

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des  
Sciences de Gestion  
Département des Sciences Financières et comptabilités



# Mémoire de MASTER

En Vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Financières et comptabilité:  
Spécialité : Finance et Banque

Thème

**Recouvrement des créances au sein de la banque.  
Cas : Cnep-banque**

*Réalisé par :*

HAND OUALI Merieam

LACHI Alissa

*Dirigé par :*

M<sup>r</sup> SAHNOUNE Mohand

Jury composé de :

Présidente : M<sup>me</sup> IGUERGAZIZ Wassila ; MCA. UMMTO

Rapporteur : M<sup>r</sup> SAHNOUNE Mohand ; MAA .UMMTO

Examinatrice: M<sup>me</sup> BOULIFA Yamina; MAA.UMMTO

2022/2023

# *Remerciements*

Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir donné la volonté et la patience nécessaire pour accomplir ce travail.

Tout travail de recherche n'est jamais l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, nous exprimons notre reconnaissance et nos remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Nous adressons nos vifs remerciements à notre promoteur, M<sup>r</sup> SAHNOUNE Mohand, pour avoir accepté de nous encadrer, pour son suivi, sa disponibilité, ses précieux conseils et orientations.

On remercie également les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer et de juger ce travail et de participer à notre soutenance. Nous remercions également tous les enseignants de l'université Mouloud Mammeri, qui ont contribué à notre formation durant tout notre cursus universitaire.

Nos reconnaissances vont également à l'ensemble du personnel de la direction du réseau de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou de nous avoir reçu au sein de leur structure, plus particulièrement M<sup>r</sup> MANSORI pour sa patience, ses conseils, son aide et ses orientations, et pour le temps qu'il nous a accordé.

Un grand merci à nos familles respectives pour leurs encouragements et leurs soutiens tout au long de notre cursus.

# *Dédicace*

## **Je dédie ce modeste travail à :**

- *A mes parents ma mère et mon père LACHI Kamel et BENSALÉM Nora qui n'ont jamais cessé de m'encourager, en reconnaissance de leurs précieux conseils qui ont tant aimées voir le jour de ma réussite. Puisse ce travail être une petite récompense pour tous vos nobles sacrifices.  
Que dieu vos prête une longue vie, santé et bonheur pour que vous restez la splendeur de ma vie.*
- *A ma sœur Lina que j'aime beaucoup, je lui souhaite tout le bonheur du monde.*
- *A mes grands-pères et à mes grands-mères.*
- *A mes très chères cousines, et cousins.*
- *Et à tous ceux que j'aime et qui m'apportent joie et sérénité.*

*Alissa*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail :*

*A mes très chers parents pour leur amour, leurs encouragements  
et leurs soutiens. Je leurs dédie ce travail comme symbole de ma  
reconnaissance pour leurs sacrifices consenties*

*A ma chère sœur et mon cher frère Tassadit et Yanis qui m'ont  
motivé*

*A ma très chère tante Madjda et son mari Oukacha Brahim pour  
leur soutiens*

*A mes très chers poupoul et joiny*

*Et à la personne qui a travaillé dur pour réaliser ce travail  
« moi-même »*

***Merieam***

## Liste des abréviations

**AC** : Actif circulant  
**AI** : Actif immobilisé  
**BFR** : Besoin en fond de roulement  
**CA** : Chiffre d'affaire  
**CAF** : Capacité d'autofinancement  
**CAF HT** : Capacité d'autofinancement hors taxes  
**CI** : Capitaux investis  
**CNEP** : Caisse Nationale D'épargne et de Prévoyance  
**CPe** : Capitaux permanant  
**CPr** : Capitaux propres  
**CT** : Court terme  
**D** : Disponibilités  
**DAP** : Dotations aux amortissements et aux provisions  
**DCT** : Dettes à court terme  
**DFrns** : Dettes fournisseurs  
**DGA** : Directeur Général Adjoint  
**DLMT** : Dettes à long et moyen terme  
**E** : Emplois  
**EBE** : Excédent brut d'exploitation  
**FR** : Fond de roulement  
**FRN** : Fond de roulement net  
**FRNG** : Fond de roulement net global  
**HT** : Hors taxes  
**I** : Impôt  
**IBS** : Impôt sur les bénéfices des sociétés  
**LT** : Long terme  
**MC** : Marge commercial  
**MT** : Moyen terme  
**PC** : Passif circulant  
**PE** : Production de l'exercice  
**PRC** : Provision pour risque et charges  
**R** : Ressources

**R.EXCP** : Résultat exceptionnel

**RC** : Résultat commercial

**RCAI** : Résultat courant avant impôt

**RE** : Résultat d'exploitation

**RF** : Rentabilité financière

**RN** : Résultat net

**ROCE**: Return on capital employed

**ROE**: Return in equity

**T** : Taxes

**TA** : Total actif

**TTC** : Tout taxes comprises

**VA** : Valeur ajoutées

**VD** : Valeurs disponible

**VR** : Valeurs réalisables

# **Sommaire**

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> -----	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : La banque et la gestion des risque de l'entreprise en difficulté</b> -----	<b>5</b>
Section 1 : Les fonctions de la banque -----	5
Section 2 : La gestion des risques bancaires -----	19
Section 3 : La notion d'entreprise en difficulté -----	27
<b>Chapitre 2 : Méthodes de prévision et le redressement de l'entreprise en difficulté</b> -----	<b>43</b>
Section 1 : Les méthodes de prévision des difficultés au seins des entreprises et diagnostic des défaillances -----	43
Section 2 : Le redressement des entreprises en difficulté -----	57
Section 3 : Les phases de recouvrement des créances -----	71
<b>Chapitre 3 : Étude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou</b> -----	<b>80</b>
Section 1 : Présentation de la Cnep-banque -----	80
Section 2 : Cas de règlement à l'amiable -----	91
Section 3 : Cas d'entreprise en difficulté et mise en œuvre de la procédure judiciaire -----	96
<b>Conclusion générale</b> -----	<b>107</b>
<b>Bibliographie</b> -----	<b>108</b>
<b>Liste des tableaux et figures</b> -----	<b>109</b>
<b>Annexes</b> -----	<b>110</b>
<b>Table des matières</b> -----	<b>111</b>

# **Introduction générale**

Dans les économies contemporaines, les banques sont des acteurs majeurs : elles sont partenaires habituels des entreprises et des particuliers ; elles assurent le financement, la mobilisation des fonds à des fins de développement des activités économiques et de bien être des particuliers. Elles interviennent également dans le sauvetage financier des agents en difficultés. En allouant les fonds qu'elles mobilisent, elles sont constamment confrontées à la prise de décisions sensibles, sur un avenir risqué. Pour faire face aux risques futurs, elles présentent des spécificités qui nécessitent et justifient l'existence d'outils d'analyse et de gestion qui leur sont propres.

L'activité bancaire accorde une place importante aux opérations de crédit qui sont plus ancienne que le système bancaire lui-même. Ses origines remontent à l'ère babylonienne où le concept de l'intérêt a vu le jour. Malgré les divers blocages majoritairement de type religieux durant les différents âges de l'histoire humaine, grecs, romains et de la civilisation musulmane, concernant l'interdiction de l'usure, le concept a survécu et s'est largement développé avec le développement des activités économiques, des technologies et des pratiques financières. On y trouve de nos jours, une multitude de prestations qui repose sur ce même principe tel que prêter en contrepartie d'un prix qui est l'intérêt payé selon les conditions de contrat liée à l'opération.

Notion devenue complexe, Joël BESSIS, comme de nombreux auteurs, donne une définition du crédit qui met l'accent sur son caractère risqué : *« faire crédit c'est faire confiance ; c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel, ou d'un 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 encouru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service »*<sup>1</sup>.

Dès lors même si le banquier espère avoir un gain dans l'opération de crédit, il s'expose simultanément à une incertitude de non remboursement de l'emprunteur. En fait, lorsqu'un crédit est octroyé, la banque n'est jamais sûre de récupérer ses fonds. Ainsi, il se trouve fréquemment exposé au risque de crédit.

Le risque de crédit est de ce fait une préoccupation majeure pour les banques. Il est dû à plusieurs causes qui mettent les emprunteurs dans la difficulté d'honorer leurs engagements. Pour le banquier, il est impératif de disposer des moyens et mécanismes efficaces afin de se

---

<sup>1</sup> Bessis J., « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », Edition Dalloz, Paris, 1995, P3.

prémunir et de maîtriser le risque de non remboursement des clients, synonyme pour la banque de pertes. Ainsi, il est de coutume et de bon sens qu'un prêteur essaie toujours de prendre la décision de prêter de manière rationnelle. Pour cela, il doit veiller à identifier, évaluer et mesurer avec précision le risque de contrepartie des emprunteurs, autant avant de leur accorder un crédit que tout au long de la vie de celui-ci.

Le non remboursement et les retards de paiement engendrent des désaccords entre les parties concernées (banques et clients). Cette situation peut passer par plusieurs étapes avant d'arriver à l'étape de litige, ce qui préjuge de l'existence d'un contentieux bancaire alors que l'activité économique suppose l'octroi de crédits par les banques puis paiement du débiteur à l'échéance convenue. Mais cette dialectique est souvent faussée, ce qui nécessite la mise en œuvre par le banquier de divers moyens pour recouvrer ses créances. C'est la réalisation du risque de contrepartie qui justifie pour une large part l'existence des services contentieux et recouvrement. Cependant le contentieux bancaire ne se limite pas uniquement au recouvrement des crédits mais aussi à l'assistance et le conseil juridique ; l'organisation et la coordination des actions judiciaires : l'intermédiaire de la banque avec ses conseillers (avocats, notaires ...) ; la gestion des dossiers judiciaires ; le recouvrement.

Le recouvrement n'étant qu'une partie du contentieux bancaire, pour que le banquier puisse exercer et poursuivre son activité sans entrave, l'activité de recouvrement des créances bancaires est mise en place. Ce qui fait des services de recouvrement des banques des pôles de profit parce qu'ils participent à la rentabilité bancaire.

La nécessité pour une banque d'assurer sa viabilité et sa pérennité et de faire face aux défis de performance entraînent des questionnements et des remises en causes, ce qui fait que le non remboursement des crédits déclenche des actions de recouvrement mais aussi une réflexion sur la gestion de créances impayées.

### **1. Problématique**

Pour toute banque, la politique de gestion de risque de crédit et de recouvrement des créances sous-entendent des mesures préventives des impayés et une maîtrise des procédures de recouvrement.

Comme toutes les banques sont confrontées aux risques et aux situations de défaillances des emprunteurs, nous nous sommes rapprochés de l'une des principales banques commerciales qui active depuis des décennies en Algérie, à savoir la Cnep-Banque afin de traiter la question principale suivante : *quelles sont les procédures que la banque met en œuvre pour gérer le*

### *risque de contrepartie et faire face aux créances impayées? Et comment agit-elle face à une entreprise en difficulté ?*

Pour cerner cette question, nous nous proposons de répondre successivement aux questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que le risque de contrepartie ? et quelles sont les différentes méthodes d'évaluation et de gestion de ce dernier ?
- Comment reconnaître une entreprise en difficulté ?
- Comment la Cnep-banque procède-t-elle face aux différents cas de défaillance des clients ?

## **2. Méthodologie du travail**

La méthodologie de notre mémoire, repose sur deux approches complémentaires : une approche théorique et une approche empirique.

L'approche théorique consiste en une recherche approfondie de références académiques telles que des ouvrages spécialisés, des thèses, des mémoires et des articles scientifiques dans le domaine de la finance et de gestion bancaire. Cette recherche documentaire nous permettra de développer une compréhension solide des concepts et des pratiques liés à la gestion du contentieux bancaire.

L'approche empirique repose sur une étude de terrain menée au sein de la Cnep-banque. Cette étude de cas cherche à examiner en détail la procédure de recouvrement des créances au sein de la Cnep-banque. Nous chercherons à comprendre les différentes étapes du processus, les outils utilisés et les acteurs impliqués dans la gestion du contentieux bancaire et aussi les recommandations proposées par la banque pour le cas étudié.

## **3. Structure du mémoire**

Afin de bien présenter notre travail nous avons organisé notre mémoire en trois chapitres dont deux sont théoriques et le troisième est consacré à l'étude d'un cas pratique.

Dans le premier chapitre, nous évoquerons les fonctions de la banque, c'est-à-dire ses différents rôles. Par la suite, nous présenterons les risques bancaires et les mesures prises pour les gérer. Enfin, nous nous pencherons sur la notion d'entreprise en difficulté en mettant en valeurs ses différentes définitions, les causes et origines défaillances.

Dans le deuxième chapitre, nous aborderons, en premier lieu, les méthodes de prévision des difficultés au sein des entreprises, comme nous présenterons le diagnostic des défaillances

de celle-ci. En deuxième lieu, nous exposerons le redressement des entreprises en difficulté en s'intéressant aux différentes mesures à prendre, à court, moyen et long terme, afin d'assurer la survie de l'entreprise. En dernier lieu, nous allons tenter une énumération des phases de recouvrement des créances, où nous allons aborder la phase précontentieuse, au cours de laquelle les prêteurs cherchent à éviter les litiges en engageant des actions de prévention et de négociation avec les emprunteurs en difficulté. Ensuite, nous examinerons la phase contentieuse, qui implique des actions judiciaires et des recours légaux pour récupérer les créances impayées.

Le dernier chapitre sera consacré au travail de terrain, où nous présenterons en détail la Cnep-banque et son département de recouvrement. La deuxième partie de ce chapitre, nous étudierons un cas concret de procédure de recouvrement des créances à l'amiable menées par la Cnep-banque, et afin de bien saisir le comportement réel des banques face aux entreprises en difficultés nous allons consacrer la dernière section pour l'étude d'un cas de recouvrement judiciaires.

# **Chapitre I :**

## **La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante**

## Introduction du chapitre

De nos jours, la banque est devenue un des acteurs principaux dans le fonctionnement de l'activité économique à côté de l'entreprise. L'interdépendance entre ces deux entités s'est accentuée avec le développement des marchés financiers, le progrès technologique, la concurrence et l'instabilité de l'environnement économique et financier des entreprises.

Dans le présent chapitre, nous allons tout d'abord revenir sur les fonctions de la banque, ensuite, nous présentons la gestion des risques aux seins d'une banque. Et en dernier nous allons mettre l'accent plus précisément sur l'entreprise en difficulté.

## Section 1 : Les fonctions de la banque

Étymologiquement, le dictionnaire Larousse donne la signification suivante au terme banque « *entreprise commerciale dont les opérations consistent à recevoir des dépôts d'argent, à prêter des capitaux à des particuliers ou à des entreprises, à gérer des fonds, etc* »<sup>1</sup>. Selon le même dictionnaire, on relève que le terme banque tire son origine du mot italien « *banca* », table en bois, utilisée pendant les temps anciens, pour réaliser des opérations de change.

### 1. Le rôle de la banque

Le métier du banquier a connu à travers le temps une évolution progressive passant d'un simple intermédiaire financier à un banquier consultant puis à un banquier gestionnaire et enfin à un banquier preneur de risque.

#### 1.1. La banque comme intermédiaire financier

Pour Rouyer et Choinel, « *l'intermédiation est la fonction la plus traditionnelle qui consiste en premier lieu à collecter des dépôts et dans un second à prêter des capitaux* »<sup>2</sup>.

En effet, une fonction centrale à un établissement bancaire est celle d'émettre l'agent des déposants. Ses fournisseurs de fonds délèguent implicitement à la banque l'autorité d'investir leurs ressources dans des actifs financiers notamment dans le crédit bancaire. En contrepartie, la banque doit offrir à ses déposants les facilités de liquidité et de transfert de fonds.

##### 1.1.1. La collecte des ressources

Simon a réclamé que « *pour distribuer des crédits, les banques doivent disposer d'un montant équivalent de ressources qu'elles peuvent obtenir de leurs fonds propres, de l'émission*

---

<sup>1</sup> Dictionnaire Larousse, Edition Larousse, 1995, P 100.

<sup>2</sup> Rouyer G., Choinel A., « Les banques », Edition d'organisation, Paris, 1999, P 15.

## **Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante**

---

*d'obligations, de leur collecte auprès de la clientèle et enfin des marchés monétaires ou interbancaires pour le solde en cas d'insuffisance »<sup>3</sup>.*

### **1.1.2. La distribution des crédits**

L'offre bancaire étant généralement sous forme de crédits, le crédit bancaire est toute opération par laquelle le banquier faisant confiance à son client, accorde à celui-ci le concours de ses capitaux. Ces crédits peuvent servir à financer l'activité courante de l'entreprise c'est à dire son cycle d'exploitation : ce sont des crédits de fonctionnement. Ils peuvent aussi servir à financer les biens d'équipement : ce sont les crédits d'investissement.

Si l'activité principale du banquier est de recueillir des dépôts pour consentir des crédits, il lui arrive aussi fréquemment d'assurer à sa clientèle d'autres services qui lui permettent de la fidéliser à savoir le conseil.

### **1.2. La banque comme conseiller**

La mission du banquier s'est élargie. Il n'est plus un simple intermédiaire financier. Sa compétence ne se limite pas seulement dans l'information de l'entreprise sur les différentes possibilités de financement, mais aussi en matière de diagnostic financier, d'ingénierie ou d'assistance et d'une manière générale de tous les services destinés à faciliter la création et le développement des entreprises (introduction en bourse, placement de titres, aide à la gestion de trésorerie).

Par exemple, la banque peut apprécier et critiquer les choix de ses clients. Elle va identifier les risques auxquels est exposée l'entreprise (Rouyer et Choinel)<sup>4</sup> aussi les banques sont conscientes de la nécessité de développer les conseils financiers aux petites et moyennes entreprises (PME). En effet, la banque peut conseiller une PME dans ses choix stratégiques et l'aider dans ses options tactiques.

### **1.3. La banque gestionnaire de patrimoine**

La gestion de patrimoine est devenue un terme à la mode. En effet, la banque gestionnaire de patrimoine est alors un concept relativement récent dans sa formulation actuelle. C'est le résultat d'un changement dans le comportement de la clientèle notamment ceux des entreprises. Les entreprises attendent un conseil personnalisé avant de prendre une décision

---

<sup>3</sup> Simon J.C., « Les banques », Edition la découverte, 1994, P 17.

<sup>4</sup> Rouyer G., Choinel A., *Op.cit*, P 32.

## **Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défailante**

---

d'investissement. La décision doit donc intégrer l'ensemble de l'environnement juridique, fiscal et financier de l'entreprise.

Les entreprises, désireuses avoir une gestion de patrimoine, sont celles « *qui se caractérisent à la fois par les plus hauts niveaux de détentions des produits bancaires et par les soldes moyens les plus élevés* »<sup>5</sup>.

On peut aussi dire que c'est l'activité consistante à optimiser, coordonner les divers éléments constitutifs du patrimoine en fonction de finalités définies. Elle a pour objectif la conservation et la valorisation à moyen/long terme des avoirs d'un individu en se basant sur l'analyse, la planification et la mise en œuvre de la vie financière.

Face à la concurrence et aux acteurs de plus en plus nombreux, les banquiers doivent associer au concept de gestion de patrimoine la notion d'ingénierie financière c'est à dire le conseil et l'assistance en matière de gestion financière et fiscale et tous les services destinés à faciliter la structuration et le développement de patrimoine.

### **1.4. La banque et la gestion des moyens de paiement**

La gestion des moyen de paiement est au cœur de l'activité bancaire, puisqu'elle permet aux particulier d'utiliser les ressources qui parviennent sur leur compte bancaire a l'aide de ces derniers.

Les moyens de paiement sont l'ensemble des instruments mis à disposition des agents économiques pour régler leurs dépenses par des transferts d'argent.

Ils se divisent en deux catégories : d'une part les moyens de paiement fiduciaires (les pièces et les billets, d'autre part les moyens de paiement dits scripturaux car ils supposent des écritures sur des comptes (carte bancaire, les chèques...etc).

## **2. La banque et l'octroi de crédit**

L'Entreprise, la Banque ; voilà deux acteurs centraux de l'environnement économique dont le destin est intimement lié. En effet, les entreprises tout au long de leurs existences expriment des besoins financiers de nature et de durée différente.

D'une part, les besoins à courts terme qui apparaissent au cours du cycle d'exploitation lorsque les besoins en fonds de roulement excèdent les possibilités du fonds de roulement. D'autre part les besoins à moyens ou long terme qui apparaissent avec les le désir de l'entreprise

---

<sup>5</sup> Pagnon S., « Les évolutions des marches patrimoniales », Edition paris, 1997, P 20.

## Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante

---

à réaliser un investissent nouvel ou une expansion de ses investissent existant, la banque adopte ses crédits en fonctions des besoins exprimés par les entreprises.

En effet, le crédit bancaire est toute opération par laquelle le banquier faisant confiance à son client, accorde à celui-ci le concours de ses capitaux. Ces crédits peuvent servir à financer l'activité courante de l'entreprise c'est à dire son cycle d'exploitation (les crédits de fonctionnement). Ils peuvent aussi servir à financer les biens d'équipements (les crédits d'investissement). Ainsi le crédit bancaire est un moyen de financement des entreprises et des ménages qui ont un besoin de financement dont leurs permet de disposer de l'argent immédiatement moyennant le paiement d'un intérêt et d'obligation de rembourser le crédit dans un délai limité.

La banque offre une large gamme de crédits, on distingue plusieurs types de crédits soit aux particuliers ou aux entreprises comme :

### 2.1. Les crédits d'exploitation

Dans son activité quotidienne, l'entreprise peut avoir à faire face à des difficultés temporaires mais répétitives de trésorerie, soit en raison de la longueur du processus de production, soit en raison de la lenteur des règlements des ventes, ce qui engendre des besoins cycliques fréquents qui ne peuvent être couverts en totalité par les ressources propres de l'entreprise.

Pour pallier ces besoins de trésorerie, l'entreprise va solliciter de sa banque des crédits à court terme en vue d'équilibrer sa situation financière. Ces crédits sont consentis aux entreprises pour remédier à des insuffisances temporaires de capitaux ; leur durée est généralement d'un an renouvelable.

D'après Zidi, les crédits à court terme sont définis comme étant «*Crédits de gestion, crédits de fonctionnement ou crédits d'exploitation qui financent les dépenses d'approvisionnement des entreprises*»<sup>6</sup>. Dans ce contexte, ces crédits peuvent servir à financer l'activité courante de l'entreprise c'est à dire son cycle d'exploitation. Les crédits à court terme sont donc des crédits de secours qui servent à satisfaire un besoin immédiat et ils sont remboursables dans une durée maximum de deux ans.

Les crédits à court terme ou les crédits d'exploitation peuvent être subdivisés en deux catégories qui sont les crédits par caisse et les crédits par signature.

---

<sup>6</sup> Zidi A., «Le financement bancaire à court terme », guide du banquier, 1998, P 30.

### 2.1.1. Les crédits 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, le découvert, le crédit de compagnie, le crédit relais et l'avance sur stock.

#### A. 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 »<sup>7</sup>.*

Ce crédit est destiné à faire face à des besoins momentanés de trésorerie qui reviennent généralement 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.

#### B. Le découvert

Si la facilité de caisse est destinée à combler des écarts temporaires, mais périodiquement renouvelés de trésorerie, le découvert va servir à compléter les moyens de financement de l'entreprise c'est-à-dire de compléter le fonds de roulement qui pour un temps, apparaît insuffisant, à l'occasion par exemple d'une opportunité d'acheter un stock important (de marchandises, outils, matières premières. etc.) à des prix avantageux ou à l'occasion de travaux à faire démarrer.

#### C. Le crédit de compagnie

Pour différentes raisons, une entreprise peut subir un important décalage entre les dépenses qu'elle règle et les rentrées qu'elle doit avoir. Elle peut avoir ce que l'on appelle une activité saisonnière. Le crédit de compagnie est accordé aux entreprises soumises à un cycle saisonnier, soit pour la production du bien soit pour la vente du bien produit<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Ben Halima A., «Pratique des techniques bancaires », Edition Dahlab, Alger, 1999, P 48.

<sup>8</sup> Bouyacoub F., « L'entreprise et le financement Bancaire », Edition CASBAH, Alger, 2000, P 235.

### **D. Le crédit relais**

Le crédit relais ou de soudure concerne la réalisation d'une opération hors exploitation. Il est consenti en anticipation d'une rentrée certaine qui constitue l'issue. Cette rentrée de fonds provient soit de la cession d'un bien (immeuble ou fonds de commerce) soit d'une opération financière ou de crédit.

En effet, ce type de crédit se rencontre peu en Algérie, mais il est assez courant à l'étranger.

### **E. L'avance sur stocks**

C'est une opération qui consiste à financer un stock correspondant au fonctionnement normal de l'activité de l'entreprise en attendant son écoulement, sans qu'il puisse s'agir, en aucun cas, d'un stock à titre spéculatif. Cette forme de crédit est accordée à toute entreprise désireuse de financer ses achats afin de régler les fournisseurs et de permettre la transformation ou la revente des marchandises au bout d'un délai correspondant à la durée du cycle d'exploitation.

#### **2.1.2. Le crédit par signature**

On a vu précédemment, que la banque peut financer les entreprises à court terme en offrant à celle-ci une gamme de crédits par caisse, ces crédits se traduisent par un décaissement ou mise à disposition des fonds.

Il existe une autre procédure de financement qui évite à la banque les décaissements de fonds, celle où l'entreprise est amenée à demander à sa banque de lui faciliter l'étalement de certains paiements, ou de lui éviter certains décaissements, en prêtant sa signature au client garantissant ainsi sa solvabilité auprès de ses créanciers et d'honorer ses engagements si celui-ci se trouvait défaillant. Ce genre de financement est appelé crédit ou engagement par signature.

On distingue trois formes de crédits par signature qui sont l'acceptation, l'aval et les cautions.

#### **A. L'acceptation**

L'acceptation est l'engagement du tiré de payer la lettre de change (effet de commerce) à l'échéance et ce, en apposant sa signature au recto de l'effet en portant la mention « Accepté ».

L'acceptation d'une banque est l'engagement qui se traduit par la signature du banquier sur un effet de commerce garantissant ainsi son paiement à l'échéance. Le banquier accepteur devient le principal obligé vis-à-vis du créancier.

### B. L'aval

L'aval bancaire est l'engagement fourni par la banque qui se porte garante de payer tout ou partie du montant, d'un effet de commerce si le principal obligé (débitéur) est défaillant à l'échéance<sup>9</sup>.

L'aval est donné soit sur un effet de commerce ou sur allonge, soit par acte séparé.

### C. Les cautions

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<sup>10</sup>.

Le cautionnement étant un contrat unilatéral, la banque appelée «caution» ne l'accorde à son client que s'il le justifie par l'existence d'une obligation principale (celle qu'il a envers son créancier). Le cautionnement ne se présume pas, il doit dans tous les cas faire l'objet d'un écrit.

#### 2.2. Les crédits d'investissements

On appelle investissement : « *un engagement durable de capital réalisé en vue de dégager des flux financiers que l'on espère positifs dans le temps* »<sup>11</sup>.

##### 2.2.1. Les crédits à moyen terme

Les crédits à moyen terme (CMT) d'investissement s'inscrit dans la fourchette deux ans /sept ans. il est essentiellement accordé pour l'acquisition de biens d'équipements amortissables entre huit et dix ans<sup>12</sup>.

Par définition, la durée d'un CMT varie entre deux et sept ans assortie d'un différé<sup>13</sup> de paiement ; allant de six mois à deux ans. En effet, la durée de financement ne doit en aucune manière être supérieure à la durée d'amortissement du bien à financer.

Un financement par CMT ne doit pas couvrir la totalité de l'investissement ; il va de soi qu'une entreprise voulant s'équiper fasse un effort d'autofinancement. Celui-ci couvre, au maximum 70% du montant global de l'investissement.

---

<sup>9</sup> Ben Halima A., Op.cit, P 63.

<sup>10</sup> Qaci M., «L'octroi de crédits aux entreprise », Mémoire de master, ESB, Alger, 2003, P 09.

<sup>11</sup> Kohel J., «Les choix d'investissement», Edition Duodi, Paris, 1996.P 21.

<sup>12</sup> Bouyacoub F., Op.Cit .P 235.

<sup>13</sup> Le différé est la période durant laquelle le remboursement ne porte que sur les intérêts, sans le principal.

## Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défailante

---

Conformément, à la l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, les CMT sont réescomptables auprès de la Banque d'Algérie<sup>14</sup>.

La réalisation de ce crédit, se fait sous forme d'avances en compte, avec certification de chèques de banque établis à l'ordre du fournisseur ou par virement.

Le crédit à moyen terme peut être un crédit à moyen terme réescomptable, à moyen terme mobilisable ou à moyen terme non mobilisable.

### A. Le crédit à moyen terme réescomptable

Le banquier qui octroie un crédit à moyen terme peut le mobiliser, par le réescompte auprès de la Banque d'Algérie.

Le réescompte auprès de la Banque d'Algérie est régi par l'article 71 de la loi 90/10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, dispose « *La Banque centrale peut réescompter aux banques et établissements financiers pour des périodes de six (6) mois au maximum ou prendre en pension les effets créés en représentation de crédits à moyen terme...* »<sup>15</sup>.

Le bénéficiaire du crédit signe des effets financiers en faveur du banquier, la Banque d'Algérie exige que ces effets doivent comporter en plus de la signature du client, deux signatures de personnes physiques ou morales solvables, l'une peut être remplacée par la garantie de l'Etat.

Elle exige aussi que le crédit doivent avoir l'objet du développement des moyens de production, du financement des exportations, ou encore la construction d'immeubles d'habitation.

Si le banquier ne veut pas s'adresser à la Banque d'Algérie pour bénéficier du réescompte, il peut s'adresser aux organismes mobilisateurs présents sur le marché financier.

### B. Le crédit à moyen terme mobilisable

Ce type de crédit se substitue au crédit à moyen terme réescomptable. Pour récupérer la trésorerie engagée dans une opération de crédits à moyen terme, la banque pourrait mobiliser sa créance sur le marché monétaire. Mais cette possibilité n'existe pas encore en Algérie.

---

<sup>14</sup> L'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, JORADP N°52, 2003, P12.

<sup>15</sup> Loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, JORADP N°16,1990, P 458.

### C. Le crédit à moyen terme non mobilisable (direct)

C'est un crédit nourri par la banque sur sa propre trésorerie ; il ne peut faire l'objet d'un refinancement, car les billets à ordre souscrits à l'utilisateur de ce type de crédit ne seront qu'une reconnaissance de dettes du client vis-à-vis de sa banque.

#### 2.2.2. Le crédit à long terme (CLT)

Il s'agit d'un crédit destiné à financer des investissements lourds dont la durée d'amortissement fiscal est supérieure à sept (07) ans. La durée de ce crédit est généralement comprise entre sept (07) et quinze (15) ans avec un différé de remboursement allant de deux (02) à quatre (04) ans.

Les CLT sont peu pratiqués par les banques commerciales, dont les ressources sont essentiellement à court terme. Celles-ci joueront alors un rôle d'intermédiaire entre le client et les organismes financiers spécialisés dans ce créneau.

#### 2.2.3. Le crédit-bail (leasing)

Le crédit-bail est un prêt particulier, différent d'un crédit classique. Il peut être associé à une promesse de vente à l'échéance du contrat. Il permet en effet à l'emprunteur de disposer d'un certain montant pour acquérir un bien. En tant que particulier vous empruntez un certain montant à votre banque pour acquérir votre bien. Vous remboursez ce prêt tous les mois sur une durée définie par le créancier. Le montant et les mensualités sont négociés selon vos moyens et vos besoins.

Le crédit-bail a deux formes, on distingue le Crédit-bail mobilier, qui porte sur le matériel, et le Crédit-bail immobilier, qui concerne les immeubles.

##### a. Le crédit-bail mobilier

Le Crédit-bail mobilier est un moyen de financement des investissements des biens d'équipements, de matériels et d'outillage à usage professionnel. Il se présente comme une opération de location de biens, spécialement achetés en vue de cette location par la société de crédit-bail, qui donne au locataire la faculté d'acquérir ; en fin de contrat, le bien moyennant un prix convenu d'avance correspondant à la valeur résiduelle.

##### b. Le crédit-bail immobilier

Un crédit-bail immobilier, c'est l'organisme de crédit choisie qui achète pour votre compte le bien immobilier nécessaire à votre activité professionnelle. C'est cet organisme qui le loue pendant la durée du contrat, durée comprise généralement entre 8 et 15 ans.

### 2.3. Le crédit immobilier

## Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante

---

L'immobilier est d'abord une réalité matérielle et physique. Dans la plupart des pays, le secteur de l'immobilier en général et du logement en particulier est l'objet d'interventions publiques, « *le logement est un bien sous tutelle, au même titre que la santé ou l'éducation* »<sup>16</sup>.

« *Par ailleurs, la construction et l'investissement en biens immobiliers nécessitent des moyens financiers qui sont apportés en partie sous la forme d'un capital de prêt* »<sup>17</sup>, c'est ce qui pousse les ménages à demander des crédits immobiliers.

Cela dit, un crédit immobilier aux particuliers est un prêt conventionnel à long terme destiné au financement d'un bien immobilier à usage d'habitation soit par l'achat, la construction, la rénovation ou l'extension d'un bien immobilier, garanti par une hypothèque de premier rang du bien financé<sup>18</sup>.

Donc un crédit immobilier peut être défini comme étant un crédit destiné à financer l'acquisition d'un logement, d'un terrain ou des travaux de rénovation ou d'aménagement comme nous montre le schéma ci-dessous.

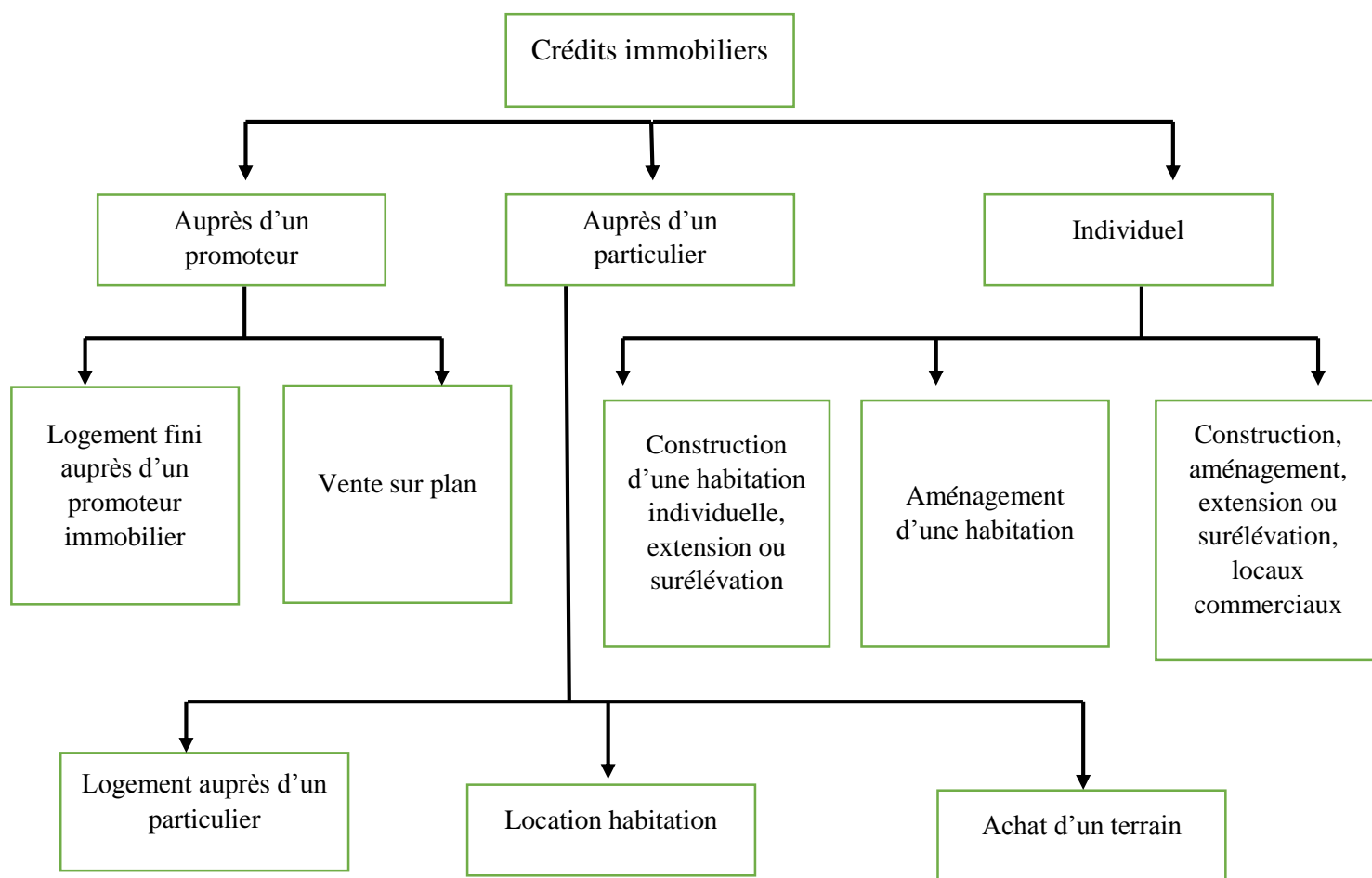
### Schéma n° 01 : Formes de crédit immobilier

---

<sup>16</sup> Corneul D., « Economie immobilière et des politique de logement », Edition de Boeck, 2013, P4.

<sup>17</sup> Corneul D., Op.cit, P 3.

<sup>18</sup> Larbani L., Tamourt K., « Le financement des crédits immobiliers, cas de la BNA », Mémoire de master, UMMTO, 2015, P43.



Source : documents internes de la Cnep-banque.

### 3. Les créances bancaires

« Il est entendu par créances au sens du présent règlement l'ensemble des crédits accordés aux personnes physiques ou morales inscrits au bilan des banques et établissements financier »<sup>19</sup>.

Une créance définit la contrepartie d'une dette contractée par une personne physique ou morale et accordé le droit au créancier à l'exécution d'une prestation en nature ou en espèces de part débiteur. Autrement dit c'est une somme d'argent qu'une personne (le créancier qui dans notre cas le banquier) a le droit d'exiger d'une autre personne (le débiteur).

Les créances sont classées en créances courantes et en créances classées.

#### 3.1. Les créances courantes

<sup>19</sup> Règlements de la Banque d'Algérie, N°14-03 du 16 février 2014, Relatif aux classements et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.

## **Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante**

---

Sont considérées comme créances courantes les créances dont le recouvrement intégral dans les délais contractuels paraît assuré.

Sont aussi incluses dans cette classe les créances assorties de la garantie de l'État, les créances garanties par les dépôts constitués auprès de la banque ou de l'établissement financier prêteur et les créances garanties par les titres nantis pouvant être liquidés sans que leur valeur ne soit affectée.

### **3.2. Les créances classées**

Sont considérées comme créances classées, les créances qui présentent un risque probable ou certain de non recouvrement total ou partiel et les impayés depuis plus de trois mois.

Elles sont réparties en fonction de leurs niveaux de risque, en trois catégories qui sont les créances à problèmes potentiels, les créances très risquées et les créances compromises.

#### **3.2.1. Créances à problèmes potentiels**

Sont classés dans cette catégorie de créance à problème potentiel :

- les crédits amortissables dont, au moins, une échéance n'est pas réglée depuis 90 jours ;
- les encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas réglés 90 jours ; après leur terme ;
- les crédits-bails dont, au moins, un loyer n'est pas honoré depuis 90 jours ;
- les soldes débiteurs des comptes courants qui, pendant une période de 90 à 180 jours, n'ont pas enregistré de mouvements créditeurs couvrant la totalité des agios et une partie significative desdits soldes débiteurs ;
- les crédits immobiliers aux particuliers garantis par une hypothèque dont les échéances mensuelles n'ont pas été honorées depuis au moins six mois ;
- les créances de toute nature dont le recouvrement total ou partiel est incertain, du fait d'une dégradation de la situation financière de la contrepartie, laissant présager des pertes probables (Secteur d'activité en difficulté, baisse significative du chiffre d'affaires, endettement excessif...) ou connaissant des difficultés internes (Litiges entre actionnaires...).

#### **3.2.2. Créances très risquées**

Sont classées dans cette catégorie des créances très risquées :

- les crédits amortissables dont au moins une échéance n'est pas réglée depuis 180 jours et les encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas réglés 180 jours après leur terme ;

## **Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante**

---

- les soldes débiteurs des comptes courants qui, pendant une période de 180 à 360 jours, n'ont pas enregistré de mouvements créditeurs couvrant la totalité des agios et une partie significative desdits soldes débiteurs ;
- les crédits-bails dont au moins un loyer n'est pas honoré depuis 180 jours ;
- les crédits immobiliers aux particuliers garantis par une hypothèque dont les échéances mensuelles n'ont pas été honorées depuis au moins douze mois ;
- les créances détenues sur une contrepartie déclarée en règlement judiciaire ;
- les créances dont la matérialité ou la consistance est contestée par voie judiciaire.

Sont également classées dans cette catégorie, indépendamment de l'existence d'impayés, les créances de toute nature dont le recouvrement total ou partiel est plus qu'incertain. Sont notamment visées les contreparties dont la situation financière est fortement dégradée et qui présentent généralement, avec plus de gravité, les mêmes caractéristiques que celles retenues dans la catégorie 1 ou qui ont fait l'objet d'une procédure d'alerte.

### **3.2.3. Créances compromises**

Sont classées dans cette catégorie, les créances dont le recouvrement total ou partiel est compromis et dont le reclassement en créances courantes n'est pas prévisible. Il s'agit notamment :

- des crédits amortissables dont au moins une échéance n'est pas réglée depuis plus de 360 jours et des encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas réglés, au moins, 360 jours après leur terme ;
- des crédits-bails dont au moins un loyer n'est pas honoré depuis plus de 360 jours ;
- des crédits immobiliers aux particuliers garantis par une hypothèque dont les échéances mensuelles n'ont pas été honorées depuis plus de 18 mois ;
- des soldes débiteurs des comptes courants qui n'ont pas enregistré de mouvements créditeurs couvrant la totalité des agios et une partie significative du principal depuis plus de 360 jours ;
- des créances frappées de déchéance du terme ;
- des créances détenues sur une contrepartie en faillite, en liquidation ou en cessation d'activité.

## Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante

---

Selon le règlement algérien n 2014-03 du 16 février 2014 relatif au classement des créances il est dit dans art 06, art 07 et art 08 « *Pour une contrepartie donnée, le déclassement d'une créance entraîne, par effet de contagion, le déclassement de toutes ses autres créances vers la même catégorie de créances classées, ainsi que le déclassement en engagements douteux des engagements par signature donnés de façon irrévocable* »<sup>20</sup>.

Les engagements par signature donnés de façon irrévocable à une contrepartie ne bénéficiant que d'engagements par signature et présentant un risque de défaillance sont également classés en engagements douteux.

Lorsque la contrepartie appartient à un groupe, la banque ou l'établissement financier évalue l'impact de la défaillance de cette contrepartie sur la situation du groupe et en cas de nécessité, procède au déclassement de l'ensemble des créances sur toutes les entités du groupe.

En cas de restructuration d'une créance classée, celle-ci doit être maintenue dans sa catégorie des créances classées pour une durée d'au moins douze mois. Après ce délai, le reclassement d'une créance restructurée en créance courante peut être envisagé, sous réserve que le nouvel échéancier de remboursement soit respecté et que les intérêts y afférents soient effectivement encaissés.

En cas d'impayés sur des créances restructurées, ces dernières sont déclassées dans leur intégralité en créances compromises après un délai de 90 jours. La liste des créances classées, ayant fait l'objet d'au moins une restructuration et dont le montant est supérieur à 50.000.000 DA, doit être communiqué trimestriellement à la commission bancaire et à la Banque d'Algérie. Une instruction de la Banque d'Algérie précisera les modalités d'application de cette disposition.

Les créances irrécouvrables sont des créances pour lesquelles il n'existe aucune perspective de recouvrement. Ces créances ne doivent être passées en perte qu'après épuisement des voies amiables ou judiciaires. Néanmoins, les créances de faibles montants peuvent être passées directement en perte, notamment au regard du montant des frais de procédure.

---

<sup>20</sup> Règlements de la Banque d'Algérie N°14-03 du 16 février 2014 relatif aux classements et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.

## Section 2 : La gestion des risques bancaire

L'objet du banquier, est la réalisation d'un profit au même titre que toute entreprise commerciale. En effet, la banque utilise l'argent comme matière première qu'elle transforme en produit sous forme de crédits moyennant un gain. Mais cette activité lui fait courir, à elle et à ses créanciers, des risques non négligeables. Aussi pour se protéger de ces risques, la banque prend un certain nombre de mesures.

### 1. Les risques liés à l'activité bancaire

Les risques liés à l'activité bancaire peuvent se présenter sous plusieurs formes. On distingue généralement le risque de contrepartie, le risque pays, le risque d'immobilisation, le risque du marché, le risque de liquidité et de solvabilité et le risque opérationnel<sup>21</sup>.

#### 1.1. Le risque de contrepartie ou le risque crédit

Faire accorder un crédit, c'est mettre librement et dans l'immédiat à la disposition de quelqu'un un bien réel (crédit-bail) ou un pouvoir d'achat (crédit classique) contre la promesse de restitution de ce bien ou un bien équivalent à une date déterminée à l'avance avec bien entendu.

L'article 68 de l'ordonnance 03-11 relative à la Monnaie et au Crédit stipule que le crédit est « *tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'aval, cautionnement ou garantie. Sont assimilées à des opérations de crédit, les opérations de location assorties d'option d'achat notamment le crédit- bail* »<sup>22</sup>.

Et d'après le sens du mot crédit, c'est donc faire confiance pour une contrepartie, qu'elle relève d'un particulier, d'une entreprise, d'un établissement de crédit, d'une collectivité ou même d'un Etat, son insolvabilité ou sa défaillance entraîne une perte à la banque.

#### 1.2. Le risque pays

Au niveau international, le risque crédit prend la forme du risque pays ou du risque souverain, développé depuis les années 80. Il concerne les pays en développement à dette extérieure élevée, ce risque se manifeste suite au non remboursement de la créance étrangère, qui est due à la condition économique, politique, sociale et financière de pays débiteur. Il trouve son origine dans deux principaux phénomènes, une incapacité de paiement et le refus de

---

<sup>21</sup> Iguergaziz W., « Evolution de la réglementation prudentielle et son impact sur la stabilité du système bancaire en Algérie », Thèse de doctorat, UMMTO, 2019, P 98.

<sup>22</sup> L'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, JORADP N°52, 2003, P10.

remboursement des dettes, qui sont liées aux opérations internationales. En d'autre terme ce risque représente tous les éléments d'incertitudes qui se matérialisent par une volatilité spécifique de l'investissement international par apport à un investissement domestique.

### **1.3. Le risque d'immobilisation**

Ce type de risque apparait en raison de l'impossibilité de mobiliser une telle créance pour pouvoir se refinancer auprès de l'institution d'émission, c'est-à-dire que le crédit ne peut être admis au réescompte de ses créances détenues sur la clientèle sous forme de prêts auprès de la banque centrale. Cette immobilisation de capitaux se traduit par l'incapacité de la banque à transformer son portefeuille de crédit en liquidité, afin de pouvoir assurer les retraits de fonds des déposants et de poursuivre le financement de sa clientèle.

De ce fait, le risque d'immobilisation met le banquier dans l'incapacité de faire face aux multiples demandes de retraits et de crédits émanant de sa clientèle, mettant par la suite l'activité de la banque dans une situation de manque de liquidité.

### **1.4. Le risque marché**

Qui constitue pour une banque de subir des variations défavorables des cours d'actions, de change, de matière première ou de taux d'intérêt .D'après cette définition, nous pouvons déduire que les principales composantes des risques de marché sont le risque de taux, le risque de change, le risque de matière première et le risque de position sur les valeurs mobilières.

#### **1.4.1 Le risque de taux d'intérêt**

La fluctuation du taux d'intérêt constitue un risque considérable pour la banque. Le risque de taux résulte de l'évolution divergente du coût des emplois de la banque avec le coût des ressources ; ceci peut compromettre sa marge d'exploitation. Ainsi, le banquier doit opter pour des taux d'intérêts variables sur les crédits octroyés pour minimiser ce risque.

Ce risque est identifié par le fait de voir les résultats affectés défavorablement, par les mouvements des taux d'intérêt. En outre, une banque supporte un risque de hausse des taux si elle prête à un taux fixe et se refinance au taux variable et vice versa pour le cas de baisse des taux. De même toute évolution inattendue du taux d'intérêt peut influencer négativement sur l'activité bancaire.

### 1.4.2 Le risque du taux de change

Ce risque apparaît lors de la réalisation d'opérations de commerce international de placements dans des structures financières étrangères, il s'agit de constatations à terme de pertes dues à la dépréciation de la devise facturée ou placée.

Selon Greuning et Bratanovic « *le risque de change provient des fluctuations des taux de change entre la devise domestique de la banque et les autres devises. C'est le décalage qui produit le risque, par lequel la banque est susceptible de subir des pertes, lorsque des fluctuations défavorables affectent les taux de change d'une devise donnée sur une période au cours de laquelle la banque détient une position ouverte, sur les éléments du bilan ou hors bilan, ou comptant ou à terme* »<sup>23</sup>.

C'est-à-dire ce type de risque trouve sa naissance dans les établissements financiers, à partir des opérations de prêts et d'emprunts à plus d'un an, en monnaie étrangère. En d'autre terme la banque supporte cette catégorie de risque lorsqu'elle se trouve face à une évolution défavorable du taux de change. En outre, il est aussi remarquable qu'il existe une interaction entre le risque du taux et celui de change.

### 1.4.3 Le risque sur le marché des matières premières

Ces marchés sont principalement actifs à Chicago et à Londres où sont traités les futures et les autres produits dérivés. La liste des matières premières est très large, elle compte par exemple, le pétrole, l'or, l'argent, le blé, le maïs...etc. Pour se couvrir contre le risque sur ce marché, Martellini et Priaulet affirment que 90% des opérations sont couvertes par les « *SWAP* », qui consiste à échanger un prix de marché (prix fluctuant) contre un prix fixe définit à l'avance<sup>24</sup>.

### 1.4.4 Le risque de position sur les valeurs mobilières

Le risque de portefeuille peut être défini comme étant le risque de pertes résultant des fluctuations des prix sur les titres de transaction et de placement et sur tout autre instrument financier. Le portefeuille d'investissement est un outil principal de gestion de liquidité, il n'existe pas un processeur d'investissement standard, les banques peuvent mettre l'accent sur différents styles de prise de risque<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Greuning H.V., Bratanovic S., « Analyse et gestion du risque bancaire », Edition ESKA, 2004, P261.

<sup>24</sup> Martellini L., Priaulet.PH., « Produits de taux d'intérêt », Edition Economica, 2004, P 122.

<sup>25</sup> Greuning H.V., Bratanovic S., Op.cit, P 262.

Il existe plusieurs méthodes pour se couvrir contre le risque de portefeuille : les options, rappelons qu'une option est un droit et non pas une obligation d'acheter (ou de vendre) à un prix et une date fixée à l'avance. Il est également possible de se couvrir avec un « *contract for difference* » qui est un produit dérivé qui permet d'échanger la différence de valeur d'un actif entre l'ouverture et la clôture du contrat<sup>26</sup>.

### 1.5. Le risque de solvabilité

Désigne l'insuffisance des fonds propres afin d'absorber les pertes éventuelles par la banque, en effet, ce risque ne découle pas uniquement d'un manque de fonds propres mais aussi des divers risques encourus par la banque tel que, le risque de crédit, du marché, du taux et de change. L'exposition des banques à ce type de risque peut mettre en danger son activité, d'où l'objectif recherché par les institutions financières c'est d'essayer d'ajuster les fonds propres aux risques afin de faire face à ce genre de risque d'insolvabilité.

### 1.6. Le risque de liquidité

Greuning et Bratanovic notent que « *la liquidité représente la capacité de la banque à faire face au reversement des dépôts et autres dettes et à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêts et du portefeuille d'investissement* »<sup>27</sup>. Nous pouvons donc déduire que le risque de liquidité désigne l'insuffisance de liquidité bancaire pour faire face à ces besoins inattendus. En effet, ce risque peut conduire à la faillite de la banque suite à un mouvement de panique des déposants, qui peuvent demander leurs dépôts au même temps.

Le recoure aux retraits massifs des fonds par les épargnants, ainsi que leurs inquiétudes sur la solvabilité de l'établissement bancaire, peut aggraver la situation de cette dernière et entraîne ce qu'on appelle « *une crise de liquidité brutale* ».

### 1.7. Le risque opérationnel

Plusieurs définitions peuvent être données aux risques opérationnels, et chaque banque conçoit une définition qui dépendra de la nature de son activité et du dispositif qu'elle mettra en place. La commission européenne définit le risque opérationnel comme « *le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, aux facteurs humains et aux systèmes, ou à des causes externes* ». D'une manière générale c'est le risque qui résulte d'un événement externe qui perturbe la réalisation des

---

<sup>26</sup> Iguergaziz W., Op.cit, P 102.

<sup>27</sup> Greuning H.V., Bratanovic S., Op.cit, P 167.

objectifs de l'établissement (catastrophes naturelles, incendies, changements de loi ou de réglementation) ou erreur humaine (fraude, erreur), ainsi que au dysfonctionnement de système d'information<sup>28</sup>.

### **2. Les moyens de prévention et de couverture contre les risques liés à l'activité bancaire**

Le problème qui se pose pour le banquier c'est comment limiter les risques liés au crédit ? Ou même comment pouvoir éviter un risque ?

D'un point de vue objectif, l'élimination radicale de tous les risques est impossible. D'ailleurs la gestion des risques peut être l'issue pour le banquier. En plus d'une bonne étude du dossier du crédit le banquier dispose d'autres moyens de prévention, comme l'application et le respect des règles prudentielles, le recueil des garanties et le suivi des engagements.

#### **2.1. L'application des règles prudentielles**

La Banque d'Algérie a instauré des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers obligatoires ayant pour objectif le renforcement de la structure financière des établissements de crédit, l'amélioration de la sécurité des déposants et la surveillance de l'évolution des risques de banques.

##### **2.1.1. Le ratio de division des risques**

En application de l'article 2 de l'instruction de la Banque d'Algérie N° 74 / 94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers les banques et établissements financiers, afin d'éviter une concentration des risques sur un même client ou un groupe de clients, doivent veiller, à tout moment, au respect de ces deux ratios.

- les risques encourus sur un même bénéficiaire n'excèdent pas 25% des fonds propres nets de la banque (à partir du 01/ 01/ 1995).
- le montant total des risques encourus sur les bénéficiaires ayant dépassé 15% des fonds propres desdits banques et établissements financiers ne doit en aucun cas excéder dix (10) fois le montant de ces fonds propres<sup>29</sup>.

##### **2.1.2. Le ratio de couverture des risques**

---

<sup>28</sup>Idem.

<sup>29</sup> L'instruction de la Banque d'Algérie N° 74-94, du 29 novembre 1994, relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers les banques et établissements financiers.

## Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante

---

Il s'agit de ratio de solvabilité dit « *ratio Cook* » celui-ci est défini à partir des travaux de la commission Cook et a été mis en place dans le cadre de l'accord Bâle I de 1988.

Ce ratio vise à mesurer l'aptitude des banques à prendre en charge les risques encourus par leurs fonds propres nets. Il comprend en numérateur les fonds propres et au dénominateur la somme des risques pondérés et les éléments en hors bilan. Il doit être au moins égal à 8%.

$$\text{Ratio COOK} = \frac{\text{F. P. N} \times 100}{\text{R. E. P}} > 8 \%$$

-les FPN : Fonds Propres Nets.

-les REP (Les risques encourus pondérés), les risques liés à la clientèle et au personnel, les concours aux banques et établissements financiers ainsi que les titres de placement et de participation auxquels on applique un taux de pondération en fonction du risque lié à l'engagement.

Il est à signaler qu'en 2006 les banques et établissements financiers adopteront au niveau mondial un nouveau ratio de solvabilité baptisé ratio *Mc Donough* selon les recommandations du comité Bâle II qui stipulent que sur les 8 % les banques doivent réserver 6.6% pour le risque de contrepartie, 0.4 % pour le risque opérationnel et 1 % pour le risque de marché.

### 2.2. Le recueil des garanties

C'est pour couvrir le risque de non-remboursement que le banquier doit recueillir des garanties. Les garanties retenues sont en fonction du montant et de la durée du crédit plus le montant est élevé ainsi que la période est longue, plus les garanties exigées sont importantes. Il existe une panoplie de garanties exigées à l'entreprise, selon la nature du crédit octroyé.

#### 2.2.1. Les garanties réelles

Les garanties réelles permettent de réserver un ou plusieurs actifs mobiliers ou immobiliers appartenant au bénéficiaire du crédit ou à une tierce personne à la garantie de l'emprunt contractée auprès de la banque prêteuse en faisant naître au profit de cette dernière une cause dite « *cause de légitime préférence* »<sup>30</sup>.

### A. L'hypothèque

---

<sup>30</sup>Descamps B., Soichot J., « Economie et gestion de la banque », Edition EMS Paris, 2002, PP120-121.

## Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante

---

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* »<sup>31</sup>.

En effet, le droit réel qui est conféré à la banque dans le cadre d'un contrat d'hypothèque ne se traduit pas par un droit de propriété proprement dit donc, le bien affecté en garantie reste la propriété du client débiteur qui en conserve toutes les prérogatives de propriétaire.

### B. Le nantissement

L'article 948 du code civil définit le nantissement comme suit « *le nantissement est un contrat par lequel une personne s'oblige, pour la garantie de sa dette ou celle d'un tiers, à remettre au créancier ou à une tierce personne choisie par les parties, un objet sur lequel elle constitue, au profit du créancier, un droit réel en vertu duquel celui-ci peut retenir l'objet jusqu'au paiement de sa créance et peut se faire payer sur le prix de cet objet en quelque main qu'il passe* »<sup>32</sup>.

L'acte de nantissement doit s'établir par acte notarié. Le nantissement ne peut porter que sur des meubles (corporels ou incorporels). Il est constaté par un écrit sous seing privé.

### C. Le gage

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

L'article 188 du code civile dispose que « *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* »<sup>33</sup>.

#### 2.2.2. Les Garanties Personnelles

Les garanties personnelles concernent tous les engagements pris par une tierce personne, autre que le débiteur principal, d'honorer les engagements de celui-ci, s'il ne satisfait pas à ses obligations. Les créanciers disposent ainsi d'un droit de poursuite contre cette personne autre que le principal obligé.

La garantie personnelle peut prendre deux formes qui sont la forme du cautionnement ou de l'aval.

### A. Le cautionnement

---

<sup>31</sup> Code civil 75-58, JORADP N°78,1975, P 324.

<sup>32</sup> Code civil75-58, JORADP N°78, 1975, P 347.

<sup>33</sup> Code civil75-58, JORADP N°78, 1975, P 62.

## Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante

---

L'article 644 du Code Civil algérien stipule que « *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* »<sup>34</sup>.

Selon l'article 645 du code civil « *Le cautionnement ne peut être constaté et prouvé que par écrit...* »<sup>35</sup>. On peut distinguer deux formes de cautionnement qui sont le cautionnement simple et le cautionnement solidaire.

### a. Le cautionnement simple

Dans ce cas, la caution peut apposer au créancier deux objections qui sont :

- le bénéfice de discussion, qui permet à la caution poursuivie par la banque, de demander à cette dernière, et ce sans l'obliger, à poursuivre d'abord le débiteur principal dans ses biens.
- le bénéfice de division, dans le cas de pluralité des cautions, il offre à la caution la possibilité de demander à la banque de diviser les poursuites entre elles, en fonction de la part de chacune dans l'engagement.

### b. Le cautionnement solidaire

C'est le type de cautionnement le plus recueilli par nos banques. Dans ce cas, le créancier a le droit de poursuivre indéfiniment le débiteur principal ou la caution.

En effet, lors du recueil de la caution, la Banque exige généralement la souscription d'actes de cautionnement solidaires et indivisibles afin de se protéger.

## B. L'aval

L'article 409 du code civil stipule que « *l'aval est l'engagement d'une personne de payer toute ou partie d'un montant d'une créance, généralement un effet de commerce* »<sup>36</sup>.

Il est exprimé par la mention « bon pour aval » ou toute autre formule équivalente, apposée sur le recto de l'effet suivie de la signature de l'avaliseur, comme il peut être donné par un acte séparé. En plus des garanties personnelles et réelles recueillies, la banque peut exiger de son client une délégation d'assurances telles que l'assurance multirisque, l'assurance vie.

En recueillant des garanties réelles, le banquier doit s'assurer que son client n'est pas redevable envers des créanciers privilégiés (le fisc, les assurances, etc.) qui peuvent appréhender les biens nantis entre ses mains. Il doit de ce fait vérifier que les extraits de rôles

---

<sup>34</sup> Code civil 75-58, JORADP N°78,1975, P 239.

<sup>35</sup> Code civil 75-58, JORADP N°78,1975, P 239.

<sup>36</sup> Code civil 75-58, JORADP N°78,1975, P 146.

## Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante

---

ainsi que les attestations de mises à jour des cotisations sociales que le demandeur de crédit lui présente sont apurés.

Ainsi, faut-il prêter une attention particulière à la période suspecte, qui commence 15 jours avant la date de cessation de paiement, et à partir de laquelle toute garantie réelle sera annulée.

### Section 3 : La notion d'entreprise en difficulté

La défaillance représente un phénomène économique qui fait peur et tous les entrepreneurs la redoutent. Or la situation économique de l'entreprise en difficulté a des conséquences négatives. En effet, les défaillances affectent l'existence entière d'une entreprise et représentent un coût très élevé non seulement pour l'entreprise en question, mais également pour le nombre de ses partenaires, banquiers, la région dans laquelle se situent l'entreprise et en général l'économie d'un pays.

#### 1. Les entreprises en difficultés

La notion d'entreprise en difficulté suppose que l'entreprise a cessé de fonctionner de manière harmonieuse. Une rupture dans la continuité de son exploitation s'est produite ou risque de se produire. L'entreprise n'est donc pas encore en état de cessation des paiements, caractérisée par l'impossibilité de faire face au passif exigible grâce à l'actif disponible.

La défaillance est d'abord un événement économique dans la mesure où elle résulte des difficultés économiques et financières de l'entreprise. Mais il est également juridique dans la mesure où la loi définit les critères de déclenchement de la procédure et encadre strictement la situation de l'entreprise après la cessation de paiement<sup>37</sup>.

Certains auteurs ont essayé de définir l'entreprise en difficulté en tenant compte de deux préoccupations, la première est de préciser le sens de la notion d'entreprise en difficulté, quant à la deuxième est de déterminer le moment à partir duquel on considère qu'une entreprise est en difficulté. Ceci s'est avéré relativement difficile du fait que chaque entreprise constitue en elle-même un cas particulier parmi plusieurs autres

Jean Brilman, dans son livre *Dynamique du redressement d'entreprise*, retient une définition assez étendue « *L'entreprise en difficulté n'est pas seulement une entreprise qui, rencontrant ou prévoyant des difficultés, prend des mesures immédiates afin de ne pas*

---

<sup>37</sup> Boubakir Ch., «La banque et l'entreprise privée en difficulté », Mémoire de master ESB, 2011, P 51.

## Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante

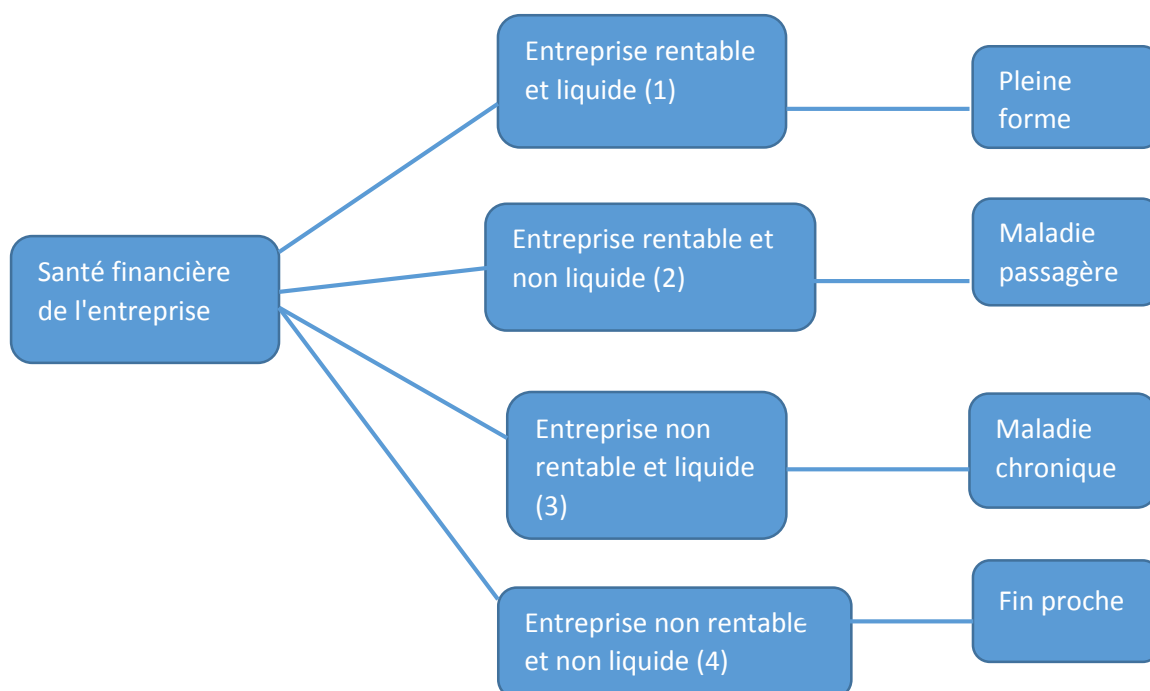
*connaître d'ennuis financiers. Ces entreprises se caractérisent par une faible rentabilité, un volume d'activité en baisse, une dégradation du climat social voire des grèves ; elles traversent aussi, pour nombre d'entre elles, une conjoncture difficile »<sup>38</sup>.*

Au-delà, la notion d'entreprise en difficulté ne renvoie pas forcément à l'idée des difficultés financières et traduit aussi une approche différente des incidents de fonctionnement que peuvent rencontrer les entreprises. Elle intègre en effet une idée essentielle : celle de prévention.

L'entreprise en difficulté, est celle qui n'arrive pas à réaliser ses objectifs économiques soit l'objectif de rentabilité qui est la capacité à rémunérer ses moyens financiers investis permettant d'évaluer sa performance globale, soit l'objectif de liquidité qui est la couverture des dépenses et besoin de trésorerie sans recourir aux financements externes.

L'interaction de ces deux paramètres permet de distinguer quatre catégories d'entreprises et d'apprécier la santé financière de l'exploitation.

### Schéma n°2 : L'état de santé financière de l'entreprise



**Source :** Crucifix F., Derni A., «Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise», Edition Maxima, Paris, 2003, P 16.

<sup>38</sup>Jean B., « Les entreprise en difficulté », Edition Economica, Paris, 1994, P 07.

## Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante

---

On relève aisément que les entreprises en difficulté se situent dans les catégories 2, 3 et 4 du tableau. Elles affichent, en effet, un état insuffisant de liquidité et/ou de rentabilité.

Les entreprises de la catégorie 2 sont les moins fragiles car malgré des problèmes de trésorerie, elles présentent une rentabilité satisfaisante qui leur permet de surmonter les insuffisances de liquidité.

Les entreprises en état de « *maladie chronique* » (catégorie 3) devraient pouvoir opérer, à moyen terme, une reconversion ou une restructuration, grâce à leur liquidité favorable.

Par contre, les entreprises dont la rentabilité est entamée et qui souffrent de problèmes de liquidité (catégorie 4) sont gravement menacées. Leur chance de survie est tributaire d'une restructuration en profondeur et d'une injection subséquente de nouveaux capitaux.

En définitive, l'entreprise connaît des difficultés lorsqu'elle n'arrive pas à dégager une valeur ajoutée suffisante pour rémunérer, au prix du marché, l'ensemble des facteurs de production qui contribuent à la réalisation de son projet.

### 1.1. Caractéristiques des entreprises en difficultés

Il est très difficile de déterminer le profil type pour des entreprises en difficulté.

Toutefois on peut déterminer les caractéristiques communes de ces entreprises. L'âge, la taille, la forme juridique et la nature d'activité sont pour autant des éléments déterminant de la classification des entreprises.

#### 1.1.1. L'âge

Le risque de défaillance est très important pour les jeunes entreprises. Les plus touchées sont celles âgées de moins de dix ans. Ces entreprises présentent une moindre performance et une forte dépendance du marché intérieur. Elles ont une clientèle peu diversifiée et une gamme de produit très limitée. Leur adaptation et réaction face au différent évènement reste très lentes et parfois inefficaces, ce qui explique l'importance de l'expérience et l'apprentissage dans la vie de l'entreprise.

#### 1.1.2. La forme juridique

Les entreprises individuelles sont beaucoup moins touchées par les défaillances que les sociétés. La dissociation entre le patrimoine de l'entrepreneur et celui de l'entreprise réduit l'impact de la défaillance. Face aux difficultés, un entrepreneur individuel aura tendance à réagir plus rapidement pour protéger son, patrimoine et celui de son entreprise.

### 1.1.3. La taille

Le risque de défaillance reste plus élevé pour les petites et moyennes entreprises que pour les micros et grandes entreprises. La taille peut induire deux effets opposés.

Au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente, la dissociation entre le patrimoine de l'entrepreneur et celui de l'entreprise augmente. Cet élément joue dans le sens d'un risque croissant avec la taille de l'entreprise. A l'inverse, plus la taille de l'entreprise est importante, plus celle-ci est en mesure de bénéficier d'économie d'échelle, d'influer sur ses partenaires commerciaux et financiers. D'autres parts les grandes entreprises sont généralement les plus anciennes, elles bénéficient de ce point d'une plus grande expérience.

### 1.2. Les différentes approches de la défaillance

Il existe quatre sortes d'approches de la défaillance, à savoir : économique, financière, comptable et juridique<sup>39</sup>.

#### 1.2.1. La défaillance économique

L'entreprise est défaillante économiquement lorsque ses charges dépassent largement ses produits. Cela conduit l'entreprise à se trouver dans l'incapacité de rémunérer ses facteurs de production qui concourent à la réalisation de son actif économique.

La défaillance économique est atteinte lorsque l'entreprise enregistre des pertes structurelles (liquidité) ou chroniques (rentabilité).

Cette situation peut être mesurée par deux indicateurs qui la valeur ajoutée et l'excédent brut de l'exploitation.

La valeur ajoutée qui est un indicateur pertinent pour apprécier l'activité et le développement de l'entreprise.

$VA = \text{ventes HT} + \text{Production (stockée et immobilisée)} - \text{les achats} - \text{variations de stocks} - \text{autres achats}$ .

Le stade ultime de la régression économique est une valeur ajoutée négative, l'entreprise dans ce cas consomme de la richesse au lieu d'en créer.

L'excédent brut d'exploitation qui représente l'indicateur de la rentabilité économique de l'activité. La situation limite est atteinte lorsque l'EBE est structurellement négatif.

---

<sup>39</sup> Amzal A., Benabdelmoumen A., « Le rôle de la banque dans le redressement des entreprises en difficulté » mémoire master, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2017, P18.

**EBE** = VA+ Subvention- impôts et taxes-fraie de personnel<sup>40</sup>.

### 1.2.2. La défaillance financière

C'est le stade de difficulté le plus avancé, qui met l'existence l'entreprise en péril. La défaillance financière se traduit par une profonde dégradation des structures financières et se manifeste par plusieurs signes tels que les difficultés à générer de la valeur ajoutée, diminution de ses ressources clés et incapacité à rémunérer ses facteurs de production.

La défaillance financière intervient lorsque l'exploitation ne peut plus faire face au passif exigible au moyen de son actif disponible. Si la rentabilité est insuffisante, l'exploitation de l'entreprise est menacée, puisqu'elle ne peut plus rémunérer les fonds propres au taux en vigueur sur le marché. Dans ces conditions, il sera moins aisé pour la firme de se procurer de nouveaux fonds propres puisqu'elle n'est pas en mesure de les rémunérer. Elle devra solliciter alors une nouvelle ligne de crédit afin d'assurer la poursuite de son activité.

Ce recours aux fonds extérieurs, entrainera des charges financières supplémentaires qui contribueront à détériorer ses résultats financiers. De même, l'entreprise peut connaître des problèmes de liquidité dans le cas où ses disponibilités de l'exploitation ne suffisent pas à couvrir l'ensemble de ses dépenses.

### 1.2.3. La défaillance comptable

Cette défaillance est caractérisée par l'accumulation des pertes sur trois exercices successifs, des pertes réelles constatées supérieures au tiers du montant des capitaux propres en fin d'exercice

### 1.2.4. La défaillance juridique

Elle concerne en principe l'action du dépôt de bilan suite à une situation d'insolvabilité et constitue la sanction légale de la défaillance financière.

Les droits de faillites sont des procédures collectives, générales et publiques ayant pour objet d'éliminer l'entreprise ou de permettre son redressement, ce qui constitue leur premier aspect, le second étant qu'à l'origine de ces procédures, il y a l'insolvabilité d'un débiteur qui se manifeste par la cessation des paiements, puisqu'il se retrouve dans l'incapacité de faire face au passif immédiatement exigible avec son actif disponible.

Un seul incident de paiement suffirait, sur le plan des principes, à faire naître le fait générateur de la défaillance. Effectivement, les entreprises peuvent se trouver dans

---

<sup>40</sup> Sylvie G., «Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie», Edition Dunod, Paris, 2006, P 40.

## **Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante**

---

l'impossibilité d'honorer leurs obligations, en raison d'une trésorerie insuffisante, de difficultés d'obtention de crédits ou encore d'une conjoncture économique défavorable, même si cette situation n'est que passagère. Dans ce cas, il ne serait pas opportun de sanctionner un débiteur confronté à des difficultés passagères et qui n'est pas en état de cessation de paiement, cette situation ne sera effective que si une situation grave se prolonge dans le temps et peut s'avérer sans issue<sup>41</sup>.

### **1.3. Processus de défaillance**

La dégradation de la situation de l'entreprise passe par de longues étapes avant d'atteindre une situation critique et faire appel aux procédures judiciaires. Elle commence sur le plan économique, commercial puis financier avant d'aller à sa traduction sur le plan juridique qui n'est qu'une résultante logique en cas d'échec ou d'absence de mesures entamées par l'entreprise pour redresser sa situation<sup>42</sup>.

#### **1.3.1. La régression économique**

Une régression économique survient lorsque l'entreprise enregistre des pertes substantielles et structurées (augmentation des prix des matières premières, hausse des salaires, accentuation de la concurrence, innovation technologique). Cette situation peut être mesurée par deux indicateurs qui sont la valeur ajoutée et l'excédent brut de l'exploitation.

La valeur ajoutée qui rend compte du poids économique réel de l'entreprise, elle dépend de nombreux facteurs tels que le degré d'intégration de l'entreprise, le degré d'élaboration et d'innovation des produits, la qualité de son organisation industrielle et commerciale, la formation et la productivité du personnel, le rendement des équipements. Une influence négative de ces facteurs entraînera une dégradation de la valeur ajoutée. Lorsque cet indicateur porte un signe négatif, l'entreprise dans ce cas consomme de la richesse au lieu d'en créer.

L'excédent brut d'exploitation qui représente l'indicateur de la rentabilité économique de l'activité, et la situation limite est atteinte lorsque l'EBE est négatif.

#### **1.3.2. La régression commerciale**

Cette régression peut être brutale, progressive ou dissimulée. Elle se caractérise par la chute du chiffre d'affaire ou la baisse du taux de la marge brute, voire les deux successivement

---

<sup>41</sup> Abbad I., « les entreprises en difficultés, diagnostic et redressement cas de l'entreprise de céramique de la Tafna CERTAF », Mémoire de master, Université d'Oran, 2009, P 50.

<sup>42</sup> Abbad I., Op.cit .P 50.

## **Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défailante**

---

ou en même temps qui sont expliquées par l'inadaptation technique ou produits non compétitifs, les déficiences de la fonction commerciale et le vieillissement et non renouvellement de la clientèle

### **1.3.3. La régression financière**

La régression financière est généralement le résultat de la non maîtrise d'une régression commerciale. L'insuffisance de marge ne permet plus de couvrir les charges de structures, le résultat positif peut devenir négatif et l'affaiblissement de l'autofinancement risque de rendre difficile les remboursements d'emprunts. Cependant cette régression peut être indépendante de la régression commerciale et cela dans les cas suivants : Gros impayés, la perte d'un client important, retrait de concours bancaires et les montages financiers inadaptés avec des crédits à court terme finançant les investissements à long terme.

## **2. Indicateurs, causes et origines de défaillance des entreprises**

### **2.1. Les 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.

#### **2.1.1. Signaux d'alerte économique et généraux**

Les signaux d'alerte économique se divisent en quatre indicateurs qui sont, les indicateurs d'exploitation, les indicateurs financier, les indicateurs d'investissement, et ceux concernant l'environnement économique.

##### **A. Indicateurs d'exploitation**

Les indicateurs d'exploitation peuvent être de multiples natures et certains sont communs à la plupart des entreprises. Nous énumérerons dans ce qui suit des indicateurs qui ne se traduisent pas, le plus souvent, par des tensions de trésorerie immédiate mais qui viennent progressivement à savoir :

- diminution du carnet de commande et du chiffre d'affaire en raison des tensions sur le marché ;
- augmentation du nombre de litiges clients et des délais d'encaissement dues respectivement aux problèmes qualité /prix et de la tension de la trésorerie chez les clients ;
- difficultés d'approvisionnements (pénurie de matières premières, défaillance d'un fournisseur significatif...)
- retards de fabrication engendrés par des mouvements sociaux ;

- augmentation des prix des matières premières et de certains coûts de production ;
- augmentation des stocks, révélateur anticipé de tension sur la trésorerie et de la perte liée à l'obsolescence potentielle des produits en stock ;
- chiffre d'affaire inférieur aux frais généraux. Les problèmes financiers prennent en général leurs racines très en amont des tensions de trésorerie, et le dirigeant risque de ne pas avoir le temps de mettre en œuvre ses décisions s'il attend ces tensions pour réagir.

### **B. Indicateurs financiers**

Ces indicateurs ne sont en général que le résultat des indicateurs précédents et se résument comme suit :

- diminution significative de la trésorerie ;
- augmentation du besoin en fonds de roulement ;
- augmentation des frais financiers ;
- es difficultés à rembourser les emprunts ;
- l'atteinte des limites d'autorisation de crédits, au sens large : découvert, ligne d'escompte... ;
- l'incapacité à négocier une augmentation des concours bancaires ;
- la croissance du ratio endettement / capitaux propres<sup>43</sup>.

### **C. Indicateurs concernant les investissements**

Les cycles d'investissement sont financés intégralement ou en partie par les gains de productivité qu'ils génèrent. Des retards de réalisation de ces investissements conduisent, compte tenu des montants engagés, à une crise financière lourde et inévitable<sup>44</sup>.

### **D. Indicateurs concernant l'environnement économique général**

Les indicateurs suivants ne sont pas révélateurs de difficultés financières de l'entreprise. Le durcissement général des conditions de crédits, la hausse des taux d'intérêts, la variation significative des taux de change, la hausse du taux d'inflation, la variation significative de tout indicateur spécifique lié à l'activité propre de l'entreprise et la dégradation des conditions de sécurité.

Cependant ils peuvent traduire une évolution de l'environnement économique qui pourra conduire à des difficultés financières.

---

<sup>43</sup> L'académie sciences techniques comptables financiers, Le management des entreprises en difficultés financières, Rapport N°15, Paris, Septembre, 2010, P 20.

<sup>44</sup> Idem.

### **2.1.2. Indicateurs ressources humaines**

Le personnel de l'entreprise représente une force majeure, et son instabilité pourrait la conduire à des difficultés, et ci-après les indicateurs les plus 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.

### **2.1.3. Indicateurs associés/actionnaires**

Les associés /actionnaires peuvent intervenir dans la prise de décisions concernant l'entreprise, et les conflits qui se créent entre eux la conduisent à des difficultés. Voici quelques-uns des signaux les plus répandus :

- des débats animés sur la situation de l'entreprise ou des inquiétudes profondes exprimées sur l'évolution de l'activité ;
- des demandes d'information accélérées et plus précises, notamment sur les prévisions de trésorerie et l'évolution du besoin en fonds de roulement ;
- des demandes de convocation de réunions à intervalles plus courts qu'habituellement ;
- le refus de vote de décisions proposées par le dirigeant ;
- la démission d'administrateurs ;
- la demande de sortie du capital de certains associés / actionnaires.

### **2.1.4. Indicateurs venant des tiers**

L'entreprise a des relations avec des tiers, qui peuvent indiquer les difficultés qu'elle peut rencontrer et parmi eux nous avons l'expert-comptable, l'avocat, le commissaire aux comptes et le banquier de l'entreprise.

#### **A. L'expert-comptable**

Qui est l'accompagnateur au quotidien de l'entreprise, son rôle principal est la préparation des comptes, mais d'après son expérience il peut aussi jouer le rôle du conseiller notamment sur les petites entreprises. Il est bien placé pour attirer l'attention du dirigeant sur certaines dérives potentiellement dangereuses.

#### **B. L'avocat**

Qui est l'interlocuteur privilégié du dirigeant de l'entreprise, en particulier lors de la naissance des litiges avec les tiers. Même s'il est généralement moins présent dans l'entreprise il peut jouer un rôle dans l'anticipation des crises puisqu'il est au courant des tensions avec certains partenaires de l'entreprise.

### C. Le commissaire aux comptes

Il a une mission permanente de contrôle dans l'entreprise où il doit faire une analyse annuelle des risques et s'assurer de la continuité de l'exploitation.

### D. Les banquiers de l'entreprise

Le banquier est un partenaire, non seulement incontournable, mais aussi privilégié des entreprises. Ses compétences en matière de financement doivent être mises à profit par le dirigeant afin d'apprécier la situation financière de son entreprise. Lorsque le banquier est réticent sur l'octroi d'une ligne de crédit complémentaire ou contacte régulièrement l'entreprise en s'inquiétant de la position de son compte, le dirigeant doit s'interroger sur sa stratégie et sur la nécessité de rechercher de nouvelles sources de financement afin de ne pas se retrouver en situation difficile en cas de besoin de trésorerie supplémentaire (besoin exceptionnel ou non).

## 2.2. Les causes majeures de la défaillance des entreprises

Les facteurs qui sont à l'origine des difficultés de l'entreprise ne peuvent être énumérés d'une façon limitative. Et les causes sont nombreuses et peuvent se présenter selon deux approches à savoir l'approche micro-économique et l'approche macro-économique<sup>45</sup>.

### 2.2.1. Les causes micro-économiques

Par facteurs micro-économiques, nous évoquons les facteurs internes à l'entreprise. Nous distinguons trois types de causes à savoir les causes stratégiques, les causes relatives à la gestion et enfin les causes accidentelles<sup>46</sup>.

#### A. Les causes stratégiques

Elles se rapportent à la politique générale de l'entreprise qui prend l'ensemble des fonctions commerciales, financières et techniques.

##### a. Problèmes liés à la production et à la technique

Comme le sommeil technologique, caractérisé par la non-modernisation des équipements et le non renouvellement des machines, peut conduire à la disparition pure et simple du marché de l'entreprise. Et l'obsolescence technologique qui engendre des coûts de revient non compétitifs sur le marché ainsi qu'une production insuffisante qui ne peut satisfaire la demande.

---

<sup>45</sup> Amzal A., Benabdelmoumen A., Op.cit, P 47.

<sup>46</sup> Philippe P., Pierre S., «L'entreprise en difficulté», Collection Delmas, Edition Dalloz, 2002, P 25.

### **b. Problèmes commerciaux**

Les entreprises sont confrontées à des problèmes d'écoulement de leurs marchandises causés par l'organisation industrielle et commerciale inadéquate, et les exigences de plus en plus contraignantes du marché.

### **c. Problèmes financiers**

Qui sont engendrés généralement par : le manque de financement propre au départ et de ressources d'autofinancement accroîtra la vulnérabilité de l'entreprise, la faiblesse voir l'absence du contrôle de gestion, l'augmentation des charges financières et salariales qui entraîne la dégradation de l'entité économique, l'insuffisance du fond de roulement ce qui causera une structure financière déséquilibrée, marquée par une trésorerie négative.

### **B. Les causes relatives à la gestion**

Gérer, c'est prévoir l'avenir proche et lointain de l'entreprise, organiser les plans du travail, prendre la décision opportune qui va le mieux avec les objectifs fixés de l'entreprise et contrôler les résultats réalisés avec ceux prévus, donc une mauvaise gestion peut causer des pertes considérables.

Cette mauvaise gestion peut être due à des problèmes de stratégies (diversification trop grande, mauvaise gestion de la croissance...), des politique d'investissement inefficente (surinvestissement, manque d'investissement, investissement inapproprié...) ou à l'absence ou l'inadaptation d'une réorientation des compétences clés de l'entreprise (absence de formation...).

### **C. Les causes accidentelles**

En plus des causes précédentes, l'avènement de certains faits exceptionnels et imprévus peut être à l'origine de la défaillance de l'entreprise, par exemple le décès d'un dirigeant, le départ d'un ou plusieurs associés (dirigeants), catastrophes naturelles.

En effet, ces accidents mettent sérieusement en question la continuité de l'entreprise.

#### **2.2.2. Les causes macro-économiques**

Quand on parle des facteurs macro-économiques nous désignons les facteurs liés à l'environnement de l'entreprise comme les conditions du crédit et le marché monétaire, les flux de création d'entreprise, l'inflation et le renforcement de la concurrence<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Philippe P., Pierre S., Op.cit, P 26.

### **A. Les conditions du crédit et le marché monétaire**

Elles sont considérées comme l'une des principales causes de défaillance des entreprises, et sont généralement le résultat du durcissement des conditions bancaires, d'une restriction du crédit ou d'une hausse des taux d'intérêts. Ces dernières favorisent l'accroissement du taux de défaillance des entreprises. Ainsi lorsque la solvabilité de l'entreprise se dégrade, les banques voient leurs rôles s'accroître et elles se préparent pour faire face aux risques.

### **B. Le flux de création d'entreprise**

La distribution des faillites dépend de l'âge de l'entreprise. Les jeunes entreprises enregistrent un taux élevé de mortalité. La création de nouvelles entreprises entraîne, avec un décalage de quelques années, une impulsion des défaillances. Ces entreprises présentent des fragilités dues en premier lieu à leurs conditions de créations. En effet la majorité de ces entreprises ne disposent que du capital minimum requis par la loi. Le renforcement de leur fonds reste nécessaire pour le développement de ces entreprises

### **C. L'inflation**

Le rythme de dépréciation monétaire peut avoir une influence qui peut être favorable ou non sur la situation de l'entreprise. A court terme, ce phénomène joue en faveur des entreprises qui souffrent d'un endettement important car il leur permet de rembourser avec un argent déprécié. A moyen terme celles-ci voient une part croissante de leurs revenus absorbée par les frais financiers.

### **D. Le renforcement de la concurrence**

Pour qu'une entreprise soit compétitive, elle doit affronter la concurrence en s'adaptant aux changements des besoins de la clientèle, par le lancement de nouvelles gammes de produits à temps. Ou encore, en utilisant des techniques de production nouvelles et plus performantes et en commercialisant des produits à bas prix. Autrement, l'entreprise se retrouvera à la traîne par rapport à ses concurrents et s'engouffrera dans la difficulté.

## **3. Les phases de difficulté des entreprises**

L'entreprise pourra connaître toutes sortes de difficultés. Toutefois, et quelles que soit l'origine des difficultés, celles-ci aboutissent en fin de compte à un déséquilibre financier, auquel les dirigeants n'ont pas été en mesure de remédier à temps<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup>Djouzi L., et Bersi T., « L'attitude de la banque face au non recouvrement des créances des entreprises en difficultés » Mémoire de master UMMTO, 2021, P 80.

### **3.1. Le processus de dégradation de la situation de l'entreprise**

La défaillance d'une entreprise résulte de l'aboutissement de plusieurs facteurs. Le processus de détérioration commence bien plusieurs années avant la déclaration de faillite. On peut résumer ce processus en trois phases.

La première phase qui se caractérise par la stagnation des ventes, la diminution de la rentabilité et l'augmentation des coûts.

Durant cette période, l'entreprise ne pourra maintenir ni la qualité de ses produits, ni le niveau des coûts de fabrication. Cette situation conduit automatiquement à une dégradation du rapport qualité/prix, d'où une baisse des commandes.

À ce niveau, L'entreprise doit faire face à deux choix soit elle va baisser les prix, et donc perdre sa rentabilité soit elle va maintenir le niveau des prix, et perdre des parts de marché.

La deuxième phase qui se caractérise par le déphasage des variations de stock par rapport aux variations De l'activité, l'accroissement du besoin en fonds de roulement et la poursuite de la baisse de la rentabilité.

Durant cette période, l'entreprise connaîtra une baisse sensible de son activité. En effet le cycle d'exploitation va enregistrer un retard, qui empêchera l'entreprise d'assurer ses échéances courantes. Cela va entraîner une baisse du fonds de roulement net. Les frais financiers augmentent, et le résultat brut économique se dégrade.

Troisième phase qui se caractérise par la difficulté de trésorerie et l'asphyxie financière par manque de fonds de roulement.

A terme l'entreprise, et avec les problèmes d'exploitation, va épuiser tous ses moyens de financement. L'entreprise éprouve de plus en plus de difficultés pour assurer les échéances. Son endettement et sa dépendance vis-à-vis de sa banque et ses fournisseurs vont s'alourdir.

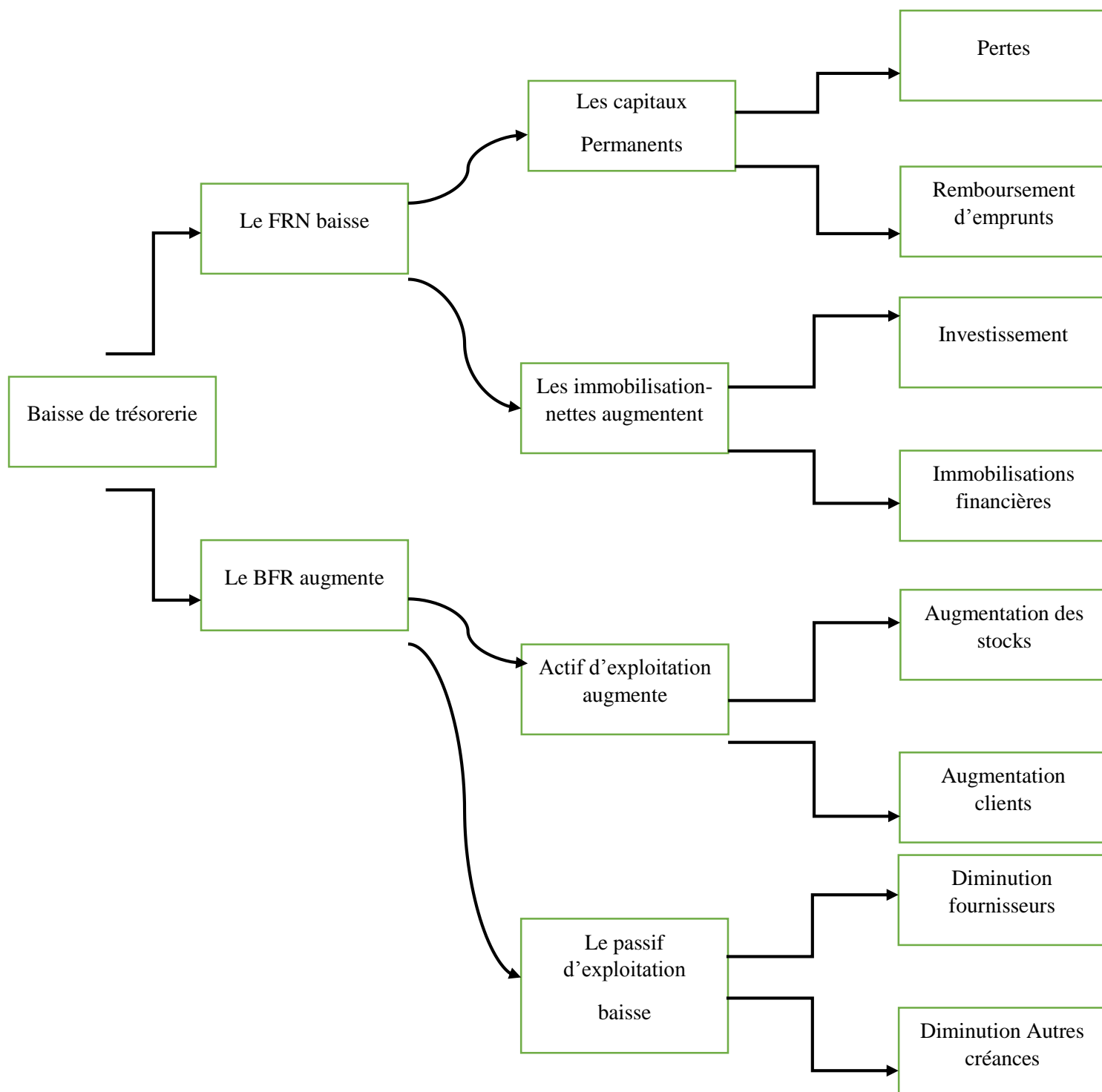
### **3.2.Le déséquilibre financier**

L'équilibre et le déséquilibre financiers d'une entreprise s'apprécient par référence au fonds de roulement dont elle dispose au regard des besoins de financement qu'exige son cycle d'exploitation. L'évolution négative du fonds de roulement jouera donc un rôle fondamental dans le processus de dégradation.

# Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défaillante

Le schéma ci-dessous résume cette relation

Schéma n°3 : Le déséquilibre financier de l'entreprise en difficulté



Source : Altan P., « Reprendre une entreprise en difficulté », Les Editions d'organisation 2000.

### **3.3. Les procédures de rattrapage de l'équilibre financier**

Bien que l'entreprise rencontre ponctuellement des situations de déséquilibre financier, il existe trois types de solutions permettant de retrouver l'équilibre

#### **3.3.1. Diminution du besoin en fonds de roulement**

L'entreprise pourra tenter de réduire le volume de ses stocks, abaisser le chiffre d'affaires, raccourcir les délais d'encaissement des créances, ou à retarder le paiement des fournisseurs. Ces moyens peuvent être parfois difficiles à utiliser ou coûteux pour l'entreprise.

#### **3.3.2. Augmentation du fonds de roulement net**

Par le renforcement des capitaux permanents (augmentation du capital, emprunts à long et moyen terme, apports en compte courant bloqué des associés...), cette solution offre une plus grande sécurité pour l'entreprise. Cependant, elle peut être difficile à réaliser vu la difficulté de se procurer de nouveaux apports auprès des associés, et de trouver un financement extérieur à long terme.

#### **3.3.3. Augmentation des financements à court terme**

L'échec des deux premières mesures obligera l'entreprise à faire recours au financement à court terme, des nouvelles lignes d'escompte, découvert ou comptes courants associés non bloqués. Ces moyens de financement restent précaires et dépendent de la bonne volonté de la banque et des associés. Ces mesures de rattrapages sont souvent considérées comme un signe annonciateur d'une crise financière imminente. Le retard dans la mise en œuvre de telles solutions ou leur échec pourra conduire l'entreprise à l'incapacité d'honorer ses échéances, la cessation de paiement sera donc irrémédiable. Les difficultés de l'entreprise sont présentées comme étant la résultante des comportements de l'entreprise et de facteurs extérieurs. L'origine exacte des difficultés des entreprises n'est pas toujours facile à discerner, car elles peuvent être très multiples, et les causes ponctuelles apparentes dissimulent souvent des raisons plus profondes.

### **Conclusion du chapitre**

Traditionnellement, l'activité d'une banque consiste principalement à servir d'intermédiaire entre les agents économiques ayant une capacité de financement et ceux ayant un besoin de financement. Avec les changements des circonstances, la banque n'est plus un simple intermédiaire, elle est devenue un conseiller de la clientèle, ainsi qu'un gestionnaire de patrimoine.

La banque doit limiter au mieux l'accumulation des créances douteuses, dans le cas des crédits immobiliers, le banquier se doit de mener à bien l'opération de l'étude des dossiers de crédit et d'appréhender et maîtriser les risques qui leurs sont liés par le respect des règles prudentielles et l'appréciation du risque. La gestion sur le long terme des comptes d'une entreprise permet à une banque d'accumuler de manière endogène une information privée sur la gestion de l'entreprise, les caractéristiques de sa trésorerie, sur ses relations avec les fournisseurs et les clients, sur d'éventuels incidents de paiement, sur les évolutions de son ou de ses métiers. Ainsi, la relation de long terme procure à la banque qui la pratique, à un moindre coût, autant d'informations sur une même entreprise qui ne pourrait le faire une autre banque qui n'est pas impliquée dans la relation.

**Chapitre II :**  
**Méthodes de prévision et**  
**redressement de l'entreprise**  
**en difficulté**

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

### Introduction du chapitre

La détection précoce des difficultés de l'entreprise contribue à une meilleure prise en charge de ceux et la mise en place d'un plan de sauvetage. Malheureusement beaucoup d'entreprises réagissent en retard, du fait du non compréhension des mécanismes qui sont à l'origine des difficultés et d'un défaut manifeste de prévoyance. Il existe des méthodes de prévision utiles non seulement aux gestionnaires de l'entreprise mais aussi à ses banquiers et à ses fournisseurs.

A ce sujet, l'analyse financière apporte certains éléments que l'on peut compléter par l'utilisation d'outils statistiques tels que l'analyse discriminante.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les méthodes de préventions des entreprises en difficultés et les préalables d'un diagnostic dans la première section. La deuxième sera consacrée au redressement de l'entreprise, en dernier, les phases de recouvrement des créances des entreprises en difficultés seront abordées dans la troisième section.

### Section 01 : Les méthodes de prévision des difficultés au sein des entreprises et diagnostic des défaillances

#### 1. Les prévisions par l'analyse financière

La prévision peut être faite à partir de quelques chiffres clés et ratios choisis. Ces derniers permettent grâce à leur valeur comparative, une approche rapide de la qualité financière de l'entreprise. Le ratio est le rapport entre deux grandeurs. Ils sont des outils précieux pour l'analyse de l'activité de l'entreprise, de sa situation économique et financière et de son évolution dans le passé<sup>1</sup>.

##### 1.1. L'analyse de la solvabilité

Le bilan patrimonial permet d'évaluer la valeur des fonds propres des actionnaires. La différence entre l'actif et l'ensemble des dettes constitue l'actif net comptable, qui représente la valeur comptable des fonds propres et la surface financière de l'entreprise. Il intervient pour estimer la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements avec ses actifs, elle se mesure par les ratios suivant :

$$\text{indépendance financière} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{Total passif}} > 20\%$$

$$\text{autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à long et moyen terme}}$$

---

<sup>1</sup> Djouzi L., Bersi T., Op.cit, P36.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

$$\text{capacité de remboursement} = \frac{\text{Dettes à long et moyen terme}}{CAF} < 4$$

L'indépendance financière met en avant l'état des capitaux propres de l'entreprise par rapport à ses ressources, et un taux trop faible risque de compliquer les possibilités de trouver des financements externe, car il indique que l'entreprise est dépendante des entités qui la financent et ne dispose que de très peu de marge de manœuvre générée par ces fonds propres.

L'Autonomie financière permet d'évaluer le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses prêteurs. En effet, une entreprise risque de devenir dépendante de ses prêteurs si elle est trop endettée.

La capacité de remboursement permet de déterminer la capacité dans laquelle une entreprise est en mesure de rembourser ses dettes et donc de s'endetter de manière supplémentaire.

### 1.2. L'analyse de l'équilibre financier

Cette analyse met en correspondance les structures du passif et de l'actif. Les principaux outils de cette analyse sont le fonds de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie nette qui se présentent comme suit :

-fond de roulement net global = Ressources durables – Emplois stables.

-besoin en fond de roulement = Actif circulant – Passif circulant

-trésorerie nette = Fond de roulement net global – Besoin en fond de roulement<sup>2</sup>.

#### 1.2.1. Le fond de roulement net global

Représente l'excédent des ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation .Le fonds de roulement net nul (FRN =0), cette très rare situation se produit lorsque l'entreprise rend disponible la totalité de l'actif circulant pour payer ses créanciers. Or dans la pratique, cela est loin d'être évident, car nulle entreprise n'est à l'abri du risque de méventes ou de défaillance des clients. Il s'agit en réalité d'un équilibre fragile, car il suffit qu'un fournisseur réduise ses délais ou qu'un client ne respecte pas ses engagements pour engendrer de sérieuses difficultés. Le fonds de roulement positif (FRN >0), dans ce cas, l'entreprise en plus de financer entièrement ses immobilisations, dégage un excédent de capitaux à long terme destiné à financer son actif à court terme. Elle dispose donc d'une marge de sécurité pour faire face aux éventuels problèmes de réalisation de l'actif circulant.

---

<sup>2</sup> Djouzi L., Bersi T., Op.cit., P 37.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

Le fonds de roulement négatif ( $FRN < 0$ ). Cette situation exprime un déséquilibre dans la structure de financement de l'entreprise. Lorsque le FRN est négatif cette dernière se trouve obligée de financer une partie de ses immobilisations par des ressources à court terme, étant donné que les fonds permanents ne suffisent pas à couvrir l'ensemble de ses investissements. Cela exprime, également que l'entreprise ne peut faire face à ses créanciers à court terme par son seul actif circulant. Cette insuffisance doit être rapidement comblée par un renforcement des capitaux permanents.

### 1.2.2. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR)

Le BFR est lié au problème de couverture du besoin de financement de l'exploitation. Il mesure l'écart entre les emplois cycliques (stocks et créances) et les ressources cycliques (dettes fournisseurs). C'est donc un besoin permanent qu'il faut financer par le fonds de roulement. *Si BFR est positif ( $BFR > 0$ )* L'entreprise n'arrive pas à couvrir ses besoins cycliques par des ressources cycliques. Un besoin de financement du cycle d'exploitation est ressenti. C'est une situation normale pour les entreprises industrielles qui détiennent des niveaux de stocks et créances importants. *Si le BFR est négatif ( $BFR < 0$ )* cette entreprise dégage des ressources d'exploitation, dans ce cas les ressources d'exploitation sont supérieures aux besoins d'exploitations. Cette situation peut se réaliser avec une inexistence du poste client et des montants élevés de dettes fournisseurs.

### 1.2.3. La trésorerie

La Trésorerie d'une entreprise correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement. La trésorerie exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRNG après financement du BFR.  $FRN > BFR$  a  $T > 0$ , dans ce cas l'entreprise finance ses immobilisations et génère un excédent de ressources à plus d'un an, qui financera l'écart existant entre l'actif circulant et les dettes à court terme.  $FRN < BFR$  a  $T < 0$  l'entreprise ne peut financer l'intégralité de son BFR par elle-même ; il y'a donc recours aux concours bancaires à court terme (découvert).  $FRN = BFR$  a  $T = 0$ , cette situation dénote une gestion optimale des ressources de l'entreprise, à savoir une indépendance vis-à-vis des concours bancaires et une inexistence de liquidités inemployées (c'est-à-dire pas de gèle de trésorerie).

### 1.3. L'analyse de la liquidité

Les ratios suivants permettent de mesurer la liquidité d'une entreprise en comparant la valeur de son actif circulant avec celle de ses dettes à court terme.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{l'actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$$

$$\text{liquidité réduite} = \frac{(\text{actif circulant} - \text{stock})}{\text{Dettes à court terme}}$$

$$\text{liquidité immédiate} = \frac{\text{disponibilités}}{\text{Dettes à court terme}}$$

La liquidité générale exprime la capacité de l'entreprise à faire face à son passif exigible à court terme avec son actif circulant, ce ratio doit être supérieur à 1.

La liquidité réduite est un ratio de liquidité auquel on a retiré les stocks car ceux-ci ont une liquidité incertaine (ce n'est pas par ce que l'on décide de vendre son stock qu'il sera immédiatement acheté).

La liquidité immédiate, si ce ratio est sensiblement inférieur à 1 il peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de 0.

### 1.4. L'analyse de la rentabilité

La rentabilité reste l'un des plus importants critères de la santé de l'entreprise. Quel que soit la difficulté qu'elle rencontre, l'effet en est immédiatement senti au niveau de la rentabilité. Elle représente donc un indicateur dont les causes peuvent être passagères ou au contraire très profondes. Cette analyse s'effectue sous trois formes à savoir commerciale, économique et financière comme suit :

$$\text{rentabilité économique} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Immobilisations nettes} + \text{BFR}}$$

Ce ratio permet de calculer si les investissements réalisés ont été rentabilisés ou non. Il doit être le plus élevé possible. Et sa faiblesse peut provenir de la sous-utilisation des immobilisations, de conditions d'exploitation défavorables, d'un mauvais investissement ou d'un délai important entre l'investissement et les ventes.

$$\text{rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$$

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rentabiliser les capitaux propres. Si ce ratio est inférieur au taux de placement monétaires, les investisseurs hésiteront à investir dans cette entreprise.

$$\text{le financement de la croissance} = \frac{\text{Autofinancement}}{\text{BFR} + \text{immobilisations}}$$

Ce ratio est un indicateur de la capacité de l'entreprise à dégager des ressources propres pour financer l'augmentation de son BFR et les nouveaux investissements. La valeur de ce ratio doit être supérieure à 1.

$$\text{la capacité de remboursement} = \frac{\text{CAF}}{\text{Dettes financière}}$$

Cet indicateur permet de mesure le niveau de la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes. Ce ratio est très utilisé par les banquiers.

### 1.5. L'analyse de l'activité

Nous mettrons l'accent dans ce point sur les ratios de rotations des stocks, du délai de règlement des dettes fournisseurs et le délai de recouvrement des créances clients :

$$\text{ratio des stocks} = \frac{(\text{stock moyen} \times 360)}{(\text{Achats} \pm \Delta \text{ stock})}$$

$$\text{délai de règlement des dettes fournisseurs} = \frac{\text{Dette fournisseurs} \times 360}{\text{Achats TTC}}$$

$$\text{délai de recouvrement des créances clients} = \frac{\text{Créances clients} \times 360}{\text{Ventes TTC}}$$

Le ratio des stocks permet de mesurer globalement la fréquence à laquelle les stocks de l'entreprise se renouvellent, il est exprimé en nombre de jours.

Les ratios de crédit clients ou fournisseurs consistent à déterminer le délai de paiement moyen observé des factures d'achat ou de vente. Ils sont également exprimés en nombre de jours.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

Une créance client devient recouvrable lorsque le délai de paiement accordé au client arrive à expiration. Dans la plupart des cas, la date limite est à 45 jours fin de mois, ou 60 jours à compter de la date de facturation (cependant il y a des exceptions notamment dans le milieu des transports). Si aucun accord n'a été pris entre les deux parties, un délai de 30 jours est considéré comme acquis au créancier.

### 1.6. L'analyse de la performance financière

La performance financière de l'entreprise se mesure à travers la marge d'EBE, le ROCE (*return on capital employed*), et enfin le ROE (*return on equity*)<sup>3</sup>.

$$\text{marge d'EBE} = \frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Résultat d'exploitation ou résultat net}}{\text{Capitaux investis}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

La marge EBE mesure la performance de l'entreprise indépendamment de sa politique d'amortissement et de financement.

ROCE mesure la rentabilité des capitaux investis dans l'activité de l'entreprise sans prendre en compte les leviers de financement. Il peut aussi être considéré comme un indicateur de performance économique de l'entreprise.

ROE permet de mesurer les profits dégagés par la société avec l'argent investi par les actionnaires.

### 1.7. Les soldes intermédiaires de gestion

Ils permettent d'analyser le fonctionnement de l'entreprise sur plusieurs plans : l'activité, la production de valeur par l'entreprise, la productivité des travailleurs, l'efficacité du capital et enfin l'évaluation du profit. Ils permettent aussi de savoir comment s'est formé le résultat de l'entreprise. Le seul montant du résultat ne suffit pas à donner un avis sur la situation financière de l'entreprise. Ce sont des soldes car ils présentent des différences entre des produits et des charges. Leurs modes de calcul sont présentés dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>3</sup>Djouzi L, Bersi T.Op.cit., P 39.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

**Tableau N°1 : Les soldes intermédiaires de gestion**

Soldes	Mode de calcul
<b>Mode de calcul Marge commerciale (MC)</b>	Chiffre d'affaire HT- Coût d'achat des marchandises vendues
<b>Production de l'exercice (PE)</b>	Production vendue + Production stockée + Production immobilisée
<b>Valeur ajoutée (VA)</b>	M C + P E – Consommations
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	VA+ Subvention d'exploitation – Impôts et taxes – Charges du personnel
<b>Résultat d'exploitation</b>	EBE + Transfert de charges + Autres produits d'exploitation – Dotation aux amortissements et aux provisions – Autres charges d'exploitation.
<b>Résultat courant avant impôt (RCAI)</b>	RE + Produits financiers – Charges financières.
<b>Résultat exceptionnel (R EXCP)</b>	Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles.
<b>Résultat de l'exercice (R E)</b>	RCAI + R EXCP – Participation des salariés – IBS.

Source : Deisting F., Lahille J. P., « Analyse financière », Edition Dunod, Paris, 2013, P50.

### 2. Les prévisions par l'analyse discriminante

L'analyse discriminante est une technique d'analyse et de prédiction des défaillances d'entreprises.

La méthode de *scoring* a vu le jour aux Etats-Unis en 1968 et s'est développée par la suite dans les pays occidentaux. Le score se présente comme une fonction mathématique qui retient plusieurs ratios jugés pertinents, plus ou moins fortement pondérés selon leur importance. Le résultat obtenu en appliquant cette fonction aux chiffres d'une entreprise permet de la situer dans une catégorie de risque.

De nombreux modèles ont été mis au point dans ce domaine, parmi lesquels on trouve ceux de Altman, Conan et Holder et celui de la Banque de France que nous allons illustrer ci-après.

#### 2.1. Le Z score d'Edward Altman

Le Z score est un outil de *scoring* d'entreprise établissant une probabilité de défaillance.

Il a été créé par Edward Altman dans les années 1960. Cette fonction a été présentée la première fois en 1968. Elle a subi plusieurs modifications par la suite. Elle a été élaborée sur la base de 22 ratios et un échantillon de 33 entreprises défaillantes sur la période de 1946-1965 et de 33 entreprises saines.

Cinq ratios sont retenus dans cette méthode pour établir la fonction discriminante. Il se base sur une approche statistique combinant des ratios purement financiers, issus du bilan et du

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

compte de résultat des entreprises analysées et des statistiques de sociétés ayant fait faillite. De nombreux tests ont été effectués afin de déterminer sa fiabilité à prédire les faillites une ou deux années avant qu'elles ne surviennent. Les derniers tests finalisés en 1999 donnaient une probabilité dans 94% des cas. Aujourd'hui le Z score est utilisé par de nombreux services d'analyse crédit dans le secteur boursier et dans la gestion du crédit client accordé entre entreprises.

### 2.1.1. Les indicateurs pris en compte dans le calcul

Le Z score permet d'établir une probabilité de défaillance sur la base de cinq ratios financiers pondérés par un multiplicateur qui varie en fonction de la typologie d'entreprises.

Une société de services sera évaluée différemment d'une société industrielle. L'addition du produit de ces ratios donne le Z score qui peut être interprété de trois manières : une zone de défaillance faible, une zone très risquée et une zone grise qui contient des entreprises dont l'évaluation du risque de défaut est contrasté. Ces ratios sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau N° 2 : Les ratios pris en compte dans la fonction d'Edward Altman.**

Ratios	Interprétations
<b>X1 = BFR / Total actif</b>	La prise en compte de ce ratio a pour cause un constat établissant qu'une société en difficulté verrait son BFR baisser du fait de la réduction de son activité.
<b>X2 = Réserves / Total actif.</b>	Ce ratio montre la part des bénéfices accumulés réinvestis dans la société. Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est saine financièrement car elle est capable de financer elle-même son activité sans aides de tiers (banque, fournisseurs...).
<b>X3 = Résultat d'exploitation / Total actif.</b>	Ce ratio croisé entre compte de résultat et bilan montre la productivité de l'actif pour générer du résultat. Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est attractive pour les investisseurs, donc sûre financièrement (elle n'aura pas de mal à trouver des financements si nécessaire).
<b>X4 = Fonds propres / Total des dettes</b>	Cet indicateur montre l'indépendance financière de la société qui est d'autant plus solide que ses fonds propres sont comparativement élevés par rapport aux dettes.
<b>X5 = Chiffre d'affaire / Total actif</b>	Ce ratio calcule la productivité de l'actif pour générer du chiffre d'affaire. Il met en évidence la capacité de l'équipe managériale de l'entreprise à créer de l'activité avec les ressources financières dont elle dispose.

Source : Deisting F., Lahille J. P., Op.cit., P 60.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

### 2.1.2. Mode de calcul

$$Z = 1,2. X1 + 1,4. X2 + 3,3. X3 + 0,6. X4 + 0,9. X5$$

Plus le score est élevée, moins l'entreprise a de probabilité de faire face à une faillite.

Altman détermine une valeur critique  $Z=2,675$  ; ce qui l'amène à la conclusion suivante :

- Si  $Z < 2,675$ , l'entreprise est considérée comme défaillante.
- Si  $Z > 2,675$ , l'entreprise est considérée comme saine.

Cette fonction permet de dégager empiriquement les déterminants du risque de faillite d'une entreprise qui sont la rotation de son capital et la structure financière

Toutefois, elle ne permet de prévoir correctement les faillites qu'à l'échéance d'un an.

C'est donc une fonction moyennement performante

### 2.2. La méthode de Conan & Holder

Ce modèle élaboré en 1979 prend en compte 5 ratios et chaque ratio est accompagné par un coefficient. Il présente l'avantage d'affecter de façon plus précise des probabilités de défaillance aux valeurs du score.

La fonction discriminante établie par Conan et Holder s'énonce ainsi :

$$Z = 0,24 X1 + 0,22 X2 + 0,16 X3 - 0,84 X4 - 0,10 X5$$

- X1 = EBE / endettement global.
- X2 = capitaux permanents/ total du bilan.
- X3= réalisable et disponible / total du bilan.
- X4 = frais financiers / chiffre d'affaires H.T.
- X5 = frais de personnel / valeur ajoutée

Une note inférieure à 0,04 signifie danger, une note comprise entre 0,04 et 0,09, mention prudence, et une note supérieure à 0,09 est jugée bonne.

Ce modèle permet une prévision de défaillance de 75% à trois ans au niveau des P.M.I. cependant, cette prévision n'est pas suffisamment précoce pour permettre aux dirigeants de prendre les mesures nécessaires à temps.

### 2.3. La formule de la Banque de France

$$100Z = - 1,255 X1 + 2,003 X2 - 0,824 X3 + 5,221 X4 - 0,689 X5 - 1,164 X6 + 0,706 X7 + 1,408 X8 - 85,544$$

- X1 = frais financiers/ EBE
- X2 = ressources stables / actif économique
- X3 = CA / endettement
- X4= EBE / CA HT

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

- $X5 = \text{dettes commerciales} / \text{achats TTC}$
- $X6 = \text{taux de variation de la valeur ajoutée}$
- $X7 = (\text{stocks} + \text{CLIENTS} - \text{avances clients}) / \text{production TTC}$
- $X8 = \text{investissements physiques} / \text{valeur ajoutée}$ .

Si  $Z > 0,125$  : l'entreprise est normale.

Si  $Z < -0,250$  : l'entreprise a des caractéristiques comparables à celles des entreprises défailtantes durant leurs dernières années d'activité.

Si  $-0,250 < Z < 0,125$  : l'entreprise est en zone d'incertitude.

### 2.4. Les limites de l'analyse discriminante

Elle présente certaines limites puisqu'elle focalise sur des critères exclusivement financiers alors qu'il en existe d'autres qui sont nécessaires à une analyse de risque de qualité, elle repose sur des éléments financiers difficilement contrôlables et le score obtenu ne résume pas la situation de l'entreprise, ce n'est qu'un outil parmi tant d'autres qui lui permettent d'évaluer le risque de défaillance.

## 3. Le diagnostic de l'entreprise

### 3.1. Définition et objectifs

Le diagnostic signifie l'identification de la nature d'une situation, d'un mal, d'une difficulté, par l'interprétation de différentes données. C'est un terme utilisé dans le domaine médical, il consiste à définir l'acte médical permettant d'identifier la nature et la cause de l'affection dont un patient est atteint.

Le diagnostic pour l'entreprise en difficulté est une nécessité qui permet d'identifier les causes des difficultés et de définir les mesures adaptées de redressement capables d'améliorer la situation de l'entreprise<sup>4</sup>.

### 3.2. Préparation du diagnostic

Le diagnostic de l'entreprise en difficulté se fait avec l'évaluation des risques et l'identification des points forts et faibles de l'entreprise en premier, ensuite, l'appréciation de l'environnement et partenaires de l'entreprise, enfin, la détermination des causes principales des difficultés.

---

<sup>4</sup> Hamdi K., « Diagnostic et redressement d'entreprise », Editions ES-Salem, 2002, P 44.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

### 3.2.1. Connaître l'entreprise

Pour la réalisation d'un diagnostic, l'analyste doit au préalable s'informer sur l'entreprise en question, toute en se basant sur son historique, sa taille, sa forme juridique, sa répartition du pouvoir, sa branche d'activité, ses produits et ses schémas de production.

### 3.2.2. La collecte de l'information

La réalisation d'un diagnostic nécessite une information sur les résultats obtenus, les stratégies adoptées, les moyens et l'organisation, les méthodes de gestion, les problèmes de fonctionnement et les données externes. Le diagnostiqueur doit disposer d'un nombre de documents capables de lui fournir ces informations pour réussir son diagnostic. On peut subdiviser les sources d'informations en sources internes et externes à l'entreprise.

Les sources d'informations internes sont les informations comptables à travers le bilan, le compte de résultat, les annexes, le rapport de gestion et les rapports des commissaires aux comptes, les données du contrôle de gestion, les statistiques commerciales, techniques, plans de développements. Les sources d'informations externes sont la presse économique et financière, les partenaires, les chambres de commerce, les interviews et les questionnaires.

### 3.3. La démarche du diagnostic

J.P Thibaut définit l'entreprise comme suit « *l'entreprise est un ensemble (ou système) organisé de moyens humains, matériels et financiers, animé par une volonté et orienté vers la production ou la distribution de biens ou de services* »<sup>5</sup>.

Ainsi, en décomposant cette définition, on peut ressortir les principales tâches qu'accomplit une entreprise. Ces tâches sont regroupées d'une manière aussi homogène que possible et confiées à plusieurs personnes et services. Cette logique de décomposition de l'ensemble de ces tâches, débouche sur la notion de fonctions spécialisées. Ces dernières peuvent être regroupées en quelques grandes fonctions, en l'occurrence la fonction commerciale et approvisionnement, la fonction production, la fonction personnel, la fonction financière et administrative, la fonction direction.

#### 3.3.1. Le diagnostic financier de l'entreprise

Le diagnostic financier c'est le diagnostic de la situation financière de l'entreprise (rentabilité, profitabilité, solvabilité, liquidité). C'est le type de diagnostic le plus fréquemment pratiqué, que ce soit dans les entreprises ou dans les banques. L'analyse financière nous permet donc de déceler les différents dysfonctionnements à ce niveau et essayer de trouver les remèdes nécessaires.

---

<sup>5</sup> Hamdi K., Op.cit., P62.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

### A. Les préalables du diagnostic financier

L'étape du diagnostic financier suppose la vérification de la fiabilité des données comptables et l'exactitude des bilans et comptes résultats .pour cela le diagnostiqueur doit procéder au retraitement de la situation comptable et à la détection des artifices comptables.

Dans un souci de rassurer les partenaires de l'entreprise, en période de crise, et de garder leurs confiances, les dirigeants de celle-ci essayeront d'améliorer les résultats et la présentation des bilans de leurs entreprises en recourant à des artifices comptables pour gonfler les bénéfices ou masquer les pertes. Parmi les artifices utilisés, nous pouvons mentionner le changement de mode de valorisation des stocks et de mode d'amortissement , la sous-évaluation ou omission des provisions, les avances de facturation en fin d'exercice et les retards de comptabilisation de dépenses et charges<sup>6</sup>.

Le tableau ci -dessous ressemble les postes et les ratios de détection des maquillages des comptes, proposé par F .Bonnet, E .Cohen et A. Saurel.

**Tableau n°3 : Détection du maquillage des comptes**

Pratique à détecter	Postes ou ratios à observer
<b>Sous-activité cachée par un gonflement de recette</b>	Production stockée + production immobilisée =production non vendue /résultat courant <b>=ratio de sous-activité</b>
<b>Charges activées de façon abusive</b>	Frais d'établissement +frais de recherche et de développement +charges à répartir =charges activées <b>=ratio d'activation des charges</b>
<b>Reprise sur provision abusives</b>	Reprise sur provisions /dotations aux amortissement et provisions <b>=ratio reprise sur dotation</b>
<b>Surévaluation des stocks</b>	Cout de marchandises vendues /ventes des marchandises achetées consommée Productions vendues /cout de matières consommées <b>= Taux de consommation des matières</b>
<b>Sous-estimation des provisions</b>	Provisions sur actifs circulants /actifs circulants =taux de provisionnements sur actifs circulants Provisions pour risques et charges /chiffre d'affaires HT <b>=taux de provisionnement pour risques et charges</b>

Source : Gresse C., Op.Cit, P51

<sup>6</sup> Gresse C., « Les entreprises en difficulté », Edition Economica, Paris, 1994, PP 48-50.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

### B. L'analyse financière par les ratios

Cette analyse financière est basée sur l'examen des documents comptables sur au moins trois années, les résultats étant comparés aux données du secteur d'activité de l'entreprise. Elle s'articule autour de trois volets principaux : la structure financière (l'équilibre financier), la liquidité et la rentabilité<sup>7</sup>.

Les résultats du diagnostic financier donnent une image assez fidèle mais néanmoins partielle de l'entreprise. Pour cela il faut le compléter par d'autres diagnostics tels que le diagnostic de la fonction, de la stratégie.

#### 3.3.2. Le diagnostic fonctionnel

Après le diagnostic financier qui analyse l'activité de l'entreprise à travers ses différents comptes, le diagnostic fonctionnel concerne une fonction particulière de l'entreprise.

Il s'agit d'analyser les fonctions vitales de l'entreprise et rechercher les différentes difficultés que peut subir chacune d'entre elle et de proposer les solutions adéquates.

Sa réalisation passe sur les étapes suivantes : le diagnostic commercial, le diagnostic des approvisionnements, le diagnostic technique, le diagnostic social, Et enfin, le diagnostic de l'organisation<sup>8</sup>.

#### A. Le diagnostic commercial

L'objectif essentiel de ce diagnostic est de mesurer les performances commerciales de l'entreprise et d'analyser les principaux aspects de sa politique commerciale et du marketing. Selon Philippe Gabillet qui définit la performance commerciale comme « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* ».

La fonction commerciale est donc bien les relais aval, clairement tourné vers le marché et ses clients, de la stratégie de l'entreprise (domaines d'activités, connaissances de l'environnement) et des démarches marketing (création de l'offre, positionnement et ciblage pertinent).

#### B. Le diagnostic des approvisionnements

La fonction approvisionnement a pour rôle de fournir à l'entreprise les équipements et les fournitures dans les meilleures conditions de prix, de qualité, de délais et de sécurité.

---

<sup>7</sup>Colasse B., « L'analyse financière de l'entreprise », Edition la découverte, Paris, 2008, P60.

<sup>8</sup> Vincent P., Akin A., « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », Edition le Harmattan, France, 2008, P 87.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

Le diagnostic de cette fonction vise principalement à comprendre la politique menée et à analyser les moyens et les méthodes de gestions.

### **C. Le diagnostic technique**

Le diagnostic technique a pour objectif d'évaluer l'outil de production. Cette évaluation permettra de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer sa compétitivité compte tenu du potentiel industriel.

### **D. Le diagnostic social**

C'est le diagnostic des relations sociales de l'entreprise. Il a pour but de faire le point sur les relations sociales dans l'entreprise à partir des données de la GRH, en s'intéressant aux conflits, tensions, négociations du personnel. Une fois, l'analyse des fonctions les plus importantes soit réalisée, le diagnostiqueur doit s'orienter à déterminer la position de l'entreprise sur ses différents marchés. Cette phase va offrir à l'entreprise des orientations stratégiques afin d'améliorer sa position concurrentiel.

### **3.3.3. Le diagnostic stratégique**

La stratégie consiste à placer l'entreprise à long terme face à son environnement, notamment concurrentiel. Elle repose, en fait, sur une confrontation entre les menaces et les opportunités de l'environnement d'un côté, et les forces et faiblesses de l'entreprise d'autre côté. Si les stratégies formulées sont insuffisantes ou inadaptées, il convient de reformuler de nouvelles capables de repositionner l'entreprise face à son environnement<sup>9</sup>.

Le diagnostic stratégique est la base de la formulation de la stratégie, il finalise le diagnostic global de l'entreprise en examinant les différents domaines d'activité de l'entreprise relativement à son environnement et à son potentiel interne. Il permet d'identifier certains problèmes stratégiques comme les menaces et opportunités de l'environnement et l'écart entre les moyens et les ressources de l'entreprise et ceux qu'elle doit avoir pour réussir.

---

<sup>9</sup>Gresse C., Op.cit, P 51.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

### Section 2 : Le redressement des entreprises en difficulté

Le sauvetage de l'entreprise en difficulté suppose que soient opérés un certain nombre de choix économiques, financiers et juridiques. Ces choix sont mis en œuvre dans le cadre d'un plan de redressement qui devra reprendre les éléments saillants du diagnostic et les mesures préconisées à l'occasion de ce dernier pour surmonter les points faibles et exploiter au mieux les points forts.

Il visera, dans cette perspective, à recenser les activités qui demeurent viables, et à déterminer les mesures à prendre, à court, moyen et long terme, afin d'assurer la survie de l'entreprise.

#### 1. Les éléments liés au processus de redressement

##### 1.1. La décision de redressement

« La décision de redresser une entreprise ne peut être prise qu'à partir du moment où l'on est convaincu que cette entreprise est réellement redressable »<sup>10</sup>. En fait, cette décision dépend étroitement du degré de viabilité économique de l'exploitation qui peut être apprécié à l'aide des résultats du diagnostic (importance du déséquilibre financier, les caractéristiques du secteur, l'importance de son marché, les différents avantages comparatifs, ...).

À ce titre, il ne faut pas commettre l'erreur de vouloir redresser une entreprise qui n'est pas redressable car maintenir des activités non viables ne fait que freiner le progrès de l'organisation qui la soutient.

On peut décider qu'une entreprise n'est pas viable si elle souffre de difficultés chroniques et accumule plusieurs handicaps majeurs tels que la disparition, la saturation ou la récession durable de son marché, le changement de mode et obsolescence de ses produits et le retard technologique nécessitant des recherches coûteuses et un long délai pour rattraper ...etc.

Une fois la viabilité de l'exploitation démontrée, il faudra avant de prendre la décision de redressement, avoir tous les moyens nécessaires à la réalisation du plan de sauvetage et étudier et évaluer les résultats espérés par rapport au coût financier de redressement.

##### 1.2. Les étapes du redressement

Dès lors que la décision de redressement est prise, une batterie de mesures entrera aussitôt en action. Le programme de redressement se présente alors comme une succession d'étapes qui s'étalent sur une période de trois à cinq ans en moyenne.

---

<sup>10</sup> Hamdi K., Op.cit, P 152.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

Généralement, la démarche de redressement se décompose en trois étapes qui sont les mesures de survie, les mesures de revitalisation et les mesures de développement.

### 1.2.1. Première étape

Les mesures préconisées pendant cette étape sont influencées par les besoins en ressources financières, l'objectif consistant à assurer la survie à court terme de l'entreprise en attendant que les premières manifestations des efforts de redressement se réalisent.

Il s'agira en premier lieu de s'assurer de la qualité de l'équipe dirigeante en place et de procéder à l'application des mesures de réorganisation nécessaires pour mener à bien le projet de redressement. En fait, selon les études statistiques, l'équipe dirigeante est modifiée dans plus de 70% des cas.

Pendant cette période, les efforts des dirigeants seront destinés à améliorer la productivité de l'entreprise, à renforcer les ventes et à procéder à des opérations de désinvestissement sélectif : élagage des activités peu rémunératrices, cessions d'actifs,...etc.

Cette étape englobe également les actions destinées au recouvrement urgent des créances, à la recherche de délais d'exploitation plus favorables (rotation des stocks, crédits clients et crédits fournisseurs) et de crédits auprès des partenaires financiers ou des pouvoirs publics.

### 1.2.2. Deuxième étape

L'objectif de la revitalisation est la restauration de la rentabilité des activités de l'entreprise dans un court délai. A cet effet, les mesures suivantes sont préconisées :

- différenciation (qualité, prix, service) ;
- innovation ;
- décentralisation organisationnelle ;
- réorganisation de l'effort marketing (publicité, promotion, force de vente.) ;
- réduction des coûts à ce sujet, J.BRILMAN affirme que « *la plupart des redressements réussis ont commencé par des réductions drastiques des dépenses, et pratiquement jamais par une relance immédiate de l'activité ou de l'investissement* »<sup>11</sup>. Il faut donc éviter la fuite en avant qui présente la plus grave erreur.

La politique de réduction des coûts vise à améliorer les résultats d'exploitation dans les premiers mois de redressement, à focaliser les énergies des cadres sur le court terme et à créer un choc psychologique qui augmente la motivation du personnel.

---

<sup>11</sup>Brilman J., « Gestion de crise et redressement d'entreprises », Edition Hommes et Techniques, Paris, 1986, P93.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

Ainsi, la réduction des coûts conjuguée à une modification des structures permet à l'entreprise d'abaisser son seuil de rentabilité et de supporter les fluctuations d'activité, souvent fortes, qui se dégagent durant les premiers mois de redressement.

### **1.2.3. Troisième étape**

Cette étape consiste à accroître la rentabilité à long terme par le développement des activités susceptible d'assurer l'avenir de l'entreprise. Ces mesures devront permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise à travers le renforcement des positions passées, la pénétration des marchés, la diversification, la continuation des décisions antérieures, des acquisitions, etc.

## **2. Les contraintes liées à la mise en place du plan de redressement et les conditions de sa réussite**

### **2.1. Les contraintes liées à la mise en place du plan de redressement**

L'implantation d'un plan d'action constitue une opération délicate à entreprendre. De nombreuses contraintes, tant internes qu'externes, influencent sa mise en place. Ces contraintes sont liées à la situation de défaillance et au processus de redressement lui-même. La difficulté résidera dans la conception du plan proprement dit, mais aussi et surtout dans la réalisation des actions préconisées.

En effet, en période de crise, l'organisation de l'entreprise ne se montre généralement plus capable de réaliser un changement par elle-même. Toutefois, ce besoin de changement accroît paradoxalement la résistance du corps social aux mesures de restructuration nécessaires au sauvetage de l'exploitation.

Par ailleurs, l'entreprise ne bénéficie pas nécessairement de lignes de crédit suffisantes durant cette période, cela est dû au durcissement des conditions bancaires devant l'incapacité de l'entreprise de justifier sa faculté de remboursement.

En outre, pendant les premiers mois de réalisation du plan, l'entreprise continue à subir les effets pervers du relâchement qu'elle a connu pendant sa phase de déclin. Il s'agit notamment de difficultés à retrouver la confiance de la clientèle et des fournisseurs, à accroître le chiffre d'affaire et à reprendre les parts de marché perdues.

Ainsi, pour restaurer son image, l'entreprise doit adopter une stratégie de communication adaptée notamment à ses ressources financières. Le redressement de l'entreprise est tenu donc de s'inscrire dans une politique particulière en matière de coûts.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

En fait, le processus de redressement peut entraîner pour les PME des coûts de défaillance capables d'atteindre un niveau équivalent à 20% de la valeur des actifs<sup>12</sup>.

De là, apparaît la nécessité pour l'entreprise de retrouver rapidement des marges d'exploitation suffisantes pour financer le projet de redressement pendant toute la période nécessaire à sa réalisation.

A ce sujet, il convient de noter qu'une sous-estimation des délais de réalisation du plan, peut avoir des effets néfastes sur le plan financier.

### **2.2. Les conditions de réussite du plan de redressement**

Redresser une entreprise en difficulté exige d'agir dans la bonne direction sans perdre de temps. Plus l'intervention est rapide, plus les chances de sauvetage sont grandes. Pour réussir, le plan de redressement doit répondre à un certain nombre de critères tel que la cohérence, la faisabilité, la planification, la durabilité et le suivi.

#### **2.2.1. La cohérence**

Les mesures de redressement doivent être définies en fonction des résultats du diagnostic de manière à corriger les points faibles et à encourager les points forts. Le plan de redressement doit être en effet en parfaite cohérence avec le diagnostic réalisé en apportant des solutions aux carences et dysfonctionnements constatés.

#### **2.2.2. La faisabilité**

La réussite du plan de sauvetage dépend de la disponibilité des moyens financiers nécessaires à sa réalisation, de la présence d'un système de pouvoir capable de redresser l'entreprise et de l'adhésion de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, notamment le personnel, au projet de redressement.

L'adhésion du corps social au projet résultera d'une prise de conscience collective des raisons de changement, des objectifs fixés et des actions préconisées pour atteindre ces objectifs. Le choix de ces actions doit être motivé par les résultats attendus d'elles.

#### **2.2.3. La planification**

Les mesures de redressement doivent être hiérarchisées par ordre d'urgence et d'importance. Un planning doit être conçu à cet effet pour le lancement et l'achèvement des

---

<sup>12</sup> Crucifix F., Darni A., « Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise », Edition Maxima, Paris, 1993, P125.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

différentes actions. Il convient en outre de désigner les responsables chargés de les mener à terme.

### 2.2.4. La durabilité

Le redressement d'une entreprise est une opération délicate qui exige d'être durable. En effet, une sous-estimation du délai de réalisation du plan de redressement peut être préjudiciable du point de vue financier et être fatal à l'entreprise.

### 2.2.5. Le financement et le suivi

Les besoins à financer doivent être couverts par des ressources équivalentes. Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de disposer d'outils qui serviront à identifier les besoins et les ressources financière prévisionnels<sup>13</sup>.

A cet effet, les tableaux financiers du redressement ci-après sont utiles.

Le tableau du plan de financement qui retrace les besoins et les ressources de l'entreprise sur 3 à 5 ans et donne les indications sur l'équilibre financier du redressement.

Le tableau de comptes de résultats prévisionnels donnent les prévisions d'activités, d'effectifs et de marges pour chaque année et estiment l'autofinancement nécessaire pour le plan de financement.

Le bilan prévisionnel s'agit d'une synthèse issue du plan de redressement qui apprécie la structure du patrimoine (équilibre entre les dettes et les capitaux propres).

Le tableau de budget de trésorerie retrace les encaissements et les décaissements prévus par mois pour un an pour aboutir à l'analyse de l'équilibre de la trésorerie.

L'équilibre interne de la trésorerie sera atteint lorsque l'accroissement de besoin en fonds de roulement est couvert par la capacité d'autofinancement. A défaut d'équilibre, il s'imposera de recourir à des sources externes de financement.

Les ressources disponibles doivent être affectées de la façon la plus appropriée : d'abord au besoin en fonds de roulement, puis au désendettement et enfin aux investissements éventuels. De plus, il convient nécessairement de respecter un double équilibre : celui qui doit exister entre les ressources interne et les ressources externe ainsi que celui qui doit être réalisé entre les besoins en fonds de roulement et les investissements éventuels.

Le respect de tels équilibres augmente les chances de réussite des mesures de redressement. Il permet à l'entreprise d'éviter de se retrouver dans une situation de fuite en avant en raison d'un endettement excessif.

---

<sup>13</sup> Hamdi K., Op.cit, PP153-154.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

La réussite du plan de sauvetage exige également un suivi minutieux et un contrôle permanent de l'exécution des mesures de redressement.

L'exécution des mesures stipulées dans le plan de redressement doit être en permanence contrôlée. Un suivi minutieux des résultats de ces mesures doit déterminer à la fois la qualité de l'exécution et de constater les différents imprévus. Au cours de la durée d'exécution de redressement des modifications peuvent être apportées selon le changement des conditions dans lesquelles il a été élaboré ou si les mesures préconisées se sont avérées insuffisantes ou inadaptées.

### **3. Stratégie de redressement et plan de redressement**

#### **3.1. Les stratégies de redressement**

Le choix d'une stratégie de redressement à adopter pour revitaliser une entreprise présentant des difficultés dans son fonctionnement, est une étape importante de la démarche de redressement d'entreprise ainsi que la mise en œuvre et le suivi du plan de redressement. L'élaboration d'un plan de sauvetage doit être basée sur le choix d'une stratégie de redressement qui servira comme ligne directrice des actions à mener. Il existe des stratégies fondamentales et des stratégies globales.

A ce titre, on peut citer quelques stratégies telles que le repli, le renflouement, le recentrage, le partenariat et la reconstruction.

##### **3.1.1. Le repli**

Il s'agit d'une stratégie de survie envisageable en cas de fortes perturbations de l'environnement. Elle vise à positionner l'entreprise sur un secteur limité pour lequel elle possède un bon niveau de compétences distinctives. Par conséquent, elle ne peut être que temporaire car la notion de développement en est largement absente.

Cette stratégie d'autoprotection est adaptée aux petites entreprises dont les ressources stratégiques se trouvent anéanties suite à des retournements de conjoncture (manque de ressources financières, pas de réseau commercial indépendant, surcharge du dirigeant, etc.).

La stratégie de repli conduit notamment à une politique de réduction des coûts devant permettre à l'entreprise de redresser rapidement sa rentabilité : réduction d'actif, désinvestissement des activités non rentables, réduction d'effectif et des dépenses en général, diminution de la taille de l'entreprise...etc.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

### **3.1.2. Le renflouement**

Le diagnostic peut révéler que les difficultés de l'entreprise étudiée sont plus liées à des insuffisances de financement qu'à des problèmes d'exploitation ou de fabrication. Cette situation peut se retrouver chez les entreprises qui ont été créées avec un capital social insuffisant, celles dont les produits ont eu une phase de croissance trop longue ou encore celles qui ont dû faire face à des investissements trop élevés par rapport à leur capacité d'autofinancement.

Dans ce cas, le redressement est essentiellement une restructuration financière comportant notamment des apports en capital, apports en capital risque, élargissement de la participation au capital, utilisation du crédit-bail pour refinancer les immobilisations, partenariat financier, etc.

### **3.1.3. Le redéploiement (recentrage)**

Cette stratégie est adaptée aux entreprises qui ont connu des difficultés liées à l'obsolescence de leurs activités et de leurs gammes de produits ainsi qu'aux entreprises diversifiées de taille importante.

Le redéploiement consiste en un repositionnement généralisé des produits et marchés ; L'entreprise doit privilégier sa rentabilité plutôt que sa croissance en se recentrant sur les activités les plus rentables et pour lesquelles elle dispose d'avantages concurrentiels réels.

Ces activités seront sélectionnées à partir d'une analyse détaillée des métiers de l'entreprise et des facteurs clés de succès.

La stratégie de redéploiement implique généralement l'application des mesures suivantes :

- l'élagage des activités en perte ou des métiers sans position concurrentielle bonne ;
- la vente des activités hétérogènes à la culture de base ;
- la vente ou la fermeture de certaines opérations à l'étranger, considérées comme coûteuses ou difficiles à rentabiliser ;
- le repli sur les unités de production les plus compétitives avec transferts de fabrication.

### **3.1.4. Le partenariat**

Cette stratégie peut être envisagée pour les entreprises qui recèlent encore des éléments positifs et des atouts susceptibles d'être revalorisés dans le cadre d'une structure nouvelle.

Le partenariat consiste en un contrat d'association des forces respectives de chacun. L'indépendance de chacun peut être conservée, mais la complémentarité entre les parties est nécessaire pour réussir cette stratégie.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

Avant de nouer des relations de partenariat avec une entreprise en difficulté, il est nécessaire d'avoir les moyens et les compétences requis pour aider cette entreprise à sortir de sa crise sans se retrouver à son tour entraîné dans des difficultés.

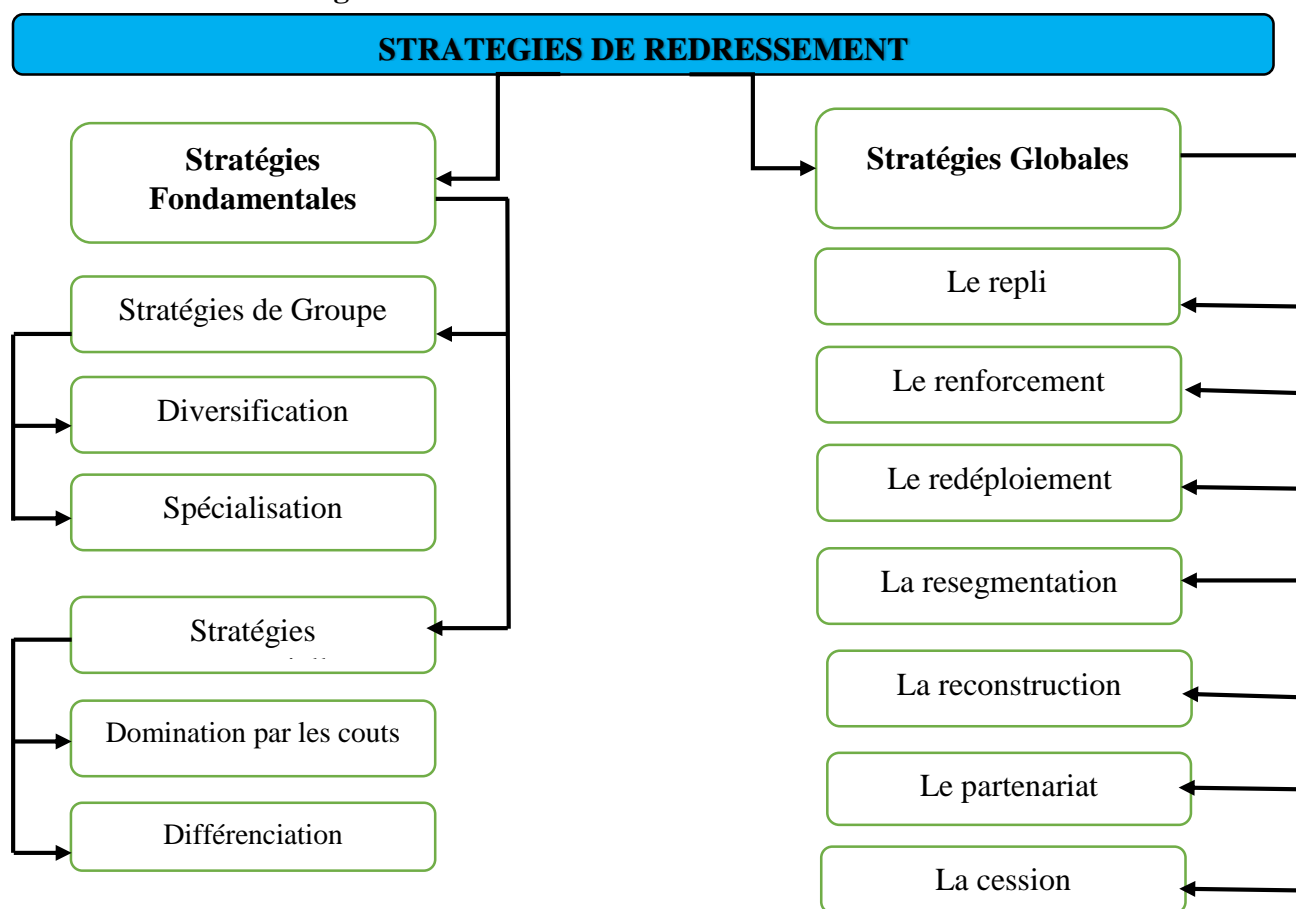
### 3.1.5. La reconstruction

Cette stratégie implique une réorientation de l'activité de l'entreprise dont le métier, les technologies ou les produits sont dépassés.

Le changement de métier n'est pas forcément une reconversion totale mais simplement l'exploitation de compétences, de marchés ou de technologies disponibles mais non encore valorisés. Cette stratégie nécessite une grande capacité de management pour gérer la crise.

Toutes les stratégies que nous venons d'exposer sont complètement spécifiques de situations d'entreprises en difficulté. Elles sont d'une nature particulière inspirée par l'urgence et par l'obligation de réussir. En fait, ces stratégies sont destinées à assurer le redressement et surtout la survie de l'entreprise avant d'envisager sa pérennité<sup>14</sup>.

Schéma N° 4 : Les stratégies de redressement.



Source: Abbad I., Op.cit, P 53.

<sup>14</sup> Djouzi L., Bersi T., Op.cit, P 94.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

### **3.2. Le plan de redressement**

Il n'existe pas de réponse universelle aux problèmes auxquels sont confrontées les entreprises. Plusieurs options s'offrent devant elles suivant les objectifs que l'entreprise s'est dessinée. La sélection des stratégies de revitalisation dépend donc de tendance de l'environnement et de l'évolution des capacités internes de l'entreprise.

Le plan de redressement exige une rigueur absolue dans son élaboration et ses prévisions, il doit s'efforcer d'englober toutes les dimensions de l'entreprise en tenant compte de son environnement interne et externe. Les actions à mener vont concerner plusieurs domaines de l'activité de l'entreprise : financier, commercial, industriel et social.

#### **3.2.1. Le plan financier**

Le déséquilibre financier est la conséquence du non adaptation de la gestion financière de l'entreprise avec son niveau d'activité. Les premières mesures dans ce sens visent à améliorer la structure du bilan par avant de procéder à la reconstruction de son équilibre à terme.

##### **A. Restaurer les marges**

Cela implique des réductions drastiques des dépenses pour baisser les points morts à un niveau très inférieur par rapport à celui des concurrents. A prix de vente comparable, l'entreprise pourra dégager une marge très supérieure.

Pour réduire les dépenses, il paraît souhaitable de prendre les mesures suivantes :

- désinvestissement au niveau des machines et équipements inutilisés ;
- réduction des stocks et des comptes clients ;
- simplification des structures et procédures pour réduire les dépenses administratives ;
- réduction d'effectifs et recours à une main d'œuvre moins chère ;
- reconception des articles pour réduire les frais de matières ;
- mise au point de nouveaux articles nécessitant moins de matières premières ;
- élagage de la gamme et des activités déficitaires ;
- politique de qualité : réduction des rebuts et défauts, etc.

##### **B. Retrouver les capitaux**

Par la vente ou le gage des actifs non nécessaires à l'exploitation comme Les immobilisations hors exploitations qui est le meilleur moment pour l'entreprise de céder ses biens hors exploitation (terrain bâtiments, titres de participation, matériels non utilisés) et les immobilisations d'exploitation qui sont les actifs actuellement utilisés par l'entreprise.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

Il existe alors plusieurs méthodes permettant à l'entreprise de dégager des ressources de ces actifs, exemple la vente d'un actif suivi de sa location, le recours à la sous-traitance qui consiste à passer des accords avec des fournisseurs pour le rachat d'une partie des équipements (ou totalité) contre une sous-traitance ou vendre le siège social et louer des locaux de surface inférieure.

Ces opérations auront pour effet de transformer une partie de l'actif immobilisé en liquidités.

### C. Réduire le BFR

Le besoin en fonds de roulement représente la différence entre actifs circulants et passifs circulants. Pour réduire le besoin en fonds de roulement, il faut diminuer les stocks et les comptes clients et obtenir des conditions de crédit plus favorables des fournisseurs.

#### a. Réduire les stocks

Cette mesure n'est pas financière, mais dans ce cadre son application va vers un allègement du BFR. D'après les spécialistes, on peut espérer une diminution comprise entre 15% et 30% du volume total. Parmi les mesures envisageables, on peut citer l'accélération des livraisons, le stockage par le fournisseur, l'informatisation de la gestion des stocks, la mise en place du système d'information pour obtenir des données régulières et valables en quantités et en valeur et la vente des stocks périmés ou dits « *morts* ».

#### b. Les comptes clients

L'effort dans la gestion des comptes clients portera sur le rétrécissement des délais de paiement de la clientèle. Cette dernière peut se faire par :

- l'accélération des procédures administratives et financière de facturation ;
- la Sensibilisation du service commercial sur les délais de règlement, niveau des prises des commandes et de surveillance des encaissements ;
- sélectionner la clientèle en fonction des délais de règlement et ne pas hésiter à se séparer des mauvais payeurs ;
- remettre les créances à une société de contentieux, passé un certain délai ;
- encourager le paiement par traites.

#### c. Les crédits fournisseurs

L'entreprise pourra négocier avec les fournisseurs des délais moins contraignants. Elle peut leur proposer le règlement par traite ou par billes à ordre. Etudier à cette fin la possibilité de mettre en concurrence plusieurs fournisseurs.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

### **D. Renégocier l'endettement**

En essayant d'obtenir de nouvelles formules de remboursement, des rééchelonnements, une transformation des dettes à court terme en dettes à moyen terme.

Pour mieux renégocier l'endettement, il faut rétablir la confiance des banquiers dans les dirigeants et présenter un plan de redressement crédible.

### **E. Se séparer des filiales ou départements en perte**

Il faut savoir se séparer des activités déficitaires (département, filiales) en choisissant les modalités adéquates.

En définitive, il s'agira de déterminer les implications nécessaires à la restauration financière de l'entreprise et calculer les nouveaux seuils de rentabilité, déterminer les budgets de fonctionnement et prévisions commerciales, redéfinir la durée des cycles d'exploitation, prévoir les investissements éventuels, établir les prévisions de trésorerie, entamer les renégociations avec les fournisseurs et les banques, ...etc.

### **3.2.2. Le plan commercial**

Le plan commercial est constitué d'un ensemble de mesures destinées à attirer, à nouveau, la clientèle vers l'entreprise et à accroître ses parts de marchés. Les principales actions de restructuration commerciale sont présentées ci –après.

#### **A. Redistribution et réactivation des forces de vente**

La réactivation des forces de vente se fait d'abord par la réorganisation des opérations de ventes sur des segments de marchés, des clientèles et des produits à potentiel de profit élevé. Ensuite par l'augmentation des ventes à l'exportation en visant les marchés prometteurs (la réalisation d'une étude de faisabilité est obligatoire), et la réanimation de la force de vente par un repositionnement marketing, des modifications du produit, l'attaque de nouvelles cibles, l'amélioration de la présentation, pour redonner confiance au vendeur dans le produit ou le service, l'allégement des tâches administratives le développement des outils de mesure des résultats.

#### **B. Réorganisation des systèmes de distribution**

La réorganisation du système se fait par la modification dans les canaux utilisés, l'addition éventuelle d'un système de vente par correspondance, le changement dans la distribution physique (politique géographique et entreposage) et l'informatisation des systèmes de prise de commandes, de gestion des stocks et des approvisionnements.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

### **C. Amélioration du marketing, de la communication, et du planning**

L'amélioration du marketing et planning se fait par la centralisation ou décentralisation de l'administration des ventes et du service marketing, la modification dans les systèmes de promotion et de publicité (Réorientation du marketing mix, promotions et publicités plus segmentées, Renforcement du contrôle des dépenses), et l'amélioration du service client (Formation de l'accueil des clients et à l'altitude commerciale, le service après-vente, récompenses et sanctions liées à la satisfaction ou au mécontentement des clients, etc.).

### **D. Modification de la gamme de produits**

Par la simplification des gammes de produits, l'amélioration de la qualité des produits, la création et le lancement de nouveaux produits, l'acquisition d'entreprises en vue de compléter éventuellement la gamme, etc.

### **E. Amélioration du système d'information**

Par la centralisation des données marketing (informatisation), l'amélioration de qualité des recherches en marketing et le contrôle plus serré des dépenses commerciales.

### **F. Amélioration des prix de ventes**

Le réflexe général des entreprises de baisser les prix en période de crise constitue dans 80% des cas une erreur. En période de crise il est crucial de maintenir ou d'augmenter les prix de ventes à chaque fois que c'est possible. Il convient donc de recenser les marchés et les clients susceptibles d'un maintien ou d'une hausse de prix de vente.

La baisse des prix n'est valable que dans le cas où il y a un risque réel de perdre un marché.

### **G. Faire participer toute l'entreprise à l'action commerciale**

Il s'agit d'agir à tous les niveaux de l'organisation pour les sensibiliser à l'importance de l'action commerciale.

Ce dernier est une action collective où chaque individu a son rôle à jouer vis-à-vis des partenaires commerciaux.

### **3.2.3. Le plan technique et production (le plan industriel)**

Sur ce plan, les entreprises en difficulté présentent principalement certaines caractéristiques comme la capacité de production excédentaire, obsolescence de l'outil de production ainsi que les processus de fabrication inadaptés.

Le redressement de l'entreprise dans ce domaine exige donc d'élaborer un plan industriel susceptible d'améliorer la flexibilité, la productivité, et la compétitivité de l'outil de production.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

L'amélioration de la flexibilité passe par l'application de certaines mesures particulières notamment le recours à la sous-traitance, la cession de matériels, la reprise sous forme de crédit-bail, la révision de la gamme de produits et la modification du processus de fabrication et de l'organisation des ateliers.

Quant à la productivité et la compétitivité, leurs améliorations exigent en plus de la flexibilité, de procéder aux actions suivantes :

- adapter la structure de production aux besoins réels de l'entreprise ;
- abandonner les matériels les moins performants ;
- restructurer les activités les plus déficitaires et développer celles engendrant les marges contributives les plus fortes ;
- étudier et comparer la structure des coûts à celle de la concurrence et du secteur.
- améliorer la qualité du produit et des délais ;
- redéfinir l'organisation industrielle dans le but de limiter les besoins financiers ou de dégager des actifs réalisables avec, éventuellement, un recours à la sous-traitance ;
- utiliser les modèles de gestion des stocks les mieux adaptés et cordonner les fonctions achats, production et ventes dans une optique de réduction des stocks ;
- lancer un programme de modernisation ;
- améliorer les compétences internes etc.

### **3.2.4. Le plan organisationnel, administratif et social**

#### **A. Le plan organisationnel et administratif**

La concrétisation des objectifs de productivité et de flexibilité implique nécessairement une réorganisation structurelle de l'entreprise.

En effet, l'inadéquation des structures à l'évolution de l'entreprise demeure au centre des problèmes rencontrés en matière de productivité et de qualité de services. Un changement de structure s'impose alors. Il s'accompagne généralement d'une compression des effectifs fonctionnels, d'une réorganisation des attributions, d'un allègement des niveaux hiérarchiques et des procédures, d'une mise en place de moyens permettant d'apprécier l'efficacité des fonctions assurées par les services, et de l'élaboration d'une comptabilité analytique et budgétaire. Du point de vue administratif, il convient d'apprécier la capacité des dirigeants à mener à bien les mesures de redressement.

En effet, pour réussir en période de crise, l'équipe de direction devra effectuer la démonstration permanente de son efficacité et de sa crédibilité. Les responsables doivent

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

impérativement adopter un style de gestion basé sur l'action rapide et pragmatique, la connaissance pratique des problèmes de terrain, l'implication personnelle en dehors de toute contrainte hiérarchique ou lourdeur administrative et la communication destinée à susciter l'engagement de tous vers des objectifs communs.

En réalité, la réussite du projet de redressement repose sur l'adhésion du personnel qui doit percevoir clairement les raisons de changement et les objectifs fixés.

Enfin, le souci d'accroître la compétitivité de l'entreprise implique la nécessité de la mise en place d'un système de contrôle de gestion et d'un système d'information capable d'assurer la communication de données fiables et leur diffusion dans toute l'organisation.

### B. Le plan social

Sur le plan social, le rétablissement de la situation est lié généralement à l'application de la réduction des coûts de personnel, de l'augmentation de la productivité au travail du personnel par la motivation et de redéploiement de la formation professionnelle.

L'allègement des coûts salariaux et la politique d'ajustement de l'activité impliquent la nécessité de procéder à une réduction des effectifs.

Le diagnostic général de l'entreprise aura permis, à cette fin, de situer les excédents de personnel en fonction du niveau et du genre d'activité considérés par le plan de redressement. Cependant, la contraction des effectifs ne doit en aucun cas entraver le bon fonctionnement de l'outil de production. Aussi importe-t-il que la mesure de licenciement réponde principalement à trois conditions, elle doit être urgente, inévitable et indispensable.

Parallèlement, les mesures suivantes peuvent être préconisées : le travail à temps partiel, la mise à la préretraite, le chômage partiel, la réduction ou le blocage temporaire des salaires, le reclassement interne, les départs volontaires,...etc.

L'augmentation de la productivité du personnel implique la combinaison des trois facteurs suivants :

- la réduction des sureffectifs et l'élimination du personnel improductif ;
- le respect de la durée normale du travail et une baisse de l'absentéisme ;
- la re-motivation du personnel au travail à cet effet, différentes mesures sont préconisées ;
- informations fréquentes et sincères sur la situation réelle de l'entreprise et les mesures préconisées pour la redresser. Un plan anti-crise cohérent et crédible est déjà un des fondements de la re-motivation ;
- entament de contribuer activement au sauvetage de l'entreprise ;
- allègement des procédures et des structures ;

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

- mise en place d'un style de management participatif ;
- amélioration des circuits d'information et transparence de celle-ci...etc.

Outre les mesures visant à réduire les coûts salariaux et à augmenter la productivité du personnel, l'entreprise s'efforcera de définir un plan de formation approprié à ses besoins (le redéploiement de la formation professionnelle) dans le but d'améliorer à court et moyen terme la polyvalence, la compétitivité et la qualité de services et s'adapter aux changements de fonction, de style de management et de technologie.

En effet, la surcharge des coûts salariaux dans les frais généraux et la politique d'ajustement de l'activité impliquent la nécessité de procéder à une réduction des effectifs et éventuellement, à des redéploiements.

Le diagnostic général de l'entreprise aura permis, à cette fin, de situer les excédents de personnel en fonction du niveau et du genre d'activité considérés par le plan de redressement. Cependant, le système qui privilégie la contraction des effectifs ne doit en aucun cas entraver le bon fonctionnement de l'outil de production.

### Section 03 : Les phases de recouvrement des créances

Le client est un facteur déterminant pour la survie et le développement de la banque, il lui permet de commercialiser les produits de son activité, mais aussi il peut perturber la bonne gestion administrative et financière de celle-ci, par le retard et le non-paiement de ses redevances et lui provoquer des pertes. Face à cette situation, il est indispensable de réagir et de prendre des mesures adéquates afin de réduire les montants des créances impayées.

Des méthodes et des procédures de recouvrement sont mises à la disposition des banques pour pouvoir récupérer leurs créances en cas de défaillance du client, qui sont le recouvrement amiable (la phase précontentieuse) qui est la phase la plus simple et la meilleure solution pour le banquier, et le recouvrement par voie de justice (la phase contentieuse) ou le banquier se trouvera dans l'obligation d'entreprendre à la réalisation des garanties.

Un recouvrement signifie une préoccupation permanente de toute banque, du fait qu'il constitue un paramètre déterminant de la bonne santé de toute organisations, cela dit que la notion de recouvrement peut être définie comme étant « *un processus de récupération sur les actifs que les créanciers engagent sur un emprunteur en défaut* »<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Brunel V., Roger B., « Le risque de crédit des modèles de pilotage de la banque », Edition Economica, Paris, 2014, P 300.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

### 1. Recouvrement amiable

Il permet d'obtenir du débiteur le paiement volontaire de la créance. C'est une procédure qui consiste à engager des négociations avec le débiteur pour le convaincre de payer, elle se fait à l'aide de moyens tels que les lettres, les appels téléphoniques ou bien des visites amiables. C'est également un règlement d'un litige par un simple accord entre le banquier créancier et le client débiteur. Le recouvrement amiable consiste pour la banque à mettre en œuvre des techniques de communications maîtrisées et un suivi rigoureux des mesures entreprises. Ce mode de recouvrement doit être rapide et efficace, dans la perspective d'éviter au maximum l'apparition d'un contentieux avec son débiteur et le recours à l'arsenal juridique.

Le recouvrement à l'amiable se fait en deux temps : avant et après l'échéance.

#### 1.1. Le recouvrement à l'amiable avant l'échéance

Qui est plutôt une mesure préventive destinée à rappeler à son débiteur un paiement non échu et faire en sorte que la somme due soit versée à la date d'échéance. « *Cette méthode est bénéfique à plus d'un titre pour le banquier, elle permet de rappeler au débiteur ses obligations pour qu'il sache que le créancier est dans l'attente d'un règlement* »<sup>16</sup>.

Les interventions amiables entreprises avant l'échéance permettent au créancier d'attirer l'intention de son débiteur sur le fait qu'il est présent et qu'il accorde une importance toute particulière au paiement de la créance à son échéance.

#### 1.2. Le recouvrement à l'amiable à l'échéance

Consiste à relancer à l'amiable, mais d'une manière plus ferme le débiteur qui est en retard de paiement<sup>17</sup>.

En d'autres termes le recouvrement amiable est l'ensemble des actions non judiciaires entreprises par un créancier pour récupérer les sommes d'argent qui lui sont dues.

Le recouvrement amiable repose essentiellement sur des relances écrites, téléphoniques ou des visites au domicile le but de cette démarche « *consiste à obtenir un paiement volontaire du débiteur* »<sup>18</sup> par la voie de la négociation et de la conviction, il s'agit donc de rappeler au débiteur ses obligations et d'obtenir un remboursement.

---

<sup>16</sup> Imoudache N., « Le contentieux bancaire en Algérie », Mémoire de master, UMMTO, 2009, P142.

<sup>17</sup> Putz J.L., Schiltz P., « Le recouvrement des créances », Edition pomoculture, Paris, 2003, P 161.

<sup>18</sup> Gingembre T., Sterin A.L., « Recouvrement de créances », Edition Dalloz, Paris, 1999, P 11.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

### 1.2.1. La lettre de relance (la lettre de rappel)

Une lettre de relance est une lettre envoyée par un créancier, qui vise à rappeler à son destinataire qu'il a une dette. Il s'agit d'un courrier rédigé en langue nationale, adressé par le directeur d'agence par voie recommandée et contre accusé de réception, à tout client enregistrant un impayé, le courrier adressé par le banquier au débiteur doit indiquer de façon courtoise mais ferme l'objet précis de la réclamation, et l'invitant à apurer sa situation sous huitaine.

Le caractère courtois de la lettre permet « *d'être efficace sans altérer les relations commerciales futures* »<sup>19</sup>.

Lorsque l'action est dirigée en direction d'un promoteur immobilier ou d'une PME/PMI, la lettre de rappel est réalisée en deux temps, la première fois, avant même le constat de l'impayé (1 mois avant), sous la forme d'un écrit rappelant la date au cours de laquelle le paiement de l'échéance doit être effectué, sans qu'il ne soit nécessaire d'indiquer à cette relation et à ce stade de traitement, que des mesures coercitives seraient engagées à son encontre (annexe n°1). En cas de non-respect de la date d'échéance, la deuxième fois, 48 heures au plus tard, après le constat de l'impayé, exécutée cette fois-ci en des termes plus insistants et exigeant un règlement sous huitaine.

Cette correspondance vise à rappeler au client ses engagements contractuels envers la banque, rappeler également le retard accusé dans le règlement de la mensualité échue du prêt qui lui a été accordé et l'invité à régulariser sa situation conformément au tableau d'amortissement qui lui a été notifié (annexe n°2).

### 1.2.2. La mise en demeure

Après expiration délai imparti par la lettre de rappel, si le client ne se présente pas, l'agence lui envoie une mise en demeure<sup>20</sup>, cette dernière s'agit d'une lettre rédigée en langue nationale transmet par le directeur d'agence au client défaillant (toutes catégories de crédit confondues), au moyen d'une notification exécutée par exploit d'huissier et sans recours aux services des avocats, acte devant suivre immédiatement l'expiration du délai imparti au client de la lettre de rappel.

---

<sup>19</sup> Colette C., « Gestion des créances clients guide pratique », Edition Delmas, Paris, 1990, P158.

<sup>20</sup> Document interne à la Cnep-Banque.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

La mise en demeure est une formalité préalable pour ester en justice le client défaillant, mais aussi justifie de paiement des réparations civiles (pénalités de retards). Le terme accordé aux termes de mise en demeure est fixé à vingt jours calendaires (annexe n°3).

### **1.2.3. La saisie d'arrêt sur compte**

Dans le cas où le client défaillant, (toutes catégories de crédit confondus) ne procède pas au règlement de l'impayé à l'issue de l'expiration du délai imparti par la lettre de la mise en demeure. Il incombe au directeur d'agence, de saisir immédiatement par le canal du réseau de rattachement, les services centraux en charge de la gestion du volet afférent aux saisies arrêt, aux fins, de solliciter la diffusion (à destination des sièges sociaux des banques, en exercice ainsi que des liquidateurs des banques en cessation d'activité), une saisie arrêt (annexe n°4). Dans la limite de la créance détenue sur tout éventuel compte ouvert par le client débiteur, ou par caution lorsque celle-ci existe. Dans le cas où le directeur d'agence détient des informations sur l'existence d'un compte bancaire ouvert au nom du client défaillant auprès de son guichet ou ailleurs, il se doit d'introduire auprès du tribunal compétent et par le biais du chef du service du contentieux qui lui est attaché, une requête visant l'obtention d'une ordonnance de saisie sur le compte identifié (annexe n°5). Les services centraux en charge (au niveau de la banque) du volet des saisies arrêt, doivent être informés par courrier de la réalisation d'une telle mesure.

### **1.2.4. La sommation**

Les actions enclenchées<sup>21</sup> au titre de la saisie arrêt sur comptes, et de l'injonction de payer, sont accompagnées, lorsque le crédit consenti par la banque est ouvert par une garantie, par la réalisation des procédures applicables aux sommations ; et dont l'accomplissement est exigé préalablement à la mise en œuvre de la garantie recueillie. Dans le cas où la garantie à mettre en œuvre consiste en une hypothèque conventionnelle, un nantissement ou un gage, le directeur d'agence est tenu et par le biais du chef du service du contentieux, de notifier par exploit d'huissier et sans recours aux avocats, une lettre de sommation au client défaillant ainsi qu'à toute caution, auquel cas, (toutes catégories de crédits confondus). Pour rappel, le délai imparti pour la régularisation de l'impayé après sommation est de 20 jours lorsqu'il s'agit de mettre en jeu l'hypothèque conventionnelle, des nantissements ou des gages (annexe n°6). Lorsque la garantie consiste en une hypothèque légale, la procédure de sommation doit être réalisée en deux temps.

---

<sup>21</sup> Les procédures précontentieuses suivant la décision réglementaire n° 1250/2010 du 06/07/2010.

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

Une première sommation de payer d'un délai imparti au client 30 jours (annexe n°7). Et une deuxième sommation (délai imparti au client 15 jours), En cas de persistance de la situation de non-paiement, le dossier dument appuyé de tout procès-verbal de carence (document à récupérer en toute diligence) doit être confié dans sa totalité à l'un des avocats conventionnés avec l'agence domiciliataire, aux fins de mise en œuvre de la garantie. La remise doit s'effectuer sur la base d'une lettre de constitution identifiant chaque pièce confiée et indiquant son état (original, duplicata, copie légalisée...etc.). A change de l'avocat ainsi désigné d'entreprendre l'ensemble des démarches et des formalités requises en la matière, et agir en tant que détenteur d'un mandat général. Dans tous les cas de figure la saisie arrêt est enclenché dans la limite de l'impayé constaté majoré de tous frais et accessoires et ce au jour de sa rédaction, elle doit néanmoins une mention expresse mettant en avant le caractère provisoire de l'estimation, laquelle doit être actualisée à l'occasion des procédures de validation. Il appartient par ailleurs au chef de service du contentieux au niveau de l'agence, de préparer à l'avance le fond complet du dossier à fournir au juge appelé du sort à réserver à la procédure de saisie arrêt. Mesure de validation est une étape introductive à la phase contentieuse, elle est prise en charge par le service contentieux au niveau de la direction régional, ces mesures consistent à solliciter un juge d'instruction en présentant les pièces justificatives de défaillance de débiteur de la banque (annexen°8).

### 2. Recouvrement judiciaire

Le recouvrement judiciaire consiste, pour le banquier, à introduire une action en justice dans le but d'obtenir un jugement condamnant le débiteur à rembourser sa dette. Cette action sera introduite en fonction de l'étude du dossier du débiteur, de manière qu'elle permettra au banquier d'assurer le recouvrement de sa créance en toute sérénité dans des délais raisonnables, sans vice de forme ou de procédure.

Dès la réception du dossier, les agents du service du contentieux prennent tout leur temps afin de décortiquer dans les moindres détails le dossier du client débiteur, pour qu'il n'y ait pas de mauvaises surprises lors de la saisine de la justice. L'une des premières choses qui attire souvent les agents du service, ce sont les garanties apportées par le client (acte de nantissement, acte d'hypothèque, etc.), c'est par la mise en jeu de ces garanties que la banque pourra s'assurer de recouvrer sa créance.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

### **2.1 L'injonction de payer**

Le directeur d'agence et par le biais du chef de service contentieux exerçant sous son autorité, est tenu d'introduire auprès du président du tribunal compétent, et sans recours aux services des avocats, une requête rédigée en langue nationale et en double exemplaire, visant l'obtention d'une ordonnance d'injonction de payer à même d'obliger le client ainsi que le cautionnaire au règlement des sommes dues (annexe n°9).

### **2.2 La saisie conservatoire**

À l'expiration du délai imparti par l'injonction de payer, le directeur d'agence ou directeur de réseau ou encore le directeur central en charge de contentieux est tenu de choisir un avocat compétent pour la prise en charge d'une procédure de saisie conservatoire. La saisie conservatoire est une procédure utilisée pour garantir au créancier (banque) le paiement de sa créance par le débiteur, en immobilisant certains biens mobiliers. Dans ces conditions, le débiteur ne peut plus disposer de ces biens, il ne peut pas organiser son insolvabilité en vue d'échapper au paiement de sa dette. Cette procédure est utile au créancier qui ne dispose pas d'un titre exécutoire (condamnation du débiteur) ou encore une décision de justice non exécutoire. Pour cela, il doit obtenir une autorisation de la part du juge d'exécution, il émet une requête à laquelle le juge rend un jugement ce dernier est matérialisé par l'ordonnance qui permet au créancier de faire une saisie conservatoire. Le créancier ou avocat désigné doivent solliciter un huissier de justice et faire appliquer la décision. A ce moment l'huissier de justice se rend au domicile du débiteur pour saisir tous biens mobiliers, exception faite des biens insaisissables.

Selon l'article 636 du code de procédures civiles et administratives les biens insaisissables sont les objets et meubles indispensables à la vie courante et à l'exercice de la profession du débiteur et sa famille :

- les biens appartenant au débiteur et dont il ne peut disposer ;
- les meubles et équipement de chauffage, le coucher nécessaire utilisé quotidiennement par le saisi et les enfants vivant avec lui ainsi que les habits dont ils sont vêtus ;
- les produits alimentaires nécessaires à la subsistance du saisi et de sa famille pendant un mois ;
- les articles ménagers nécessaires, à savoir : un réfrigérateur, une cuisinière ou un fourneau, trois bouteilles de gaz, les ustensiles de cuisine usuels pour la cuisson et la nourriture du saisi et de ses enfants mineurs vivant sous son toit ;
- les équipements nécessaires aux handicapés ;

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

- les outils de travail nécessaire à l'activité personnelle du saisi d'un montant qui ne saurait excéder cent mille de dinars (100.000 DA) et à son choix ;
- autres (pour plus de détail consulté le code de la procédure civile et administrative).

Durant la saisie conservatoire, l'huissier va rédiger un acte de saisie qui sera remis au débiteur, durant ce laps de temps, les meubles saisis ne peuvent être vendus. Concernant la saisie conservatoire sur le compte bancaire, l'huissier se met en contact avec la banque du débiteur pour bloquer la somme d'argent à la hauteur du crédit contracté et les intérêts. Si le client ne se manifeste pas pour le règlement des impayés après la saisie conservatoire le créancier (Cnep- banque) et tenus de procéder à la mise en œuvre des garanties.

### **2.3. La mise enjeu des garanties**

C'est la dernière étape qui permet à la CNEP Banque de récupérer sa créance.

#### **2.3.1 La mise en jeu des biens nantis et /ou gagé**

Dès que l'huissier de justice établit un PV de carence, après l'expiration du délai imparti par la sommation de payer. Le chef du service contentieux agence confie le dossier à l'avocat, ce dernier est chargé d'introduire une requête portant sur la vente des biens nantis et /ou gagés auprès du tribunal compétent. Si le juge estime que la créance est suffisamment démontrée, la banque va obtenir une ordonnance de vente de bien nantis /ou gagés. La banque sollicite à ce moment-là, l'huissier de justice qui va se rendre au domicile du débiteur pour adresser un PV de carence s'il constate que les biens nantis /ou gagés est inexistant. La CNEP banque sur la base de PV de carence, dépose une plainte détournement des biens nantis ou gagés. La vente de bien nantis /ou gagés peut avoir lieu que après huit jour a compté de la date de la saisie, durant ce laps de temps, la banque est tenue de faire publicité d'avis de vente sur les journaux et sur les portes de l'agence dont le but d'attirer l'ensemble des acheteurs possibles qui leur permet de récupérer la totalité de sa créance .

#### **2.3.2 La mise en jeu des biens immeuble hypothécaires**

Après que la mise en demeure et la sommation de payer n'ayant pas abouties au règlement des impayés par le débiteur, la banque est tenue de choisir un avocat pour qu'il suit l'affaire devant la justice et d'avoir un titre exécutoire (ordonnance) qui leur permet de vendre le bien immeuble de débiteur. L'avocat est tenu d'introduire une requête auprès du président de tribunal compétent pour l'obtention d'une ordonnance de saisie et vente l'immeuble hypothéqué. Cette requête doit contenir les informations suivantes :

## Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté

---

- la dénomination de la banque, son siège social et son représentant légal ;
- l'identification du client (nom, prénom, adresse) s'il s'agit d'une personne morale  
l'adresse de son siège social ;
- le montant de la carence (capital et les intérêts) et la date d'exigibilité ;
- la description des biens hypothéqués. A travers l'étude minutieuse du dossier le juge rend une décision de vente de bien immeuble. Cette décision (jugement) est matérialisée par une ordonnance. Cette dernière permet à la banque de faire appel à huissier pour qu'il procède à la vente de bien hypothéqué. Lors de la vente de bien l'immeuble saisi par l'adjudication, la Cnep-banque délègue un représentant pour assister à l'opération, et ce, en présence de l'huissier de justice. Si les biens hypothéqués ne sont pas vendus après plusieurs séances de vente, et ce pour diverses raisons. L'avocat de la Cnep-banque peut, par l'ordonnance, à pied de requête demander l'autorisation du tribunal à revoir à la baisse la mise à prix faite par l'expert désigné.

## **Chapitre II : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté**

---

### **Conclusion du chapitre**

Après avoir exposé les différentes méthodes de prévision des difficultés au sein des entreprises et le diagnostic des défaillances de celles-ci, ainsi que les éléments liés au processus de redressement, nous souhaitons rappeler qu'il n'existe malheureusement pas de recettes miracles pour sauver les entreprises. Il faut toutefois insister sur la nécessité pour les dirigeants de disposer d'instruments de gestion et de prévision efficaces.

Malheureusement beaucoup d'entreprises réagissent en retard, du fait du non compréhension des mécanismes qui sont à l'origine des difficultés. Ce qui les pousse des fois à tomber dans des difficultés, qui les conduisent à leurs destruction. Dans ce cas-là la banque passe à la phase du recouvrement des créances pour récupérer son argent.

**Chapitre III :**  
**Étude de cas de mise en**  
**œuvre des procédures de**  
**recouvrements de créances**  
**impayées au sein de la Cnep-**  
**banque de Tizi-Ouzou**

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

### **Introduction du chapitre**

Dans le but d'illustrer ce qui a été développé dans les deux chapitres précédents, une confrontation entre la théorie et la pratique fera l'objet de ce troisième chapitre. Nous avons consacré ce dernier à l'étude de deux cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées.

Bien qu'il n'existe que deux méthodes dans le recouvrement (amiable et judiciaire) la banque ne peut enclencher la machine judiciaire sans passer par la procédure amiable même si cela n'est prévu dans aucun texte réglementaire ou juridique.

A cet effet il est intéressant de connaître la démarche du banquier lors de la procédure du recouvrement et la manière avec laquelle le recouvrement est pris en charge. Par ailleurs ce chapitre constitue le thème principal de notre étude est consacrée aux mesures prises par la banque pour traiter le recouvrement des créances des entreprises en souffrances.

Ainsi la première section est consacrée à la présentation de la Cnep-banque. Quant à la deuxième section nous présenterons un 1<sup>er</sup> cas de recouvrement à l'amiable. Dans la troisième section nous allons examiner un cas de non recouvrement qui a nécessité le recours à la procédure contentieuse.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Cette section est réservée à la présentation de la Cnep-banque, elle nous permet de découvrir les différents changements qu'a subit cette banque au fil des années, de sa transformation de son statut de banque de dépôt en banque proprement dite.

#### **1. Histoire de la Cnep-banque**

La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance-Banque est une institution financière créée par la loi n°64-227 du 10 août 1964, succédant à l'ancienne institution française qui est la Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie (CSDCA), sa mission principale est la mobilisation de la collecte de l'épargne.

La première agence de la Cnep a été ouverte, officiellement, le premier mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livret d'épargne était déjà commercialisé, depuis une année, à travers le réseau Poste et Télécommunication (P&T).

La Cnep est aujourd'hui, une Société Par Action (SPA) au capital de 14 milliards de dinars dont le siège social se situe à Alger. Dès sa création jusqu'à son attribution de statut de

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

banque par le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC), la Cnep a connu plusieurs étapes dans son évolution<sup>1</sup>.

### **1.1. La période de la collecte de l'épargne sur livret de 1964-1970**

Durant la période qui s'étale entre 1964 et 1970, l'activité de la Cnep se limitait à la collecte de l'épargne sur livret avec des prêts hypothécaires. Son réseau n'était constitué que de deux agences ouvertes au public en 1967 et de 575 points de collecte implantés dans le réseau de Post et Télécommunication (P&T).

### **1.2. période de l'encouragement du financement de l'habitat de 1971-1979**

Le ministère des finances a conféré à la Cnep une vocation de banque de l'habitat par l'arrêté du 19. 02. 1971, elle institue ainsi le système d'épargne logement qui permettra à la Cnep de développer sa présence sur le marché de l'épargne.

Dès le 27 Avril 1971, une instruction de la direction du trésor du Ministère des Finances faisait de la Cnep un instrument privilégié au service de l'État dans le financement des différents programmes de l'habitat collectif.

L'épargne des ménages a connu un essor prodigieux à la fin de l'année 1975 durant laquelle furent vendus les premiers logements au profit de titulaire de livrets d'épargne. En 1979, le secteur Cnep s'est développé 46 agences et bureaux de collecte étaient opérationnels.

### **1.3. La Cnep au service de la promotion immobilière de 1980-1990**

A partir de 1980, de nouvelles tâches sont assignées à la Cnep, il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. Au 31 décembre 1988, environ 11.590 logements ont été vendus dans le cadre de l'accession à la propriété. La Cnep a entrepris une politique de diversification des crédits accordés notamment, en faveur des professions libérales, des travailleurs de la promotion immobilière de la santé, des coopératives de services et des transporteurs.

### **1.4. La période d'instauration de la loi sur la monnaie et le crédit de 1990-1999**

La Cnep reste toujours le plus grand collecteur d'épargne en Algérie vu l'importance des montants des fonds d'épargne collectés. Sur les 135 agences et les 2652 bureaux de poste représentés au 31 décembre 1990, un total de 82 milliards de DA (dont 34 milliards de DA sur le compte épargne devises).

Les prêts aux particuliers accordés à la même date représentaient 12 milliards de DA pour un total de 80 000 prêts.

---

<sup>1</sup> Document interne de la CNEP-Banque.

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

### **2. La Cnep devient Cnep-banque**

La Cnep a changé son statut en obtenant un agrément en tant que banque le 06 avril 1997, désormais elle porte le nom de Cnep-banque, cela lui avait permis d'effectuer toutes les opérations bancaires à l'exception des opérations de commerce extérieur.

Ce changement de statut a marqué la Cnep, il l'a transformé en société par action le 27 juillet 1997, cette dernière avait un capital social de 14 000 000 000, 00 DA (Dont 6 milliard en numéraires et 8 milliards en titres de participation).

À partir de là la Cnep-banque était officiellement sous le contrôle de la banque d'Algérie et de la commission bancaire, et sa politique de développement du ressort de son conseil d'administration<sup>2</sup>.

#### **2.1. Le financement des investissements dans l'immobilier**

À partir du 31 mai 2005, la Cnep-banque s'est impliquée d'avantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif et industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, sportives, éducatives et culturelles.

#### **2.2. Repositionnement stratégique de la Cnep-banque**

Une assemblée générale ordinaire relative au repositionnement stratégique de la banque a eu lieu le 28 février 2007, qui a permis l'autorisation de certains crédits aux particuliers, à savoir :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la Banque ;
- Les crédits à la consommation.

Il a été également décidé d'accorder les crédits à titre prioritaire et principal aux épargnants. Une autre assemblée générale a eu lieu le 17 juillet 2008 relative au positionnement stratégique de la banque, dans laquelle il a été décidé d'autoriser certains crédits aux particuliers<sup>3</sup>, à savoir :

---

<sup>2</sup> Lazreg M., « La monétique en Algérie en 2007, Réalité et perspectives, cas de la CNEP-Banque », mémoire de Magister en sciences commerciales, université de Oran ES-SEMIA, 2008/2009, P107.

<sup>3</sup> Aid A., « Le consommateur face au prestataire du service bancaire, Étude comparative entre Natixis et la CNEP-Banque », mémoire de magister en Management International des Entreprises, option Marketing International, Université ABOU BAKR BELKAID de Tlemcen, 2013/2014, P 125.

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

### **2.2.1. Le financement de la promotion immobilière**

L'ensemble des crédits autorisés sont :

- le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux à usage commercial ou professionnel ;
- le financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de logements.

### **2.2.2. Le financement des entreprises**

L'ensemble des crédits autorisés par l'assemblée générale sont :

- le financement des opérations d'acquisition, d'extension et/ou de renforcement des moyens de réalisation (équipements) initiées par des entreprises de production de matériaux de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur du bâtiment ;
- le financement de projets d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie<sup>4</sup>.

La Cnep-banque a repositionné encore une fois sa stratégie le 17 août 2011, ce dernier repositionnement stratégique avait pour objet de définir le champ d'intervention de la banque en matière de financement.

### **2.2.3. Le financement de la promotion immobilière**

Sont autorisés :

- le financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de programmes immobiliers ;
- le financement de la réalisation de promotion immobilière ;
- le financement de l'acquisition de biens immobiliers à achever ou à rénover<sup>5</sup>.

### **2.2.4. Le financement des entreprises**

Sont autorisés :

- le financement des investissements de tous les secteurs d'activité économique y compris le fonds de roulement nécessaire au démarrage de l'activité ;
- les crédits par signature ;
- le leasing immobilier ;
- les services liés à l'habitat (bureau d'étude, entreprises d'entretiens d'immeuble...).

---

<sup>4</sup> AID A., Op.cit, P 126

<sup>5</sup> Idem

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

### **3. L'organisation générale des structures de la Cnep-banque**

L'organisation de la Cnep-banque est fixée par les dispositions de la décision réglementaire n° 78-95 du 25 novembre 1995, et a évolué au fur et à mesure de la diversification de ses services.

Selon son organigramme hiérarchique, on distingue trois structures : La structure centrale, les directions régionales, et les agences.

#### **3.1. Présentation de la structure centrale**

La Cnep -banque est dirigée par un président directeur général PDG assisté de six directeurs adjoints DGA :

- le DGA chargé du développement ;
- le DGA chargé de l'administration ;
- le DGA chargé du crédit ;
- le DGA chargé de l'assainissement ;
- le DGA chargé de l'épargne et des réseaux d'exploitation ;
- le DGA chargé du recouvrement.

Ces DGA sont sous l'autorité directe du PDG, ils ont pour rôle principal l'animation, la coordination, l'assistance et le suivi des vingt et une (21) directions centrales placés sous leurs autorités<sup>6</sup>.

#### **3.2. Présentation des directions régionales**

Une direction régionale est une structure hiérarchique de soutien des agences implantées dans sa circonscription territoriale définie par la voie réglementaire, elle joue le rôle d'intermédiaire entre ses agences et les directions du siège.

L'ensemble des missions effectuées au sein d'une direction régionale sont prises en charge par un directeur de réseau, assisté de cinq chefs de départements.

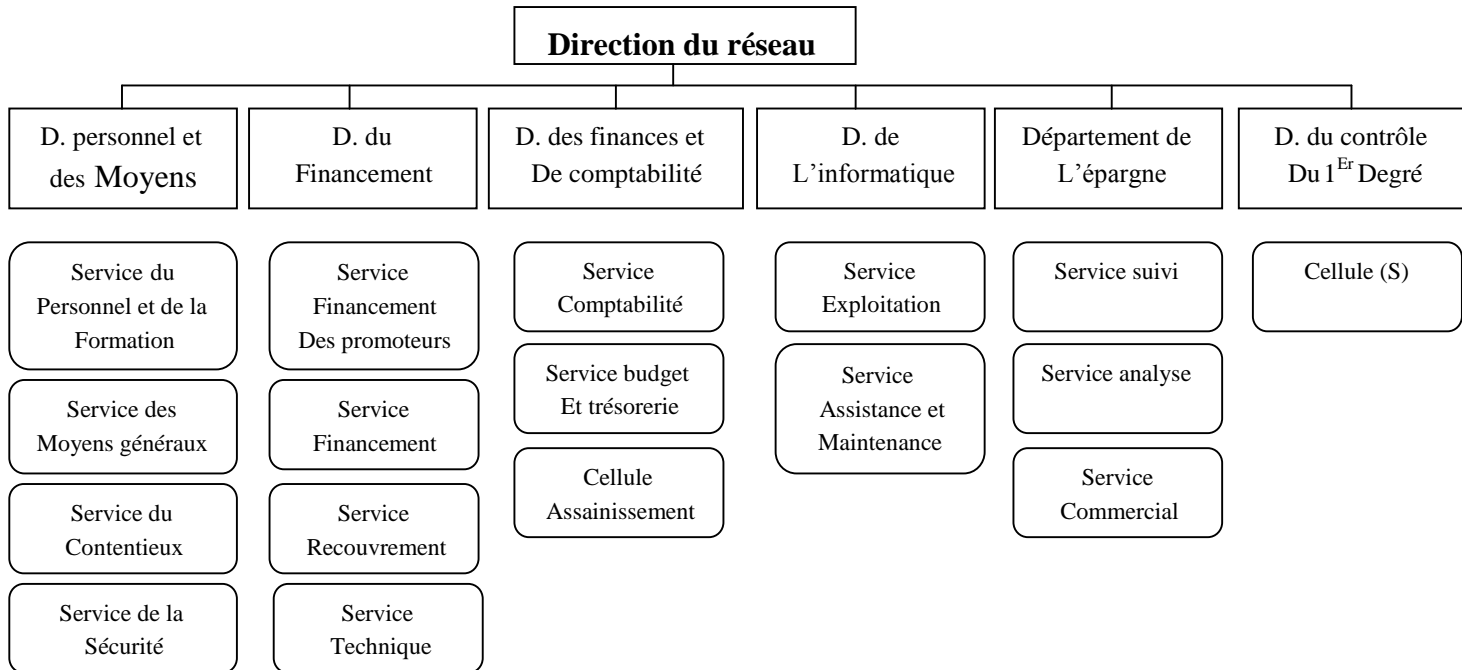
- directeur du personnel et des moyens ;
- directeur du financement ;
- directeur des finances et de comptabilité ;
- directeur de l'informatique ;
- directeur de l'épargne.

---

<sup>6</sup> Document interne de la Cnep-Banque

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

**Schéma n° 5 : Organigramme de la direction du réseau**



**Source :** Document interne de la CNEP-Banque.

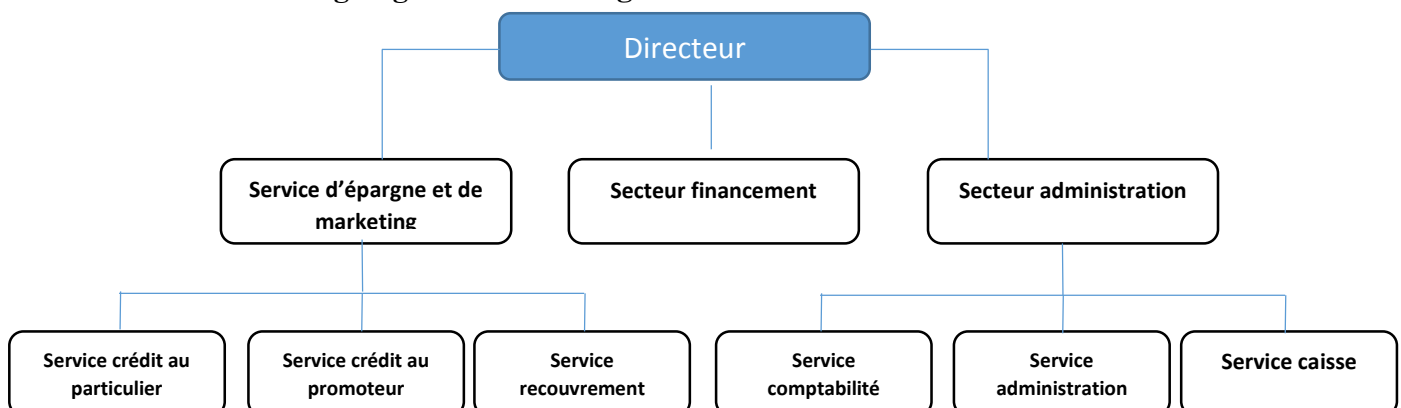
### 3.3. Présentation des agences

Les agences sont des structures centralisées, hiérarchiquement rattachées aux directions régionales, concernant la Cnep-banque elle dispose d'un grand réseau à travers le territoire national avec 214 agences d'exploitation implantées au niveau national. Il existe 3 types d'agence.

#### 3.3.1. Les agences A

Leurs principales missions sont la collecte de l'épargne, et l'octroi des crédits. Son organigramme principal peut être présenté comme suit :

**Schéma n° 6 : Organigramme d'une agence A**



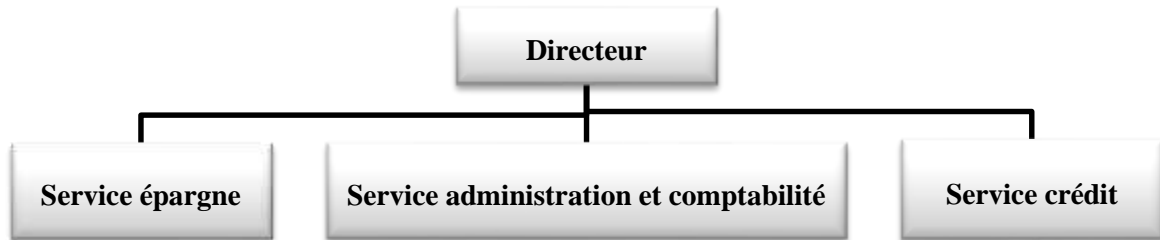
**Source :** Document interne de la CNEP-Banque.

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

### 3.3.2. Les agences B

Dans cette catégorie, les agences collectent l'épargne et distribuent des crédits aux particuliers uniquement. Dans ces agences le recouvrement est rattaché au service crédit.

#### Schéma n°7 : Organigramme d'une agence B

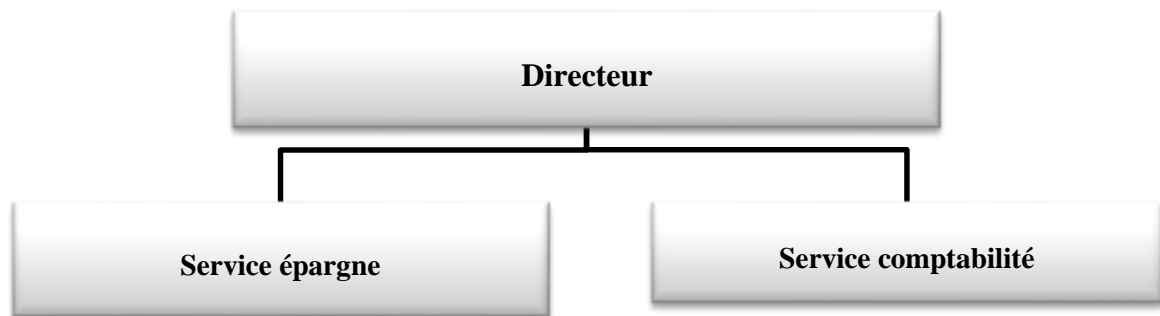


Source : Document interne de la CNEP-Banque.

### 3.3.3. Les agences C

Ce sont des agences qui ne font pas de crédit, leur organigramme est le suivant :

#### Schéma n°8 : Organigramme d'une agence C



Source : Document interne de la CNEP-Banque

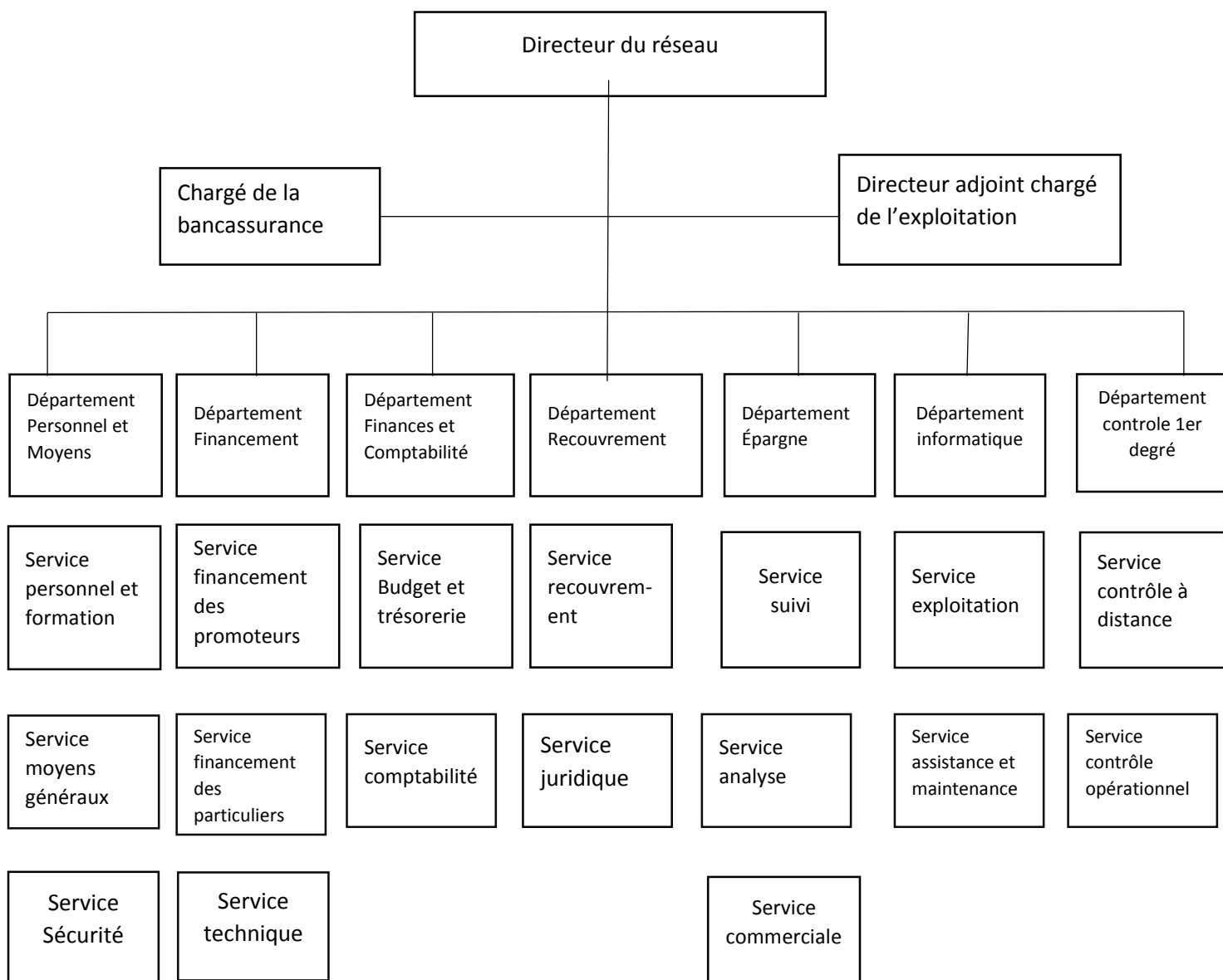
## 4. Présentation de la direction du réseau de Tizi-Ouzou

Nous avons été accueillis par la direction du réseau de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou, pour passer un stage pratique d'une durée de deux mois au département recouvrement.

L'organigramme de la direction du réseau est le suivant :

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

**Schéma n° 9 : Organigramme de la direction du réseau de Tizi-Ouzou**



Source : Document interne de la CNEP-Banque

Cela dit, la direction du réseau de Tizi-Ouzou dispose de 15 agences présentées comme suit :

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

**Tableau n° 4 : Les agences du réseau de Tizi-Ouzou**

N° agence	Nom de l'agence	N° agence	Nom de l'agence
117	BORDJ MENAEL	203	LARBAA NATH IRATHEN
206	AZAZGA	217	AIN BESSAM
204	AIN EL HAMMAM	205	DRAA EL MIZAN
219	BOGHNI	202	TIZI-OUZOU BEN MHIDI
207	TIZI-OUZOU LAMALI	201	TIZI-OUZOU ABANE REMDANE
215	LAKHDARIA	214	BUIRA
208	DRAA BEN KHEDDA	216	SOUR EL GHOZLANE
218	M'CHEDALLAH		

Source : Conception personnelle basée sur les documents interne de la CNEP-Banque.

### 4.1. Présentation du département recouvrement

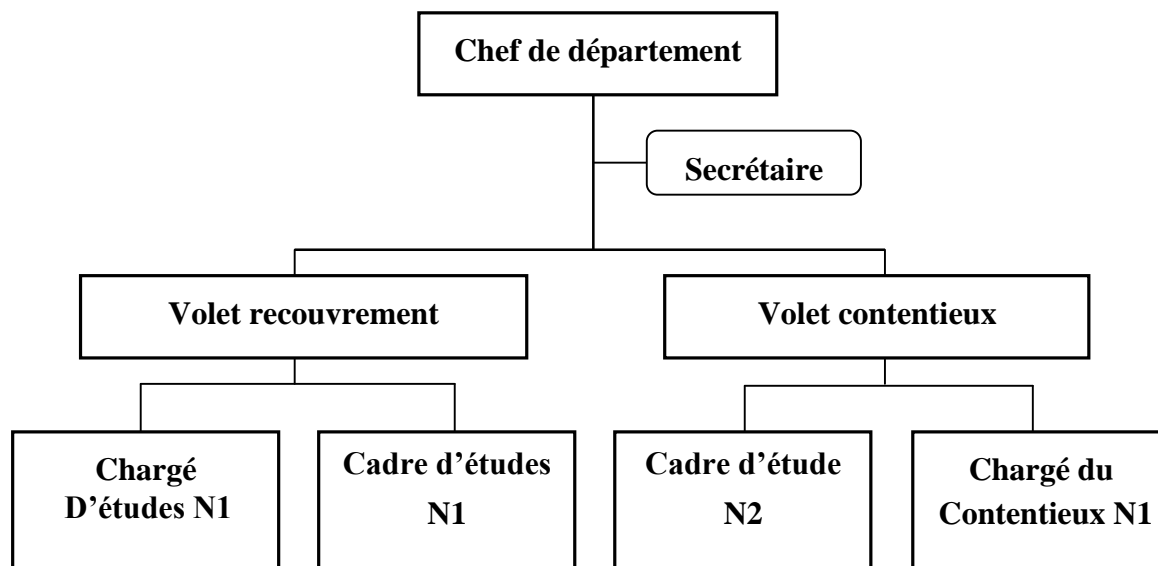
La gestion de l'activité du recouvrement est assurée au niveau régional par le département de recouvrement géré par le chef de département.

Par contre l'organisation dédiée à l'activité du recouvrement au niveau des agences est basée sur la catégorie de l'agence selon l'ancienne organisation générale de la banque DR N°44/95 du 20.04.1995.

- Agence A qui dispose d'un service recouvrement ;
- Agence B le recouvrement est rattaché au service crédit ;
- Agence C qui e fait pas de crédit.

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

Schéma n° 10 : Plan de charge du département recouvrement de la Cnep-banque



Source : documents internes de la CNEP Banque

### 4.2. Les taches des chargés du volet de recouvrement

#### 4.2.1. Chargé d'étude N1

Ces taches sont les suivants :

- réception, contrôle et transmission à la DREC, des dossiers de sinistres ;
- situation annuelle des sinistres ;
- situation trimestrielle du personnel défaillant ; Situation trimestrielle de recouvrement des crédits aux promoteurs et PME/PMI défaillants ;
- suivi des impayés des crédits à la location habitation, confort et véhicule ;
- les impayés CARDIF ;
- situation trimestrielle SGCI.

#### 4.2.2. Les taches du cadre d'études N1

Ces taches sont les suivants :

- suivi des recouvrements des crédits aux promoteurs ;
- suivi des recouvrements des crédits PME/PMI et crédits par signature ;
- élaboration des situations trimestrielle de recouvrement des crédits aux promoteurs, PME/PMI et par signature ;
- rapport semestriel des de suivi des actions de régularisation concernant les créances détenues sur les institutions administratives ;

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

- suivi des recouvrements des crédits  $\geq$  10 millions ;
- bases d'évaluation des crédits (Particuliers, promoteurs, PME/PMI) ;
- base de suivi de recouvrement ;
- suivi des contraintes informatiques liées aux recouvrements ;
- situation annuelle des bonifications.

### **4.3. Les taches des chargés du contentieux**

#### **4.3.1. Les taches du cadre d'étude N2**

- traitement, étude et suivi des affaires hors recouvrement (toute nature confondus) ;
- rédaction des répliques à verser devant les juridictions compétentes ;
- suivi des dossiers en exécution auprès des auxiliaires de justice (experts, huissiers) ;
- suivi des canevas dédié aux commissariats aux comptes trimestriels ;
- suivi des affaires pénales ;
- suivi de la base de traitement contentieux semestriel ;
- constitution des dossiers de fond et le suivi des affaires pris en charge par les avocats ;
- assistance aux agences en matière de saisie immobilières, injonctions et suivi des saisies arrêt judiciaire des agences qui ne maîtrise pas la procédure ;
- consultations juridiques émanant des agences et les départements ;
- suivi des canevas des garanties recueillies et non recueillies semestrielles ;
- traitement des dossiers de successions ;
- vérification des mainlevées d'hypothèque des agences ;
- vérification des actes de vente.

#### **4.3.2. Les taches du chargé du contentieux N1**

- traitement des dossiers de successions ;
- vérification des mainlevées d'hypothèque ;
- vérification des actes de ventes ;
- élaboration des canevas des honoraires versés aux auxiliaires de justice ;
- suivi de la base de traitement contentieux semestriel ;
- suivi des canevas dédié aux commissariats aux comptes trimestriels ;
- suivi des canevas des garanties recueillies et non recueillies semestrielles ;
- assistance aux agences en matière de saisie immobilières, injonctions et suivi des saisies arrêts judiciaires des agences qui ne maîtrise pas la procédure ;
- consultations juridiques émanant des agences et les départements ;

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

- rédaction des répliques à verser devant les juridictions compétentes ;
- suivi des dossiers en exécution auprès des auxiliaires de justice (experts, huissiers) ;
- suivi des affaires pénales ;
- rédaction des bordereaux d'hypothèques légales des crédits aux promoteurs.

### **Section 2 : Etude de cas d'un remboursement à l'amiable**

La Cnep-Banque nous a soumis un dossier de son client alpha<sup>7</sup> qui n'a pas remboursé à l'échéance, et dont cette banque à appliquer toutes les étapes de recouvrement des créances édités dans les chapitres précédents afin de récupérer sa créance au précontentieux.

#### **1. Les éléments d'identification du crédit d'investissement financé par la Cnep-Banque**

Le cas que nous avons étudié a la Cnep, s'agit d'un cas de non remboursement d'un crédit d'investissement de la part de l'entreprise alpha spécialisé dans l'industrie hôtelière.

##### **1.1. Information sur le crédit**

Le crédit accordé était caractérisé par une durée de 7ans dont 2ans de différé, et un taux d'intérêt de 5,25% avec des modalités de remboursement trimestriel.

Le crédit a été accordé le 21/09/2018 et son montant est de 65.000.000,00 DA.

##### **1.2. Identification du projet**

L'objet du projet du promoteur c'est la réalisation d'une auberge, ce projet se caractérise par :

- un taux d'avancement du projet 80% ;
- un montant des travaux réalisées 183.261.125,00 DA ;
- une valeur vénale du projet 332.398.325,00 DA.

##### **1.3. Les garanties accordées par l'entreprise alpha**

Le promoteur a met à la Cnep deux garanties qui sont :

- l'objet de la 1ère garantie : terrain + construction 9206 M2 ;
- type de garantie : hypothèque ;

---

<sup>7</sup> Le nom de l'entreprise a été modifié volontairement en l'intitulant « Alpha » afin de préserver la confidentialité des données.

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

---

- nature d'hypothèque : légale ;
- rang de l'hypothèque : premier rang ;
- date limite d'hypothèque 21/10/2024 ;
- le montant de garantie 332 398 325,00 DA.
- l'objet de la 2<sup>ème</sup> garantie : billet à ordre ;
- date de garantie 25/09/2018;
- date limite de garantie 25/09/2022 ;
- le montant de la garantie 93 426 125, 00 DA.

### 2. Constatation de l'impayé

L'entreprise Alpha a réglé le différé le 23/09/2020, mais à partir de la première trimestrialité du remboursement du capital (23/12/2020) l'entreprise à cesser de rembourser à cause de *la pandémie COVID* qui a retarder les constructions ce qui a baisser le pouvoir de remboursement de l'entreprise alpha et donc un risque de contrepartie pour la banque.

La Cnep banque a envoyé des lettres de rappel pour le promoteur mais il n'a pas répondu, donc elle a fait une mise en demeure et après cette dernière le client s'est présenté à la banque et à justifier son retard et il a demandé un rééchelonnement. Suite à la décision de la Banque d'Algérie de rééchelonner les entreprises qui ont des difficultés de remboursement à cause de *covid*, la Cnep à accepter la demande du client le 09/11/2021.

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

**Tableau N°5 : tableau d'amortissement de l'entreprise alpha après le 1<sup>er</sup> rééchelonnement**

N°	date	Capital restant	principale	intérêt	TVA	trimestrialités
1	09/02/2022	61.744.366,04	3.249.703,48	872.003,77	165.680,72	4.287.387,96
2	09/05/2022	58.494.662,57	3.249.703,48	801.390,42	152.264,18	4.203.358,07
3	09/08/2022	55 244 959,09	3.249.703,48	784.803,39	149.112,64	4.183.619,51
4	09/11/2022	51.995.255,62	3.249.703,48	741.203,20	140.828,61	4.131.735,29
5	09/02/2023	48.745.552,14	3.249.703,48	697.603,01	132.544,57	4.079.851,06
6	09/05/2023	45.495.848,66	3.249.703,48	632.676,65	120.208,56	4.002.588,68
7	09/08/2023	42.246.145,19	3.249.703,48	610.402,64	115.976,50	3.976.082,61
8	09/11/2023	38.996.441,71	3.249.703,48	566.802,45	107.692,47	3.924.198,39
9	09/02/2024	35.746.738,24	3.249.703,48	523.202,26	99.408,43	3.872.314,16
10	09/05/2024	32.497.034,76	3.249.703,48	469.175,94	89.143,43	3.808.022,84
11	09/08/2024	29.247.331,28	3.249.703,48	436.001,88	82.840,36	3.768.545,72
12	09/11/2024	25.997.627,81	3.249.703,48	392.401,69	74.556,32	3.716.661,49
13	09/02/2025	22.747.924,33	3.249.703,48	348.801,51	66.272,29	3.664.777,27
14	09/05/2025	19.498.220,86	3.249.703,48	295.249,10	56.097,33	3.601.049,91
15	09/08/2025	16.248.517,38	3.249.703,48	261.601,13	49.704,21	3.561.008,82
16	09/11/2025	12.998.813,90	3.249.703,48	218.000,94	41.420,18	3.509.124,60
17	09/02/2026	9.749.110,43	3.249.703,48	174.400,75	33.136,14	3.457.240,37
18	09/05/2026	6.499.406,95	3.249.703,48	126.535,33	24.041,71	3.400.280,52
19	09/08/2026	3.249.703,48	3.249.703,48	87.200,38	16.568,07	3.353.471,92
20	09/11/2026	0.00	3.249.703,48	43.600,19	8.284,04	3.301.587,70

Source : fiche de synthèse de crédit entreprise de la Cnep-banque.

### 2.1. La situation du client après le 1<sup>er</sup> rééchelonnement

Au départ, la situation du client était bonne, il a procédé sans aucune difficulté au remboursement des deux premiers effets, mais au bout du 3eme effet le client n'a pas pu rembourser quatre échéances à cause du retard dans les constructions (à partir du 09/08/2022) causé par la mauvaise situation financière de l'entreprise après l'arrêt du travail pendant la pandémie, et il a justifié son retard à la banque après la deuxième lettre de rappel.

La banque a constaté le montant non recouvré et les pénalités de retard comme suit :

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

- montant non recouvré principal 21 664 689.84 DA ;
- montant non recouvré intérêt 1 888 887.35 DA ;
- montant non recouvré en principal et intérêt 23 553 577.19 DA ;
- montant non recouvré intérêt de retard 330 210.00 DA ;
- montant non recouvré pénalité de retard 223 308.00 DA ;
- total d'agio non recouvré 553 518.00 DA ;
- montant global non recouvré 24 107 095.19 DA ;
- capital restant du 46 940 161.32 DA.

### **2.2. Le 2<sup>ème</sup> rééchelonnement du dossier**

Après la justification du non remboursement de l'entreprise alpha, et la décision de la banque central de rééchelonner tous les dossiers de crédit même en 2022, la Cnep à accepter de rééchelonner le dossier du client le 30/03/2023.

Le deuxième rééchelonnement se caractérise par :

- un montant de 663 350 000.00 DA ;
- un taux d'intérêt 6.25% ;
- date de consolidation 30/06/2023 ;
- une durée de rééchelonnement de 72 MOIS.

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements des créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

**Tableau N°6 : tableau d'amortissement après le 2<sup>ème</sup> rééchelonnement**

N°	Date	Capital restant	principale	intérêt	TVA	trimestrialités
1	30/09/2023	635.710.416,67	27.639.583,33	10.595.173,61	2.013.082,99	40.247.839,93
2	30/12/2023	608.070.833,33	27.639.583,33	10.043.341,65	1.908.234,91	39.591.159,90
3	30/03/2024	580.431.250,00	27.639.583,33	9.606.674,62	1.825.268,18	39.071.526,14
4	30/06/2024	552.791.666,67	27.639.583,33	9.270.776,91	1.761.447,61	38.671.807,86
5	30/09/2024	525.152.083,33	27.639.583,33	8.829.311,34	1.677.569,16	38.146.463,83
6	30/12/2024	497.512.500,00	27.639.583,33	8.296.673,54	1.576.367,97	37.512.624,84
7	30/03/2025	469.872.916,67	27.639.583,33	7.773.632,81	1.476.990,23	36.890.206,38
8	30/06/2025	442.233.333,33	27.639.583,33	7.504.914,64	1.425.933,78	36.570.431,76
9	30/06/2025	414.593.750,00	27.639.583,33	7.063.449,07	1.342.055,32	36.045.087,73
10	30/09/2025	386.954.166,67	27.639.583,33	6.550.005,43	1.244.501,03	35.434.089,79
11	30/03/2026	359.314.583,33	27.639.583,33	6.046.158,85	1.148.770,18	34.834.512,37
12	30/06/2026	331.675.000,00	27.639.583,33	5.739.052,37	1.090.419,95	334.469.055,66
13	30/09/2026	304.035.416,67	27.639.583,33	5.297.586,81	1.006.541,49	33.943.711,63
14	30/12/2026	276.395.833,33	27.639.583,33	4.803.337,31	912.634,09	33.355.554,73
15	30/03/2027	248.756.250,00	27.639.583,33	4.318.684,90	820.550,13	32.778.818,36
16	30/06/2027	221.116.666,67	27.639.583,33	3.973.190,10	754.906,12	32.367.679,56
17	30/09/2027	193.477.083,33	27.639.583,33	3.531.724,54	671.027,66	31.842.335,53
18	30/12/2027	165.837.500,00	27.639.583,33	3.056.669,20	580.767,15	31.277.019,68
19	30/03/2028	138.197.916,67	27.639.583,33	2.620.002,17	497.800,41	30.757.385,92
20	30/06/2028	110.558.333,33	27.639.583,33	2.207.327,84	419.392,29	30.266.303,46
21	30/09/2028	82.918.750,00	27.639.583,33	1.765.862,27	335.513,83	29.740.95, 43
22	30/12/2028	55.279.166,67	27.639.583,33	1.310.001,09	248.900,21	29.198.484,62
23	30/03/2029	27.639.583,33	27.639.583,33	863.736,98	164.110,03	28.667.430,34
24	30/06/2029	0.00	27.639.583,33	441.465,57	83.878	28.164.927,36

**Source :** fiche de synthèse de crédit entreprise de la Cnep-banque

Dans ce cas nous avons étudié l'attitude de la Cnep-banque face au non recouvrement des créances par l'entreprise Alpha, nous avons remarqué que cette banque à utiliser juste le précontentieux pour garder son client malgré que elle a subi des pertes liées notamment aux retards dans le règlement.

Nous déduisons alors que cette banque accorde une très grande importance au recouvrement des créances impayées par la mobilisation de tous les moyens nécessaires. Mais

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

le budget destiné à ce type de procédures reste limité, ce qui empêche cette banque de mieux recouvrer sa créance.

### **Section 3 : Cas d'entreprise en difficulté et mise en œuvre de la procédure judiciaire**

L'objectif de cette section est d'effectuer une analyse de la situation financière de l'entreprise Beta<sup>8</sup>, tout en s'intéressant à l'étude des principales causes de son dysfonctionnement et les recommandations proposées par la Cnep-banque.

#### **1. Présentation de l'entreprise Beta**

L'entreprise Beta est une société privée (SPA) de transformation de bois, au capital social de 281 250 000.00 DA dont le siège social se trouve à Tizi Ouzou, et au plan juridique, définitivement constituée, après son inscription au registre de commerce, l'ouverture d'un compte bancaire et la libération en numéraire du premier apport du capital.

Beta a cumulé un indéniable savoir-faire dans les domaines de transformation des bois en panneaux industriels, placage de tranchage et sciage. Sa mission s'inscrit essentiellement dans le cadre de développement du secteur d'industrie filière bois et dérivés et notamment satisfaire le marché local, satisfaire les besoins des entreprises de menuiserie générale et l'ameublement en matière de produit finis, relancer l'économie nationale en général et régionale en particulier.

Son domaine d'activité est basé sur les produits suivants : le contre-plaqué, le panneau Latté, le panneau de particule, placage de tranchage, sciage de bois.

Afin d'améliorer son activité et augmenter sa production, une demande de crédit d'investissement a été présentée au service crédit de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou. Le crédit sollicité a pour objet l'extension en aval c'est-à-dire acquérir de nouveaux investissements matériels de transport et de machine pour la réalisation des différents travaux de l'entreprise.

#### **1.1. Présentation du crédit demandé et des garanties accordées par Beta**

Les informations sur le crédit demandé par Beta sont :

- le montant : 409 777 000.00 DA ;
- le taux d'intérêt appliqué : 6% ;
- la durée du remboursement 6 ans, avec 2ans de différé ;

---

<sup>8</sup> Le nom de l'entreprise a été modifié volontairement en l'intitulé « Beta » afin de préserver la confidentialité des données.

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

- la date de l'octroi du crédit : 03/02/2008 ;
- la date de la première échéance : 04/05/2010 ;
- la date de la dernière échéance : 04/05/2016 ;
- modalité de remboursement : trimestrielle.

Le promoteur a met à la Cnep les garanties suivantes :

- l'objet de la 1<sup>er</sup> garantie : terrain + construction 9206 M2 ;
- type de garantie : hypothèque ;
- nature d'hypothèque : légale ;
- rang de l'hypothèque : premier rang ;
- le montant de garantie 300.000.000,00 DA ;
- l'objet de la 2<sup>ème</sup> garantie : billet à ordre ;
- le montant de la garantie 50.426.125, 00 DA.

Après que le promoteur fourni le dossier de base, la banque procède à son étude et cela selon la délégation des comités habilité. La décision favorable a été émises de la part de la banque et une autorisation de crédit a été transféré à l'agence local d'exploitation, elle contient l'ensemble des caractéristiques de crédit plus tard une convention de crédit sera signé entre les deux partie.

### **2. Constatations des impayés**

Au début le client à procéder sans aucune difficulté au remboursement du différé. Une première lettre de rappel a été envoyée au promoteur par la Cnep-Banque 30 jours avant la date de la première échéance, elle a été envoyée par poste avec accusé de réception pour rappeler le client de procéder au remboursement de sa première échéance (annexe n°1), néanmoins ce dernier a éprouvé des difficultés à rembourser sa première échéance survenue le 04/05/2010.

#### **2.1. La phase du précontentieux**

Après la constatations de l'impayé la Cnep-banque à déclencher la procédure de recouvrement amiable et à réaliser une analyse avec le calcul des ratios de solvabilité, d'activité et les ratios de l'équilibre financier

##### **2.1.1. La lettre de rappel**

Suite à la constatation de la défaillance de l'entreprise, qui n'a pas effectué le paiement de son échéance du 04 /05/2010 la banque a procédé à l'envoi d'une lettre de rappel contre un accusé de réception le 06/05/2010 c'est-à-dire 48 heures après la survenance de l'impayé, accompagnée d'un accusé de réception. Cette correspondance avait pour objectif d'inviter le

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

---

promoteur à régulariser sa situation dans un délai de huit jours à compter de la réception de la lettre (annexe n°2).

Après que le délai de validité de la lettre de rappel est écoulé et le client n'ayant toujours pas régularisé sa mensualité, la banque passe donc à l'étape suivante qui est la mise en demeure.

### 2.1.2. La mise en demeure

Malgré l'envoi de la lettre de rappel précédente, le client n'a pas répondu dans les huit jours impartis. Par conséquent, le banquier a pris la décision d'adresser une mise en demeure au client le 14/05/2010 (annexe n°3). Le montant à régler comprend l'échéance initiale ainsi que les pénalités correspondantes. Les pénalités ont été calculées en multipliant l'échéance par le taux de pénalité de 2% et en tenant compte de la durée en jours 8 jours c'est-à-dire du 06/05/2010 au 14/05/2010 + une pénalité de 2 jours qui s'étend de 04/01/2010 au 06/01/2010 suivant la formule ci-dessous.

**Pénalités** = échéance × taux de pénalité (2%) × durée en jour/36000.

Montant de la mise en demeure = échéance + pénalités.

Malgré l'envoi de cette mise en demeure, le client n'a toujours pas fait acte de paiement, ce qui pousse le banquier à entamer la prochaine étape, à savoir l'envoi de simultanément de la saisie arrêt et de la sommation unique.

### 2.1.3. La saisie arrêt

Étant donné que le client n'a pas répondu à la mise en demeure, la banque a pris la décision de procéder à une saisie-arrêt, qui a été diffusée auprès des confrères bancaires.

Chaque banque a été sollicitée pour fournir une réponse afin de confirmer si le client est domicilié ou non domicilié auprès d'eux. Cette démarche vise à recueillir des informations supplémentaires sur la situation financière du client et à prendre les mesures appropriées en conséquence (annexe n°4).

### 2.1.4. La première sommation

Après l'absence de réponse à la mise en demeure, le banquier a procédé à l'envoi de la première sommation le 03/06/2010 par le biais d'un huissier (annexe n°7). Le montant de cette première sommation à régler comprend l'échéance initiale ainsi que la pénalité correspondante. Les pénalités ont été calculées en multipliant le montant de l'échéance par le taux de pénalité de 2% et en tenant compte de la durée en jours (20 jours) du 14/05/2010 au 03/06/2010 suivant la formule ci-dessous.

**Pénalités** = échéance × taux de pénalité (2%) × durée en jour/36000.

Montant de la première sommation = échéance + pénalités.

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

---

Le promoteur n'a pas toujours payé sa dette, le banquier passe alors à l'envoi de la deuxième sommation.

### 2.1.5. La deuxième sommation

Suite à l'absence de réponse à la première sommation, le banquier a décidé d'envoyer une deuxième sommation au promoteur le 03/07/2010 (annexe n°8). Le montant de cette sommation à payer comprend l'échéance initiale ainsi que la pénalité correspondante. Les pénalités ont été calculées en multipliant l'échéance par le taux de pénalité de 2% et en tenant compte de la durée en jours (30 jours), du 03/06/2010 au 03/07/2010 suivant la formule ci-dessous.

**Pénalités** = échéance × taux de pénalité (2%) × durée en jour/36000.

Montant de la deuxième sommation = échéance + pénalités.

Le total à payé par le promoteur représente l'ensemble des montant constitué par Cnep-banque lors de son retard.

**Montant total à payer** = Montant de la lettre de rappel + Montant de la mise en demeure + montant de la première sommation + montant de la deuxième sommation.

Le promoteur après avoir reçu la deuxième sommation, il s'est présenté à la Cnep-banque pour justifier sa situation en expliquant les causes de son retard de paiement.

## 2.2. Les causes des difficultés de l'entreprise Beta et les recommandations proposées par la Cnep- banque

Le promoteur après avoir reçu la deuxième sommation, il s'est présenté à la Cnep-banque pour justifier sa situation en expliquant les causes de son retard de paiement et à demander un rééchelonnement.

### 2.2.1. Les causes des difficultés de Beta

L'entreprise pour justifier son retard à la Cnep-banque a donné ses explications qui se résument dans la concurrence.

Selon Beta une grande partie des produits qui circulent dans l'économie algérienne sont issus de l'importation. Parmi ces produits, nous avons le bois qui vient principalement de la Chine avec un coût de revient inférieur à celui de Beta avec une qualité quasi-similaire. Ce qui a déclenché une forte concurrence à laquelle l'entreprise n'arrive pas faire face.

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

### 2.2.2. Les recommandations proposées par la Cnep-banque

Après la justification du client et avec l'accord de la banque central, la Cnep-banque a pris une décision de faire un rééchelonnement pour le client comme plan de redressement financier, et lui a proposées un plan de redressement commercial qui est l'adaptation d'une stratégie marketing pour augmenter ses ventes et vaincre la concurrence.

Malheureusement, les recommandations proposées par la Cnep-Banque en faveur de l'entreprise dans le but de la mise à niveau des installations et de la gestion et du financement du programme de modernisation des équipements n'ont pas été suffisantes pour améliorer la situation de l'entreprise qui ne cesse de se dégrader.

## 3. L'analyse de la situation financière de Beta après le non remboursement du crédit

### 3.1. Etat d'équilibre financier de l'entreprise

Nous constatons, à partir du tableau ci-dessous que durant les deux premières années ainsi que la dernière, l'entreprise dégage un FRNG négatif ce qui signifie que ses ressources stables sont insuffisantes pour couvrir ses emplois stables. Pour ce qui est du BFR, il est aussi négatif durant les mêmes années. Cela signifie que l'entreprise arrive à financer la totalité de son actif circulant par ses ressources à court terme en dehors des disponibilités et de la trésorerie passive. Le surplus dégagé est destiné au financement du FRNG mais ce dernier n'arrive pas à le couvrir en intégralité ce qui se traduit par une TN négative.

Cette situation peut également être expliquée par la trésorerie passive qui dépasse les disponibilités de l'entreprise.

En 2012, l'entreprise a dégagé un FRNG positif qui a pu couvrir la totalité du BFR, ce qui a donné une trésorerie nette positive. Contrairement aux années 2013 et 2014 où le FRNG ne suffit pas pour couvrir tout le BFR faisant ressortir une trésorerie nette négative. Cette situation est en fait la plus mauvaise dans laquelle une entreprise peut se retrouver.

**Tableau N°7 : Indicateurs de l'équilibre financier de l'entreprise Beta, entre 2010 et 2014.**

Années	FRNG	BFR	TN
2010	-162.070.900,60	-142.469.796,25	-19.601.105,13
2011	-54.804.824,40	-33.413.356,69	-21.391.476,71
2012	12.566.670,78	8.150.457,10	4.416.213,68
2013	77.419.050,08	94.783.147,59	-17.364.097,51
2014	53.007.041,33	84.225.567,97	-31.218.526,64

Source : Etablis par nos mêmes à partir des bilans de l'entreprise Beta.

## Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou

### 3.2. Analyse de l'activité de Beta

Durant les quatre années d'analyse, nous remarquons que la rotation des stocks de matières premières de Beta est comprise entre 4 et 9 mois. Elle varie en fonction de la consommation car lorsque cette dernière augmente la rotation baisse et inversement. La relation entre le délai de règlement des dettes fournisseurs et le délai de recouvrement des créances clients est bonne, puisque l'échéance des créances clients arrive bien avant celle des dettes fournisseurs. En revanche les délais sont trop longs.

**Tableau N° 8 : Ratios de l'activité de l'entreprise Beta, entre 2010 et 2014.**

Ratios	2010	2011	2012	2013	2014
Rotation des stocks M.P	127	190	284	260	287
Délai de règlement des dettes fournisseurs	329	490	288	151	175
Délai de recouvrement des créances clients	98	125	59	100	83

Source : Etablis par nos soins à partir des bilans de l'entreprise Beta.

### 3.3. Analyse de la solvabilité de l'entreprise Beta

L'entreprise Beta est indépendante financièrement durant toutes les années d'analyse car ses capitaux propres ne représentent qu'environ 20% de son total passif.

En ce qui concerne l'autonomie financière, l'entreprise est autonome puisque le ratio est supérieur à 1 de 2010 jusqu'à 2014, les capitaux propres dépassent largement ses dettes à long et moyen terme (DLMT), mais son autonomie baisse d'une année à une autre à cause de l'augmentation de ses DLMT.

La capacité de remboursement de l'entreprise est négative à cause de sa CAF qui est aussi négative. Cela veut dire que l'entreprise n'arrive même pas à s'autofinancer, alors elle ne peut pas couvrir ses DLMT.

**Tableau N°9 : Ratios de solvabilité de l'entreprise Beta, entre 2010 et 2014**

Ratios	2010	2011	2012	2013	2014
Indépendance financière	0,38	0,52	0,79	0,73	0,67
Autonomie financière	18,99	23,96	10,05	4,34	2,51
Capacité de remboursement	-0,41	-0,52	-2,65	-4,75	-5,15

Source : Etablis par nos soins à partir des bilans de l'entreprise Beta.

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

La Cnep-banque a été dans l'obligation de laisser tomber l'affaire de Beta et de récupérer ses créances, et suite à cela l'entreprise Beta à déclarer faillite.

### **4. La procédure de recouvrement par voie de justice**

Une demande de transfert au contentieux a été adressée par la CNEP-Banque au groupe régional d'exploitation accompagné du dossier de demande de transfert de la créance au contentieux en 03 exemplaires comprenant :

- la demande de transfert au contentieux ;
- la copie de l'autorisation de crédit ;
- la copie de la convention de crédit ;
- la copie de l'acte d'hypothèque ;
- les mesures prise pour le recouvrement amiable.

Arrivé à l'étape où le débiteur ne peut toujours pas régler ses impayés malgré toutes les recommandations proposées à ce dernier par la Cnep-banque, cette dernière passe donc à l'étape suivante qui est le recours par voie de justice, cette voie comporte plusieurs éléments notamment :

- injonction de payer ;
- la mise en jeux des garanties ;
- l'ordonnance de saisie immobilière ;
- vente aux enchères.

Le recours à la voie de justice se traduit par les mesures ci –dessous.

#### **4.1. Injonction de payer**

Le Chef de service contentieux, agissant au nom de la banque, a entrepris une démarche auprès du président du tribunal compétent afin de résoudre la situation. Sans faire appel aux services des avocats, une requête a été rédigée en langue nationale et en double exemplaire (annexe 09).

Cette requête vise à obtenir une ordonnance d'injonction de payer qui contraindra le client débiteur ainsi que le cautionnaire à régler les sommes dues. Cette étape légale a été entreprise dans le but de faire respecter les engagements financiers pris par le client et d'obtenir le recouvrement des montants impayés.

Le Chef de service contentieux souhaite ainsi utiliser les voies judiciaires pour résoudre cette situation et obtenir satisfaction concernant le remboursement du crédit.

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

### **4.2.La Mise en jeux des garanties**

La Cnep-banque de Tizi-Ouzou a introduit une demande à la justice, en vue de la condamnation du débiteur au remboursement de sa dette accompagnée des documents déjà envoyé au promoteur qui sont les suivants :

- lettre de rappel ;
- mise en demeure de la situation des biens saisis à partir du jour de la transcription ;
- saisie arrêt ;
- première sommation ;
- deuxième sommation ;
- autorisation du crédit ;
- tableau d'amortissement ;
- la requête rédigée au président du tribunal.

Une fois que l'affaire est présentée devant le tribunal, celui-ci examine les preuves fournies par la Cnep-banque et écoute les arguments des deux parties. Si le tribunal est convaincu de l'existence de la dette impayée, il peut rendre un jugement en faveur de la Cnep-Banque. Lorsque l'affaire de saisie immobilière est présentée devant le tribunal, ce dernier procède à l'examen des preuves et des arguments présentés par les deux parties, à savoir la Cnep-banque et le promoteur. Le créancier doit fournir des preuves documentaires démontrant l'existence de la dette impayée elle peut également présenter des témoignages ou des expertises en cas de besoin.

L'objectif est de démontrer de manière convaincante que l'emprunteur n'a pas respecté ses obligations de remboursement, le débiteur quant à lui, a la possibilité de présenter sa défense et ses arguments pour contester la validité de la dette ou pour expliquer les raisons de son incapacité à effectuer les paiements. Il soulève des points tels que des difficultés financières, des circonstances exceptionnelles, etc. Le tribunal examine attentivement les preuves et les arguments des deux parties, en respectant les principes de justice et d'équité. Il peut demander des clarifications supplémentaires, convoquer des témoins ou des experts si nécessaire, afin de prendre une décision éclairée.

Après l'examen de l'affaire, le tribunal est convaincu de l'existence de la dette impayée et qu'il considère que la Cnep-banque a apporté suffisamment de preuves, il rend alors un jugement en faveur du créancier. Ce jugement déclare la validité de la dette et donne le droit à la Cnep-banque d'entamer la procédure de saisie immobilière pour récupérer les fonds impayés.

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

### **4.3.L'ordonnance de saisie immobilière**

L'ordonnance de saisie a été établie par le président du tribunal de Tizi-Ouzou, le président du tribunal et d'après les recherches, les preuves valables et les règles juridiques, a émis un avis favorable et a ordonné la saisie immobilière du bien par une ordonnance de saisie immobilière prononcée à l'encontre du promoteur en désignant le bien hypothéqué. Le bien est saisi, le jugement est susceptible d'appel.

### **4.4.Vente aux enchères**

La Cnep-banque a effectué toutes les démarches nécessaires pour recouvrer la créance par voie de justice, vient alors les dernières étapes à savoir la vente du bien saisi (terrain + construction) à travers une session de vente aux enchères, nous verrons ensemble les formalités de vente suivies du déroulement de cette dernière.

#### **4.4.1. Les formalités de vente**

Après l'obtention d'un jugement favorable de la part de la justice, l'huissier de justice procédera à la publication de la vente aux enchères, conformément aux exigences légales.

Cette publication sera effectuée à la conservation de Tizi-Ouzou, aux impôts, au tribunal compétent et également dans des journaux habilités à diffuser ce type d'annonces. L'objectif principal de cette démarche est d'informer de manière étendue et publique que le bien appartenant au promoteur est mis en vente aux enchères. La publication dans les journaux permettra de toucher un large public potentiellement intéressé par l'acquisition de ce bien immobilier par le biais de la vente aux enchères. Ainsi, cette démarche contribuera à garantir un processus transparent et ouvert, dans le respect des règles et des procédures légales en vigueur pour la vente aux enchères d'un bien saisi.

Trente jours avant la vente aux enchères, l'huissier avait inséré une publicité dans les journaux d'annonces légales (*Al Khabar* et *L'authentique*) du bien à vendre (terrain + construction).

#### **4.4.2. Déroulement de la vente aux enchères**

Après qu'une annonce détaillée de la vente aux enchères a été publiée (conservation/impôts/tribunal/journaux), indiquant les informations pertinentes sur le bien immobilier, telles que sa localisation, sa description, ses caractéristiques, et les conditions de vente, mais également la date, l'heure et le lieu de la vente, les modalités de participation à la vente, les conditions de paiement (paiement cash), les éventuelles restrictions ou réserves, etc.

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

Les acheteurs potentiels ont la possibilité d'inspecter le bien immobilier avant la vente aux enchères. Cela leur permet de se familiariser avec l'état du bien, son emplacement, ses caractéristiques, et d'évaluer sa valeur potentielle.

Le jour de la vente aux enchères, les participants intéressés se réunissent au lieu spécifié à savoir une salle qui se situe au sein du tribunal, cette salle est spécialement dédiée pour la vente aux enchères. Un commissaire-priseur, généralement désigné par le tribunal ou une autorité compétente, supervise la vente. Les acheteurs potentiels sont invités à soumissionner pour l'acquisition du bien.

Les acheteurs intéressés peuvent proposer des soumissions successives en augmentant le prix à chaque enchère. Les soumissions sont souvent faites de manière orale ou en levant un objet (comme une pancarte ou un numéro) pour signaler l'intention de faire une offre. Le montant de l'offre la plus élevée est retenu. Une fois que les enchères sont terminées, le bien immobilier est attribué à l'acheteur ayant fait l'offre la plus élevée. Cet acheteur est alors considéré comme l'adjudicataire du bien.

Dans notre cas au bout de la première séance d'enchère, le bien a été vendu au plus offrant. La banque a récupéré environ la totalité de sa créance en vendant le bien du promoteur aux enchères.

Après l'attribution au plus offrant, des formalités administratives sont généralement nécessaires pour finaliser la transaction. Cela peut inclure la signature de contrats, le paiement du montant de l'offre, la délivrance de documents de transfert de propriété, etc.

## **Chapitre II : Etude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou**

---

### **Conclusion du chapitre**

Dans ce troisième chapitre, nous avons commencé par présenter la Cnep-banque puis nous avons présenté deux cas de mise en œuvre de procédure de recouvrement.

Nous avons constaté que la Cnep-banque procède en premier lieu au recouvrement amiable tout en envoyant une lettre de rappel à son débiteur ainsi qu'une mise en demeure afin d'inviter son client à régulariser sa situation avec sa banque dans des délais bien déterminés et cela pour fidéliser sa clientèle et pour garder son image comme le cas de l'entreprise alpha.

En ce qui concerne l'entreprise Beta nous avons constaté qu'elle présente un déséquilibre financier considérable. Les ratios et les autres indicateurs financiers montrent qu'elle n'est ni liquide ni rentable ; son activité n'est pas rentable et l'entreprise n'est pas performante de ce fait.

Cette situation financière délicate a été engendrée par des facteurs tels que la concurrence et l'insuffisance et l'obsolescence de son capital technique. Ces derniers ont conduit la Cnep-banque à classer l'entreprise dans le groupe des entreprises défaillantes.

Dans ce cas, la Cnep-banque a appliqué une pratique qui s'appelle le rééchelonnement qui consiste à prolonger la durée de remboursement de la dette du débiteur après avoir reçu des directives de la Banque d'Algérie. Cependant, cette mesure n'a pas permis de redresser la situation financière de cette dernière et elle a fait faillite.

Afin de récupérer son argent et d'éviter le risque systémique, la Cnep-Banque est passée à la procédure de recouvrement des créances. En premier lieu la banque tentera un règlement à l'amiable en versant des moyens de pression et de dissuasion dont elle dispose, ce n'est qu'une fois que le règlement amiable aura échoué qu'il aura à mettre en œuvre l'une des procédures de recouvrement forcé, comme nous avons pu le voir dans le cas présenté.

# **Conclusion générale**

La banque reste un intermédiaire entre les agents à capacité de financement et ceux en besoins de financement, c'est pourquoi elle distribue les fonds déposés par leurs clients à ceux qu'ils demandent des crédits pour les financer.

Ces différents clients sont la raison d'être banque car ils représentent une grande part de leurs richesses, mais ces derniers peuvent parfois devenir des acteurs conduisant la banque à sa perte si ceux-ci se transforment en mauvais payeurs et que leurs dettes s'accumulent.

La relation de clientèle permet à la banque de connaître avec précision l'historique des remboursements passés de l'entreprise qui sollicite un nouveau crédit. Elle peut donc construire un score fiable qui lui permet de distinguer les entreprises sincères de celles qui dissimulent une partie de leur résultat afin de minorer le montant de leur remboursement.

La mise en place d'une relation de clientèle peut aussi se traduire par certain nombre d'inefficience dans le fonctionnement du marché du crédit et dans l'équilibre du secteur bancaire. La banque qui entretient une relation de clientèle avec une entreprise dispose en effet sur cette dernière des informations inaccessibles aux autres banques. Cette rente informationnelle rend plus délicat pour l'entreprise un éventuel changement de banque en cas de désaccord. La rupture d'une relation entre une entreprise et sa banque pourra en effet être interprétée par d'autres banques comme un signal de difficulté que la banque partenaire ne veut plus assumer.

Ce signal de difficulté a plusieurs causes, et souvent il est très difficile de les séparer et de mesurer l'impact de chacune. Si des relations de proximité peuvent avoir des avantages tant pour la banque que pour l'entreprise, il faut veiller à bien garder à l'esprit que cette proximité peut engendrer des effets néfastes tant pour le prêteur que pour l'emprunteur. Au-delà, c'est plus largement une réflexion sur la place de la banque au sein de la vie des affaires qu'il s'agit de mener.

L'ensemble du réseau de Tizi-Ouzou et les agences se retrouvent chaque année devant des incidents de paiement très importants concernant les crédits d'investissements. Cela à pousser la Cnep-banque à améliorer sa gestion de recouvrement et les moyens appropriés, car un mauvais recouvrement pourra nuire à sa santé financière en tant que banque, et c'est ce qui rend le crédit comme étant une opération délicate que le banquier doit soigneusement étudier au préalable avant son octroi, car il faut affirmer les profits à réaliser et satisfaire les besoins du client, c'est-à-dire garantir le remboursement des fonds accordés.

Nous avons constaté aussi que l'importance des créances douteuses dans le portefeuille de la banque est due à une mauvaise appréciation, une mauvaise gestion du risque crédit de la part de cette dernière, et une mauvaise utilisation et interprétation des résultats des dossiers de demande de crédit. Ainsi que l'Etat qui encourage les banques publiques à accorder plus de crédit à des entrepreneurs privés, alors que l'accroissement des créances douteuses au niveau de l'actif des banques a un impact significatif sur leur résultat.

La banque pour apporter son soutien aux entreprises en difficultés, elle doit être en mesure d'apprécier la situation de celle-ci. Autrement dit, la banque doit prendre une pleine conscience des chances réelles de redressement des entreprises en difficultés, encore il faut qu'elle ait une connaissance aussi complète que possible de l'endettement de ces sociétés, et donc du passif à restructurer pour procéder à la recherche de solution. Les solutions peuvent aller selon les cas, de la simple consolidation à moyen ou même à long terme, à des concours à court terme existants et des abandons de créances purs et simples.

Cette dernière mesure passe par des sacrifices sur les intérêts, sous forme de réduction des taux ou d'abandon de la marge, se ce n'est même d'une partie du taux de qui représente le coût de refinancement de la banque. Ce sont des solutions qui à l'évidence, vont du simple manque à gagner pour la banque, à une véritable perte dans le cas de l'abandon. La banque peut «relâcher» des garanties nécessaires à l'entreprise pour l'obtention de nouveau financement, pour couvrir le solde des crédits.

La mise en œuvre des mesures et dispositions stipulées dans les différents diagnostics nécessite des changements et des révisions de certaines politiques de l'entreprise et des moyens financiers que parfois manquent à l'entreprise en difficultés. Toutes les actions à mener sont regroupé dans un plan s'étalant sur un nombre d'année avec des objectifs bien déterminé et un contrôle régulier des résultats. Et l'entreprise entamera, après son diagnostic, une nouvelle étape « le redressement » au bout de laquelle elle sera appelée à continuer ou à disparaître. En fin, pour être plus efficace et pour lutter contre la défaillance il est nécessaire de mettre en place des mesures pour une prévention dynamique, permettant à l'entreprise de renforcer sa position dans son environnement. La défaillance du client n'est pas toujours due à une mauvaise fois, la banque peut rééchelonner la dette de ce dernier et trouver un arrangement amiable avec celui-ci, ainsi, s'il ne s'est pas manifesté le banquier sera dans l'obligation d'entreprendre la réalisation des garanties par la démarche judiciaire.

Lors du recouvrement amiable le banquier suit toute une procédure pour recouvrer sa créance et cela en lui envoyant une lettre de rappel contre accusé de réception. Mais si l'échéance qui lui a été accordé est échu et le client n'a pas répondu, la banque envoie une mise en demeure bien évidemment contre un accusé de réception, et si le créancier n'honore pas ses engagements la banque va procéder à la saisie arrêt sur compte en parallèle envoyer une sommation à payé afin de l'inciter à régulariser sa situation

Si ce client ne répond pas la banque va recourir à la procédure de saisie conservatoire de toutes les garanties qu'il a mise à sa disposition puis elle obtient un titre pour les mettre en œuvre (les vendre aux enchères) comme le cas de l'entreprise Beta.

Lors de la mise en application de la procédure judiciaire de recouvrement des créances, la banque réclame la lenteur des procédures et des frais qui engendrent cette procédure, plus la procédure contentieuse s'étale dans le temps, plus la banque perd ses chances de récupérer ses créances, ce qui influence négativement sur la trésorerie de la banque qui l'empêche de libérer des fonds pour le décaissement de nouveaux prêts. Ce qui va faire courir pour la banque des risques dont les conséquences pouvaient durablement avoir un effet déprimant sur le financement des investissements productive et ceux qui engendre le frein de l'économie.

Vue la sensibilité de certaines information que nous avons demandé à la Cnep-banque, nous avons eu des difficultés à l'obtention des données. Ils évoquent la confidentialité des données clients et le secret professionnel.

# **Bibliographie**

### Ouvrages

- Amour B.H., Pratique des techniques bancaires, édition Dahlab, Alger, 1999.
- Bouyacoub F. l'Entreprise et le Financement Bancaire, édition CASBAH, Alger, 2000.
- Brilman J. Gestion de crise et redressement d'entreprises, Hommes et Techniques, paris, 1986.
- Brunel V., Roger B. le risque de crédit, des modèles de pilotage de la banque, édition Economica, Paris 2014.
- Colasse B., l'analyse financière de l'entreprise, 5eme édition, Paris, 2008.
- Colette C., Gestion des créances clients : guide pratique, édition. Delmas, Paris, 1990.
- Cornuel D. Economie immobilière et des politiques de logement, édition de Boeck ,2013.
- Crucifix F. & Derni A., Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise, édition Maxima, paris, 1993.
- Descamps B. Soichot J, économie et gestion de la banque, édition EMS .Paris, 2002.
- Dictionnaire Larousse, édition 1995.
- GingembreT., Sterin A.L., Recouvrement de créances, édition Dalloz, 4ème édition, Paris, 1999.
- Gresse C. les entreprises en difficulté, édition Economica, Paris1994.
- Greuning et Bratanovic, analyse et gestion du risque bancaire, édition Eska, 2004.
- Hamdi K. Diagnostic et redressement d'entreprise, éditions ES-Salem, 2002.
- Kohel J.les choix d'investissement, édition Dunod, Paris, 1996.
- Martellini et Priaulet, produits de taux d'intérêt, 2eme édition, édition Economica, 2004.
- Pagnon.S, les évolutions des marches patrimoniales, édition paris, 1997.
- Philippe P. Pierre S., L'entreprise en difficulté, Collection Delmas, 3ème édition, Dalloz 2002.
- Putz J.L., Schiltz P., le recouvrement des créances, groupe de Boeck, Paris, 2003.
- Rouyer.G et Choinel, les banques, édition d'organisation, Paris, 1999.
- Simon J.C.Les banques, édition la découverte, 1994.
- Sylvie C.Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, édition Dunod, Paris, 2006.
- Vincent P.Akin A. méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition le Harmattan, France, 2008.
- Zidi A., le financement bancaire à court terme, guide du banquier, 1998.

### Texte réglementaire

- Loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, JORADP n°16,1990.
- Loi 74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de la gestion des banques et des établissements financiers, JORADP n°83.
- L'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, JORADP N°52, 2003.
- Code civil 75-58, JORADP N°78, 1975.
- Règlements de la Banque d'Algérie N° 14-03 du 16 février 2014 relatif aux classements et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.
- L'instruction de la Banque d'Algérie N° 74-94, du 29 novembre 1994, relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers les banques et établissements financiers.

### Thèse et mémoire

- Abbad I. les entreprises en difficultés, diagnostic et redressement cas : entreprise de céramique de la Tafna CERTAF, mémoire de master, université d'Oran, Promotion 2009.
- Amzal A, Benabdelmoumen A. le rôle de la banque dans le redressement des entreprises en difficulté, mémoire de master, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2017.
- Boubakir Ch. la banque et l'entreprise privée en difficulté, Mémoire de master ESB, 2011.
- Djouzi L, Bersi T. L'attitude de la banque face au non recouvrement des créances des entreprises en difficultés, mémoire de master, Ummto, 2021.
- Iguergaziz W. évolution de la réglementation prudentielle et son impact sur la stabilité du système bancaire Algérie, thèse de doctorat, Ummto 2019.
- Imoudache N., Le contentieux bancaire en Algérie, mémoire en vue d'obtention du diplôme d'un magister en sciences économique option monnaie finance banque, Ummto, 2009.
- Larbani L., Tamourt K. le financement des crédits immobiliers : cas de la BNA, Mémoire de master, Ummto, 2015.
- Qaci M., l'octroi de crédits aux entreprises, mémoire de master, ESB, Alger, 2003.

### Document divers

- Document interne à la Cnep-Banque.
- Document interne de la CNEP-banque Les procédures précontentieuses suivant la DR 1250/2010 Du 06/07/2010.

## Liste des schémas

<b>Schéma n°1</b> : Forme de crédit immobilier -----	15
<b>Schéma n°2</b> : L'état de santé financière de l'entreprise -----	28
<b>Schéma n°3</b> : Le déséquilibre financier de l'entreprise en difficulté -----	40
<b>Schéma n°4</b> : Les stratégies de redressement -----	64
<b>Schéma n°5</b> : Organigramme de la direction du réseau -----	85
<b>Schéma n°6</b> : Organigramme d'une agence A -----	85
<b>Schéma n°7</b> : Organigramme d'une agence B -----	86
<b>Schéma n°8</b> : Organigramme d'une agence C -----	86
<b>Schéma n°9</b> : Organigramme de la direction du réseau de Tizi-Ouzou -----	87
<b>Schéma n°10</b> : Plan de charge du département recouvrement de la Cnep-banque -----	89

## Liste des tableaux

<b>Tableau n°1</b> : Les soldes intermédiaires de gestion -----	49
<b>Tableau n°2</b> : Les ratios pris en compte dans la fonction d'Edward Altman -----	50
<b>Tableau n°3</b> : Détection du maquillage des comptes -----	54
<b>Tableau n°4</b> : Les agences du réseau de Tizi-Ouzou -----	88
<b>Tableau n°5</b> : Tableau d'amortissement de l'entreprise alpha après le 1 <sup>er</sup> rééchelonnement-	93
<b>Tableau n°6</b> : Tableau d'amortissement après le 2 <sup>ème</sup> rééchelonnement-----	95
<b>Tableau n°7</b> : Ratios de l'équilibre financier de l'entreprise ETB, entre 2010 et 2014 -	100
<b>Tableau n° 8</b> : Ratios de l'activité de l'entreprise ETB, entre 2010 et 2014 -----	101
<b>Tableau n°9</b> : Ratios de solvabilité de l'entreprise ETB entre 2010 et 2014 -----	101

## **Listes des annexes**

**Annexe n°1** : première lettre de rappel.

**Annexe n°2** : deuxième lettre de rappel.

**Annexe n°3** : mise en demeure.

**Annexe n°4** : la saisie arrêt sur compte pour personne physique.

**Annexe n°5** : la saisie arrêt sur un compte bancaire connu par l'agence.

**Annexe n°6** : la sommation unique.

**Annexe n°7** : la première sommation.

**Annexe n°8** : la deuxième sommation.

**Annexe n°9** : l'injonction de payer.

## Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

INTRODUCTION GENERALE .....	1
Chapitre I : La banque et la gestion du risque de l'entreprise défailante.....	5
Introduction du chapitre .....	5
Section 1 : Les fonctions de la banque .....	5
1. Le rôle de la banque .....	5
1.1. La banque comme intermédiaire financier.....	5
1.1.1. La collecte des ressources.....	6
1.1.2. La distribution des crédits.....	6
1.2. La banque conseillée .....	6
1.3. La banque gestionnaire de patrimoine .....	7
1.4. La banque et la gestion des moyens de paiement .....	7
2. La banque et l'octroi de crédit .....	7
2.1. Les crédits d'exploitation.....	8
2.1.1. Les crédits par caisse.....	9
A. Facilité de caisse.....	9
B. Le découvert.....	9
C. Le crédit de compagnie.....	9
D. Le crédit relais .....	9
E. L'avance sur stocks.....	10
2.1.2. Le crédit par signature.....	10
A. L'acceptation.....	10
B. L'aval.....	11
C. Les cautions.....	11
2.2. Les crédits d'investissements.....	11
2.2.1. Les crédits à moyen terme.....	11
A. Le crédit à moyen terme réescomptable.....	12
B. Le crédit à moyen terme mobilisable.....	12
C. Le crédit à moyen terme non mobilisable (direct) .....	13
2.2.2. Le crédit à long terme (CLT) .....	13
2.2.3. Crédit-bail (leasing) .....	13
a. Le crédit-bail mobilier .....	13
b. Le Crédit-bail immobilier.....	13
2.3. Crédit immobilier.....	14
3. Les créances bancaires.....	15
3.1. Les créances courantes.....	16
3.2. Les créances classées .....	16
3.2.1. Créances à problèmes potentiels.....	16
3.2.2. Créances très risquées .....	16
3.2.3. Créances compromises.....	17

Section 2 : La gestion des risques au sein d'une banque-----	19
1. Les risques liés à l'activité bancaire-----	19
1.1. Le risque de contrepartie ou le risque crédit-----	19
1.2. Le risque pays-----	19
1.3. Risque d'immobilisation-----	20
1.4. Le risque marché-----	20
1.4.1 Risque de taux d'intérêt-----	20
1.4.2 Risque du taux de change-----	21
1.4.3 Le risque sur le marché des matières premières-----	21
1.4.4 Le risque de position sur les valeurs mobilières-----	21
1.5. Le risque de solvabilité-----	22
1.6. Le risque de liquidité-----	22
1.7. Le risque opérationnel-----	22
2. Les moyens de prévention et de couverture contre les risques liés à l'activité bancaire----	23
2.1. L'application des règles prudentielles-----	23
2.1.1. Le ratio de division des risques-----	23
2.1.2. Le ratio de couverture des risques-----	23
2.2. Le recueil des garanties-----	24
2.2.1. Les garanties réelles-----	24
A. L'hypothèque-----	24
B. Le nantissement-----	25
C. Le gage-----	25
2.2.2. Les Garanties Personnelles-----	25
A. Le cautionnement-----	25
a. Le cautionnement simple-----	26
b. Le cautionnement solidaire-----	26
B. L'aval-----	26
Section 3 : La notion d'entreprise en difficulté-----	27
1. Les entreprises en difficultés-----	27
1.1. Caractéristiques des entreprises en difficultés-----	29
1.1.1. L'âge-----	29
1.1.2. La forme juridique-----	29
1.1.3. La taille-----	30
1.2. Les différentes approches de la défaillance-----	30
1.2.1. La défaillance économique-----	30
1.2.2. La défaillance financière-----	31
1.2.3. La défaillance comptable-----	31
1.2.4. La défaillance juridique-----	31
1.3. Processus de défaillance-----	32
1.3.1. La régression économique-----	32
1.3.2. La régression commerciale-----	32
1.3.3. La régression financière-----	33
2. Indicateurs, causes et origines de défaillance des entreprises-----	33
2.1. Les indicateurs des difficultés de l'entreprise-----	33

2.1.1. Signaux d'alerte économique et généraux-----	33
A. Indicateurs d'exploitation -----	33
B. Indicateurs financiers-----	34
C. Indicateurs concernant les investissements -----	34
D. Indicateurs concernant l'environnement économique général-----	34
2.1.2. Indicateurs ressources humaines-----	35
2.1.3. Indicateurs associés/actionnaires-----	35
2.1.4. Indicateurs venant des tiers-----	35
A. L'expert-comptable-----	35
B. L'avocat-----	35
C. Le commissaire aux comptes-----	36
D. Les banquiers de l'entreprise-----	36
2.2. Les causes majeures de la défaillance des entreprises-----	36
2.2.1. Les causes micro-économiques-----	36
A. Les causes stratégiques -----	36
a. Problèmes liés à la production et à la technique-----	36
b. Problèmes commerciaux-----	37
c. Problèmes financiers-----	37
B. Les causes relatives à la gestion-----	37
C. Les causes accidentelles-----	37
2.2.2. Les causes macro-économiques-----	37
A. Les conditions du crédit et le marché monétaire-----	38
B. Le flux de création d'entreprise-----	38
C. L'inflation-----	38
D. Le renforcement de la concurrence-----	38
3. Les phases de difficulté des entreprises-----	38
3.1. Le processus de dégradation de la situation de l'entreprise-----	39
3.2. Le déséquilibre financier-----	39
3.3. Les procédures de rattrapage de l'équilibre financier-----	41
3.3.1. Diminution du besoin en fonds de roulement-----	41
3.3.2. L'augmentation du fonds de roulement net-----	41
3.3.3. Augmentation des financements à court terme-----	41
Conclusion du chapitre -----	42
Chapitre 2 : Méthodes de prévision et redressement de l'entreprise en difficulté-----	43
Introduction du chapitre-----	43
Section 01 : Les méthodes de prévision des difficultés au sein des entreprises et diagnostic des défaillances-----	43
1. Les prévisions par l'analyse financière-----	43
1.1. L'analyse de la solvabilité-----	43
1.2. L'analyse de l'équilibre financier-----	44
1.2.1. Le fond de roulement net global-----	44
1.2.2. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR) -----	45
1.2.3. La trésorerie-----	45
1.3. L'analyse de la liquidité-----	45

1.4.	L'analyse de la rentabilité-----	46
1.5.	L'analyse de l'activité-----	47
1.6.	L'analyse de la performance financière-----	48
1.7.	Les soldes intermédiaires de gestion-----	48
2.	Les prévisions par l'analyse discriminante-----	49
2.1.	Le Z score d'Edward Altman-----	49
2.1.1.	Les indicateurs pris en compte dans le calcul-----	50
2.1.2.	Mode de calcul-----	51
2.2.	La méthode de Conan & Holder-----	51
2.3.	La formule de la Banque de France -----	51
2.4.	Les limites de l'analyse discriminante-----	52
3.	Le diagnostic de l'entreprise -----	52
3.1.	Définition et objectifs-----	52
3.2.	Préparation du diagnostic-----	52
3.2.1.	Connaître l'entreprise-----	53
3.2.2.	La collecte de l'information-----	53
3.3.	La démarche du diagnostic-----	53
3.3.1.	Le diagnostic financier de l'entreprise-----	53
A.	Les préalables du diagnostic financier-----	54
B.	L'analyse financière par les ratios-----	55
3.3.2.	Le diagnostic fonctionnel-----	55
A.	Le diagnostic commercial-----	55
B.	Le diagnostic des approvisionnements-----	55
C.	Le diagnostic technique-----	56
D.	Le diagnostic social-----	56
3.3.3.	Le diagnostic stratégique-----	56
Section 2 : Le redressement des entreprises en difficulté-----		57
1.	Les éléments liés au processus de redressement-----	57
1.1.	La décision de redressement-----	57
1.2.	Les étapes du redressement-----	57
1.2.1.	Première étape -----	58
1.2.2.	Deuxième étape -----	58
1.2.3.	Troisième étape -----	59
2.	Les contraintes liées à la mise en place du plan de redressement et les conditions de sa réussite-----	59
2.1.	Les contraintes liées à la mise en place du plan de redressement-----	59
2.2.	Les conditions de réussite du plan de redressement-----	60
2.2.1.	La cohérence-----	60
2.2.2.	La faisabilité-----	60
2.2.3.	La planification-----	60
2.2.4.	La durabilité-----	61
2.2.5.	Le financement et le suivi-----	61
3.	Stratégie de redressement et plan de redressement-----	62
3.1.	Les stratégies de redressement-----	62

3.1.1. Le repli-----	62
3.1.2. Le renflouement-----	63
3.1.3. Le redéploiement (recentrage) -----	63
3.1.4. Le partenariat-----	63
3.1.5. La reconstruction-----	64
3.2. Le plan de redressement-----	65
3.2.1. Le plan financier-----	65
A. Restaurer les marges-----	65
B. Retrouver les capitaux-----	65
C. Réduire le BFR-----	66
a. Réduire les stocks-----	66
b. Les comptes clients-----	66
c. Les crédits fournisseurs-----	66
D. Renégocier l'endettement-----	67
E. Se séparer des filiales ou départements en perte-----	67
3.2.2. Le plan commercial-----	67
A. Redistribution et réactivation des forces de vente-----	67
B. Réorganisation des systèmes de distribution-----	67
C. Amélioration du marketing, de la communication et du planning-----	68
D. Modification de la gamme de produits-----	68
E. Amélioration du système d'information -----	68
F. Amélioration des prix de ventes-----	68
G. Faire participer toute l'entreprise à l'action commerciale-----	68
3.2.3. Le plan technique et production (le plan industriel) -----	68
3.2.4. Le plan organisationnel, administratif et social -----	69
A. Le plan organisationnel et administratif-----	69
B. Le plan social-----	70
Section 03 : les phases de recouvrement des créances-----	71
1. Recouvrement amiable-----	72
1.1. Le recouvrement à l'amiable avant l'échéance -----	72
1.2. Le recouvrement à l'amiable à l'échéance-----	72
1.2.1. La lettre de relance (la lettre de rappel) -----	73
1.2.2. La mise en demeure -----	73
1.2.3. La saisie d'arrêt sur compte -----	74
1.2.4. La sommation-----	74
2. Recouvrement judiciaire -----	75
2.1. L'injonction de payer -----	76
2.2. La saisie conservatoire -----	76
2.3. La mise en jeu des garanties-----	77
2.3.1. La mise en jeu des biens nantis et /ou gagé -----	77
2.3.2. La mise en jeu des biens immeuble hypothécaires-----	77
Conclusion du chapitre -----	79

Chapitre 3 : Étude de cas de mise en œuvre des procédures de recouvrements de créances impayées au sein de la Cnep-banque de Tizi-Ouzou d'investissement au sein de la Cnep- Banque de Tizi-Ouzou -----	80
Introduction du chapitre-----	80
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil-----	80
1. Histoire de la Cnep-Banque-----	80
1.1. La période de la collecte de l'épargne sur livret de 1964-1970-----	81
1.2. La période de l'encouragement du financement de l'habitat de 1971-1979-----	81
1.3. La Cnep au service de la promotion immobilière de 1980-1990 -----	81
1.4. La période d'instauration de la loi sur la monnaie et le crédit de 1990-1999-----	81
2. La Cnep devient Cnep-Banque-----	82
2.1. Le financement des investissements dans l'immobilier-----	82
2.2. Repositionnement stratégique de la Cnep-Banque -----	82
2.2.1. Le financement de la promotion immobilière -----	83
2.2.2. Le financement des entreprises -----	83
2.2.3. Le financement de la promotion immobilière -----	83
2.2.4. Le financement des entreprises -----	83
3. L'organisation générale des structures de la Cnep-Banque -----	84
3.1. Présentation de la structure centrale -----	84
3.2. Présentation des directions régionales -----	84
3.3. Présentation des agences -----	85
3.3.1. Les agences A -----	85
3.3.2. Les agences B -----	86
3.3.3. Les agence C -----	86
4. Présentation de la direction du réseau de Tizi-Ouzou -----	86
4.1. Présentation du département recouvrement -----	88
4.2. Les taches des chargés du volet de recouvrement -----	89
4.2.1. Chargé d'étude N1 -----	89
4.2.2. Les taches du cadre d'études N1 -----	89
4.3. Les taches des chargés du contentieux -----	90
4.3.1. Les taches du cadre d'étude N2 -----	90
4.3.2. Les taches du chargé du contentieux N1 -----	90
Section 2 : Etude de cas d'un remboursement a l'amiable -----	91
1. Les éléments d'identification du crédit d'investissement financé par la Cnep-Banque -----	91
1.1. Information sur le crédit -----	91
1.2. Identification du projet -----	91
1.3. Les garanties accordées par l'entreprise alpha-----	92
2. Constatation de l'impayé-----	92
2.1. La situation du client après le 1 <sup>er</sup> rééchelonnement-----	93
2.2. Le 2 <sup>ème</sup> rééchelonnement du dossier-----	94
Section 3 : Cas d'entreprise en difficulté et mise en œuvre de la procédure judiciaire-----	96
1. Présentation de l'entreprise Beta-----	96
1.1. Présentation du crédit demandé et des garanties accordées par Beta-----	96
2. Constatations des impayés-----	97

2.1. La phase du précontentieux -----	97
2.1.1. La lettre de rappel -----	97
2.1.2. La mise en demeure -----	98
2.1.3. La saisie arrêt -----	98
2.1.4. La première sommation -----	99
2.1.5. La deuxième sommation -----	99
2.2. Les causes des difficultés de l'entreprise Beta et les recommandations proposées par la Cnep- banque-----	99
2.2.1. Les causes des difficultés de Beta -----	99
2.2.2. Les recommandations proposées par la Cnep-banque-----	100
3. L'analyse de la situation financière de Beta après le non remboursement du crédit -----	100
3.1. Etat d'équilibre financier de l'entreprise -----	100
3.2. Analyse de l'activité de Beta -----	101
3.3. Analyse de la solvabilité de l'entreprise Beta-----	101
4. Procédures de recouvrement par voie de justice -----	102
4.1. Injonction de payer -----	102
4.2. La Mise en jeux des garanties -----	103
4.3. L'ordonnance de saisie immobilière -----	104
4.4. Vente aux enchères -----	104
4.4.1. Les formalités de vente -----	104
4.4.2. Déroulement de la vente aux enchères -----	104
Conclusion du chapitre -----	106
<b>CONCLUSION GENERALE</b> -----	107
<b>Bibliographique</b>	
<b>Liste des schémas</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des annexes</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	