir-faire et compétences.

4.3.2 L'analyse externe

L'analyse externe est une analyse des composantes externes qui ont un impact direct sur les DAS. Ces composantes sont : l'offre, la demande, le marché, le produit, le secteur et enfin l'environnement.

- **L'analyse de la demande** : La demande peut être évaluée à travers : le type de clientèle concernée par le produit, les besoins à satisfaire et enfin le volume de la demande dans chaque domaine.

- **L'analyse de l'offre** : L'offre peut être évaluée à travers : les caractéristiques du produit (s'il répond entièrement aux attentes des consommateurs ou non) et la concurrence (politique commerciale et de marketing des concurrents, technologie utilisée...)
- **L'analyse du marché** : L'analyse du marché se fait à travers la confrontation de l'offre et de la demande du même produit en prenant en considération différents facteurs qui influent sur le marché et qu'on ne peut maîtriser comme par exemple : l'inflation...
- **L'analyse du produit** : L'analyse du produit se fait à travers le cycle de vie du produit : lancement, croissance, maturité et déclin.
- **L'analyse du secteur** : Le secteur d'activité doit être bien évalué car avec le développement rapide de la technologie certains produits connaissent un cycle de vie très court, et donc l'entreprise doit s'adapter à son secteur et bien connaître ses concurrents directs.
- **L'analyse de l'environnement** : L'analyse de l'environnement doit porter sur les éventuels changements qui peuvent surgir dans tous les domaines (politique, économique, technologique et socio-culturel) afin de voir leur influence sur les activités de l'entreprise.

4.3.3 L'analyse interne

On va pouvoir effectuer cette analyse interne à travers différents paramètres à savoir : la production, le marketing, les finances et les ressources humaines.

- **L'analyse de la production** : Elle peut être évaluée à partir : de la capacité de production, du cycle de production, les coûts de production, technologie utilisée...
- **L'analyse du marketing** : Elle peut être faite en prenant en considération l'image de marque, la gamme, la conception le prix et la qualité du produit, la fidélisation des clients, la distribution et la promotion, la publicité, etc.
- **L'analyse des finances** : Elle peut être faite par l'appréciation du niveau d'endettement, des stocks, des créances clients et des crédits fournisseurs, suivie des ratios essentiels...
- **L'analyse des ressources humaines** : Elle peut être faite par l'appréciation de la méthode de recrutement et de rémunération, les performances la qualification et la motivation du personnel...

3 Les modèles d'analyse stratégiques

Les modèles d'analyse stratégique sont des outils théoriques utilisés par les entreprises pour comprendre leur environnement concurrentiel et prendre des décisions importantes. Ils aident à analyser les forces et les faiblesses d'une entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces de son marché. En résumé, ce sont des cadres conceptuels qui aident à formuler et à mettre en œuvre des stratégies efficaces pour atteindre les objectifs à long terme d'une organisation.

Parmi les plusieurs modèles d'analyse stratégique, on distingue :

3.1 le modèle BCG : Le modèle BCG, développé par le Boston Consulting Group en 1982, classe les activités d'une entreprise en fonction de deux critères principaux : le taux de croissance du secteur et la part de marché de l'entreprise. Il en résulte une matrice qui identifie quatre catégories stratégiques :

- **Étoiles (ou vedettes) :** Activités dans des secteurs à forte croissance avec une part de marché importante.
- **Dilemmes :** Activités dans des secteurs à forte croissance mais avec une part de marché faible.
- **Vaches à lait :** Activités dans des secteurs à croissance lente mais avec une part de marché significative.
- **Poids morts :** Activités dans des secteurs à croissance faible et avec une part de marché limitée.

Cette matrice offre une vue globale des domaines d'activité stratégiques, mais elle ne prend pas en compte l'innovation technologique ni les réalités complexes de la concurrence sur le marché moderne.

3.2 La matrice SWOT

La matrice SWOT basée sur les acronymes anglais pour Forces (Strengths), Faiblesses (Weaknesses), Opportunités (Opportunities) et Menaces (Threats), est un outil d'analyse stratégique qui permet d'évaluer à la fois l'organisation et son environnement externe. Elle identifie les facteurs clés de succès et guide l'élaboration d'un plan d'action stratégique.

Cette méthode est largement utilisée en raison de sa simplicité et de son coût moindre par rapport à d'autres analyses. Voici quelques exemples typiques pour chaque catégorie :

- Forces : Position de leader sur le marché, force de vente efficace, gamme de produits diversifiée, politique de production bien établie.
- Faiblesses : Gamme de produits limitée, croissance insuffisante, marges bénéficiaires faibles.
- Opportunités : Forte demande sur le marché, cadre législatif favorable au secteur d'activité, marché en expansion.
- Menaces : Croissance stagnante du marché, concurrence intense.

La matrice SWOT aide les entreprises à visualiser leurs avantages compétitifs et les défis potentiels, facilitant ainsi la prise de décision stratégique pour capitaliser sur les opportunités et atténuer les menaces.

En conclusion, le diagnostic global d'une entreprise est un processus essentiel qui permet une évaluation approfondie de tous les aspects de son fonctionnement. En intégrant l'analyse financière, fonctionnelle, stratégique et managériale, ce diagnostic offre une vision holistique de l'entreprise. Il identifie clairement les points forts et les points faibles, tout en mettant en lumière les opportunités et les menaces présentes dans son environnement. Grâce à cette compréhension approfondie, les décideurs peuvent formuler des stratégies adaptées pour améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise, assurant ainsi sa croissance durable et son succès à long terme.

Section 02 : La relation banque entreprise

La vie économique quotidienne est façonnée par deux acteurs incontournables : les banques d'un côté et les entreprises de l'autre. Le développement des marchés financiers, les progrès technologiques et les concurrences ont modifié les besoins des entreprises, accru la concurrence entre les établissements de crédit et élargi l'offre des services bancaires. Sans aucun doute la banque joue un rôle dans l'économie en accompagnant les entreprises dans la réussite et dans leurs difficultés.

L'objectif de cette section est d'explorer et les différents types de banques, ainsi que d'analyser la relation spécifique entre la banque et l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'octroi de crédit.

1 Définition de la banque

"Les banques sont des entreprises ou des établissements qui ont pour profession habituelle de recevoir sous forme de dépôt, des fonds du public qu'elles emploient sur leur propre compte en opérations de crédits ou en opérations financières. La banque est l'intermédiaire entre offreurs et demandeurs de capitaux et ceci à partir de deux processus distinct : En intercalant son bilan entre offreurs et demandeurs de capitaux, c'est l'intermédiation bancaire. En mettant en relation directe offreurs et demandeurs de capitaux sur un marché de capitaux, c'est le phénomène de désintermédiation"¹⁵

1.1 Les différents types de banque

Concernant la typologie des banques, nous distinguons généralement :

1.1.1 La banque centrale

Est une institution publique indépendante chargée de superviser le bon fonctionnement du système financier d'un pays. Son rôle principal est de conduire la politique monétaire, ce qui inclut la gestion de la création et de la circulation de la monnaie nationale. En soutenant l'activité économique tout en visant à maintenir l'inflation à un niveau modéré, elle fixe les taux directeurs, contrôle la quantité de monnaie en circulation et surveille les opérations des banques commerciales.

1.1.2 La banque commerciale

Est une entreprise dont le capital est détenu par des actionnaires externes à leurs clients, contrairement aux banques coopératives. Leur objectif principal est de réaliser des bénéfices commerciaux, et beaucoup d'entre elles sont cotées en bourse. Ces banques opèrent à l'échelle internationale, nationale ou régionale, offrant une gamme variée de produits financiers tels que crédits, placements, épargne et assurances.

1.1.3 La banque coopérative

Est un établissement où la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Les dirigeants sont élus par les membres selon le principe « une personne, une voix », et les décisions importantes sont prises lors des assemblées générales. Cette structure se distingue par une gestion décentralisée et locale, ce qui lui permet de mieux comprendre les besoins et attentes de ses clients.

¹⁵ BERDJAH Fatma, AIT BENNIOUR Hamida, BERKMAL Warda, « Analyse et gestion des risques des crédits » P.53

De plus, elle joue un rôle actif dans le développement durable et la responsabilité sociale, en s'engageant notamment dans la promotion de l'emploi et la lutte contre l'exclusion sociale.

1.1.4 La banque publique

Est constituée de sociétés bancaires dont les actions sont détenues par l'État ou par des entités publiques. Elle se différencie des banques commerciales non seulement par sa structure actionnariale, mais aussi par les missions spécifiques qui lui sont souvent confiées par les autorités publiques.

1.1.5 Les banques d'affaires

Sont des institutions financières qui investissent à long terme dans des entreprises en prenant des participations significatives. Elles financent ces entreprises soit avec leurs propres fonds soit par le biais d'emprunts à long terme, soutenant ainsi la création et le développement des sociétés. Leur rôle est crucial car leurs participations leur permettent d'obtenir des sièges au sein des conseils d'administration des grandes entreprises et d'intervenir dans leur gestion.

1.2 Le rôle du banquier

Le métier du banquier a évolué au fil du temps, passant d'un simple intermédiaire financier à un consultant, puis à un gestionnaire de patrimoine et enfin à un preneur de risque.

- **Banquier intermédiaire financier** : Traditionnellement, les banquiers collectent des dépôts et accordent des prêts. Leur rôle principal est de servir d'intermédiaire entre les déposants et les emprunteurs, offrant liquidité et transferts de fonds.
- **Banquier conseiller** : Les banquiers élargissent leur mission en fournissant des conseils financiers et en aidant les entreprises dans leur développement, offrant des services tels que le diagnostic financier, l'ingénierie financière et l'assistance à la gestion.
- **Banquier gestionnaire de patrimoine** : Avec l'évolution des attentes des clients, les banquiers se concentrent sur la gestion personnalisée des patrimoines, intégrant des considérations juridiques, fiscales et financières dans leurs conseils.
- **Banquier preneur de risque** : Les banquiers prennent des risques dans le cadre des politiques définies par leur établissement, notamment en renouvelant des crédits ou en accordant des lignes de crédit. Ils évaluent les risques financiers et qualitatifs associés aux entreprises.

En résumé, le banquier moderne combine les rôles traditionnels d'intermédiaire financier avec ceux de conseiller, de gestionnaire de patrimoine et de preneur de risque, adaptant ses services aux besoins changeants des clients et aux exigences du marché financier.

2 La relation banque-entreprise

Les relations étroites entre une banque et une entreprise présentent des avantages potentiels pour les deux parties, mais il est crucial de reconnaître qu'une telle proximité peut également générer des inconvénients pour le prêteur et l'emprunteur. En outre, cela soulève une réflexion plus profonde sur le rôle de la banque dans le contexte des activités commerciales.

2.1 les avantages de la relation de clientèle

Les avantages de la relation clientèle sont nombreux. En gérant les comptes d'une entreprise sur le long terme, une banque peut accumuler une connaissance approfondie et privilégiée de divers aspects de son activité, tels que sa gestion financière, sa trésorerie, ses relations commerciales, ainsi que tout incident de paiement passé. Cette relation permet à la banque d'accéder à des informations précieuses à moindre coût, ce qui lui permet de construire un historique solide des remboursements passés, facilitant ainsi l'évaluation de la crédibilité des demandeurs de crédit. En outre, cette connaissance approfondie incite la banque à adopter une approche plus flexible lorsqu'une entreprise rencontre des difficultés temporaires de liquidité, en raison de sa solvabilité à long terme et de son statut de principal partenaire bancaire. Cela réduit également la réactivité excessive aux signaux de détérioration de la situation financière de l'entreprise. En somme, la relation clientèle permet à la banque de mieux sélectionner ses clients et d'isoler les emprunteurs à risque.

Cependant, malgré ces nombreux avantages, il est important de reconnaître que cette relation n'est pas sans inconvénients.

2.2 Les inconvénients de la relation de clientèle

Lorsqu'une banque développe une relation étroite avec une entreprise, elle obtient des informations privilégiées sur cette entreprise. Cela rend plus difficile pour l'entreprise de changer de banque si nécessaire, car les autres banques ne disposent pas de ces informations et pourraient interpréter un changement comme un signe de problèmes financiers. En conséquence, cela peut créer des inefficiences sur le marché du crédit et perturber l'équilibre du secteur bancaire.

3 Le banquier et l'octroi de crédit

Dans l'économie, les entreprises et les banques sont étroitement liées, leurs destins interdépendants. Les entreprises ont des besoins financiers variés tout au long de leur existence, se manifestant par des besoins à court terme liés au cycle opérationnel et des besoins à moyen ou long terme liés à des investissements nouveaux ou à l'expansion. Les banques adaptent leurs offres de crédit en fonction de ces besoins exprimés par les entreprises, jouant ainsi un rôle crucial dans le soutien de leur activité et de leur croissance.

3.1 Définition d'un crédit bancaire

Étymologiquement, le mot crédit vient du terme latin « credere » qui signifie avoir confiance. « Faire crédit, c'est faire confiance ; c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un bien pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien, ou un bien équivalent, vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de comports la nature même de ce service »¹⁶.

Le crédit peut être défini comme « une opération par laquelle la banque met une somme déterminée à la disposition d'un tiers appelé emprunteur moyennant l'engagement pris par ce dernier de payer au banquier les intérêts convenus et de lui restituer à l'époque fixée pour le remboursement, une somme équivalente à celle qui lui a été fournie »¹⁷

3.2 Les caractéristiques du crédit

3.2.1 La confiance : Le crédit repose essentiellement sur la confiance entre le prêteur et l'emprunteur. Cette confiance est établie par des garanties et des assurances qui assurent au prêteur qu'il sera remboursé à temps. Elle repose sur une évaluation des besoins légitimes et économiquement justifiés de l'emprunteur, assurant ainsi le bon dénouement de l'opération.

3.2.2 La durée : La durée est un élément fondamental du crédit. Elle peut varier considérablement, allant de quelques heures à plusieurs décennies. En pratique bancaire, on distingue généralement trois catégories de crédit en fonction de leur durée : court terme (moins d'un an), moyen terme (deux à sept ans) et long terme (plus de sept ans). Ces durées déterminent les modalités de remboursement et les conditions financières du crédit.

¹⁶ Dictionnaire Larousse, P.264

¹⁷ Pruchaud J, « Evolution des techniques bancaires », Edition scientifiques Riber, Paris, 1960, P. 50

3.2.3 Le risque : Ce risque est rattaché au remboursement des crédits, il est présent dans toutes les étapes de la relation entre l'établissement de crédit et sa clientèle.

3.3 Les types de crédit

Vu la diversité des besoins des agents économiques, nous pouvons distinguer plusieurs types de crédit :

3.3.1 Le crédit d'exploitation

Au cours de ses opérations quotidiennes, une entreprise peut être confrontée à des difficultés temporaires mais récurrentes de trésorerie, que ce soit en raison du temps nécessaire pour produire ses biens ou services, ou en raison des retards de paiement de ses clients. Ces situations entraînent des besoins financiers cycliques fréquents qui ne peuvent être entièrement comblés par les ressources internes de l'entreprise. Pour faire face à ces besoins de trésorerie, l'entreprise peut faire appel à sa banque pour obtenir des crédits à court terme afin de rétablir son équilibre financier. Ces crédits, généralement d'une durée d'un an renouvelable, sont octroyés aux entreprises pour pallier des manques temporaires de liquidités.

Les crédits à court terme, également appelés crédits d'exploitation, peuvent être divisés en deux principales catégories : les crédits par caisse et les crédits par signature.

3.3.1.1 Les crédit par caisse

Sont des crédits à court terme, les crédits qui impliquent un décaissement de la part du banquier en faveur de son client et qui lui permet d'équilibrer sa trésorerie à court terme on distingue :

- **La facilité de caisse :** « C'est un concours bancaire destiné à pallier des décalages de trésorerie très courts qui peuvent se produire entre, d'une part, des sorties de fonds, et d'autre part, des rentrées de fonds. Il s'agit très souvent d'aider le bénéficiaire du crédit dans ses échéances de fin de mois ou à l'occasion des paies du personnel. En accordant une facilité de caisse, le banquier autorise son client à rendre son compte débiteur à concurrence d'un plafond déterminé et pendant quelques jours du mois »¹⁸

Ce type de crédit vise à répondre à des besoins ponctuels de liquidités, souvent observés en fin de mois où les décaissements sont généralement importants, notamment lors du paiement des salaires, règlement des dettes fournisseurs et de la TVA... etc.

¹⁸ Ben Halima ,Ammour, « pratique de techniques bancaires avec référence à l'algerie,Ed.Dahleb,1999. P.45

- **Le découvert** : permet à une entreprise de faire face temporairement à un besoin en fond de roulement dépassant les possibilités de son fonds de roulement, donc il répond à des besoins de trésorerie.
- **Le crédit de compagne (crédit saisonnier)** : « Le crédit de campagne est accordé aux entreprises soumises à un cycle saisonnier, soit pour la production du bien soit pour la vente du bien produit »¹⁹
- **Le crédit relais** : également appelé crédit de transition, intervient lors d'une opération distincte de l'activité courante. Il est accordé en prévision d'un flux de rentrées financières assuré, qui constitue la garantie de remboursement. Cette rentrée de fonds peut découler de la vente d'un actif (comme un bien immobilier ou un fonds de commerce) ou résulter d'une transaction financière ou d'un crédit.
- **L'avance sur stocks** : implique le financement d'un stock nécessaire au fonctionnement habituel de l'entreprise jusqu'à sa vente, excluant toute spéculation sur ce stock.

3.3.1.2 Les crédits par signature

Aussi appelés crédits indirects, impliquent que la banque garantit l'engagement de son client envers un tiers en apposant sa signature, sans avancer de fonds directement. Cela renforce la confiance accordée au client par le tiers. Toutefois, si le client fait défaut, la banque peut être amenée à déboursier les fonds à l'échéance.

Ce type d'engagement peut prendre différentes formes telles que l'acceptation, l'aval, la caution ou le crédit documentaire.

- **L'acceptation** : C'est l'engagement d'une banque à honorer le paiement d'un effet de commerce à son échéance.
- **L'aval** : C'est un engagement donné sur un effet de commerce, par une personne appelée avaliste ou avaliseur, en vue de garantir le paiement de cet effet.²⁰
- **Le cautionnement** : « Le cautionnement est un contrat par lequel une personne garantit l'exécution d'une obligation, en s'engageant envers le créancier à satisfaire à cette obligation si le débiteur n'y satisfait pas lui-même ».²¹
- **Le crédit documentaire** : Représente la méthode de financement la plus utilisée dans le commerce international.

¹⁹ BOUYACOUB Farouk , l'Entreprise et le Financement Bancaire, Casbah édition, 2000, Alger, P. 235.

²⁰ Bouyacoub F., « l'entreprise et le financement bancaire », Edition Casbah; Alger; 2000, P. 252 et 253.

²¹ QACI Malha Mémoire de fin d'étude , « l'octroi de crédits aux entreprise », ESB, Alger, 2003, P.09.

- Il s'agit d'un engagement pris par la banque de l'importateur, garantissant à l'exportateur le paiement des marchandises ou l'acceptation d'une traite, sous réserve de la présentation des documents prouvant l'expédition conforme des marchandises stipulées dans le contrat.

3.3.2 Le crédit d'investissement

On appelle investissement : « un engagement durable de capital réalisé en vue de dégager des flux financiers que l'on espère positifs dans le temps »²²

3.3.2.1 Le crédit à moyen terme (CMT)

« Le crédit à moyen terme d'investissement s'inscrit à la fourchette deux ans /sept ans, il est essentiellement accordé pour l'acquisition des biens d'équipement amortissable entre huit et dix ans »²³

On distingue trois formes de crédit à moyen terme : le crédit à moyen terme réescomptable, le crédit à moyen terme mobilisable et le crédit à moyen terme non mobilisable.

3.3.2.2 Le crédit à long terme (CLT)

Sont des prêts qui durent plus de sept ans et servent généralement à financer de gros investissements. Ils sont souvent distribués par des institutions spécialisées comme les banques d'affaires ou les banques de crédit à moyen terme. Ces prêts sont généralement financés par des emprunts, par exemple via l'émission d'obligations. Avant d'accorder ces prêts, la banque doit s'assurer qu'il y a peu de risques pour rembourser le financement.

3.3.3 Le crédit immobilier

Le crédit immobilier est un crédit de longue durée destiné à financer l'achat ou la construction d'un logement ou le financement de gros travaux d'aménagement. Il est assuré par la banque ou les établissements financiers soit aux particuliers, soit aux promoteurs immobiliers.

4 Les risques et les garanties du crédit

Dans le domaine financier, les risques de crédit occupent une place centrale en raison de leur impact significatif sur les institutions financières, les prêteurs et les emprunteurs. Ces risques se réfèrent à la possibilité qu'un emprunteur ne rembourse pas son prêt, ce qui pourrait causer des pertes financières importantes pour le prêteur.

²² KOEHL Jacky «les choix d'investissement». Edition Dunod, Paris, 1996.P.21.

²³ Bouyacoub F.,Op.Cit.P.252

Comprendre et gérer efficacement ces risques sont crucial pour toutes les parties impliquées afin de prévenir les défauts de paiement et de maintenir la stabilité financière.

4.1 les risque de crédit bancaire

Les différents risques encourus par le banquier lors d'une opération de crédit sont :

4.1.1 Le risque de liquidité

Se présente lorsque les banques, en transformant leurs ressources à court terme en crédits à moyen ou long terme, peuvent rencontrer des difficultés à faire face à une demande soudaine et importante de retraits de fonds. Dans de telles situations, elles pourraient être contraintes de vendre des actifs rapidement pour répondre aux obligations de paiement immédiates. Gérer ce risque est crucial pour assurer la stabilité financière et la confiance des déposants.

4.1.2 Le risque de change

Est associé à la fluctuation de la valeur d'une monnaie par rapport à la monnaie de référence d'une banque. Cela affecte les institutions qui détiennent des créances ou des dettes dans différentes devises. La gestion de ce risque est devenue une spécialité dans le secteur bancaire, impliquant l'anticipation ou la spéculation sur les variations des taux de change pour atténuer les impacts négatifs potentiels sur les finances de la banque.

4.1.3 Le risque de taux d'intérêt

« Le risque de taux d'intérêt, pour la banque, est de constater un coût des ressources supérieur au rendement ; donc en fonction de la structure du bilan entre emploi à taux fixe et variable et ressources rémunérées ou non, chaque banque présente une plus ou moins sensibilité de son produit net bancaire aux variations des taux d'intérêts »²⁴

Le risque de taux d'intérêt exprime un décalage né entre le rendement des emplois et le coût des ressources.

4.1.4 Le risque de solvabilité

Le risque de solvabilité d'une banque se réfère à sa capacité à honorer ses obligations financières en tout temps. Une banque est considérée comme solvable lorsque la valeur de ses actifs est suffisante pour couvrir ses engagements envers ses créanciers et déposants. Les régulations prudentielles visent à renforcer cette solvabilité afin de protéger les dépôts des clients et de prévenir les effets domino qui pourraient résulter de la faillite d'une banque.

²⁴S. de COUSSERGUES : La gestion de la banque, Ed. Dunod, 1992.

4.1.5 Le risque de non-remboursement

Egalement connu sous les noms de risque de faillite ou risque de contrepartie, désigne la possibilité qu'un emprunteur ne rembourse pas intégralement ou pas du tout les sommes dues à une banque à l'échéance. Ce risque représente une perte potentielle pour la banque, résultant d'une crédibilité compromise de la part de l'emprunteur. Il constitue le principal risque menaçant la santé financière des établissements de crédit, car il dépend de la probabilité de défaut de paiement d'une contrepartie, qu'elle soit un individu, une entreprise, un pays ou une institution financière avec laquelle la banque est engagée.

4.2 les garanties du crédit

Les garanties sont des mécanismes destinés à protéger un créancier contre toute perte financière. Une banque les demande principalement pour réduire les risques liés aux crédits accordés. Elles peuvent être soit personnelles (comme le cautionnement ou l'aval), soit réelles (comme le gage, le nantissement ou l'hypothèque). Habituellement mises en place au moment de l'octroi du financement, ces garanties entrent en jeu uniquement si l'emprunteur ne parvient pas à rembourser sa dette à l'échéance.

Ainsi, on distingue généralement deux types de garanties :

4.2.1 les garanties réelles

Les garanties réelles sont des mécanismes qui permettent à un emprunteur de garantir un prêt en affectant un ou plusieurs de ses biens, qu'ils soient mobiliers ou immobiliers, ou ceux d'un tiers, à la sécurité du prêt contracté avec une banque. Cela donne à la banque le droit de priorité légitime sur ces biens en cas de défaut de paiement de l'emprunteur.

4.2.1.1 l'hypothèque

Selon l'article 882 du code civil algérien l'hypothèque est : « Un contrat par lequel le créancier acquiert sur un immeuble affecté au paiement de la créance un droit réel qui lui permet de se faire rembourser par préférence aux créanciers inférieurs en rang, sur le prix de cet immeuble en quelque main qu'il passe »²⁵.

4.2.1.2 Le nantissement

« Le nantissement est un contrat par lequel une personne s'oblige, pour la garantie de sa dette ou de celle d'un tiers, à remettre au créancier ou à une autre personne choisie par les parties, un objet sur lequel elle constitue au profit du créancier un droit réel en vertu duquel

²⁵ DESCAMPS B.SOICHOT J, « économie et gestion de la banque » édition EMS .Paris, 2002, P.P : 120_127

celui-ci peut retenir l'objet jusqu'au paiement de sa créance et peut se faire payer sur le prix de cette objet en quelque main qu'il passe par préférence aux créanciers (chirographaires)²⁶ et aux créanciers inférieurs en rang »²⁷.

Le nantissement ne peut porter que sur des meubles (corporels ou incorporels). Il est constaté par un écrit sous seing privé.

4.2.1.3 Le gage

Le gage est un bien affecté en garantie d'une créance.

L'article 188 du code civil dispose : « Les dettes du débiteur ont pour gage tous ses biens. A défaut d'un droit de préférence acquis conformément à la loi, tous les créanciers sont traités, à l'égard de ce gage, sur le même pied d'égalité »

4.2.2 Les garanties personnelles

Les garanties personnelles sont des engagements pris par une tierce personne, distincte du débiteur principal, pour garantir le paiement des dettes de ce dernier au cas où il ne remplirait pas ses obligations. En d'autres termes, elles permettent aux créanciers de poursuivre cette tierce personne si le débiteur principal ne paie pas.

Il existe deux formes principales de garanties personnelles :

4.2.2.1 Le cautionnement : C'est un contrat par lequel une personne (le garant ou la caution) s'engage à payer la dette du débiteur principal si celui-ci ne le fait pas. Le créancier peut alors exiger le paiement directement auprès de la caution si le débiteur principal ne rembourse pas.

4.2.2.2 L'aval : C'est une forme de garantie similaire où une personne (l'avaliste) s'engage à payer la dette d'un tiers (le bénéficiaire du paiement), généralement en apposant sa signature au dos d'un titre de créance (comme un chèque ou une lettre de change). L'avaliste devient ainsi responsable du paiement si le débiteur principal ne s'acquitte pas de sa dette.

En résumé, ces garanties personnelles offrent aux créanciers une sécurité supplémentaire en leur permettant de se tourner vers une tierce personne pour obtenir le paiement d'une dette si le débiteur principal fait défaut.

²⁶ Un créancier chirographaire est un créancier simple.

²⁷ L'article 948 du code civil algérien.

En conclusion, la relation banque-entreprise évolue vers une collaboration plus étroite et consultative, où le banquier joue un rôle crucial non seulement en fournissant du crédit, mais aussi en conseillant et en évaluant stratégiquement les risques et les opportunités financières pour ses clients.

Section 03 : Stratégie est redressement de l'entreprise en difficulté

Le redressement d'une entreprise en difficulté est un parcours complexe et crucial pour restaurer sa santé financière et assurer sa survie à long terme. Cette section explore les différentes dimensions du redressement, des stratégies spécifiques utilisées pour surmonter les obstacles, aux conditions essentielles pour élaborer et exécuter efficacement un plan de redressement. Nous examinerons également les défis courants et les meilleures pratiques nécessaires pour transformer une crise en opportunité de croissance durable.

1 Notions liées au redressement

1.2 Définition de redressement

Le redressement d'une entreprise désigne l'ensemble des mesures financières, économiques et juridiques prises pour corriger, rectifier et rétablir sa situation. Ce processus s'appuie sur un plan stratégique qui analyse les forces et faiblesses de l'entreprise, en mettant l'accent sur l'exploitation des atouts et la résolution des déficiences identifiées. L'objectif ultime est d'assurer la survie et la pérennité de l'entreprise à travers des actions à court, moyen et long terme.

1.2 Décision de redressement :

« La décision de redresser une entreprise en difficulté ne peut être prise qu'à partir du moment où l'on est convaincu que cette entreprise est réellement redressable »²⁸.

Cette définition souligne l'importance de déterminer la possibilité réelle de redressement avant de s'engager dans des efforts significatifs pour sauver ou améliorer la situation d'une entreprise en difficulté. Cela implique généralement une évaluation approfondie de la viabilité économique, des ressources disponibles et du soutien des parties concernées avant de prendre toute décision stratégique de redressement.

²⁸ K.Hamdi, « comment diagnostiquer et redresser une entreprise en difficulté, Edition Rissala, Alger, 2001, page 151

1.3 Les étapes du redressement d'une entreprise

La démarche de redressement se présente comme suit :

1^{ère} étape "Mesures de survie" : impliquent de vérifier la compétence de l'équipe dirigeante actuelle et de mettre en œuvre les ajustements organisationnels nécessaires pour garantir la réussite du plan de redressement.

2^{ème} étape "mesures de revitalisation" : vise à rendre l'entreprise rentable à court terme. Cela inclut des actions telles que l'augmentation ciblée des prix, le contrôle et la réduction des coûts, le renforcement et la sélection des activités commerciales, ainsi que la vente d'actifs non essentiels.

3^{ème} étape "mesures de développement" : visent à augmenter la rentabilité à long terme en développant les activités clés qui assurent le futur de l'entreprise. Pour réussir le redressement, il est crucial de répondre aux problèmes identifiés dans les analyses. Résoudre les urgences donne à l'équipe de redressement un terrain plus stable pour opérer. Il est primordial d'arrêter la perte avant d'envisager des mesures plus radicales.

2 Les différentes stratégies de redressement

Chaque entreprise possède des caractéristiques uniques telles que son organisation, sa stratégie et ses objectifs spécifiques. Par conséquent, il est clair qu'il existe une variété de stratégies de redressement visant à assurer la survie de l'entreprise.

Le choix d'une stratégie de redressement revêt une importance cruciale lorsqu'il s'agit de sauver une entreprise. Dans cette optique, examinons quelques-unes de ces stratégies :

2.1 Stratégie de repli

Est une approche de survie adoptée par les entreprises qui consiste à abandonner des activités jugées non rentables pour se concentrer sur un domaine où elles ont un avantage distinctif. Cela permet de réduire les coûts rapidement et de restaurer la rentabilité sans nécessiter d'investissements financiers importants. Cependant, cette stratégie est temporaire car elle ne favorise pas le développement à long terme de l'entreprise. Elle est particulièrement adaptée aux petites entreprises cherchant à se recentrer efficacement sur des activités clés.

2.2 La stratégie de renflouement

Est utilisée par les entreprises confrontées à des problèmes financiers majeurs plutôt qu'à des difficultés opérationnelles ou de fabrication. Elle implique une restructuration financière profonde, telle que des injections de capital-risque, la réorganisation du fonds de roulement, des partenariats financiers stratégiques, ou l'utilisation du crédit-bail pour refinancer les actifs. L'objectif est de stabiliser la situation financière de l'entreprise et de lui fournir les moyens nécessaires pour surmonter ses difficultés et envisager une croissance future.

2.3 La stratégie de partenariat

Est utilisée par les entreprises qui ont des avantages à tirer de la collaboration avec d'autres entités. Elle consiste à associer activement des acteurs complémentaires pour atteindre un objectif commun. L'objectif est de rechercher des bénéfices mutuels en combinant des compétences et des ressources, afin de renforcer ensemble leurs capacités et d'améliorer leurs résultats.

2.4 La stratégie de reconstruction

Elle implique de réorienter une entreprise dont les activités, la technologie et les produits sont devenus obsolètes. Plutôt que de changer complètement de métier, l'idée est d'exploiter les compétences et la technologie existantes qui n'ont pas encore été pleinement utilisées. En utilisant son capital humain, ses compétences techniques et technologiques, l'entreprise se tourne vers de nouveaux marchés pour se redresser et sortir de sa situation critique.

2.5 La stratégie de redéploiement

Consiste à repositionner une entreprise en ajustant ses produits et ses marchés. Elle est principalement utilisée par les grandes entreprises diversifiées dont les activités sont devenues obsolètes. L'objectif principal est d'améliorer la rentabilité plutôt que de rechercher une croissance rapide. Pour cela, l'entreprise se concentre sur les activités les plus rentables où elle a un avantage concurrentiel, et elle peut également se désengager de certaines activités moins rentables.

2.6 La stratégie de re-segmentation

Concerne les grandes entreprises qui se sont étendues dans trop d'activités diverses. À un certain point, ces activités peuvent ne pas être pertinentes pour leur domaine principal, ce qui peut poser problème. Pour résoudre cela, l'entreprise doit se concentrer sur ses activités principales les plus lucratives, rentabiliser celles qui sont stables mais moins lucratives, et se retirer des activités qui ne correspondent pas à son cœur de métier.

3 Le plan de redressement

3.1 Définition d'un plan de redressement

Le plan de redressement d'une entreprise en crise est un programme stratégique conçu pour sortir l'entreprise de ses difficultés et assurer sa continuité. Il comprend des mesures immédiates ainsi que des actions à moyen et long terme. Ce programme vise à traiter tous les défis identifiés dans le diagnostic initial, en capitalisant sur les forces de l'entreprise et en surmontant ses faiblesses. Son élaboration nécessite une rigueur, une vigilance et une objectivité importantes, ainsi qu'une expertise en gestion, une connaissance approfondie du marché et des compétences variées au sein du personnel impliqué.

3.2 Conditions de réussite du plan de redressement

Pour réussir le redressement d'une entreprise en difficulté, il est essentiel d'agir rapidement et avec précision, car chaque jour qui passe peut aggraver la situation de l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, il est impératif de répondre à un certain nombre de critères :

- **La cohérence** : le plan de redressement doit être en cohérence avec le diagnostic effectué, c'est-à-dire qu'il doit : apporter des solutions aux problèmes et dysfonctionnements constatés lors du diagnostic, encourager les points forts et corriger les points faibles.
- **La faisabilité** : Elle repose sur sa capacité à être réalisé concrètement. Son succès dépend de l'accès aux ressources financières nécessaires ainsi que de l'engagement et de l'acceptation de tous les partenaires impliqués, notamment les banques, les fournisseurs, les clients, et surtout le personnel de l'entreprise.
- **La planification** : implique l'établissement d'un calendrier détaillé pour initier et finaliser les différentes actions, en les priorisant selon leur urgence et leur importance. Il est également essentiel de désigner les responsables chargés de les mettre en œuvre.
- **La durabilité** : Elle est essentielle car le processus de redressement est souvent prolongé. Les mesures adoptées doivent donc être pérennes, offrant à l'entreprise une protection à long terme contre de potentielles difficultés futures.
- **Le suivi** : continu des mesures de redressement est indispensable étant donné la durée prolongée de ce processus. Il permet d'évaluer régulièrement les résultats obtenus par rapport aux prévisions initiales, et d'apporter les ajustements nécessaires en cas d'imprévus ou si les mesures mises en place se révèlent insuffisantes.

3.3 Les causes d'échecs des plans de redressement

Les causes d'échec des plans de redressement sont multiples. Une fois qu'une entreprise est redressée, regagner la confiance est un défi majeur :

- **Confiance des clients** : Reconquérir la clientèle pour augmenter le chiffre d'affaires et regagner des parts de marché est crucial.
- **Relations avec les fournisseurs** : Obtenir des délais de paiement favorables nécessite de restaurer la confiance auprès des fournisseurs.
- **Accès aux financements** : Pour soutenir le redressement, l'entreprise a besoin de ressources financières, mais son passé peut rendre difficile l'obtention de crédits auprès des banques.
- **Morale du personnel** : Sans motivation ni assurance de succès, les employés peuvent être tentés de quitter l'entreprise.

Ainsi, la réussite d'un plan de redressement dépend de la capacité de l'entreprise à regagner la confiance de ses partenaires, à gérer des défis potentiellement plus complexes que prévu, et à adapter le plan de redressement à sa situation réelle.

3.3 Le contenu du plan de redressement

Visé à atteindre l'équilibre financier et à résoudre les lacunes identifiées (techniques, commerciales, etc.) dans le diagnostic préalablement réalisé. Sa conception prend en compte tous les aspects examinés lors de ce diagnostic, notamment les volets financier, commercial, technique, social et organisationnel²⁹.

3.4.1 Le plan financier

Le plan financier est basé sur l'ensemble des mesures destinées à améliorer la structure financière de l'entreprise à travers notamment le rétablissement de l'équilibre financier et l'amélioration des marges. Nous allons résumer ces mesures comme suit :

Augmenter le FR (Fonds de Roulement)

- Accroître les capitaux permanents par l'augmentation du capital et des emprunts à moyen/long terme.
- Réduire l'actif immobilisé en vendant des immobilisations ou des titres à long terme.

²⁹ Billal KARA, mémoire « Diagnostic et redressement des entreprises en difficulté »P.54

Diminuer le BFR (Besoin en Fonds de Roulement)

- Réduire les stocks en améliorant l'approvisionnement, en liquidant les produits dormants et en accélérant les livraisons.
- Négocier des délais de règlement plus longs avec les fournisseurs.
- Réduire les délais de recouvrement des créances, accélérer les procédures administratives et encourager les paiements rapides.

Gestion de la TR (Trésorerie)

- Suivre et analyser les flux de trésorerie.
- Prévoir les besoins futurs en trésorerie en ajustant le FR et le BFR.

Restauration des marges

- Augmenter les prix de vente sur des marchés moins concurrentiels.
- Réduire les charges en optimisant les stocks, en ajustant le nombre de salariés et en réduisant les dépenses.

Négociation de l'endettement

- Transformer les dettes à court terme (DCT) en dettes à long terme (DLMT).
- Renégocier les conditions de crédit pour obtenir des termes plus favorables et rééchelonner la dette.

Recentrage sur l'activité

- Se séparer des activités non rentables ou déficitaires pour améliorer la rentabilité à long terme.

3.4.2 Le plan commercial

Pour redresser une entreprise en difficulté sur le plan commercial et regagner des parts de marché ainsi que la confiance des clients, plusieurs mesures stratégiques sont essentielles :

- Évaluer la demande et ajuster les produits pour répondre aux besoins et attentes des clients.
- Adapter le portefeuille de produits en fonction du cycle de vie, en innovant lorsque les produits déclinent.
- Concentrer les efforts sur les clients, marchés ou produits les plus rentables.
- Réduire les produits nécessitant des investissements importants.

- Adopter une stratégie d'écrémage en réduisant la diversité des produits et en lançant des produits de haute qualité à prix élevé.
- Restructurer le réseau de distribution pour améliorer son efficacité.
- Améliorer les activités de promotion, de publicité et les services après-vente.

Ces mesures visent à revitaliser l'offre commerciale de l'entreprise, à accroître sa compétitivité et à répondre efficacement aux attentes changeantes du marché et des consommateurs.

3.4.3 Le plan technique et de production

Pour remédier aux problèmes techniques et de production, l'entreprise envisage de modifier ses processus de fabrication, d'améliorer les techniques pour garantir la qualité, de maintenir et renouveler ses équipements via le crédit-bail si nécessaire, d'adapter sa structure de production aux besoins spécifiques, d'explorer la sous-traitance pour optimiser les ressources, et de lancer des programmes de modernisation pour rester compétitive et efficace sur le marché.

3.4.4 Le plan organisationnel et de direction

- Restructurer l'organisation de l'entreprise et implémenter un système d'information et de contrôle de gestion adapté à sa taille ;
- Vérifier que les dirigeants possèdent les compétences nécessaires pour mener cette réorganisation ;
- Simplifier la structure hiérarchique de l'entreprise ;
- Clarifier les objectifs et préciser les responsabilités de chaque employé ;
- Garantir une communication efficace et transparente au sein du personnel.

3.4.5 le plan social

Sur le plan social, le rétablissement de la situation est lié généralement à l'application des mesures suivantes :

- **Optimisation des coûts de personnel** : Réduire les dépenses en ajustant l'effectif par le biais de licenciements ou en adoptant des mesures telles que le travail partiel avec des salaires réduits.
- **Communication de la situation critique** : Informer clairement le personnel de la gravité de la situation et de la nécessité impérieuse d'apporter des changements.

- **Motivation et engagement des employés** : Renforcer la motivation en renforçant l'esprit d'équipe, en favorisant la transparence et en impliquant activement les employés dans le processus de redressement de l'entreprise.

4 Le rôle de la banque dans le redressement des entreprises en difficultés

Le rôle de la banque dans le redressement des entreprises en difficulté repose sur plusieurs actions clés. Tout d'abord, la banque doit évaluer minutieusement la situation de l'entreprise pour déterminer ses chances réelles de redressement. Cela inclut une compréhension approfondie de son endettement et des solutions possibles comme la consolidation des dettes ou l'abandon partiel de créances.

La banque peut ajuster les conditions de ses prêts existants ou accorder de nouveaux financements temporaires pour stabiliser l'entreprise économiquement viable confrontée à des difficultés conjoncturelles. L'objectif est de soutenir le redémarrage de l'activité et de préserver l'emploi.

En cas de difficultés extrêmes, comme dans l'immobilier, la banque peut envisager la cession d'actifs sous contrôle judiciaire pour sécuriser les créanciers. Quelle que soit l'action choisie, la banque doit s'assurer que le plan de redressement de l'entreprise est réaliste et a des perspectives crédibles de succès.

Pour se protéger, la banque doit prendre des précautions telles que vérifier la viabilité financière des projets de l'entreprise, garantir la crédibilité du plan de redressement, et mutualiser les risques avec d'autres institutions financières si possible. Ces mesures sont essentielles pour soutenir une entreprise en difficulté tout en minimisant les risques financiers pour la banque elle-même.

Pour conclure, le redressement d'une entreprise est un exercice complexe qui nécessite une compréhension approfondie des dynamiques économiques, une vision stratégique claire et une exécution disciplinée pour restaurer la viabilité financière et assurer la pérennité à long terme de l'entreprise.

Conclusion :

Pour conclure, ce chapitre démontre que la survie et la réussite des entreprises en difficulté dépendent de leur capacité à utiliser efficacement les outils de diagnostic, à gérer judicieusement leur relation avec les institutions financières et à mettre en œuvre des stratégies de redressement adaptées. Cela garantit leur stabilité dans un environnement économique complexe et concurrentiel, assurant ainsi leur place durable sur le marché.

Chapitre III

Introduction

Afin de mettre en pratique les techniques d'étude et analyse développée précédemment, une illustration par un cas pratique nous semble être le meilleur moyen.

Pour cette raison, nous avons sélectionné un dossier de crédit non remboursé, déjà traité au niveau de la Direction BDL de TIZI-OUZOU, de notre stage, sur lequel nous avons essayé de mener notre propre étude en appliquant, bien entendu, les méthodes vues antérieurement.

Nous aurons, à l'issue de notre étude, à confronter nos résultats avec ceux de la Direction et essayer de justifier les éventuelles divergences.

Ce dernier chapitre est consacré donc :

Première section : Présentation de la structure d'accueil « BDL »

Deuxième section : Etude d'un dossier de crédit d'investissement

Troisième section : l'analyse financière de la « SARL X »

Section 1 : Présentation de la structure d'accueil « BDL »

Dans cette section, nous nous pencherons sur la présentation de la Banque BDL, un acteur clé dans le paysage financier algérien. Nous commencerons par son identification et un aperçu historique, afin de comprendre son évolution et son positionnement sur le marché. Ensuite, nous aborderons la stratégie et les objectifs de la BDL, qui reflètent sa vision pour soutenir le développement économique. Nous examinerons également la structure et l'organisation interne de la banque, ainsi que sa mission principale. Pour illustrer ces éléments, nous fournirons un organigramme qui met en lumière la répartition des responsabilités au sein de l'institution. Cette analyse vise à donner un aperçu complet des activités et des fonctions de la BDL, essentiel pour comprendre son rôle dans le financement des entreprises en difficulté.

1 Présentation de la banque BDL

La banque de développement local par abréviation BDL est un organisme financier public, économique qui a été créé par décret n°86/85 du 30 avril 1985 suite à la restructuration du crédit populaire Algérien (CPA) sous forme de société Nationale de Banque. Elle a été créée pour un objectif précis qui est la spécialisation dans le financement des entreprises publiques locales.

Son siège social est établi à Staouali (Wilaya d'Alger). A sa création, la BDL a hérité d'une partie du CPA en restructuration, d'un siège social, de 39 agences et du transfert de 700 agents. Elle a également hérité, en 1986 des activités et des biens des caisses de crédit municipaux d'Alger, d'Oran, Constantine et Annaba (prêt sur gages).

En effet, elle est la seule banque qui prend en charge l'activité de prêt sur gages (OR), ainsi parmi les agences que compte la BDL, six (06) sont spécialisées dans cette activité.

La BDL sera transformée dans le cadre de l'autonomie entreprises publiques, en de société par action le 20 Février 1986 avec un capital social détenu exclusivement par l'Etat. En tant qu'instrument de planification financière.

1.1. Le réseau de la BDL

Le réseau de la BDL est un réseau national et s'étend sur plusieurs wilayas en l'occurrence la wilaya de TIZI OUZOU.

Au niveau national

Le réseau de la BDL compte 164 agences et 15 succursales au niveau de tout le territoire national et elles se présentent dans le tableau :

Tableau n°9 : Le réseau de la BDL, au niveau national

Direction de groupe d'exploitation	Wilaya concerné	Nombre d'agence
ALGER	ALGER	11
ANNABA	ANNABA, BISKRA, GUELMA, SOUK AHRAS	11
BATNA	BATNA, BISKRA, TEBESSA, EL OUED	14
BECHAR	BECHAR, ADRAR, TINDOUF	06
BEJAIA	BEJAIA, SETIF, JIJEL	11
BLIDA	BLIDA, TIPAZA, CHERCHALL, MEDEA	15
BOUMERDES	BOUMERDES	6
CHLEF	CHLEF, AIN DEFLA, TISSEMSILTE	11
CONSTANTINE	CONSTANTINE, SKIKDA	12
GHERDAIA	GUERDAIA, TAMANRASSET, LAGHOUAT, ILIZI, TOUGGOURT	11
MOSTAGANEM	MOSTAGANEM, RELIZANE, TIARET	12
ORAN	ORAN, AIN TIMOUCHENT, MASCARA, SIDI BEL ABBAS	14
SOUR EL GHIZILANE	BOUIRA	14
TLEMCEN	TLEMCEN, SAIDA, NAAMA	16

Source : document de la BDL Tizi-Ouzou

Au niveau de TIZI-OUZOU

La wilaya de TIZI-OUZOU compte 12 agences et une direction générale d'exploitation (DGE). Elle réparties comme suit dans le tableau :

Tableau n°10 : Agences de BDL au niveau de TIZI-OUZOU

Code	Agences	Adresse
839	D.R.E	Axe de nouveau lycée Tizi- Ouzou
138	BOUGHNI	Cité des 18 logements, BOUGHNI
144	TIGZIRT	Cité des 120 logement, TIGZIRT
145	FREHA	Cité de 18 logements, FREHA
147	DJURDJURA	Axe du nouveau lycée TIZI-OUZOU
151	AZAZGA	Ruz BELKACEM HANAFI, AZAZGA
160	NOUVELLE VILLE TIZI-OUZOU	Cité des 145 logements Nouvelle ville Tizi-Ouzou
161	AIN EL HAMMAM	Rue colonel Amirouche, Ain El Hammam
162	BOUZGUEN	BOUZGUEN centre
163	DRAA BEN KHEDDA	Cité des 22 logements, DBK
171	SI ABDELLAH	66 rue capitaine SI ABDELLAH
183	DRAA EL MIZAN	Rue Colonel Si Elhaoues, Draa-Elmizane

Source : Document de la BDL de TIZI-OUZOU(2016)

2 Identification et aperçu historique de la banque BDL

Principaux éléments d'identification :

- **Raison sociale** : banque de développement local- par abréviation BDL.
- **Forme juridique** : société par action – EPE/SPA.
- **Capital social** : 73.000.000.000 DZD.
- **Actionnaires** : L'état représenté par Ministère des Finances.
- **Siège social** : 05, rue GACI Ammar- STAOUELI Alger.
- **Objet social** : Banque universelle versée dans le financement particulièrement de la PME/PMI, les particuliers et professions libérales.

- **Création** : Décret n° 85 / 86 du 30 avril 1985 sous forme de société Nationale destinée au financement du développement local. La BDL est passé à l'autonomie et transformée en société par action- Spa- le 20 février 1989.
- **Agrément Banque d'Algérie** : Décision Banque d'Alger N° 2002/ 03 du 23 septembre A 2002.

La banque de développement locale a été créée par le décret N 85/84 du 30/04/1985 sous forme d'une société nationale de banques pour prendre en charge le portefeuille des publiques locales. Jusqu'à 1995, ces entreprises ont participé pour 90% des emplois de la BDL, le reste étant constitué d'une clientèle diversifiée, des petites entreprises privées et des bénéficiaires de prêts sur gages.

La banque de développement locale s'est transformé le 20/04/1989 en société par action avec un capital de 1440 millions de dinars Algériens.

Le processus d'assainissement et restriction du secteur public, initié par les pouvoirs publics depuis 1994 s'est soldé par dissolution d'environ 1360 entreprises publiques locales(EPL), ce qui a engendré de graves incidences sur la composition du portefeuille de la BDL ainsi que ses résultats. Par ailleurs et suite à la transformation des créances détenues sur les entreprises publiques dissoutes en obligations de trésor rémunérées, ainsi que la recapitalisation de la banque conjuguée aux actions d'assainissement et de redressement engagées par la banque, ont permis à la BDL de rétablir ses équilibres financiers et de renouer depuis 2001.

La banque de développement locale a démarré son activité avec 39 agences héritées de crédit Populaire Algérien, a pu devenir une banque de proximité en développement progressivement son réseau, elle a pour ambition de participer activement au développement de l'économie nationale et en particulier, à la relance des investissements à l'endroit des PME (petite et moyenne entreprise) tous secteurs confondus et à la satisfaction de besoins de financement en participant à tous les dispositifs mis en place les pouvoirs publics.

A l'instar des autres banques, la banque de développement locale traite toutes les opérations de banques, elle est cependant la seule qui prend en charge l'activité de prêt sur gage, héritée des ex-caisses de crédit municipal.

3 Stratégie et objectifs de la BDL

L'objectif fondamental de la BDL est de conforter sa part de marché et d'améliorer sa marge d'intermédiation bancaire pour assurer une rentabilité soutenue et garantir sa pérennité et sa prospérité. L'accroissement et la diversification de son portefeuille clientèle industrielle et commerciale constitue désormais une priorité pour son développement.

Pour cela elle se soucie de fidéliser sa clientèle de petites et moyennes entreprises et chercher de nouvelles cibles pour développer sa part de marché.

Il est primordial pour une banque installée dans un paysage concurrentiel de moderniser aussi son réseau commercial, améliorer ses services et bien prendre en charge sa clientèle devenue de plus en plus exigeante. Les actions entreprises à cette fin sont les suivantes :

- Assurer une modernisation de ses locaux d'exploitation de nouveaux sièges agences ; Réfection et modernisation de ses locaux d'exploitation, construction de nouveaux sièges agences ;
- Elargissement de son réseau et couverture de nouvelles agences pour assurer la proximité ;
- Prise en charge de la clientèle, bien cerner les besoins maîtriser les délais de traitement, accompagner et assister les clients en leur assurant des services personnalisés.

4 Structure et organisation de la BDL

4.1 La Direction Générale

Elle est chargée des tâches de conception, animation, soutien et contrôle des structures du réseau elle entretient des relations hiérarchiques et fonctionnelles avec le réseau de la direction régionale et agences.

Elle est composée de :

- Président directeur générale nommé par un décret sur proposition du ministre des finances pour assurer la responsabilité de gestion et de fonctionnement de la banque ;
- Le conseil d'administration composé du président directeur général d'administrateurs, composé de président de ministères du commerce, et des collectivités locales ;
- Les directions centrales placées sous l'autorité du PDG qui assurent dans le cadre des orientations de la direction générale des tâches de conception de soutien d'organisation et de contrôle des structures des réseaux.

4.2 Les Directions Régionales d'Exploitation

Ce sont les organes intermédiaires entre les directions centrales et les agences. En effet chaque groupe lui est rattaché un ensemble d'agences qu'il contrôle en leur assurant la direction régionale.

5 Mission de la BDL

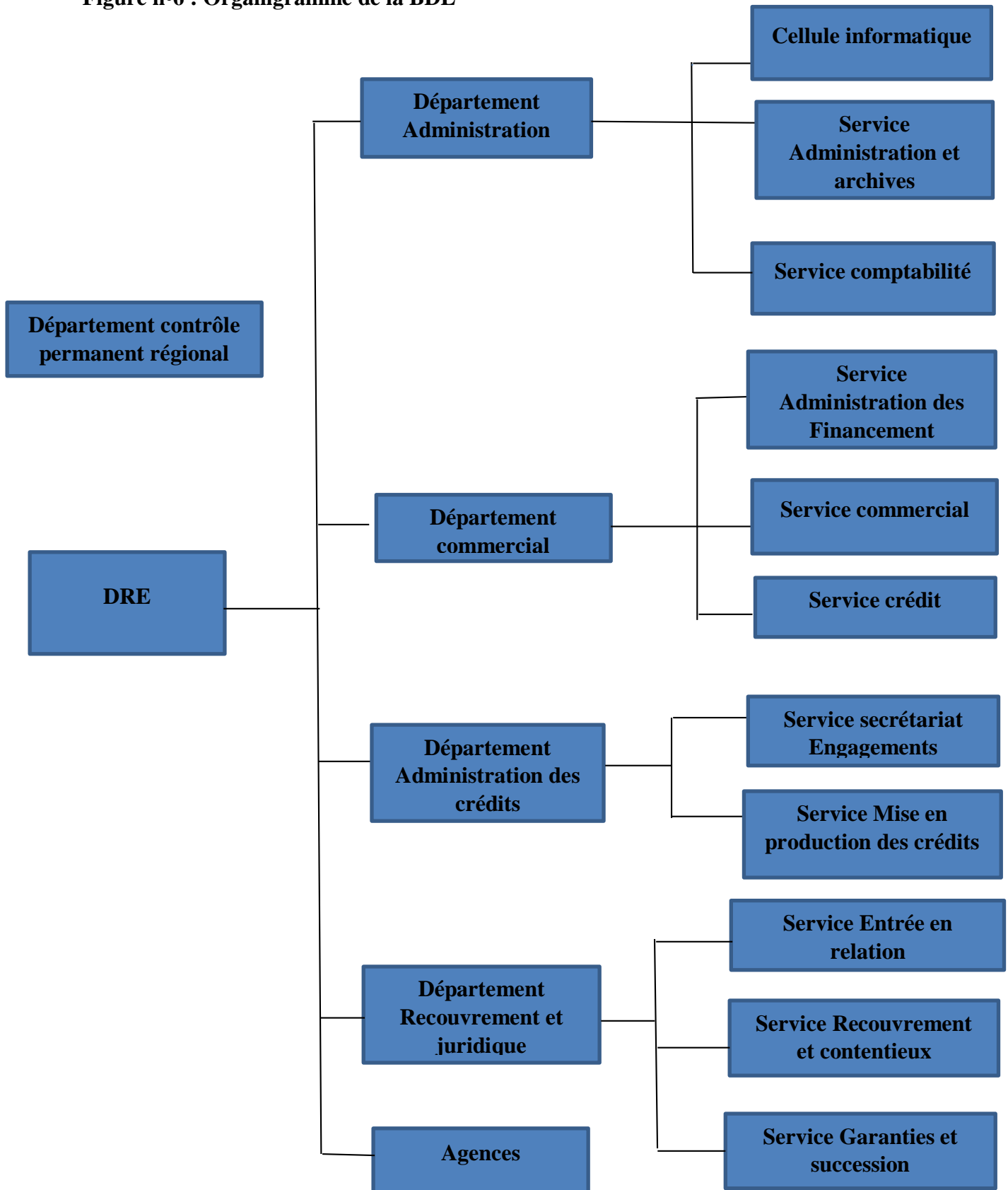
La banque de développement locale de Tizi-Ouzou a pour mission :

- Le financement des activités d'exploitation et d'investissement de l'entreprise publique locale (EPL)
- Le financement des projets à caractère économique, industriel, commercial, ainsi que l'agriculture avant l'année 2004.
- La collecte des ressources.
- Toutes les opérations de banques.
- Toutes les opérations de prêts sur gage.

6 Organigramme de la banque BDL

L'organigramme général de la BDL s'articule autour des structures centrales et de réseaux de succursales, agences et inspections. Elles entretiennent entre elles des relations fonctionnelles et hiérarchiques en dotant chacune d'un ensemble de tâches pour assurer les millions fixés à la banque par les pouvoirs publics.

Figure n°6 : Organigramme de la BDL



Source : Documents internes à la banque.

Afin de s'adapter à la conjoncture économique, la BDL cherche de nouveaux créneaux, de nouvelles perspectives, pour cela, elle opte pour un changement structurel dans son organisation.

Des changements ont été donc consentis dès l'exercice de 1994 à savoir :

- L'application du Plan Comptable Structurel (PCS) ;
- La mise en place d'un Nouvel Organigramme Fonctionnel ;
- L'augmentation de sa participation à FINALEP.
- L'organisation de la BDL est régie par des textes organiques qui définissent les organigrammes et les attributions de toutes ses structures sur un plan général.

6.1 La Direction Régionale d'Exploitation

- Assurer le pilotage, le management, la supervision et la coordination d'un ensemble des activités de la Direction Régionale d'Exploitation et des agences qui lui sont rattachées : en matière de vente de produits, collecte de ressources, analyse, suivi et administration des crédits, le recouvrement des créances et la gestion du volet juridique, la gestion des archives et le volet administratif ainsi que le contrôle permanent ;
- Représenter la banque, organismes externes sur délégation de la Direction Générale, dans les wilayas relevant de sa compétence territoriale ;
- Œuvrer pour le développement des portefeuilles des agences rattachées en fidélisant les clients actuels et en démarchant de nouveaux clients ;
- Mettre en place des plans d'actions afin d'atteindre les objectifs assignés par la Direction Générale.

5.1.1 Le département administratif

Missions et attributions principales :

- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités liées à la gestion administrative et des archives, le volet informatique et comptabilité ;
- S'assurer que les registres légaux et réglementaires sont bien tenus ;
- Veiller à la bonne prise en charge du volet ressources humaines ;
- Suivre et gérer le budget de la structure.

Le département administratif est constitué des services suivants :

- Service administration et archives
- Cellule informatique régionale
- Service comptabilité

6.1.2 Le département commercial

Parmi les département clé de la BDL ses missions et attributions principales :

- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités relative à l'analyse des demandes de financement et des actions commerciales ;
- Traiter les dossiers relevant du comité de crédit Régionale central ;
- Lancer et coordonner les actions de prospection et mettre en place des actions de fidélisation à destination de clientèle ;
- Reconquérir les clients ayant déserte partiellement ou totalement nos guichets ;

Et constitué des services suivants :

- Service crédit
- Service commercial : Pendant notre stage pratique, nous avons eu l'occasion de travailler dans le service commercial, dirigé par un chef de service. Ce service regroupe une équipe qui s'occupe de la gestion des relations avec les clients et du développement des ventes. Leur travail est important pour atteindre les objectifs de l'entreprise et assurer la satisfaction des clients.

6.1.3 Le département administration des crédits

Missions et attributions principales :

- Assurer le pilotage, de l'animation, la coordination et la supervision des activités ayant trait à l'administration des crédits ;
- Veiller à l'exécution sur le système d'information des décisions prises par différents comités de crédit ;
- S'assurer de la mise en production des crédits conformément aux autorisations de crédit ;
- Veiller avant toute mise en production, à la réalisation des conditions préalables exigées sur les autorisations de crédit.

Ce département est constitué de :

- Service mise en production
- Service secrétariat et engagements

6.1.4 Le département recouvrement et juridique

Missions et attributions principales :

- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités du recouvrement de créances et la gestion des garanties et des dossiers de successions ainsi que le suivi des entrées en relations ;
- Assurer la gestion, le suivi des créances classées en collaboration avec les services de la Direction du recouvrement de créances, et avec la direction du juridique et du contentieux pour les créances classées et transférées au chapitre contentieux ;
- Apporter assistance et conseil aux agences en matière de recouvrement des créances impayées des différents segments de la clientèle ;
- Emettre des avis motivés sur les demandes de règlements à l'amiable émanant de la clientèle.

Ce département est constitué des services suivant :

- Service entrée en relation
- Service recouvrement et contentieux
- Service garanties et succession

6.1.5 Le département contrôle permanent

Missions et attributions principales :

- Assurer le pilotage, l'animation, la coordination et la supervision des activités de contrôle permanent réalisées dans son périmètre de compétence ;
- Veiller à l'encadrement du personnel placé sous sa responsabilité, que ce soit contrôleurs composant le département ou les contrôleurs affectés et positionnés au niveau des agences rattachées ;
- Décliner, à périodicité régulière, un programme de missions de contrôle permanent (spécifiques et thématiques) devant être exercées auprès des structures activant dans son périmètre d'intervention, le proposer à sa hiérarchie pour sa validation, et veiller à son application ;
- Veiller à la définition et à la détermination des points de contrôles à raison de l'adéquation avec l'activité d'exploitation et des agences des directions régionales.

Section 2 : Etude d'un dossier d'une entreprise en difficulté

Déterminer la rentabilité d'un projet d'investissement est essentiel pour évaluer s'il sera financièrement viable et s'il générera un retour satisfaisant sur l'investissement. Pour des raisons de secret professionnel, nous avons changé la raison sociale du client et ses partenaires ainsi que quelques informations susceptibles de les identifier. La dénomination sociale de la relation sera, par conséquent, tout au long de notre étude « SARL X ».

1 Présentations générales

1.1 Présentation du projet et le gérant et ses associés

La « SARL X », établie à Tizi-Ouzou, se consacre à la transformation industrielle du papier et à la fabrication d'articles divers dans le secteur de l'imprimerie. Son activité a débuté le 4 août 2016, avec une domiciliation à la BDL depuis le 1er avril 2018. Gérée par Mr Mohammed, qui possède une expérience significative dans la commercialisation d'articles en papier, l'entreprise est soutenue par trois associés : Mr Amar, Mr Ali et Mr Rabah, chacun apportant 4 millions de DA, tandis que Mr Mohammed investit 8 millions de DA. Le capital social total s'élève à 20 millions de dinars, illustrant l'engagement commun de ces partenaires envers le succès de ce projet.

1.2 La présentation de l'entreprise « SARL X »

L'entreprise « SARL X » a été fondée le 3 juillet 2016 sous forme de SARL par Monsieur Mohammed et trois associés. Le capital initial de la société était de 20 millions de dinars, réparti entre les quatre associés. Domiciliée à la Banque de Développement Local (BDL) à partir du 01/04 2018, s'est rapidement développée dans le secteur imprimerie industrielle.

Le 22 novembre 2020, « SARL X » a obtenu un crédit d'investissement crucial d'un montant de 467 000 000,00 dinars, avec une durée de remboursement étalée sur 6 ans, incluant une période de différé de 2 ans. Ce financement visait à moderniser les installations de production de l'entreprise et à soutenir sa croissance future.

Cependant, malgré cet investissement stratégique, « SARL X » a connu des résultats financiers déficitaires au cours des trois dernières années. En 2019, l'entreprise a enregistré un déficit de 2 566 000 dinars (KDA), suivi d'un déficit de 4 002 000 KDA en 2020, et d'un déficit plus significatif de 43 955 000 KDA en 2021. Ces résultats sont largement attribués à des difficultés techniques persistantes sur l'outil de production, comme mentionné dans les

déclarations de sinistres de l'assurance cash et les rapports de visite de l'huissier de justice inclus dans le dossier.

En outre, la pandémie de COVID-19 a exacerbé les défis de production en 2021, entraînant un chiffre d'affaires dérisoire de 3 146 KDA, ce qui a gravement affecté le cash-flow de l'entreprise et sa capacité à honorer ses engagements financiers.

Face à ces difficultés, « SARL X » a dû mobiliser toutes les garanties exigées sur les crédits précédents, y compris des hypothèques et des assurances comme CATNAT+DAMR et CSA. Cependant, malgré ces précautions, l'entreprise a éprouvé des difficultés à maintenir ses obligations financières.

Pour soutenir « SARL X » dans cette période de turbulences économiques temporaires, un rééchelonnement de la créance a été proposé et accepté le 28 /04/ 2022. Ce rééchelonnement a permis à l'entreprise de bénéficier d'un montant de 50812489 DA, avec une durée de remboursement de 5 ans et 18 mois de différé, visant à soulager la pression financière et à faciliter la reprise des activités normales de l'entreprise.

En résumé, « SARL X » continue de faire face à des défis importants mais reste engagée à surmonter ses difficultés grâce à des solutions financières adaptées et à un engagement continu envers la qualité et la résilience dans son secteur d'activité.

2 La demande de crédit de la « SARL X »

Dans le cadre de son développement, la SARL « X » a initialement formulé une demande de crédit d'investissement de 467 millions de dinars en novembre 2020. Ce financement visait à moderniser ses installations et soutenir sa croissance dans le secteur de l'imprimerie industrielle. Cependant, en raison de défis financiers survenus par la suite, l'entreprise a été contrainte de solliciter un rééchelonnement de sa dette. Accepté le 28 avril 2022, ce rééchelonnement a porté sur un montant de 50 812 489 DA, avec des conditions de remboursement adaptées, soit 5 ans avec 18 mois de différé. Ces démarches témoignent de la volonté de l'entreprise de maintenir sa viabilité tout en faisant face à des situations économiques complexes.

Pour appuyer ces demandes de crédit, divers documents sont requis, notamment :

- Demande de crédit chiffré dument signé par une personne habilitée.
- Copie des statuts pour les personnes morales plus 78les avenants éventuels.

- PV de l'assemblée des associés autorisant le gérant à contracter des emprunts et aliéner les biens de la société.
- Copie de bulletin officiel des annonces BOAL.
- Copie de la CNI du gérant.
- Copie de l'acte de propriété ou du bail de location des locaux abritant l'activité.
- Copie du registre de commerce.
- CV des gérants et des principaux promoteurs.
- Copie de l'agrément ou de l'autorisation légalement requis.
- Décision ANDI.
- Consultation de la centrale des risques.
- Signature d'un ordre de virement pour les frais d'étude du dossier : 23800.00DA.
- Situation patrimoniale de l'entreprise et de chacun des associés avec descriptif exhaustif adossé au rapport d'expertise SAE ou EXAL.

Les Documents comptables et fiscaux :

- Bilans fiscaux et annexes des trois derniers exercices quand il s'agit d'extension ou d'un renouvellement d'équipements pour les entreprises en activité.
- Mise à jour CNAS, CASNOS, CACOBAPTH, EXTRAIT DE ROLE. Ou échéancier de remboursement de ces dettes en cas d'arriérés.
- Etudes technico-économiques du projet.
- Plan de charge en cours (marché / convention/devis ...etc.) + fiches signalétiques par marché + les ODS.
- Liste des moyens humains et matériels.

Section 03 : L'analyse financière de la SARL « X »

L'analyse financière est un outil essentiel pour évaluer la santé économique d'une entreprise en examinant ses états financiers, ses ratios financiers et ses bilans. Cette démarche permet d'obtenir une vue d'ensemble sur la performance financière, la rentabilité, la solvabilité et la liquidité de l'entreprise. Elle est cruciale pour identifier les forces et les faiblesses financières, anticiper les risques et prendre des décisions éclairées pour l'avenir de l'entreprise.

Dans notre cas pratique, une analyse financière approfondie sera effectuée pour évaluer si les mesure du rééchelonnement ont réellement contribuent à améliorer la situation financière de l'entreprise « SARL X » en 2022, cette analyse inclue une étude détailler des états financiers de l'entreprise à travers plusieurs outils tels que les bilans fonctionnels, tableau des équilibre financier, tableau de grande masse, compte de résultat et enfin l'analyse des ratios.

1 Etude des bilans de la « SARL X » des année 2019 à 2022

Concernant la « SARL X », l'étude des bilans portera sur les années 2019 jusqu'à 2022 qui correspondent aux années du début de la demande et de l'accord du crédit d'investissement et son remboursement ainsi le rééchelonnement de la dette.

Pour faire notre étude, nous allons réaliser une étude financière et une étude fonctionnelle.

1.1 Etude fonctionnelle

L'étude fonctionnelle de la SARL X a pour objectif d'analyser en détail ses opérations et sa structure interne. En distinguant les activités d'exploitation des activités hors exploitation, nous pourrons mieux comprendre comment l'entreprise utilise ses ressources, identifier les coûts associés et évaluer la rentabilité de chaque segment. Cette approche nous aidera à cerner les points forts et les axes d'amélioration pour optimiser les performances de l'entreprise.

Tableau n°11 : bilan fonctionnel des emplois de la « SARL X »

Emplois								
	2019		2020		2021		2022	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Actif stable	652348074	98,76%	729883938	92,52%	729883938	94,96%	662706430,2	90,07%
immobilisation corporelle	652348074		729883938		729883938		662706430,2	
actif circulant d'exploitation	4503755	0,68%	11793228	1,50%	33415776	4,35%	68811452,12	9,35%
stocks et encours	/		/		10586568		38775765,39	
Client	/		/		/		268262,66	
autres débiteurs	404833		100633		100633		193704,94	
impôts et assimilés	4098922		11692595		22728575		29573719,13	
actif circulant hors exploitation	/		/		/		/	
trésorerie actif	3698722	0,56%	47170695	5,98%	5278607	0,69%	4249654,79	0,58%
Disponibilité	3698722		47170695		5278607		4249654,79	
Total d'actif	660550552	100%	788847862	100%	768578323	100%	735767537,2	100%

Source : bilans comptable de la « SARL X » des années 2019 à 2022

A partir du tableau des emplois du bilan fonctionnel qui met en évidence des éléments importants concernant la « SARL X ». En 2022, nous constatons que l'entreprise présente une diminution de son actif stable, principalement constitué d'immobilisations corporelles. Cette baisse indique une dépréciation des immobilisations existantes et une réduction dans les investissements en immobilisation corporelles. L'actif circulant d'exploitation, en revanche, montre une amélioration, passant de 4,35 % en 2021 à 9,35 % en 2022. Cette hausse, attribuée à une augmentation des stocks et des créances, suggère une gestion plus efficace des ressources et une meilleure anticipation des besoins opérationnels. Cependant, la trésorerie a également diminué, ce qui indique une pression sur les liquidités en raison de retards de paiement.

Bien que le rééchelonnement de la créance ait apporté un soulagement temporaire, la diminution des immobilisations et la fragilité des liquidités indiquent que la « SARL X » doit se concentrer sur une stratégie d'investissement solide et sur l'amélioration continue de sa gestion de trésorerie pour garantir sa pérennité à long terme.

Tableau n°12 : Bilan fonctionnel des ressources de la « SARL X »

Ressources								
	2019		2020		2021		2022	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Passif stable	484901295	73,40%	524617628	66,50%	480661650	62,54%	422101559,6	57,37%
Capital émis	20000000		26800000		26800000		26800000	
résultat net	-25466173		-4002836		-43955977		-111367621,7	
report a nouveau	-11632532		-179536		-4182373		-48138350,23	
emprunt et dettes financières	502000000		502000000		502000000		554807531,5	
passif circulant d'exploitation	174677409	26,44%	264230254	33,50%	264992811	34,48%	313510291,7	42,61%
Fournisseur et comptes rattachés	45367409		55321010		28939340		61369291,57	
Impôts	10000		10000		43888		43887,75	
autres dettes	129300000		208899244		236009583		252097112,4	
passif circulant hors exploitation	971848	0,16%	/		22923862	2,98%	155685,88	0,02%
Trésorerie passif	971848				22923862		155685,88	
Trésorerie passif	/		/		/		/	
Totale de passif	660550552	100%	788847862	100%	768578323	100%	735767537,2	100%

Source : bilans comptable de la « SARL X » des années 2019 à 2022

Du côté du passif, nous constatons que l'analyse met en lumière des éléments clés concernant la « SARL X ». En 2022, le passif stable, qui est principalement constitué d'emprunts et de dettes financières, représente environ 57 % du total des passifs. La diminution du passif stable indique un remboursement de dettes et une restructuration du capital. En revanche, les emprunts et dettes financières ont fortement augmenté, surtout après le rééchelonnement, ce qui reflète une hausse de l'endettement. Le passif circulant d'exploitation a également connu une augmentation significative, passant de 26,44 % en 2019 à 42,61 % en 2022. Cette évolution indique une accumulation des dettes à court terme et des retards dans le paiement des fournisseurs. Quant au passif circulant hors exploitation, bien qu'il ait enregistré une augmentation en 2021, il représente seulement 0,02 % du total du passif en 2022. Cela est généralement un signe positif, indiquant que les besoins de financement non opérationnels sont limités.

Tableau n°13 : Les équilibres financiers de la « SARL X » de 2019 à 2022

	2019		2020		2021		2022	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
FR	-167446779	25,36%	-205266310	26,02%	-249222288	32,42%	-240604870,6	32,70%
BFR	-171145502	25,90%	-252437026	-32%	-254500897	33,11%	-244854525,4	33,28%
BFRE	-170173654	25,77%	-252437026	-32%	-231577035	-30,13	-244698839,6	33,26%
BFRH E	-971848	-0,15%	0	0%	-22923862	-2,98%	-155685,88	-0,02%
TN	3698722	0,56%	47170695	5,98%	5278607	0,69%	4249654,79%	0,58%

Source : à partir des bilans fonctionnels de la « SARL X » de 2019 à 2022

- **Le fond de roulement net (FRN) :** est constamment négatif et a augmenté chaque année jusqu'en 2021, indiquant une détérioration progressive de la capacité de l'entreprise à financer ses besoins à court terme avec ses ressources à long terme. Bien que le FRN en 2022 reste négatif, il y a une légère amélioration par rapport à 2021. Cela pourrait être un signe que le rééchelonnement de la dette et les mesures de soutien commencent à avoir un effet positif.
- **Besoin de fond de roulement (BFR) :** Le BFR est resté négatif, ce qui est généralement un signe favorable, car cela indique un excédent de liquidités par rapport aux besoins opérationnels de l'entreprise.

En 2021, le BFR a légèrement diminué, ce qui pourrait refléter une augmentation des besoins de fonds pour les opérations courantes en raison des défis accrus cette année-là. En 2022, le BFR a de nouveau légèrement diminué, ce qui peut suggérer une amélioration dans la gestion opérationnelle ou une réduction des besoins opérationnels après la crise de 2021.

- **Besoin de fond de roulement d'exploitation (BFRE) :** Le BFRE est aussi négatif, indiquant que l'entreprise génère plus de liquidités que nécessaire pour financer ses opérations courantes. Cependant, le BFRE a diminué en 2021, ce qui pourrait signaler une détérioration de l'efficacité opérationnelle ou une augmentation des besoins de financement pour les opérations. La légère amélioration du BFRE en 2022 par rapport à 2021 un signe positif, suggérant une gestion plus efficace des opérations ou une réduction des besoins de financement.
- **Besoin e fond de roulement hors exploitation (BFRHE) :** Le BFRHE négatif faible en 2019 et 2020 indique des besoins relativement faibles en financement pour les activités non opérationnelles. En 2021, le BFRHE est devenu significativement négatif, probablement en raison de dépenses ou de charges exceptionnelles. En 2022, le BFRHE est revenu à des niveaux plus normaux, ce qui suggère une diminution des besoins de financement pour des activités non opérationnelles, potentiellement grâce à une meilleure gestion financière ou à des ajustements dans les engagements.
- **Trésorerie net (TN) :** La trésorerie nette a montré une variation significative. En 2020, il y a eu une augmentation importante, ce qui pourrait être lié à un financement externe ou à une gestion efficace des liquidités. En 2021, la trésorerie nette a chuté, ce qui reflète les difficultés financières et une baisse sévère des revenus due à la pandémie. En 2022, la trésorerie nette a légèrement diminué par rapport à 2021, mais reste positive. Cela montre que malgré les difficultés persistantes, l'entreprise conserve une certaine liquidité, ce qui est crucial pour faire face aux obligations financières et aux défis opérationnels.

En résumé, bien que des signes de stabilisation apparaissent en 2022, l'entreprise doit continuer à surveiller et améliorer ses équilibres financiers pour renforcer sa capacité à financer ses besoins à court terme, optimiser la gestion des liquidités et réduire la dépendance aux financements externes.

1.2 Etude financière

L'étude financière de la « SARL X » se concentre sur l'analyse du tableau des grandes masses, qui résume les éléments essentiels des bilans de 2019 à 2022. Elle vise à évaluer la santé économique de l'entreprise en examinant des indicateurs clés comme la rentabilité et la solvabilité. Cela nous aidera à comprendre comment la « SARL X » gère ses ressources et ses dettes, et à anticiper ses besoins futurs.

Tableau n° 14 : tableau de grande masse

Emplois								
	2019		2020		2021		2022	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
VI	6523480 74	98,76 %	7298839 38	92,52 %	7298839 38	94,96 %	66270643 0,2	90,07 %
VE	/	/	/	/	1058656 8	1,40 %	39044028, 05	5,31 %
VR	/	/	/	/	/	/	/	/
VD	8202477	1,24 %	5896392 3	7,48 %	2810781 5	3,64 %	34017078, 86	4,62 %
Totale	6605505 52	100%	7888478 62	100%	7685783 23	100%	73576753 7,2	100%
Ressources								
capitaux permanents	4849012 95	73,40 %	5246176 28	66,51 %	4806616 50	62,53 %	42210155 9,6	57,37 %
FP	- 1709870 5	- 2,59 %	2261762 8	2,87 %	- 2133835 0	- 2,78 %	- 13270597 1,9	- 18,04 %
DLMT	5020000 00	75,99 %	5020000 00	63,64 %	5020000 00	65,31 %	55480753 1,5	75,41 %
DCT	1756492 57	26,60 %	2642302 54	33,49 %	2879166 73	37,47 %	31366597 7,6	42,63 %
Totale	6605505 52	100%	7888478 62	100%	7685783 23	100%	73576753 7,2	100%

Source : à partir des bilans comptables de la « SARL X » des années 2019 à 2022

A partir de tableau ci-dessus nous constatons que :

- **Emplois**

Les valeurs immobilisées (VI) restent prédominantes, représentant environ 90 % des emplois totaux en 2022. Cela indique une stratégie continue de l'entreprise d'investir dans des actifs à long terme. En parallèle, les valeurs d'exploitation (VE) ont connu une augmentation significative en 2022, atteignant 5,31 % des emplois totaux. Cette hausse indique une amélioration dans la gestion des stocks et créances, ainsi qu'une anticipation d'une reprise d'activité due au rééchelonnement de la dette.

La part des valeurs disponibles (VD) reste relativement faible, mais leur existence à 4,62 % en 2022 indique que l'entreprise maintient une certaine flexibilité à court terme, malgré les défis financiers.

- **Ressources**

Les capitaux permanents ont diminué, passant de 73,40 % en 2019 à 57,37 % en 2022, ce qui suggère une dépendance accrue à des financements à court terme et à des dettes. Les fonds propres, devenus fortement négatifs en 2022, révèlent une détérioration inquiétante de la situation financière, soulignant les pertes accumulées.

Dettes à Long Terme (DLMT) : Les dettes à long terme représentent une part significative des ressources (75,41% en 2022). L'augmentation en 2022 indique un recours accru au financement à long terme pour soutenir l'activité de l'entreprise, ce qui est lié au rééchelonnement de dette et des nouveaux emprunts.

De plus, la hausse des dettes à court terme (DCT), atteignant 42,63 % des ressources totales, souligne les difficultés de liquidité auxquelles l'entreprise est confrontée. Bien que le rééchelonnement ait pu apporter une certaine souplesse, la pression sur les finances à court terme demeure préoccupante.

2 Etude des résultats de la « SARL X »

L'étude des résultats de la SARL X analyse le compte de résultat et les ratios financiers de 2019 à 2022, en mettant l'accent sur l'impact du crédit d'investissement et du rééchelonnement de la dette. L'objectif est de comprendre comment ces éléments ont influencé la performance de l'entreprise, d'identifier les causes des pertes et d'évaluer les défis de rentabilité et de solvabilité. Cette analyse fournira des recommandations pour améliorer la santé financière de la SARL X.

2.1 Compte de résultats de la « SARL X »

Ce compte de résultat présente les performances financières de « la SARL X » pour la période de 2019 à 2022, mettant en lumière les évolutions des revenus et des charges au cours de ces années.

Tableau n°15 : Compte de résultat

Rubrique	2019	2020	2021	2022
produit vendus	/	/	3146720	/
ventes de marchandises	/	/	/	/
ventes et produits annexes	/	/	/	6035689,89
chiffre d'affaire	/	/	3146720	6035689,89
marge commerciale	/	/	/	/
Production de l'exercice	/	/	3146720	6035689,89
Consommation de l'exercice	-12944534	-1964354	-26166276	-15556292,33
valeur ajoutée	-12944534	-1964354	-23019555	-9520602,44
charge personnel	/	-2019597	-4390350	-4604179,36
impôts et taxes	-5462	-800	-34404	-2017,65
Excédent brut d'exploitation	-12949996	-3984751	-27444311	-14126799,45
autres produits opérationnels	271	/	18889527	2771956,89
autres charges opérationnels	/	-8085	-50000	-94,06
dotation aux amortissements	-493601	/	/	-67177508,5
résultat opérationnel	-13443326	-3992836	-8604783	-78532445,12
produits financiers	3403164	/	451832	58024,74
charges financières	-15416010	/	-35793026	-32883201,31
résultat financier	-12012846	/	-35341193	-32825176,57
résultat ordinaire	-25456173	-3992836	-43945977	-111357621,7
résultat extraordinaire	/	/	/	/
impôts exigibles sur résultats	-10000	-10000	-10000	-10000
résultat net de l'exercice	-25466173	-4002836	-43955977	-111367621,7

Source : à partir des comptes de résultats de la « SARL X » des années 2019 à 2022

L'analyse du compte de résultat de la « SARL X » pour la période de 2019 à 2022 met en lumière des défis financiers majeurs. Les chiffres révèlent que l'entreprise a subi des pertes significatives, avec un chiffre d'affaires nul en 2019 et 2020, principalement en raison de problèmes techniques, notamment des pannes d'équipement de production, qui ont empêché la transformation des matières premières en produits finis.

Une reprise de chiffre d'affaires en 2021 est due au crédit d'investissement accordé le 22 novembre 2020 et à une meilleure adaptation aux conditions imposées par la pandémie de COVID. En 2022, une légère amélioration par rapport à 2021 est constatée grâce au rééchelonnement de la dette, mais cela reste insuffisant pour améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Cependant, les coûts de consommation ont baissé, mais les revenus ne couvrent pas les coûts de production d'une manière satisfaisante, ce qui maintient la valeur ajoutée à un niveau négatif, indiquant que la rentabilité n'est pas encore atteinte. L'excédent brut d'exploitation (EBE) est négatif, avec une diminution en 2022 due aux charges d'amortissement élevées et à l'augmentation des charges de personnel, malgré une baisse des coûts de consommation. Enfin, le résultat net affiche une forte perte chaque année, avec une aggravation en 2022, principalement en raison de l'augmentation des charges financières et d'amortissement, ainsi que de dépenses opérationnelles élevées.

2.2 Analyse par les ratios

L'analyse des ratios financiers de « SARL X » pour les années 2019 à 2022 révèle des tendances importantes dans les domaines de la solvabilité, de la liquidité, des ratios d'activité et de rentabilité. Ces ratios offrent un aperçu des capacités de l'entreprise à gérer ses obligations financières, sa performance opérationnelle, et son efficacité à générer des profits. Comprendre ces indicateurs est crucial pour évaluer la santé financière globale de l'entreprise et identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Tableau n°16 : Les ratios de la « SARL X »

Ratio	Formule	2019	2020	2021	2022
Solvabilité					
couverture du risque de liquidité	Fond propre/total bilan	-0,02	0,03	-0,03	-0,18
capacité d'endettement	FP/DLMT	-0,03	0,04	-0,04	-0,24
capacité de remboursement	DLMT/CAF	-0.193	-1.255	-0.114	-3.1
couverture du BFR par le FR	FR/BFR	0,98	0,81	0,98	0,98
Liquidité					
liquidité générale	actif circulant/DCT	0,05	0,22	0,13	0,23
liquidité immédiate	VD/DCT	0,05	0,22	0,1	0,11
liquidité restreinte	VD+VR/DCT	0,05	0,22	0,1	0,11
ratio d'activité					
Personnel	charge du personnel/VA	/	1,03	0,19	0,48
impôts et taxes	impôts et taxes/VA	0,0004	0,0004	0,001	0,0002
les frais financiers	charges financières/VA	1,19	/	1,55	3,45
CAF brut	CAF/VA	2,01	2,04	1,91	18,73
Rentabilité					
ratio de rentabilité financier	résultat net/Capitaux propres	148.66	-17.68	205.24	0,84
ratio rentabilité économique nette	Résultat net/actif	-3.86	-0.51	-5.72	-0.15
rentabilité commerciale	Résultat net/chiffre d'affaire	/	/	-13,97	-18,4
effet de levier	rentabilité financière -la rentabilité économique	-2.03	-0.51	-1.12	-0.11
équilibre financier	capitaux permanent/actif immobilisé	0,74	0,72	0,66	0,63

Source : à partir des tableaux n°14 et 15

2.2.1 Solvabilité :

- **Couverture du Risque de Liquidité :** Les valeurs négatives de ce ratio indiquent que les fonds propres ne couvrent pas le total du bilan, suggérant une insuffisance de capital pour soutenir les actifs. La situation s'est détériorée en 2022, ce qui reflète une détérioration sévère de la solvabilité.
- **Capacité d'Endettement :** Le ratio négatif montre que les fonds propres sont insuffisants par rapport aux dettes à long terme. La situation s'est aggravée en 2022, indiquant une capacité très limitée à absorber les dettes à long terme.
- **Capacité de Remboursement :** Ce ratio négatif montre que la capacité de remboursement est insuffisante. En 2022, le ratio est extrêmement bas, indiquant que l'entreprise a une capacité de remboursement très faible par rapport à ses dettes à long terme.
- **Couverture du BFR par le FR :** Le ratio indique que le fonds de roulement couvre le besoin en fonds de roulement (BFR). Une couverture de 0,98 signifie une couverture quasiment complète, ce qui est positif, bien que des variations pourraient signaler des tensions de liquidité.

2.2.2 Liquidité

- **Liquidité Générale :** La liquidité générale reste faible, indiquant que l'actif circulant est insuffisant pour couvrir les dettes à court terme. Bien que légèrement améliorée en 2022, la liquidité reste problématique.
- **Liquidité Immédiate :** Ce ratio montre que la liquidité immédiate est insuffisante pour couvrir les dettes à court terme, bien que la légère amélioration en 2022 indique une gestion plus prudente des liquidités.
- **Liquidité Restreinte :** Comme pour la liquidité immédiate, la liquidité restreinte montre des valeurs insuffisantes pour couvrir les dettes à court terme, bien que le ratio ait légèrement augmenté en 2022.

2.2.3 Ratio d'Activité

- **Charge du Personnel :** Le ratio a fortement diminué en 2021, ce qui pourrait indiquer des réductions de coûts du personnel ou une amélioration de la productivité. L'augmentation en 2022 pourrait refléter une reprise de la masse salariale après des ajustements.

- **Impôts et Taxes :** Le ratio montre une légère augmentation en 2021, ce qui est proportionnel à la valeur ajoutée. La baisse en 2022 indique une réduction des charges fiscales, possiblement due à des déficits ou des exonérations.
- **Frais Financiers :** L'augmentation des frais financiers en 2022, avec un ratio particulièrement élevé, indique une charge financière importante, probablement liée à l'endettement élevé et aux coûts de restructuration.
- **CAF Brut :** L'énorme augmentation en 2022 est exceptionnelle, indiquant une forte capacité d'autofinancement par rapport à la valeur ajoutée. Cela pourrait refléter un ajustement exceptionnel ou des mesures de restructuration réussies.

2.2.4 Rentabilité

- **Ratio de Rentabilité Financière :** En 2019 et 2021, la rentabilité financière est très élevée, ce qui pourrait indiquer des bénéfices exceptionnels ou des fluctuations extrêmes. En 2020, elle devient négative, et en 2022, elle est faible, suggérant des difficultés importantes.
- **Ratio Rentabilité Économique Nette :** Le ratio est négatif, indiquant des pertes d'exploitation par rapport aux actifs totaux. L'amélioration en 2022 montre une diminution des pertes opérationnelles.
- **Rentabilité Commerciale :** La rentabilité commerciale est négative, reflétant des pertes sur les ventes en 2021 et 2022, ce qui est cohérent avec les difficultés rencontrées dans la gestion de la production et des ventes.
- **Effet de Levier :** Un effet de levier négatif indique que la rentabilité financière est inférieure à la rentabilité économique. En 2022, l'écart entre les deux ratios se réduit, ce qui peut indiquer une amélioration relative de la rentabilité financière par rapport à la rentabilité économique.
- **Équilibre Financier :** La diminution progressive du ratio indique une réduction de la proportion des capitaux permanents financés par l'actif immobilisé, ce qui pourrait signaler une dépendance accrue aux financements à court terme.

En résumé, l'analyse des ratios financiers de la SARL « X » montre une détérioration de sa solvabilité, avec une insuffisance de capital pour couvrir ses dettes à long terme et une couverture des dettes à court terme encore insuffisante. La liquidité reste faible malgré une légère amélioration, et les ratios de rentabilité révèlent des pertes significatives, tant au niveau opérationnel que commercial. Pour améliorer sa situation, l'entreprise doit se concentrer sur le renforcement de sa solvabilité, l'optimisation de sa gestion de liquidité, et la réduction des coûts financiers, tout en cherchant à accroître sa rentabilité.

3 Avenir de la relation de la « SARL X » et la banque de développement local (BDL) :

La « SARL X » a traversé des années difficiles entre 2019 et 2022, marquées par des performances financières préoccupantes. En 2019 et 2020, l'entreprise a connu un chiffre d'affaires nul, principalement à cause de pannes d'équipement et de problèmes de production. La situation s'est légèrement améliorée en 2021, grâce à un crédit d'investissement accordé par la BDL, qui a permis à la « SARL X » de relancer son activité. Cependant, malgré cette reprise, l'entreprise a continué à faire face à des pertes significatives, aggravées par des charges d'exploitation élevées.

En 2022, bien que le chiffre d'affaires ait connu une légère augmentation, les résultats financiers demeurent préoccupants. La trésorerie nette reste positive, mais en déclin, soulignant la nécessité d'une gestion attentive des liquidités. Pour faire face à ces défis, la BDL a été un partenaire clé en offrant un premier rééchelonnement de la dette, ce qui a allégé la pression sur les finances à court terme.

« Pour 2023, la BDL a proposé un deuxième rééchelonnement, témoignant de sa volonté de soutenir la « SARL X » dans cette phase cruciale de redressement. Ce soutien est essentiel pour permettre à l'entreprise de se concentrer sur l'amélioration de sa rentabilité et sur l'optimisation de ses opérations.

La BDL a joué un rôle stratégique en fournissant un crédit d'investissement initial, qui a permis à la « SARL X » de moderniser ses équipements et d'améliorer sa production. Le premier rééchelonnement a également été bénéfique, mais l'entreprise doit encore travailler dur pour réaliser des profits durables. Les résultats montrent qu'une gestion proactive est nécessaire pour surmonter les difficultés.

L'avenir de la relation entre la « SARL X » et la BDL dépendra de plusieurs facteurs, notamment l'engagement de la « SARL X » à mettre en œuvre des mesures concrètes pour améliorer sa gestion des coûts et augmenter sa rentabilité. Cela pourrait inclure la révision de sa stratégie commerciale et l'optimisation de sa gestion des stocks.

De son côté, la BDL devrait continuer à offrir un soutien financier tout en proposant des conseils pratiques, tels que des formations en gestion financière. Une communication transparente et un suivi régulier des performances de l'entreprise seront essentiels pour ajuster les stratégies et garantir que les actions mises en place répondent aux besoins réels de la « SARL X ».

En somme, la relation entre la « SARL X » et la BDL, fondée sur un soutien mutuel, a le potentiel de contribuer significativement au redressement de l'entreprise. En s'appuyant sur les ressources mises à disposition par la BDL et en se concentrant sur une gestion proactive, la « SARL X » peut espérer retrouver une trajectoire de croissance durable et améliorer sa santé financière à long terme.

Conclusion :

L'analyse des données financières de « SARL X » de 2019 à 2022 révèle des difficultés financières persistantes avec des signes de détérioration continue. La période est marquée par des pertes croissantes, une performance de chiffre d'affaires très variable, et des problèmes de rentabilité significatifs. Malgré une reprise partielle en 2022, la situation reste préoccupante, notamment en raison de fonds propres fortement négatifs et d'une structure de financement déséquilibrée.

L'analyse des emplois et des ressources révèle une forte concentration sur les actifs immobilisés, une diminution des capitaux permanents, et une dépendance accrue aux dettes, tant à long terme qu'à court terme. Cette situation contribue à des problèmes de solvabilité et de liquidité, avec une capacité de remboursement de dettes qui s'avère problématique.

Pour améliorer sa situation, « SARL X » devrait se concentrer sur plusieurs axes clés. Le rééchelonnement des dettes a déjà apporté une certaine amélioration, mais l'entreprise doit également envisager des stratégies pour renforcer ses fonds propres et optimiser sa structure de capital. La gestion des liquidités doit être améliorée pour garantir une couverture adéquate des obligations à court terme. De plus, il est crucial de réduire les frais financiers élevés et de mettre en œuvre des mesures pour améliorer la rentabilité opérationnelle, notamment en contrôlant les coûts et en explorant de nouvelles opportunités de croissance.

En appliquant ces recommandations, « SARL X » pourra mieux gérer ses défis financiers actuels et poser les bases d'une reprise durable à long terme.

Conclusion générale

En conclusion, notre étude a mis en lumière les différents aspects théoriques concernant le rôle des banques dans le soutien aux entreprises en difficulté, ainsi que les mécanismes de diagnostic et de redressement associés. Nous avons démontré que les difficultés rencontrées par une entreprise sont souvent le résultat de divers facteurs internes et externes mal anticipés, ce qui entraîne un processus de dégradation progressive pouvant conduire à sa disparition.

La banque joue un rôle crucial en tant que facilitateur du financement et acteur clé dans le redressement des entreprises en difficulté. En examinant minutieusement les dossiers de crédit, en diagnostiquant les problèmes financiers et en proposant des solutions de financement appropriées, elle intervient pour stabiliser la situation financière de l'entreprise. Le suivi attentif de la santé financière de l'entreprise et la gestion proactive des risques sont essentiels pour éviter la faillite.

Lorsque les difficultés deviennent manifestes, les entreprises doivent se tourner vers des stratégies de diagnostic et de redressement pour identifier les mesures correctives nécessaires. Le recours à des solutions judiciaires est une alternative de dernier ressort lorsque les efforts de redressement échouent. Toutefois, certaines mesures recommandées peuvent être controversées et rencontrer des résistances de la part des parties prenantes, ce qui peut compromettre la réussite du redressement. Ainsi, l'adhésion de toutes les parties est essentielle pour la réussite du processus.

Nous concluons que, dans le cadre de son devoir de conseil, le banquier doit orienter l'entreprise vers les solutions de financement les plus adaptées à ses besoins spécifiques. Pour cela, une compréhension approfondie de la situation économique et financière du client est indispensable. Ce diagnostic précis permet non seulement d'évaluer la possibilité d'octroyer une aide financière, mais aussi de planifier efficacement les mesures de redressement en intégrant une analyse rigoureuse du risque crédit. En somme, un accompagnement éclairé et proactif de la part des banques peut faire la différence entre la survie et la disparition d'une entreprise en difficulté.

Bibliographie

Ouvrages

- Ben Halima, Ammour, « Pratique de techniques bancaires avec référence à l'Algérie » ; Ed. Dahleb, 1999.
- Bouyacoub F., « l'entreprise et le financement bancaire », Ed Casbah ; Alger ; 2000
- BOUYACOUB Farouk, l'Entreprise et le Financement Bancaire, Casbah Ed, 2000, Alger
- Crusifix.F et Derni.A , « symptômes de défaillances et stratégies de redressement de l'entreprise »
- DESCAMPS B. SOICHOT J, « économie et gestion de la banque » Ed, EMS. Paris, 2002
- Francis J. GOUILLARDT, stratégie pour une entreprise stratégique. Collection Gestion
- Gresse.C, « les entreprises en difficulté », Economica, Paris, 1994.
- HENRY FAYOL, « Administration industrielle et générale », Ed. Premier Edition, Dunod, Paris, 1916.
- Jean François Digne, « management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux », les éditions d'organisation, Paris, 1991
- K.Hamdi, « comment diagnostiquer et redresser une entreprise en difficulté, Ed, Rissala, Alger, 2001
- L'article 948 du code civil algérien.
- Laurent Batsch « La comptabilité Facile »
- LORRIAUX.J-P, « Économie de l'entreprise », Ed. Dunod, Paris, 1991.
- Pruchaud J, « Evolution des techniques bancaires », Edition scientifiques Riber, Paris, 1960
- QACI Malha Mémoire de fin d'étude, « l'octroi de crédits aux entreprises », ESB, Alger, 2003,
- SALLEE.M, « Initiation à l'économie générale », Ed. Dunod, Paris, 1984.
- Thibaut J.P Le diagnostic d'entreprise : guide pratique, sedifor, 1989

Mémoires

- OUBACHIR Hanane, OUZERROUT Tiziri , « la banque face aux entreprises en difficulté , cas de la BEA », UMMTO, 2015
- IDIR Karima, « Entreprise en difficulté : diagnostic et redressement », Ecole supérieure de banque, 2015.
- AIT MECHEDAL Nesryne Narimene , « diagnostic et redressement des entreprises en difficulté », Ecole supérieure de banque , 2015
- AMZAL Atmane, BENABDELMOUMEN Amina-Nora « le rôle de la banque dans le redressement des entreprises en difficulté : Cas BNA », Université Bejaia, 2017

Web-site

- Source : site internet www.comptafacile.com

Tableau n°1 : Classification des entreprises selon la taille.....	10
Tableau n°2 : Indicateurs d'équilibre financier	33
Tableau n°3 : Structure du compte de résultat	34
Tableau n°4 : Récapitulatif des ratios de structure.....	37
Tableau n°5 : Récapitulatifs ratios des ratios de rentabilité.....	37
Tableau n°6 : Récapitulatif des ratios de liquidité.....	38
Tableau n°7 : Récapitulatif des ratios d'activité.....	38
Tableau n°8 : Récapitulatif des ratios de solvabilité	38
Tableau n°9 : Le réseau de la BDL, au niveau national.....	66
Tableau n°10 : Agences de BDL au niveau de TIZI-OUZOU.....	67
Tableau n°11 : Bilan fonctionnel des emplois de la « SARL X ».....	79
Tableau n°12 : Bilan fonctionnel des ressources de la « SARL X ».....	80
Tableau n°13 : Les équilibres financiers de la « SARL X » de 2019 à 2022.....	81
Tableau n° 14 : Tableau de grande masse	83
Tableau n°15 : Compte de résultat.....	85
Tableau n°16 : Les ratios de la « SARL X ».....	87

Figure n°1 : les partenaires de l'entreprise.....	7
Figure n°2 : Les 5 forces de porter.....	8
Figure n°3 : Critères de classification des entreprises.....	9
Figure n°4 : la spirale infernale des entreprises en difficulté.....	14
Figure n°5 : : Le diagnostic global de l'entreprise	30
Figure n°6 : Organigramme de la BDL.....	71

Annexes

Annexe N°01

ACTIF	2020		2019
	Montants Bruts	Amortissements, Provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Terrains			
Bâtiments	6 910 420		6 910 420
Autres immobilisations corporelles	722 973 518		722 973 518
Immobilisations en concession			
Immobilisations encours			
Immobilisations financières			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants			
Impôts différés actif			
TOTAL ACTIF NON COURANT	729 883 938		729 883 938
ACTIF COURANT			
Stocks et encours			
Créances et emplois assimilés			
Clients			
Autres débiteurs	100 633		100 633
Impôts et assimilés	11 692 595		11 692 595
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	47 170 695		47 170 695
TOTAL ACTIF COURANT	58 963 923		58 963 923
TOTAL GENERAL ACTIF	788 847 862		788 847 862

Annexe N°02

BILAN (PASSIF)		
	2020	2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	26 800 000	20 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	(-4 002 836)	(+25 466 173)
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-179 536)	(-11 632 532)
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	22 617 626	(-17 098 705)
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	502 000 000	502 000 000
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	502 000 000	502 000 000
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	55 321 010	45 367 409
Impôts	10 000	10 000
Autres dettes	208 899 224	129 300 000
Trésorerie passif		971 848
TOTAL III	264 230 235	175 649 258
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	788 847 862	660 650 552

(1) Utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Annexe N°03

Exercice clos le 31/12/21

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2021			2020
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	6 910 420		6 910 420	6 910 420
Autres immobilisations corporelles	722 973 518		722 973 518	722 973 518
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	729 883 938		729 883 938	729 883 938
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	10 586 568		10 586 568	
Créances et emplois assimilés				
Clients				
Autres débiteurs	100 633		100 633	100 633
Impôts et assimilés	22 728 575		22 728 575	11 692 595
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	5 278 607		5 278 607	47 170 695
TOTAL ACTIF COURANT	38 694 384		38 694 384	58 963 923
TOTAL GENERAL ACTIF	768 578 323		768 578 323	788 847 862

Annexe N°04

Exercice clos le		31/12/21	
BILAN (PASSIF)			
	2021	2020	
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	26 800 000	26 800 000	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	(-43 955 977)	(-4 002 836)	
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-4 182 373)	(-179 536)	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I	(-21 338 350)	22 617 626	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	502 000 000	502 000 000	
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II	502 000 000	502 000 000	
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés	28 939 340	55 321 010	
Impôts	43 888	10 000	
Autres dettes	236 009 583	208 899 224	
Trésorerie passif	22 923 862		
TOTAL III	287 916 673	264 230 235	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	768 578 323	788 847 862	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Annexe N°05

Exercice du 01/01/20 au 31/12/20

COMPTES DE RESULTAT



RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue	Produits fabriqués			
	Prestations de services			
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes				
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice				
Achats de marchandises vendues				
Matières premières			458 504	
Autres approvisionnements				
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations				
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs	Sous-traitance générale			
	Locations			
	Entretien, réparations et maintenance			
	Primes d'assurances			
	Personnel extérieur à l'entreprise			
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	80 000		2 092 436
	Publicité	30 110		30 110
Déplacements, missions et réceptions				
Autres services	1 854 244		10 363 482	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	1 964 354		12 944 534	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	1 964 354		12 944 534	

... la suite sur la page suivante

Annexe N°06

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	(en Dinars)	(en Dinars)	(en Dinars)	(en Dinars)
Charges de personnel	2 019 597			
Impôts et taxes et versements assimilés	800		5 462	
IV-Excédent brut d'exploitation	3 984 751		12 949 996	
Autres produits opérationnels		0		271
Autres charges opérationnelles	8 085			
Dotations aux amortissements			493 601	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel	3 992 836		13 443 326	
Produits financiers				3 403 164
Charges financières			15 416 010	
VI-Résultat financier			12 012 846	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	3 992 836		25 466 173	
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	10 000		10 000	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	4 002 836		25 466 173	

(*) A détailler sur état annexe à Joindre

Annexe N°07

		Exercice du	01/01/21	au	31/12/21		
		COMPTE DE RESULTAT					
RUBRIQUES		2021		2020			
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)		
Ventes de marchandises							
Production vendue	Produits fabriqués		3 146 720				
	Prestations de services						
	Vente de travaux						
Produits annexes							
Rabais, remises, ristournes accordés							
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			3 146 720				
Production stockée ou déstockée							
Production immobilisée							
Subventions d'exploitation							
I-Production de l'exercice			3 146 720				
Achats de marchandises vendues							
Matières premières		3 333 649					
Autres approvisionnements							
Variations des stocks							
Achats d'études et de prestations de services							
Autres consommations		880 691					
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats							
Services extérieurs	Sous-traitance générale						
	Locations	120 000					
	Entretien, réparations et maintenance	20 609 054					
	Primes d'assurances						
	Personnel extérieur à l'entreprise						
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	732 000			80 000		
	Publicité	172 910			30 110		
Déplacements, missions et réceptions							
Autres services		317 970			1 854 244		
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs							
II-Consommations de l'exercice		26 166 276			1 964 354		
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		23 019 555			1 964 354		

.. la suite sur la page suivante

Annexe N°08

Exercice du 01/01/21 au 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2021		2020	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	4 390 350		2 019 597	
Impôts et taxes et versements assimilés	34 404		800	
IV-Excédent brut d'exploitation	27 444 311		3 984 751	
Autres produits opérationnels		18 889 527		0
Autres charges opérationnelles	50 000		8 085	
Dotations aux amortissements				
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel	8 604 783		3 992 836	
Produits financiers		451 832		
Charges financières	35 793 026			
VI-Résultat financier	35 341 193			
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	43 945 977		3 992 836	
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	10 000		10 000	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	43 955 977		4 002 836	

(*) A détailler sur état annexe à joindre

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	1
Chapitre I :	
Généralités sur les entreprises en difficulté	
Introduction	4
Section 1 : Les aspects des entreprises en difficulté	5
1 Définition de l'entreprise.....	5
1.1 Les partenaires de l'entreprise.....	6
1.2 Les 5 forces de porter.	7
1.3 La classification de l'entreprise.....	9
1.3.1 Classification par taille	9
1.3.2 Classification selon l'activité	11
1.3.2.1 Le secteur d'activité	11
1.3.2.2 La branche d'activité.....	11
1.3.3 La classification selon le statut juridique	11
2 Les entreprises en difficulté	12
2.1 Notion de l'entreprise en difficulté	12
2.2 Forme de l'entreprise en difficulté	14
2.3 Indicateurs des difficultés de l'entreprise.....	15
2.3.1 Signaux d'alerte économiques et généraux.	15
2.3.1.1 Indicateurs d'exploitation.....	15
2.3.1.2 Indicateurs financiers	16
2.3.1.3 Indicateurs concernant les investissements	16
2.3.1.4 Indicateurs sur l'économie générale.....	16
2.3.2 Indicateurs ressources humaines	16
2.3.3 Indicateurs associés/ actionnaires.....	16
2.3.4 Indicateurs provenant des tiers	17
Section 2 : Le processus de défaillance et ses causes	18
1 Le processus de dégradation.	18
1.1 Phase de crise de gestion des couts	18
1.2 Phase de détérioration financière	18

1.3Phase de crise de liquidité et risque de défaillance	19
2Le processus de défaillance	19
2.1Les causes de défaillance	19
2.1.1Les causes microéconomiques	19
2.1.1.1Causes stratégiques	19
2.1.1.2Causes relative à la gestion	20
2.1.1.3Causes accidentelles	20
2.1.2Les causes macroéconomiques.....	20
2.1.2.1Impact du crédit et des conditions monétaires	20
2.1.2.2Influence de l'inflation	21
2.1.2.3Impact des flux de création d'entreprise	21
2.1.2.4Le renforcement de la concurrence3la régression de défaillance.....	21
3.1La régression économique.....	21
3.2La régression commerciale.....	22
3.3La régression financière	22
3.4La régression judiciaire	22
Section 3: L'aspect judiciaire de l'entreprise en difficulté	23
1Les entreprise Algérienne en difficulté dans le droit algérien.....	23
2Le traitement judiciaire algérien.....	23
2.1Le règlement judiciaire.....	24
2.2Le concordat	24
2.3La faillite	24
3Les organes du règlement judiciaire.....	24
3.1Le juge commissaire.....	24
3.2Le syndic	25
3.3Les contrôleurs	25
4Les effets de la procédure judiciaire.....	25
Conclusion.....	26

Chapitre II :

Diagnostic et redressement des entreprises en difficulté

Introduction	27
Section 1 : Les concepts généraux du diagnostic	28
1Définition du diagnostic global d'entreprise	28
2Préparation de diagnostic	28

2.1	Connaissance de l'entreprise	28
2.2	La collecte d'information.	29
2.3	Analyse de l'information collectée.....	29
3	Objectif de diagnostic globale de l'entreprise en difficulté	29
4	Démarche du diagnostic global de l'entreprise en difficulté.....	29
4.1	Diagnostic financier.	31
4.1.1	Analyse du bilan.	31
4.1.1.1	L'équilibre financier.	31
4.1.2	L'analyse du compte de résultat.....	34
4.1.3	L'analyse par ratios	36
4.2	Diagnostic fonctionnel	39
4.2.1	Fonction commerciale	39
4.2.2	Fonction des approvisionnements	39
4.2.3	Fonction technique	39
4.2.4	Fonction des ressources humaines	40
4.2.5	Fonction organisationnel	40
4.3	Le diagnostic stratégique.....	40
4.3.1	La segmentation stratégique	41
4.3.2	L'analyse externe	41
4.3.3	L'analyse interne	42
5	Les modèles d'analyses stratégiques.....	43
5.1	Le modèle BCG.....	43
5.2	La matrice SWOT	43
Section 2: La relation banque entreprise		44
1	Définition de la banque	45
1.1	Les différents types de banque	45
1.1.1	La banque centrale.....	45
1.1.2	La banque commerciale.....	45
1.1.3	La banque coopérative.....	45
1.1.4	La banque publique	46
1.1.5	Les banques d'affaire	46
1.2	Le rôle du banquier	46
2	La relation banque entreprise	47
2.1	Les avantages de la relation de clientèle	47

2.2	Les inconvénients de la relation de clientèle.....	47
3	Le banquier et l'octroi de crédit	48
3.1	Définition d'un crédit bancaire.....	48
3.2	Les caractéristiques du crédit	48
3.2.1	La confiance	48
3.2.2	La durée.....	48
3.2.3	Le risque	49
3.3	Les types de crédit.....	49
3.3.1	Le crédit d'exploitation... ..	49
3.3.1.1	Les crédits par caisse.....	49
3.3.1.2	Les crédits par signature.....	50
3.3.2	Le crédit d'investissement.....	51
3.3.2.1	Le crédit à moyen terme.....	51
3.3.2.2	Le crédit à long terme.....	51
3.3.3	Le crédit immobilier... ..	51
4	Les risques et les garanties du crédit.....	51
4.1	Les risque de crédit bancaire	52
4.1.1	Le risque de liquidité.....	52
4.1.2	Le risque de change.....	52
4.1.3	Le risque de taux d'intérêt.....	52
4.1.4	Le risque de solvabilité	52
4.1.5	Le risque de non-remboursement	53
4.2	Les garanties du crédit.....	53
4.2.1	Les garanties réelles	53
4.2.1.1	L'hypothèque	53
4.2.1.2	Le nantissement.....	53
4.2.1.3	Le gage	54
4.2.2	Les garanties personnelles.....	54
4.2.2.1	Le cautionnement	54
4.2.2.2	L'aval	54
Section 3 : Stratégie et redressement de l'entreprise en difficulté.....		55
1.	Notions liées au redressement	55
1.1	Définition de redressement.....	55
1.2	Décision de redressement.....	55

1.3 Les étapes de redressement d'une entreprise	56
2 Les différentes stratégies de redressement.....	56
2.1 La stratégie de repli	56
2.2 La stratégie de renflouement	57
2.3 La stratégie de partenariat	57
2.4 La stratégie de reconstruction.....	57
2.5 La stratégie de redéploiement.....	57
2.6 La stratégie de re-segmentation.....	57
3 Le plan de redressement	58
3.1 Définition d'un plan de redressement	58
3.2 Conditions de réussite du plan de redressement.....	58
3.3 Les causes d'échecs des plans de redressement	59
3.4 Le contenu du plan de redressement	59
3.4.1 Le plan financier	59
3.4.2 Le plan commercial	60
3.4.3 Le plan technique et de production.....	61
3.4.4 Le plan organisationnel et de direction.....	61
3.4.5 Le plan social	61
4 Le rôle de la banque dans le redressement des entreprises e, difficulté.....	62
Conclusion.....	63

Chapitre III :

Etude d'un dossier de rééchelonnement d'un crédit d'investissement au sein de la BDL de Tizi-Ouzou

Introduction	64
Section 1 : Présentation de la structure d'accueil « BDL »	65
1 Présentation de la banque BDL	65
1.1 Le réseau de la BDL.....	65
2 Identification et aperçu historique de la BDL	67
3 Stratégie et objectifs de la BDL	69
4 Structure et organisation de la BDL	69
4.1 La direction générale	69
4.2 Les direction régionales d'exploitation	70
5 Mission de la BDL	70
6 Organigramme de la banque BDL.....	70

6.1 La direction régionale d'exploitation	72
6.1.1 Le département administratif.....	72
6.1.2 Le département commercial	73
6.1.3 Le département administration des crédits.....	73
6.1.4 Le département recouvrement et juridique.....	74
6.1.5 Le département contrôle permanent	74
Section 2 : Etude d'un dossier d'une entreprise en difficulté	75
1 Présentations générales.....	74
1.1 Présentation du gérant et ses associés	74
1.2 La présentation de l'entreprise « SARL X ».....	75
2 La demande de crédit de la « SARL X »	76
Section 3 : L'analyse financière de la « SARL X ».....	78
1 Etude des bilans de la « SARL X ».....	78
1.1 Etude fonctionnelle	78
1.2 Etude financière.....	83
2 Etude des résultats de la « SARL X »	84
2.1 Compte de résultat de la « SARL X »	85
2.2 Analyse par ratios.....	86
2.2.1 Solvabilité.....	88
2.2.2 Liquidité	88
2.2.3 Ratio d'activité	88
2.2.4 Rentabilité	89
3 Avenir de la relation de la « SARL X » et la banque de développement local (BDL.....)	90
Conclusion.....	92
Conclusion générale... ..	93

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Annexes

Table des matières

Résumé :

Le mémoire intitulé « le rôle de la banque dans le redressement des entreprises en difficulté : cas de la BDL » étudie le rôle central de la Banque de Développement Local (BDL) dans l'accompagnement des entreprises en difficulté. L'accent est mis sur les mécanismes de diagnostic et de redressement utilisés par la BDL pour aider ces entreprises à surmonter leurs problèmes financiers.

L'étude explique que la BDL joue un rôle clé en analysant la santé financière des entreprises, en identifiant leurs difficultés et en leur proposant des solutions de financement adaptées. Elle met aussi en avant l'importance d'une gestion proactive des risques pour prévenir la faillite. Lorsque les stratégies de redressement échouent, la BDL peut également explorer des solutions judiciaires, tout en s'assurant de la coopération des parties concernées.

En conclusion, notre mémoire montre que, bien que la BDL apporte son soutien aux entreprises en difficultés, certaines d'entre elles peinent toujours à se redresser et restent dans une situation de crise. Malgré cela, la BDL reste à leurs côtés pour les accompagner, les aider à maintenir leur activité et leur offrir les moyens de surmonter les obstacles afin d'assurer leur survie et éviter leur disparition.

Mots clés : BDL, Rôle de la banque, crédit d'investissement, rééchelonnement, diagnostic, stratégies de redressement, financement.

Abstract :

This thesis examines the central role of the Banque de Développement Local (BDL) in supporting distressed companies. The focus is on the diagnostic and recovery mechanisms employed by BDL to help these businesses overcome their financial difficulties.

The study explains that BDL plays a key role in analyzing the financial health of companies, identifying their issues, and offering tailored financing solutions. It also highlights the importance of proactive risk management to prevent bankruptcy. When recovery strategies fail, BDL may also explore judicial solutions, ensuring the cooperation of all involved parties.

In conclusion, our thesis shows that while BDL provides support to distressed companies, some continue to struggle with recovery and remain in crisis. Despite this, BDL continues to stand by them, assisting them in maintaining their operations and offering the resources needed to overcome obstacles, ensuring their survival and preventing their collapse.

Keywords: BDL, role of the bank, investment credit, rescheduling, diagnostic, recovery strategies, financing.