



UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences
commerciales

Spécialité : Finance

Thème

**Le rôle des banques dans le redressement et
le financement des entreprises en difficultés**

**Cas : de la banque BNP Paribas de
TIZI-OUZOU**

Présenté par :

Mme Lydia AKSIL

Mme Yasmina AFTIS

Dirigé par : Mme Lynda OUENDI

Devant le Jury composé de :

Président : Mr DOUAR Brahim (maitre de conférences « B »)

Examinatrice : M^{me} HAMMACHE Souria (maitre assistante « A »)

Promotrices : M^{me} OUENDI Lynda (maitre assistante « A »)

Promotion: 2016/2017

Remerciements

*Nous tenons à remercier vivement toutes
personne qui nous ont aidé dans
L'élaboration de ce modeste travail.*

*En particulier notre promotrice Madame
Lynda OUENDI et notre encadreur Monsieur
Nordine IBRAHIM au sein de la banque
BNP PARIBAS EL Djazaïr T.O*

*Pour leurs orientations et suggestions efficaces
et pour Leurs conseils judicieux.*

*Nous adressons nos remerciements à tout le
personnel de la banque*

*PNP Paribas pour leurs services et de nous
avoir permis d'effectuer notre*

Stage pratique au sein de leur établissement.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail
A mes chers parents, ce travail vous doit
beaucoup, qu'il soit pour vous le témoignage de
ma reconnaissance infinie pour ces années de
compréhension et d'effort communs.*

A mes adorables sœurs Katia et Dalila

*A mon cher frère Ahsene
A ma cher grand-mère Ouïsa que Dieu nous la
garde*

*A mes chers oncles que j'aime beaucoup Sadi,
Mustapha et Hakim*

A ma chère tante Fariza

A tous mes cousins et cousines

A mon bien aimé Tacfarinas

Et a tous mes amis

Lydia

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail
A mes chers parents, ce travail vous doit
beaucoup, qu'il soit pour vous le témoignage de
ma reconnaissance infinie pour ces années de
compréhension et d'effort communs.*

*A mon adorable sœur Soraya
A mon cher frère Ghiles*

*A ma cher grand-mère Tounsia que Dieu nous
la garde*

*A mes chers oncles que j'aime beaucoup
Ahcene, Ouziene et Mustapha*

A mes chères tantes Farida et Fatiha

A tous mes cousins et cousines

A mon bien aimé Ouali

Et a tous mes amis

Yasmína

Sommaire

Introduction générale	1
CHAPITRE I : les entreprises en difficultés et leur redressement	4
Section 1 : présentation de l'entreprise en difficultés	4
Section 2 : Les outils d'analyse et de diagnostic d'entreprise en difficultés	14
Section 03 : Le redressement et le financement des entreprises en difficultés	24
CHAPITRE II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU	38
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	38
Section 02 : cas pratique : financement bancaire des entreprises en difficultés cas de la Banque : « BNP Paribas » et l'entreprise « CASINE »	45
Conclusion générale	66
Bibliographie	70

Annexes

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Le cycle de vie économique d'une entreprise subit une alternance entre croissance et crise. La croissance renvoie à un stade de développement de l'entreprise tandis que la crise est une étape durant laquelle l'entreprise rencontre des obstacles.

Les entreprises qui n'arrivent pas à s'adapter à l'évolution de leur environnement économiques et de faire face à ses changements deviennent des entreprises en difficultés. Ces difficultés ne conduisent pas automatiquement à l'échec. Cela peut simplement être synonyme d'une période de crise permettant un meilleur renouveau par la suite.

Lorsque les difficultés s'installent dans une structure, il est parfois complexe qu'elles réagissent seules, elles doivent trouver les capacités pour passer de la phase de dépression à la phase de reprise. Dans ce type de situation, il paraît important de s'entourer de bons conseils, analystes et des banquiers apportant une étude et une vision de la situation.

Les études réalisées ne se sont pas limitées seulement à étudier les causes et les origines des difficultés qui affrontent l'entreprise et qui remettent en cause la pérennité de son activité, mais elles sont consacrées également, à développer et à mettre en œuvre des outils d'analyses pertinents qui vont permettre aux entreprises en difficultés de redresser leur situations financières.

Les nouveaux défis que doivent affronter les entreprises, incitent pour l'élaboration d'un diagnostic qui s'articule autour d'un processus qui opère une analyse des principales fonctions de l'entreprise afin de déterminer les origines et les causes des problèmes dont souffre l'entreprise et de proposer les solutions adéquates.

Dans certains cas, l'entreprise a les moyens de surmonter ces difficultés. Dans d'autres cas elle s'enfonce dans un processus qui peut la conduire jusqu'au dépôt du bilan. Face à cette situation, la banque joue un rôle clé en accompagnant ces entreprises dans leur réussite et dans leur difficultés à travers le financement bancaire.

En effet, le financement des entreprises désigne l'ensemble des ressources, quelles doivent se procurer pour faire face à leurs besoins financiers. De plus le financement bancaire est un moyen de financement externe permettant d'atténuer les insuffisances des capitaux propres sur l'équilibre financiers des entreprises. Selon sa maturité le crédit bancaire peut être accordé à court, moyen ou à long terme.

Cependant, le financement bancaire est indispensable pour l'entreprise en difficultés financière quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité pour assurer sa croissance et son développement.

Avant que la banque passe au financement ou décide d'octroyer un crédit bancaire aux entreprises en difficultés, elle procède à une analyse objective de la situation financière de l'entreprise, afin de déterminer les anomalies, les besoins financiers et d'analyser le cycle de l'exploitation de l'entreprise en difficultés, ainsi que les risques encourus par ces entreprises.

En effet, pour le banquier, l'étude du dossier doit permettre de limiter les risques. C'est pour ça que le métier de banquier est qualifié de métier à haut risques par excellence, surtout en matière d'octroi de crédit qui constitue la principale activité de la banque.

L'objet de notre travail de recherche portant sur le financement bancaire des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair et d'apporter quelques éclaircissements sur les concepts théoriques d'entreprises en difficultés, son redressement, et sur les différents diagnostics, plus précisément d'opter pour le diagnostic financier (analyse financière) qui attire notre attention et pour se faire, la question suivante a guidée notre réflexion :

Comment les banques contribuent-elles au redressement et au financement des entreprises en difficultés?

Pour pouvoir analyser notre problématiques nous avons opté une étude analytiques qui a suivi une méthodologie de recherche basée sur :

- Une recherche bibliographique et une étude documentaire qui nous ont permis de cerner les concepts relatifs aux entreprises en difficultés, son financement et aux stratégies de redressement.
- Une étude de cas pratique a la banque BNP Paribas El Djazair à travers une exploitation des documents internes afin de recueillir les données, d'analyser la situation financière des entreprises en difficultés et interpréter les résultats, et de savoir comment la banque contribue t-elle au financement et au redressement de ces entreprises.

Pour mener bien notre recherche, nous avons structuré notre travail en deux chapitres :

Le premier chapitre intitulé : les entreprises en difficultés et leur redressement, composé de trois sections :

Nous présenterons d'abord l'entreprise en difficultés, puis les outils d'analyse et de diagnostic d'entreprise en difficultés, et enfin le redressement et le financement des entreprises en difficultés.

Le deuxième chapitre : portera sur le cas pratique intitulé : la contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la Paribas El Djazair, composé de deux sections.

Nous présenterons d'abord la banque BNP Paribas EL Djazair puis un cas pratique qui démontre la démarche du financement et l'octroi du crédit à travers une analyse financière.

CHAPITRE I:

Les entreprises en difficultés et leur redressement

Introduction

Les entreprises sont souvent confrontées à des difficultés survenues suite à des crises internes ou externes. En effet, la conjoncture économique mondiale devient de plus en plus difficile ce qui ébranle la rentabilité des entreprises, fragilise la solidité de leurs structures financières et affaiblit leurs positions face à la concurrence internationale.

Les difficultés rencontrées par une entreprise constituent une phase ordinaire dans son cycle de vie. En effet, l'apparition de ces difficultés engage la survie de l'entreprise en même temps qu'elle place l'ensemble de ses créanciers dans une position délicate. Dans certains cas, l'entreprise a les moyens de les surmonter. L'entreprise peut faire face à ses besoins en faisant recours à deux principales sources de financement : elle peut utiliser ses ressources propres, mais aussi celles qui lui appartiennent pas (ressources externes).

L'objectif fixé, à travers la conception de ce chapitre, est d'apporter quelques éclaircissements sur le concept d'entreprises en difficultés et de dégradation d'entreprises, ainsi que sur les outils d'analyse et de redressement de celles-ci. Dans la première section nous aborderons la notion d'entreprises en difficultés et le processus de défaillance, les aspects juridiques de l'entreprise algérienne en difficultés, le passage de l'entreprise de la vulnérabilité à la défaillance. Dans la deuxième section nous tenterons de mettre l'accent sur les différents volets du diagnostic permettant d'identifier les raisons des difficultés. Dans la troisième section, seront traités les stratégies et le plan de redressement susceptibles d'assurer le sauvetage de l'entreprise en difficultés, ainsi que sur la démarche de financement de celle-ci.

Section 1: Présentation de l'entreprise en difficultés

La notion d'entreprise en difficulté est assez large pour la limiter à une définition précise et un concept bien cerné. Elle rassemble plusieurs définitions selon l'angle d'analyse considéré et selon le stade de développement des difficultés qu'elle prévoie ou qu'elle subit. Elle s'est limitée pour longtemps à caractériser les entreprises rencontrant des difficultés de nature financière s'agissant des problèmes de financement, des déséquilibres du bilan ou encore des détériorations de la trésorerie. Néanmoins cette notion intègre d'autres formes de difficultés et présente d'autres cas de figure.

1-Définition d'entreprise en difficulté

D'après Carole GRESSE : « depuis la situation économique difficile à la constatation juridique de la défaillance, la notion d'entreprise en difficulté est assez large... et comporte le plus souvent, trois niveaux : la défaillance économique, la défaillance financière et la défaillance juridique. La faillite juridique n'est que l'aboutissement des deux premières. Elle sanctionne l'incapacité de l'entreprise à générer un excédent de ressources monétaires rémunérant tous les agents impliqués dans la création de cette richesse et à honorer ses engagements.¹

Jean Brilman, dans sa définition reprise par Carole GRESSE, définit l'entreprise en difficulté comme suit : "L'entreprise en difficulté n'est pas seulement une entreprise qui a des problèmes financiers, mais c'est aussi une entreprise qui, rencontrant ou prévoyant des difficultés, prend des mesures immédiates afin de ne pas connaître d'ennuis financiers. Ces entreprises se caractérisent par une faible rentabilité, un volume d'activité en baisse, une dégradation du climat social voir des grèves ; elles traversent aussi, pour nombre d'entre elles, une conjoncture difficile." ²

La notion d'entreprise en difficulté ne renvoi 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 prévention³.

Nous pouvons conclure que la définition d'une entreprise en difficulté n'est pas limitée à une entreprise qui a des problèmes financiers ou encore qui est en état de cessation de paiement. C'est aussi une entreprise qui met immédiatement en place des mesures de redressement, dès qu'elle recentre ou prévoioe des risques de situation délicate, afin de ne pas connaitre de difficultés financières.

2- les formes d'entreprise en difficulté

La notion d'entreprise en difficulté est donc un concept large et fonction de l'objectif que veut lui assigner l'analyste. Elle peut caractériser des entreprises subissant des difficultés

¹ Gresse C, les entreprises en difficulté, economica (2me édition), paris, 2003, p.08.

²Idem

³ Harouz Lynda, « Essaie d'analyse de stratégies de redressement des entreprises en difficulté », thèse de magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2012, P.14.

réelles, potentielles ou latentes. Selon Jean-François Daigne, on peut retenir trois grands concepts définissant une entreprise en difficulté, à savoir⁴ ;

- Entreprise non rentable en état de cessation de paiement ou en situation financière difficile ;
- Entreprise saine mais vulnérable ;
- Entreprise présentant des déséquilibres ;

2-1 Entreprise non rentable en état de cessation de paiement ou en situation financière difficile

Une entreprise non rentable en état de cessation de paiement est une entreprise qui a atteint la fin du développement du processus des défaillances. Ce qui veut dire que sa situation financière est dégradée et qu'elle est irrémédiable, en d'autres termes elle a atteint la limite de sa défaillance financière⁵.

Une entreprise en difficulté est définie du point de vu juridique par les deux notions suivantes :

- **La cessation des paiements** : c'est l'interruption définitive et effective des décaissements de l'entreprise. Il faut entendre par là que, la situation de l'entreprise est irrémédiablement compromise. Les tribunaux avaient d'abord retenu comme définition de la cessation des paiements, l'interruption du service de trésorerie. Plus récemment est apparue une signification plus économique : « c'est la dégradation financière sans recours ». ⁶
- **La situation financière difficile** : ce cas exclut l'interruption des paiements. Il devrait concerner les entreprises ayant une situation financière tendue principalement due à des difficultés de trésorerie et d'un non respect des grands équilibres du bilan, ainsi que les entreprises dont la dégradation financière résultait de causes profondes⁷.

⁴ Harouz Lynda, Op.Cit, p.14

⁵ Gresse. C, Op.Cit, p.09.

⁶ idem

⁷ Harouz Lynda, Op.Cit, p.15.

2-2 Entreprises saines mais vulnérables

Selon Carole Gresse : « les entreprises saines mais vulnérables sont des entreprises qui risquent, selon l'évolution de certains événements, de se retrouver, à leur tour, en état de cessation des paiements. Ce peut être le cas d'entreprises de taille modestes, performantes, mais se développant trop vite et n'ayant qu'une mauvaise connaissance de la gestion financière ». ⁸

On peut relever cinq facteurs de vulnérabilité des entreprises qui stimulent considérablement le flux des défaillances. Ces facteurs de vulnérabilité consistent en⁹:

- ✓ La jeunesse de l'entreprise, car les entreprises dont la création remonte à moins de cinq ans représentent environ 50% des défaillances ;
- ✓ Le manque de performance, notamment en termes de productivité ;
- ✓ Une technologie peu différenciée ou une technologie peu obsolète ;
- ✓ La dépendance vis-à-vis du marché intérieur et l'absence des exportations ; et
- ✓ Une faible diversification de l'activité et de la clientèle ;

La limitation de la capacité de réaction et d'adaptation des entreprises vulnérables est le résultat des insuffisances caractérisant leurs systèmes de gestion. Elle est la résultante de l'insuffisance de vision stratégique dans le processus de réflexion stratégique et du processus de diversification et de capitalisation limités. Elle est aussi le résultat des actions restreintes, tardives et mal menées du processus d'innovation, des méthodes de gestion obsolètes et d'un système d'information défectueux, en plus de l'absence de managers compétents parmi les dirigeants et les problèmes liés à la vacance et à la transmission du pouvoir dans les successions. ¹⁰

2-3 Entreprise présentant des déséquilibres

L'entreprise présentant des déséquilibres est surtout le type qui intéresse les analystes visant à mettre en œuvre des stratégies de redressement pour relancer l'exploitation. Cette notion suppose que l'entreprise a cessé de fonctionner de manière harmonieuse ou son exploitation n'est plus satisfaisante. Cela signifie qu'une rupture dans la continuité de son exploitation s'est produite ou risque de se produire. C'est une entreprise qui présente des

⁸ Gresse C, Op.Cit, p.10.

⁹ Harouz Lynda, Op.Cit, p.16.

¹⁰ Harouz Lynda, Op.Cit, p.17.

déséquilibres au niveau de ses données industrielles, puis sociales et enfin financières. Le déséquilibre des données industrielles est lié à une baisse d'activité, le déséquilibre des données sociales résulte de la démotivation du personnel, tandis que le déséquilibre des données financières est le résultat de la dégradation de la trésorerie.¹¹

3- Le processus de défaillances d'entreprise

La défaillance des entreprises n'intervient jamais de manière brutale, de longues étapes sont traversées avant d'atteindre une situation critique et faire appel aux procédures judiciaires. Elle commence sur le plan économique, puis financière 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 par l'entreprise pour redresser sa situation¹².

3-1 La défaillance économique

Elle peut être définie par des pertes structurelles ou chroniques. Elle signifie que l'entité n'est plus rentable et génère plus de charges que de produits. Le résultat de l'activité n'enrichit plus l'entreprise et celle-ci ne contribue plus positivement à l'économie. La meilleure façon de détecter la non rentabilité d'un projet est d'utiliser un indicateur proche de l'exploitation qui ne tient pas compte des politiques financières et fiscales choisies par les dirigeants, et de calculer le solde des recettes et des dépenses liées à l'activité industrielles et commerciales, c'est-à-dire d'excédent brut d'exploitation(**EBE**)¹³.

EBE= Valeur ajoutée (VA) + subventions –impôts et taxes - frais de personnel

VA= ventes HT+ productions stockée + production immobilisée - achats – variations des stocks –autres achats

Le solde ultime de la défaillance économique est une valeur ajoutée (**VA**) négative. L'entreprise consomme alors des ressources au lieu d'en produire.

3-2 La défaillance financière

Dans ce cas, l'entreprise ne peut structurellement pas faire face à ses décaissements et son passif à court terme est nettement supérieur à son actif réalisable. Elle ne trouve plus de solution pour gérer sa dette ce qui se traduit par des incidents de paiements. Cette illiquidité

¹¹ Harouz Lynda, Op.Cit, p.12.

¹² GRESSE.C, Op.cit, P.x.

¹³ Idem

aboutit rapidement à l'impossibilité de payer les créanciers. L'insolvabilité se constate alors grâce aux ratios qui comparent les actifs et les passifs de même échéance¹⁴.

3-3 La défaillance juridique

C'est la sanction légale de la défaillance financière et la constatation juridique de l'insolvabilité de l'entreprise qui la soumet au contrôle de la justice. Elle signifie, dans la majorité des cas, la disparition à court terme de l'entité économique. Deux situations peuvent être constatées : La cessation des paiements et la situation financière difficile.¹⁵

4- Aspects Juridiques de l'Entreprise Algérienne en Difficulté

Le droit de la faillite et de règlements judiciaire en Algérie traite l'entreprise en difficulté à partir du moment où elle déclare sa cessation de paiement. Il n'existe aucun traitement préventif ou un système d'alerte permettant la détection précoce des difficultés. Par la suite, aucune référence au redressement judiciaire n'a été introduite, ainsi l'entreprise soumise aux procédures légales détient une alternative : le concordat (règlement amiable) ou la faillite.¹⁶

4.1 La cessation de paiement

L'article 215 du code de commerce stipule que « tout commerçant, toute personne morale de droit privé, même non commerçante qui cesse ses paiements doit dans les quinze jours, en faire la déclaration en vue de l'ouverture d'une procédure de règlement judiciaire ou de faillite ». Cette déclaration de cessation de paiement intervient suite à l'incapacité de l'entreprise à honorer une échéance. Selon les dispositions du code de commerce, à la première audience, si le tribunal constate la cessation de paiement en détermine la date et prononce le règlement judiciaire ou la faillite.¹⁷

4.2 Le règlement judiciaire

Le jugement qui prononce le règlement judiciaire emporte à partir de cette date assistance obligatoire du débiteur par le syndic et la disposition de ses biens. Le jugement emporte à titre de mesure conservatoire, au profit de la masse, hypothèque que le syndic est tenu d'inscrire immédiatement sur tout les biens du débiteur et sur ceux qu'il acquerra par la

¹⁴GRESSE.C, Op.cit, P.x.

¹⁵ Idem

¹⁶ Samir MEZIANE : « Diagnostic et redressement des entreprises en difficulté », Memoire Online : Economie et Finance , SIBF -Alger - D.E.S. Banque 2008 .p(07).

¹⁷ Article 222 du code de commerce, Algérie.

suite au fur et à mesure des acquisitions. Lorsque le débiteur a été admis au règlement judiciaire le juge commissaire fait convoquer les créanciers dont les créances ont été admises. La convocation indique que l'assemblée aura pour objet la conclusion d'un concordat entre le débiteur et ses créanciers.¹⁸

4.3 Le concordat

Le concordat étant un arrangement entre le débiteur et ses créanciers en vertu duquel ceux-ci lui consentent des délais de paiements ou une remise partielle de sa dette. Le concordat ne s'établit que par le concours de la majorité en nombre des créanciers représentant les deux tiers de leurs créances. Le concordat doit par la suite être soumis à l'homologation du tribunal. L'homologation de concordat le rend obligatoire pour tous les créanciers. Si le concordat n'est pas obtenu le tribunal peut prononcer la faillite¹⁹.

4.4 La faillite

Dès que la faillite ou la conversion du règlement judiciaire en faillite a été prononcée, les créanciers sont constitués en état d'union. Le syndic procède aux opérations de liquidation de l'actif en même temps qu'à l'établissement de l'état des créances.²⁰

Ainsi, il procède, avec l'autorisation du juge-commissaire, à la vente des objets soumis à déperissement prochain, ou à dépréciation imminente, ou dispendieux à conserver. Il procède au recouvrement des créances, à la vente aux enchères publiques des autres effets mobiliers ou marchandises, et assure la continuation de l'exploitation si elle est autorisée.

4.5 La réhabilitation commerciale de l'entreprise

Celle-ci est obtenue lorsque l'entreprise déclarée en faillite ou admise au règlement judiciaire ayant obtenu un concordat, a intégralement payé les dividendes promis ou qu'elle justifie de la remise entière de ses dettes par ses créanciers ou de leur consentement unanime à sa réhabilitation. La demande de réhabilitation commerciale doit être déposée au greffe du tribunal qui a prononcé la faillite ou le règlement judiciaire²¹.

¹⁸ Articles 244, 273, 277 du code de commerce, Algérie.

¹⁹ Samir MEZIANE : Op. Cit.P.08.

²⁰ Articles 249, 268, 269 du code de commerce, Algérie.

²¹ Samir MEZIANE : Op. Cit.P.08.

5- La prévision des difficultés

La détection précoce des difficultés de l'entreprise contribue à une meilleure prise en charge et la mise en place d'un plan de sauvetage. Malheureusement beaucoup d'entreprises réagissent en retard, du fait de la non compréhension des mécanismes qui sont à l'origine des difficultés et d'un défaut manifeste de prévoyance.

La prévision peut être faite à partir de l'analyse financière par quelques chiffres clés et ratios choisis. Ces derniers permettent grâce à leur valeur comparative, une approche rapide de la qualité financière de l'entreprise.

5-1 les principales causes de difficulté recensées

L'entreprise peut rencontrer plusieurs contraintes qui peuvent causées de nombreuses difficultés à savoir :

a) La défaillance « accidentelle »

Les causes qu'on appelle accidentelles peuvent regroupées d'une part les véritables accidents (sinistre, accidents divers,...), mais aussi d'autres facteurs comme : ²²

- Les litiges avec ses partenaires privés
- Les litiges avec ses partenaires publics (redressement fiscal,...)
- Escroquerie dont est victime l'entreprise
- Cas de force majeures (guerre, catastrophe naturelle,...)
- Accidents divers

L'accident peut donc être le facteur déclenchant une situation de cessation de paiement dans le cas des entreprises vulnérables.

b) Caractère structurel de la réduction des débouchés

Les problèmes des débouchés proviennent souvent de la baisse tendancielle de la demande adressée à l'entreprise. Elle peut être aussi le résultat de l'arrivée à échéance des contrats sans possibilités de renouvellement. Une entreprise en difficultés se caractérise par des pertes en chiffre d'affaire et par son incapacité à évaluer correctement son marché :

²² Idem

mauvaise anticipation de la demande ou du comportement de ses concurrents. Cette mauvaise anticipation va influencer de manière importante sur la qualité de ses produits.²³

Ce problème de débouchés peut être atténué par des mesures qui permettront à l'entreprise une meilleure connaissance de son environnement et donc une adéquation aux besoins du marché.

c) La contrainte de financement

Les difficultés d'origine financière sont nombreuses. En effet, une entreprise peut connaître un déficit de ressources propres conjugué d'un accès difficile aux crédits bancaires. Ceci est reflété par des niveaux de taux d'intérêts jugés trop élevés ou un refus catégorique de prêt. Le désengagement des bailleurs de fonds paraît comme un facteur pouvant mettre en cause la survie même de l'entreprise.

La faiblesse des ressources propres se traduit par une hausse importante du levier d'endettement. Cette hausse a pour effet une augmentation artificielle de la rentabilité financière de l'entreprise. L'augmentation des charges financières liées à un endettement de courte durée représente un handicap devant l'accroissement des fonds propres.²⁴

d) Le système d'information interne

Des problèmes d'information et de management contribuent aux difficultés des entreprises. Il s'agit surtout d'un système comptable déficient et de l'incompétence de l'équipe dirigeante. Dans ces cas, les dirigeants ne détiennent pas des informations suffisantes pour pouvoir apprécier correctement la rentabilité de leur entreprise et les différents frais d'exploitation. Ils n'ont pas aussi les compétences nécessaires pour pouvoir à la fois constater les difficultés auxquelles est confrontée leur entreprise et de trouver les solutions adéquates.²⁵

Outre la mauvaise évaluation de leur environnement, certaines entreprises ont une vision déformée de leur niveau de performance. Elles auront tendance à surestimer leur actif et à sous évaluer leur dettes²⁶.

²³ Samir MEZIANE : Op. Cit.P.08.

²⁴ Samir MEZIANE : Op. Cit.P.09.

²⁵ Idem

²⁶ Samir MEZIANE : Op. Cit.P.08.

L'absence d'une information fiable et réaliste peut constituer une entrave à la prise de conscience des difficultés, et ainsi retarder toute possibilité de l'ouverture d'une procédure de redressement. Pour les entreprises en difficultés, réagir vite signifie augmenter les chances de sauvetage de l'entreprise.²⁷

e) L'âge de l'entreprise

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.²⁸

f) La forme juridique

Les entreprises individuelles sont beaucoup moins touchées par la défaillance 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 entreprise²⁹.

g) La taille de l'entreprise :

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 :³⁰

- 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.

³⁰ Samir MEZIANE : Op. Cit.P.09

Section 2 : Les outils d'analyse et de diagnostic d'entreprise en difficultés

Le diagnostic nécessite des outils d'analyse pour voir la totalité des coûts (y compris indirects) et comprendre les causes des faiblesses et des difficultés des entreprises. Le diagnostic s'articule autour d'un processus qui opère une analyse des principales fonctions de l'entreprise, sans toutefois négliger leur interdépendance, selon une méthodologie bien définie que nous tenterons d'évoquer en détail dans cette section au diagnostic de l'entreprise en difficulté.

1-Le diagnostic financier

Le diagnostic financier consiste en un examen méthodique visant à mettre en évidence les forces et les faiblesses d'une entité ou d'un système et permettant d'agir sur les causes de dysfonctionnement.³¹ Dans la grande majorité des cas, le diagnostic sera mené dans un contexte assez particulier et en fonction du destinataire des résultats. Selon les utilisateurs, l'analyse financière sera plus particulièrement adaptée à l'objectif poursuivi.

La préparation de l'analyse financière consiste à collecter des informations comptables et extra comptables et à les retraiter de façon à donner une image plus fidèle de la situation financière de l'entreprise et de son activité. Les documents de base de l'analyse financière sont les états de synthèse comptables qui sont : le bilan, le compte de produits et de charges, l'état des soldes de gestion, le tableau de financement et l'état des informations complémentaires³²

Toutefois, le bilan comptable doit subir deux types d'opérations pour servir l'analyse : des reclassements et des retraitements des postes. Elles servent à adapter les documents comptables aux objectifs de l'analyste et à ses orientations³³.

Pour l'analyse de l'équilibre financier, le document central est le **bilan**. L'évaluation des «grandes masses» du bilan et l'étude des relations qui existent entre elles et entre leurs

³¹ <http://www.diagnostic-entreprise.com/analyse.htm> (consulté le: 25/03/2016 à 11h23)

³² <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/fekkak/Cours-analyse-financiereS4.pdf> (consulté le: 30/04/2016 à 16h15)

³³ <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/fekkak/Cours-analyse-financiereS4.pdf> (consulté le 15/04/2016 à 22h34)

composantes principales constituent l'analyse de la structure financière. Cette analyse permet de porter un jugement sur les équilibres financiers fondamentaux³⁴.

Cette analyse de l'équilibre financier dépend, toutefois, de l'approche financière utilisée et des objectifs visés. Deux approches seront distinguées (fonctionnelle et patrimoniale).³⁵

1-1) L'approche financière

Selon cette approche, qualifiée également de patrimoniale, les postes de l'actif sont regroupés selon le critère de liquidité croissante et les postes du passif selon le critère d'exigibilité croissante. L'objectif principal est celui du risque couru par le créancier qui est celui de la cessation de paiement de l'entreprise. La solvabilité de l'entreprise est le but recherché à travers l'analyse liquidité.³⁶ L'analyse de l'équilibre financier selon l'approche financière se présente comme suit :

- a. **Du bilan comptable au bilan financier** : L'appréciation de la solvabilité de l'entreprise nécessite de transformer le bilan normalisé en bilan financier. Les principaux retraitements à effectuer (selon l'approche financière) sont présentés dans le tableau des retraitements présenté dans l'annexe 01
- b. **Le fonds de roulement liquidité** : le FRL permet de faire face à l'asymétrie des risques des actifs et des dettes. En effet, si la liquidité des actifs à moins d'un an est incertaine, l'exigibilité des dettes à moins d'un an est certaine. Le calcul du FRL met en évidence le mode de financement des actifs à plus d'un an et le degré de couverture des dettes à moins d'un an par les actifs à moins d'un an.³⁷ Compte tenu de légalité du bilan, le FRL peut se définir de deux façons:

Fonds de roulement liquidité = capitaux permanents – actif à plus d'un an corrigé

Ou

Fonds de roulement liquidité = actif à moins d'un an corrigé – dettes à moins d'un an

³⁴ idem

³⁵ idem

³⁶ idem

³⁷ Melyon Gérard, Op. Cit, p.62.

1-2) L'approche fonctionnelle

L'approche fonctionnelle s'intéresse au fonctionnement de l'entreprise dans une perspective de continuité d'exploitation et en mettant en relief la notion du « cycle d'exploitation ». Le point le plus important de cette approche est la prise en considération des différents cycles de l'entreprise. L'analyse part d'un bilan en valeurs brutes, avant affectation du résultat³⁸.

1-2-1 Les indicateurs d'équilibre fonctionnel

Les principales valeurs structurelle de bilan qui sont les plus utilisées dans l'analyse financière de l'équilibre selon l'approche fonctionnelle à, savoir le FRNG , le BFR et la Trésorerie :

a. Le fonds de roulement net global

Le fonds de roulement net global représente l'excédent des ressources durables sur les emplois stables.³⁹

➤ Par le haut du bilan :

$$\mathbf{FRNG = Ressources durables - Emplois stables}$$

➤ Par le bas du bilan

$$\mathbf{FRNG = Actif circulant - passif circulant}$$

b. Le besoin en fonds de roulement

Le cycle d'exploitation doit être financé par un excédent de ressources durables. Le financement de ce cycle est satisfaisant lorsque le besoin en fonds de roulement (BFR) provenant des décalages temporels entre les flux physiques et les flux financiers est couvert par le FRNG.⁴⁰

$$\mathbf{BFR = Emplois cyclique - Ressource cyclique}$$

³⁸ <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/fekkak/Cours-analyse-financiereS4.pdf>

³⁹ Melyon G, Op. Cit, p.84

⁴⁰ idem

Une analyse plus fine nous permet d'identifier deux types de besoin en fonds de roulement :

- Le besoin en fonds de roulement d'exploitation : Il s'agit d'opération d'approvisionnement de production et de vente qui sont liée a l'exploitation, c'est-à-dire a l'actif (stocks, créances et avance faite par le client a l'entreprise)⁴¹.

BFRE = Actif circulant d'exploitation - dettes d'exploitation

Ou

BFRE = Emplois d'exploitation - Ressources d'exploitation

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation représente la composante la plus importante du besoin en fonds de roulement (BFR). Supposé directement lié au chiffre d'affaires, le BFRE est une variable de gestion primordiale. Il est parfois appelé besoin de financement du cycle d'exploitation.⁴²

- Besoin en fonds de roulement hors exploitation : Il s'agit d'éléments qui sont peut liés à l'exploitation. C'est le cas au niveau de l'actif du poste débiteur divers, exemple : les avances sur salaire. Au niveau du passif les postes concernés sont relatifs *aux* opérations hors exploitation, exemple : les dettes fiscales de l'impôt sur les sociétés (ou bénéfice)⁴³

BFRHE = Emplois hors exploitation - Ressources hors exploitation

BFRHE = Actif circulant hors exploitation - Dettes hors exploitation

c. la trésorerie nette

La Trésorerie nette de l'entreprise correspond au solde net entre ces besoins et ces ressources. Si les besoins excèdent les ressources, alors la trésorerie de l'entreprise sera négative (au passif du bilan), alors que si les ressources sont supérieures aux besoins, la trésorerie sera positive (à l'actif du bilan). La Trésorerie d'une entreprise représente aussi l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme. Dans ce cas, la Trésorerie nette d'une entreprise se calcule en faisant la différence entre sa

⁴¹ idem

⁴³ Melyon G, Op. Cit, p.90

trésorerie d'actif et sa trésorerie de passif. Cette trésorerie, encore appelée parfois trésorerie nette, est la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie⁴⁴

Trésorerie = Fond de roulement - Besoin en Fonds de roulement

Trésorerie = Actif de trésorerie - Passif de trésorerie

1-2-2 Relation entre le FRNG, BFR et la TN

La relation fondamentale entre ces trois agrégats s'exprime par l'égalité suivante :

$$\text{FRNG} = \text{BFR} + \text{TN} \quad \Longleftrightarrow \quad \text{TN} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

- Si $\text{FRNG} > \text{BFR}$, le FRNG finance en totalité le BFR et il existe un excédent de ressources qui se retrouve en trésorerie.
- Si $\text{FRNG} < \text{BFR}$, le FRNG ne finance qu'une partie du BFR. La différence doit alors être financée par crédit bancaire.

1-3) Analyse par le compte de résultat : les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion sont des données comptables et financières qui se calculent en reprenant les principaux éléments chiffrés du compte de résultat d'une entreprise. Les principaux soldes intermédiaires de gestion sont la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation et le résultat net d'exploitation⁴⁵.

1-4) Analyse de la capacité d'autofinancement et l'autofinancement

La capacité d'autofinancement représente le flux potentiel de trésorerie dégagé par l'activité propre de l'entreprise au cours d'un exercice et destiné à son autofinancement.⁴⁶ La capacité d'autofinancement du plan comptable général représente le solde des produits et des charges de gestion susceptibles de se transformer immédiatement ou à terme, en mouvements de trésorerie⁴⁷. Toutefois, il existe deux méthodes de calcul de la CAF : la méthode soustractive et la méthode additive. Le montant de l'autofinancement est obtenu par la formule suivante :

⁴⁴ <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/fekkek/Cours-analyse-financiereS4.pdf> (consulté le 12/05/2017)

⁴⁵ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/solde-intermediaire-de-gestion> (consulté le 20/05/2017 à 17h52)

⁴⁶ Melyon Gérard, Op. Cit, P.134.

⁴⁷ Idem

Autofinancement = capacité d'autofinancement – distribution de dividendes

1-5) Le cash flow

Le cash flow représente l'ensemble des flux de liquidités générés par les activités d'une société. Pour les analystes et les créanciers, il constitue un bon moyen d'appréhender la solvabilité et la pérennité d'une entreprise. C'est également un indicateur permettant de connaître l'aptitude de l'entreprise à financer ses investissements à partir de son exploitation

1-6) Analyse par les ratios

Définition : un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financières ou économiques, destiné à apprécier les différents aspects de la vie de l'entreprise.⁴⁸

Les ratios constituent un moyen d'appréciation et de comparaison des performances de l'entreprise. Dans l'espace, ils permettent à l'entreprise de se situer dans son propre secteur d'activité ou dans l'environnement économique global. Dans le temps, ils permettent de suivre l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs tant interne qu'externes.

Il existe une multitude de ratios ; nous allons présenter les plus fréquemment utilisés.

- a. **Les ratios de structure dans l'analyse liquidité/exigibilité** (voir annexe N°02)
- b. **Les ratios de structures dans l'analyse fonctionnelle** (voir annexe N°03)
- c. **les ratios de liquidité** (voir annexe N°04)
- d. **les ratios de gestion ou de rotation** (voir annexe N°05)
- e. **les ratios de rentabilité**

La rentabilité est l'aptitude à produire un profit ou un résultat. Pour juger la rentabilité d'une entreprise, il convient de rapprocher le résultat dégagé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat, c'est-à-dire, du capital qui s'y trouve investi.⁴⁹

$$\text{Rentabilité} = \frac{\text{resultat}}{\text{capitaux investis}}$$

➤ **Les différentes mesures de la rentabilité**

De façon générale, les ratios de rentabilité se décomposent en deux grandes catégories :

⁴⁸ Melyon Gérard, Op. Cit, P.158.

⁴⁹ Melyon Gérard, Op.Cit, p.166.

Chapitre I : Les entreprises en difficultés et leur redressement.

- **Les ratios de rentabilité de l'activité** : ces ratios mesurent la profitabilité de l'entreprise et traduisent la productivité du chiffre d'affaires⁵⁰. Le tableau N°5 recense les ratios les plus fréquemment utilisés :

Tableau N°1 : Les ratios de rentabilité de l'activité

Nom du ratio	Formule de calcul	Signification
Taux de marge commerciale	$\frac{\text{marge commerciale}}{\text{cout d'achat des marchandises vendues}} \times 100$	Ce ratio donne un premier aperçu de la capacité de l'entreprise commerciale à dégager des profits. Le résultat obtenu demeure en général relativement stable dans le temps. Il reflète le pouvoir de négociation vis-à-vis des clients et des fournisseurs (maîtrise des prix de vente et d'achats de marchandises).
Taux de marge nette	$\frac{\text{resultat net}}{\text{chiffre d'affaires}} \times 100$	Ce ratio indique le résultat dégagé pour 100€ de chiffre d'affaires.
Taux de valeur ajoutée	$\frac{\text{valeur ajoutée}}{\text{chiffre d'affaires HT}} \times 100$	Ce ratio mesure l'apport spécifique de l'entreprise à sa production.

Source : Melyon Gérard, Gestion financière, Lexifac gestion, (4eme édition), France, 2007, p.167.

Les ratios qui figurent sur le tableau N°5 sont déterminés à partir du compte de résultat.

- **Les ratios de rentabilité des capitaux** : ces ratios rapprochent un élément de résultat et un élément de moyen mis en œuvre appelé « capital investi ». Ces ratios sont également appelés ratios de rentabilité d'exploitation⁵¹.

Ce ratio est calculé à partir du résultat provenant des seules opérations liées à l'activité courante, c'est-à-dire à l'exclusion des opérations exceptionnelles. Il offre l'avantage de faciliter les comparaisons inter-entreprises.⁵⁵

- **Rentabilité des capitaux propres** =
$$\frac{\text{résultat net de l'exercice}}{\text{capitaux propres}}$$

Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rémunérer les actionnaires, soit sous forme de dividendes, soit sous forme d'affectation aux réserves⁵⁶

$$\frac{\text{résultat de l'exercice}}{\text{capitaux propres}} = \frac{\text{résultat net de l'exercice}}{\text{chiffre d'affaires HT}} \times \frac{\text{chiffre d'affaires HT}}{\text{capitaux propres}} \times \frac{\text{actif total}}{\text{capitaux propres}}$$

↓

Taux de marge net

↓

rotation

↓

taux d'endettement

Le ratio d'endettement peut lui-même se décomposer comme suit :

$$\frac{\text{capitaux investis}}{\text{capitaux propres}} = \frac{\text{capitaux propres} + \text{endettement}}{\text{capitaux propres}} = 1 + \text{taux d'endettement}$$

Soit :

Rentabilité financière = taux de marge × rotation × endettement

2- le diagnostic fonctionnel

Le diagnostic fonctionnel porte sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise en vue de faire apparaître les dysfonctionnements, les insuffisances et les points forts possible de chaque fonction et de faire ressortir de ce fait, la contribution de chacune d'elle à la formation des résultats de l'entreprise. Les différentes fonctions à examiner sont : la fonction des approvisionnements, la fonction technique, la fonction sociale et la fonction organisationnelle⁵⁷.

⁵⁶ Melyon G, Op. Cit, p.94.

⁵⁷ Samir Meziane, mémoire online « diagnostic et redressement des entreprises en difficultés », 15eme promotions, Alger, 2008, p 38

2-1- le diagnostic commercial

La mission principale de la fonction commerciale consiste à identifier les besoins des consommateurs et à mettre en place des stratégies et un plan marketing, répondant à ces besoins. Son diagnostic consiste à s'assurer que les produits de l'entreprise sont compétitifs, en conséquence d'une bonne utilisation des méthodes techniques ⁵⁸

2-2- le diagnostic des approvisionnements

La mission de la fonction d'approvisionnement est de fournir à l'entreprise dans les meilleures conditions possibles, les matières premières, fournitures et tous les besoins de sa production. La bonne gestion de la fonction d'approvisionnement est importante dans la mesure où elle permet d'augmenter la valeur ajoutée et de diminuer le Besoin en Fonds de Roulement. ⁵⁹

2-3- le diagnostic technique et de production

La mission de la fonction technique consiste, essentiellement à concevoir et fabriquer dans les meilleures conditions possibles, des produits répondant aux besoins du marché en utilisant les moyens et l'organisation nécessaire à cet effet. ⁶⁰

2-4- le diagnostic social

La fonction « personnel » se charge de fournir à l'entreprise, les effectifs nécessaires tant en volume qu'en qualification, lui permettent d'atteindre ses différents objectifs. Sa gestion s'avère d'une importance capitale, du fait de l'échange qui s'opère entre les performances sociales et économiques au niveau de l'entreprise. Le diagnostic social permet d'analyser les performances sociales de l'entreprise et d'évaluer le potentiel humain et ses perspectives d'évolution. ⁶¹

3- le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est une démarche qui permet à l'entreprise de se pencher sur les éléments internes et externes qui peuvent influencer son activité. A partir des constats observés, elle peut dégager **ses forces et ses faiblesses**, selon le **diagnostic interne** à

⁵⁸ idem

⁵⁹ Samir Meziane, op cit, p 39

⁶⁰ idem

⁶¹ Samir Meziane, op cit, p 40

l'entreprise ; les menaces et les opportunités, selon le diagnostic externe de l'environnement.⁶²

3-1-Le diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise compte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies.⁶³

3-2-Le diagnostic externe

L'entreprise est un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en évolution permanente, porteur de menaces et d'opportunités. La connaissance de l'environnement constitue donc une étape essentielle dans la démarche du diagnostic stratégique que toute équipe dirigeante effectue avant de formuler la stratégie d'ensemble pour l'entreprise.

L'environnement présente des **contraintes** et des **menaces** (transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause les positions stratégiques et la position concurrentielle d'une firme) qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des **opportunités** (phénomène susceptible de faciliter l'atteinte des objectifs) de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir.⁶⁴

Section03 : Le redressement et le financement des entreprises en difficultés

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le diagnostic est surtout destiné à bien cerner les forces et les faiblesses de l'entreprise en difficultés. Les résultats du diagnostic doivent donc aider le décideur de se prononcer sur les chances de survie de son exploitation.

En réalité la décision de redressement dépend étroitement du degré de viabilité économique de l'entreprise. L'acharnement thérapeutique d'une entreprise en situation de

⁶² <http://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/01/le-diagnostic-strategique/> / 20/08/2016

⁶³ Idem

⁶⁴ <http://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/01/le-diagnostic-strategique/> consulté le 20/08/2016 à 16h:30

coma dépassé est condamnable, car ses activités non viable ne fait que freiner le progrès de l'organisation qui la soutient⁶⁵.

Il convient dès lors que le projet de redressement présente des chances sérieuses de réussites, et que le redresseur soit assuré de recueillir un avantage certain.

1 – Définition d'un plan de redressement

Un plan de redressement est un programme présenté au cours d'une procédure collective afin de proposer l'organisation du maintien de l'entreprise, ou bien sa disparition.

Si le tribunal de commerce refuse le plan qui lui est proposé, cela aboutit à une liquidation des biens. Par contre, si le tribunal de commerce accepte le plan de redressement, cela aboutit à une procédure de redressement.

Le remboursement des créanciers s'effectue alors en fonction du type de passifs concernés. Les passifs super-privilégiés relatifs au paiement des salariés donnent lieu à un remboursement immédiat et comptant. D'autres passifs pourraient, au contraire, faire l'objet d'un aménagement concernant les conditions de remboursement.⁶⁶

2- Les conditions de réussite du plan de redressement

Le redressement global devra obéir à un certain nombre de critères parmi lesquels⁶⁷ :

- **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 parfaite cohérence avec le diagnostic réalisé en apportant des solutions aux carences et dysfonctionnements constatés.
- **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 pour

⁶⁵.Brilman J, « gestion de crise et redressement d'entreprise », Hommes et techniques, Paris, 1985, P 164

⁶⁶ <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/23910-plan-de-redressement-definition> 20/08/2016 17h :15

⁶⁷ Lasary, Op. Cit, P 173-176

atteindre ces objectifs. Le choix de ces actions doit être motivé par les résultats attendus de l'entreprise.

- **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 différentes actions. Il convient en outre de désigner les responsables chargés de les mener à terme.
- **La durabilité :** Le redressement d'une entreprise est une opération délicate qui exige d'être durable et permettre à l'entreprise d'affronter l'avenir dans les meilleures conditions possibles. Elle doit être, à partir du commencement d'un redressement, armée pour ce prémunir durant un laps de temps suffisamment long.
- **Le suivi :** le redressement de l'entreprise doit être obligatoirement accompagnés et contrôlé. Cette précaution trouve sa signification dans le suivi de l'application d'un plan de redressement qui doit se faire de tous les compartiments analysés de manière à ce qu'il n'y ait pas de demi-mesures.

Les actions à mener à l'occasion du redressement doivent-être :⁶⁸

- **Etayées :** Les actions préconisées doivent être motivées par les résultats attendus de l'entreprise. Les solutions doivent montrer à quelles préoccupations elles répondent et pourquoi les mesures adoptées paraissent être les plus appropriées.
- **Programmées :** Un calendrier doit en effet être prévu pour le lancement et l'achèvement des différentes actions.
- **Pilotées :** Les responsables, dirigeants ou partenaires chargés de mener les actions doivent être identifiés et responsabilisés.
- **Estimées :** Les mesures prévues devront être financièrement évaluées, comme devront nécessairement les résultats attendus du redressement.

3- La démarche d'un plan de redressement

Dés lors que la décision de redressement est prise, une batterie de mesures entrera aussitôt en action. Le programme de redressement se présente alors comme

⁶⁸ Lasary, op cit, p 176

une succession d'étapes qui s'étalent sur une période de trois à cinq ans en moyenne. Généralement, la démarche de redressement se décompose en trois étapes : ⁶⁹

3-1 Premières étapes : mesures de survie

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.

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.

3-2 Deuxièmes étapes : mesures de revitalisation

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).

3-3 Troisièmes étapes : mesures de développement

Ces mesures devraient permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise à travers le renforcement des positions passées, la pénétration des marchés et la diversification, la continuation des décisions antérieures, des acquisitions.

⁶⁹ Samir Meziane, op cit, p 54

4- La stratégie de redressement d'une entreprise en difficultés

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, de même que l'étape du diagnostic et celle de la mise en œuvre et du suivi du plan de redressement. On peut identifier quatre grands types de stratégies pouvant être élaborées à l'occasion du redressement d'une entreprise

4-1 la stratégie de repli

Cette stratégie consiste pour l'entreprise à élaguer certaines branches jugées mortes. Elle devra aussi reconsidérer ses ambitions et se départir de certains segments pouvant être lourds à gérer (par exemple la distribution). Elle ne nécessite pas de gros moyens financiers, il s'agira de répondre surtout aux besoins de l'équilibre financier et de prévoir quelques frais annexes pour la réadaptation de l'activité à un volume réduit.⁷⁰

4-2 La stratégie de maintien en l'état

Il s'agit de l'entreprise économiquement saine, dont les difficultés sont exclusivement d'origine financière. Cette situation n'est pas exceptionnelle, elle peut se rencontrer dans des entreprises jeunes et dynamiques, créées avec un minimum de capitaux, et qui n'ont pu assurer le financement de leur croissance par des ressources de l'entreprise. Dans une telle hypothèse, la stratégie sera limitée au choix d'une structure financière et juridique permettant d'assurer la restructuration financière.⁷¹

4-3 La stratégie de développement

Contrairement à la stratégie de repli, cette stratégie va nécessiter d'importants moyens financiers. Elle consiste à assurer le développement de l'entreprise par le biais d'une expansion de son activité ou d'une diversification sur de nouveaux créneaux. Une telle stratégie nécessite évidemment des capitaux tendant à assurer l'équilibre financier, à procéder aux investissements de développement et à financer l'exploitation (Besoin en Fond de Roulement).⁷²

⁷⁰ Lasary, op cit, p176

⁷¹ Peyramaure Philippe, Sardet Pierre, Op.Cit., P291.

⁷² Lazary, op cit, p 176

Les résultats attendus de cette stratégie se situent essentiellement au niveau d'une augmentation substantielle du Cash-flow que ne manquera pas d'induire l'activité ainsi redynamisée. En effet, le cash-flow peut se voir amélioré par le triple effet de l'augmentation du chiffre d'affaires, de l'optimisation des charges fixes (volume de production plus important) et la réduction des coûts de revient (économie d'échelle, effet d'expérience).⁷³

4-4 La stratégie de partenariat

Selon Marmuce.C « Le partenariat est un contrat d'association des forces respectives de chacun. L'indépendance de chacun peut être conservée, mais l'association est susceptible de régler très vite les problèmes les plus graves d'une société en difficulté. »⁷⁴

Cette stratégie peut être envisagée si le diagnostic révèle que l'entreprise recèle encore des éléments positifs et des atouts susceptibles d'être revalorisés dans le cadre d'une structure nouvelle.

5- le financement bancaire des entreprises en difficultés

Pour accomplir le fonctionnement de l'économie, les agents économiques dont les entreprises en difficultés éprouvent un besoin de financement qui sera satisfait par plusieurs sources économiques dont la banque occupe une place importante.

Le financement des entreprises désigne l'ensemble des ressources, que celle-ci doivent se procurer pour faire face à leurs divers besoins de financement. Il existe pour ce fait un financement interne qui représente les capacités de l'entreprise à s'autofinancer, et un financement externe dont appartient le financement bancaire ou crédit bancaire.

Accorder des crédits c'est prendre des risques : de non remboursement, de liquidité, de taux d'intérêt, etc. L'analyse des risques pris en décidant d'un crédit est une partie intégrante du métier de banquier. Pour les entreprises, l'appréciation s'effectue notamment à partir de l'analyse des perspectives de l'entreprise, de sa situation de trésorerie, de son compte d'exploitation, de ses fonds propres, des perspectives d'évolution de la situation économique générale. Elle dépend aussi du type de crédit demandé, du projet qu'il s'agit de financer. Pour les particuliers, l'appréciation s'effectue principalement en fonction des capacités de

⁷³ Peyramaure Philippe, Sardet Pierre, Op.Cit., P291.

⁷⁴ Marmus.C « stratégie du redressement d'entreprise », Vuibert, Paris, 1990, P143.

remboursement de l'emprunteur. La décision dépendra également des garanties qui peuvent être apportées par l'emprunteur, en cas de défaillance de sa part.

5-1 l'octroi du crédit

L'opération de crédit est définie par l'article 3 de la loi bancaire n°84 – 46 du 24 Janvier 1984 comme suit : "constitue une opération de crédit tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci un engagement ou une garantie"⁷⁵

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 couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service .⁷⁶

Le crédit bancaire est en général l'opération par laquelle la banque met une somme déterminée à la disposition d'un tiers appelé emprunteur moyennant l'engagement pris par ce dernier de payer au banquier les intérêts convenus et de lui restituer à l'époque fixée pour le remboursement, une somme équivalente à celle qui lui a été fournie⁷⁷

5-2 Les différents types de crédit bancaire

Il existe une multitude de crédits bancaires parmi eux nous citons :

5-2-1 Les crédits d'exploitations

Les crédits d'exploitations (ou crédits à court terme) financent l'actif circulant du bilan, plus précisément les valeurs d'exploitation et/ou le réalisable. Le remboursement d'un crédit d'exploitation, dont la durée est généralement d'une année (elle peut cependant atteindre deux ans), est assuré par les recettes d'exploitation.⁷⁸

On distingue deux grandes catégories de crédit d'exploitation⁷⁹ :

⁷⁵ <http://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Finance/Memoire-Le-comportement-du-banquier-face-a-une-entreprise-en-difficulte-24491.html> fichier pdf publié le 9 déc. 2009

⁷⁶ http://www.memoireonline.com/09/09/2700/m_La-gestion-du-risque-de-credit-bancaire-dans-un-contexte-de-crise-economique-Cas-de-la-BNDE-d7.html (consulté le 28/06/2016 à 18h00)

⁷⁷ PRUCHAUD.J, « Evolution des techniques bancaires », Editions scientifiques Riber, Paris, 1960p, 50.

⁷⁸ BOUYACOUB. F, « l'entreprise et le financement bancaire », CASBAH, Algérie, 2003, p.233.

⁷⁹ Idem

- **Les crédits par caisse** : se traduisent par une immobilisation immédiate de capitaux. (voir annexe n°02)
- **Les crédits par signature** : Ces crédits n'entraînent pas, en principe, de sortie de fonds. La banque fait seulement bénéficier l'entreprise cliente de la qualité de sa signature en se portant caution de sa solvabilité. Si, toutefois, les engagements par signature sont recherchés et préférés par le banquier, aux crédits par caisse –puisque'ils ne se traduisent pas par une immobilisation de capitaux, il court tout de même le risque de devoir s'exécuter au titre de son engagement et donc de transformer un crédit par signature en crédit par caisse.⁸⁰

5-2-2 Les crédits d'investissement

Le crédit d'investissement (ou crédit à moyen et long terme) finance l'actif immobilisé du bilan. C'est avec ces immobilisations que l'entreprise réalise sa mission sociale. Il peut également s'agir, en agriculture, du financement de cheptels et/ou de plantations.⁸¹

Le remboursement du crédit d'investissement est assuré essentiellement par les résultats dégagés par l'entreprise. La durée d'un crédit d'investissement à moyen terme est de deux à sept ans. Au-delà commence le crédit d'investissement à long terme, crédit qui ne dépasse que rarement vingt ans.⁸²

Octroyer un crédit d'investissement c'est s'associer à l'entreprise pour une longue durée. Les facteurs humains et économiques revêtent alors une importance beaucoup plus grande que pour les crédits d'exploitation.⁸³

5-2-3 Le crédit-bail :

Le crédit-bail est une location assortie d'une promesse de vente. Le principe du crédit-bail est simple : l'entreprise ayant besoin d'un bien en formule la demande auprès d'une société de crédit-bail, qui achète le bien déterminé et le lui loue pendant une période donnée. Le crédit-bail peut concerner du matériel (crédit-bail mobilier) ou des biens immobiliers (crédit-bail immobilier). La durée du contrat est en général fixée en fonction de la durée d'amortissement fiscale du bien. A la fin du contrat de crédit-bail, l'entreprise a la possibilité, soit d'acquérir le

⁸⁰ BOUYACOUB. F, Op.cit, p.244.

⁸¹ Farouk BOUYACOUB, Op.cit, p.251.

⁸² idem

⁸³ idem

bien sur la base d'un prix prédéfini dans le contrat (la valeur résiduelle du bien), soit de rendre le bien, soit de continuer à le louer à un loyer revu à la baisse⁸⁴.

5-3 La démarche d'octroi de crédit

La démarche de l'octroi de crédit peut suivre les étapes suivantes :

5-3-1 L'étude de la démarche

Les banques procèdent généralement à l'étude du dossier de crédit au vue duquel elles décident l'octroi ou non d'un volume de crédit demandé par l'entreprise, ainsi que les conditions, les commissions, le taux d'intérêt et les garanties exigées. De ce fait, il est important que la décision d'accorder un crédit soit fondée sur une évaluation objective de la capacité de remboursement du crédit par l'emprunteur et de sa situation financière.

En général, cette étude présente un enchaînement de trois fonctions à savoir l'étude de la situation de l'entreprise, l'identification du risque de l'entreprise et la détermination des documents exigés⁸⁵

5-3-2 L'étude des garanties

Pour le banquier-prêteur, la prise de garanties contribue à limiter le risque qui s'attache aux crédits en cas de défaillance du débiteur. En effet, la banque peut réclamer son droit de créance avant tous les autres créanciers⁸⁶. La banque ne met en place un financement que si les garanties qui lui sont proposées sont satisfaisantes. Elle doit s'assurer en premier lieu que l'entreprise est normalement en mesure de rembourser ses crédits.

Donc on peut conclure que les garanties représentent la contrepartie du risque que peut courir la banque dans la distribution des crédits parmi elles nous citons :

a. Les suretés réelles

L'affectation d'un bien en garantie d'un crédit constitue une sureté réelle. Il peut s'agir d'un bien meuble ou immeuble.

⁸⁴ <http://www.lafinancepourtous.com/Banque-au-quotidien/Autres-types-de-credit/Pret-professionnel/Credit-bail> (consulté le 30/06/2016 013h32)

⁸⁵ <http://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Finance/Memoire-Le-comportement-du-banquier-face-a-une-entreprise-en-difficulte-24491.html> fichier pdf publié le 9 déc. 2009

⁸⁶ <http://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Finance/Memoire-Le-comportement-du-banquier-face-a-une-entreprise-en-difficulte-24491.html> fichier pdf publié le 9 déc. 2009

- **Le nantissement** : appelé aussi les suretés mobilières réelles, le nantissement est « un contrat par lequel des biens sont affectés à un créancier pour garantir le paiement de sa créance »⁸⁷
- **L'hypothèque** : appelé aussi la sureté réelle immobilière, c'est une garanties qui est sollicité pour la couverture d'un crédit d'investissement. Elle peut être définie comme étant « un droit réel dont est grevé un bien immobilier au profit d'un créancier pour garantir le paiement de sa créance ». ⁸⁸

La banque peut collecter d'autres types de garanties, à savoir les garanties collectées; une délégation d'une assurance multirisques, des engagements de la part de client...

b. Les suretés personnelles

Les suretés personnelles sont le ou les engagements pris par une ou plusieurs personnes de désintéresser un créancier dès lors que le débiteur garanti ne satisfait pas à ses obligations. La sureté personnelle, la plus usitée, est la caution. Cette dernière peut être consentie par une personne morale (exemple d'une banque au profit d'une entreprise) ou par une personne physique⁸⁹.

c. Les garanties internationales

Une garantie internationale correspond à un engagement par signature par lequel une banque garantit l'indemnisation d'un bénéficiaire en cas de non-respect des obligations de son partenaire. L'engagement que la banque (le garant) délivre est une garantie personnelle par laquelle elle s'oblige à payer pour le compte de son client vendeur ou acheteur (le donneur d'ordre), un pourcentage déterminé du contrat commercial, qui permettra à l'acheteur ou vendeur (le bénéficiaire) d'être indemnisé en cas de défaillance du donneur d'ordre⁹⁰.

Une garantie internationale est utilisée par une entreprise pour rassurer les partenaires commerciaux, dans le cadre des appels d'offres et des contrats, en garantissant la réalisation de ses obligations sur les marchés internationaux. Par ce moyen, l'exportateur assure son acheteur, l'importateur, du respect de ses engagements contractuels. L'importateur quant à lui

⁸⁷ BOUYACOUB Farouk : « l'entreprise et le financement bancaire », édition : CASBAH, Alger,2000.P.227.

⁸⁸ BEKAL Safia : « les relations banques / entreprises publiques : portée et limites » thèse de magister en sciences économique, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2012. P 20 et 21.

⁸⁹ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/suretes-personnelles> (consulté le 12/08/2016 à 14h04)

⁹⁰ www.comprendrelespaiements.com (consulté le 13/08/2016 à 23h06)

se couvre des risques inhérents à la réalisation d'un contrat. Cependant, l'importateur peut également demander à sa banque d'émettre une Garantie de paiement pour son compte⁹¹.

Une garantie internationale peut être émise sous trois formes juridiques différentes :

- **Le cautionnement** (n'est quasiment plus utilisé) : C'est une garantie conditionnelle, qui a un caractère accessoire de l'obligation qu'elle garantit⁹².
- **La garantie à première demande** : C'est une garantie inconditionnelle, qui a un caractère indépendant et autonome par rapport au contrat⁹³.
- **La lettre de crédit stand-by** : C'est une garantie bancaire internationale considérée comme une "première demande" et documentaire émise sous forme de lettre de crédit⁹⁴.

6- Comportement de la banque face à une entreprise en difficulté

Face à une entreprise en difficulté, la banque se trouve dans une situation délicate car sa marge de manœuvre est très étroite. Pour cela la banque doit agir avec prudence afin d'éviter une procédure judiciaire d'où l'investissement informationnel devient nécessaire. En effet, en détenant un avantage informationnel, la banque a le choix entre soutenir ou liquider une entreprise en difficulté. Et c'est sur cette base que les autres créanciers vont fonder leurs décisions⁹⁵.

6-1 L'influence du comportement de la banque sur celles des autres prêteurs

Les banques disposent d'une information de meilleure qualité que les autres prêteurs sur la santé financière actuelle et future des entreprises. Pour cela, le rôle de signal des décisions bancaires semble particulièrement être important lorsqu'une entreprise est en difficulté. Dans ce contexte, la décision bancaire est souvent la seule source d'information crédible pour les autres partenaires de l'entreprise face à des dirigeants et des actionnaires

⁹¹ idem

⁹² Idem

⁹⁴ <http://www.comprendrelespaiements.com/les-garanties-internationales-introduction-et-modes-demission/> le 23 novembre 2014

⁹⁵ <http://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Finance/Memoire-Le-comportement-du-banquier-face-a-une-entreprise-en-difficulte-24491.html> fichier pdf publié le 9 déc. 2009

naturellement incités à favoriser la continuation de l'activité. La crédibilité des décisions bancaires est primordiale. En effet, en soutenant une entreprise dont sa situation financière est critique, la banque crée une apparence illusoire de solidité et de solvabilité de cette entreprise. La confiance du banquier par le biais d'injection de crédits ou de renouvellement de crédit entraîne souvent celle des autres partenaires de l'entreprise.⁹⁶

6-2 La crédibilité du signal bancaire

Le banquier peut soutenir une entreprise dont la valeur espérée au moment du choix de continuation est inférieure à la valeur de liquidation, c'est-à-dire soutenir une entreprise qui devrait d'un point de vue social être liquidée. Plusieurs modèles ont été avancés pour expliquer l'incitation des banquiers à retarder la liquidation.⁹⁷

Vu la confiance des investisseurs à l'égard des décisions bancaires, l'annonce d'un soutien à une entreprise en difficulté influence les décisions des partenaires de l'entreprise fournisseurs et clients à son égard et permet de préserver les revenus générés par la continuation de l'activité.

En effet, suite à l'accord d'un soutien par la banque à l'entreprise en difficulté, les partenaires de cette dernière auront une bonne impression sur la qualité de l'emprunteur et décident de collaborer en augmentant leurs engagements, ils entraînent la continuation de l'activité qui sera bénéfique pour la banque.

⁹⁶ Idem

⁹⁷ Idem

Conclusion

La notion de l'entreprise en difficulté est une notion très vaste, elle est à la fois l'entreprise non rentable en état de cessation de paiement ou en situation financière difficile, l'entreprise saine mais vulnérable et l'entreprise présentant des déséquilibres structurels.

La défaillance d'une entreprise traverse de longues étapes constituant le processus de détérioration avant d'atteindre la situation critique qui fera appel aux procédures judiciaires. Les procédures judiciaires que nécessitera l'état de cessation de paiement d'une entreprise sont prévues par le droit des entreprises en difficultés qui définit le chemin à suivre pour remettre une entreprise en difficultés sur la bonne voie.

De nombreuses recherches ont été réalisées par différents auteurs pour développer et mettre en œuvre les outils et les moyens de remédier aux difficultés des entreprises. Le premier outil qu'on retient est le diagnostic d'entreprise qui est un moyen d'analyse et d'examen pour les différents aspects de l'entreprise.

L'analyse va s'efforcer d'expliquer et d'apprécier l'ensemble des spécificités de l'entreprise. Elle ne se limite pas aux aspects financiers propres à l'entreprise, mais prend aussi en compte les aspects économiques. Une appréciation des opportunités et des menaces de l'environnement, ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise, s'avèrent indispensable pour anticiper d'éventuelles difficultés. Toutes ces informations sont requises par une banque afin de réduire son risque de non remboursement. Eventuellement, l'analyse détaillée permettra à la banque de corroborer ses premières conclusions. Les résultats de cette analyse détaillée sont donc bien évidemment d'une grande importance. Il s'agit d'un élément fondamental quant à la décision final de l'établissement de crédit.

L'établissement de crédit détermine également sa décision en fonction de l'historique de ses relations avec les dirigeants de l'entreprise qui ont démontrés ou non leurs capacités à mener à bien leurs différents projets. Les garanties professionnelles ou /et personnelles des associés ou du dirigeant sont aussi des éléments qui contribuent à recevoir une décision favorable de la part de la banque sollicitée.

La décision implique non seulement le chargé de clientèle en charge du compte de l'entreprise, mais aussi le comité de crédit ou le comité des engagements de l'établissement de

Chapitre I : Les entreprises en difficultés et leur redressement.

crédit. Une synthèse du dossier de l'entreprise est communiquée à ce comité de crédit, à qui, il revient la responsabilité d'accorder ou non le financement demandé par l'entreprise. Le chargé de clientèle est susceptible d'être sollicité pour fournir, le cas échéant, les éclaircissements nécessaires sur l'entreprise.

CHAPITRE II :
**La contribution des banques au
redressement et au financement des
entreprises en difficultés cas de la BNP
Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU**

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

Introduction

Les banques sont parmi les principaux partenaires financiers des entrepreneurs et des entreprises. Elles interviennent pour remédier les difficultés des entreprises à travers le mécanisme de l'octroi du crédit et le financement de ces dernières. La banque fonde sa décision sur l'analyse financière et l'analyse des ratios puis évalue le management de l'entreprise.

L'objectif fixé a travers ce chapitre est d'étudier un réel cas pratique à la banque BNP Paribas El Djazair à travers une exploitation des documents internes afin de recueillir les données, d'analyser la situation financière des entreprises en difficultés et interpréter les résultats, et de savoir comment la banque contribue telle au financement et au redressement de ces entreprises. Dans la première section nous aborderons la présentation de la banque BNP Paribas notamment son historique, son organisation et ses domaines activités. Dans la deuxième section nous tenterons de mettre l'accent sur le cas pratique a travers une analyse financière de l'entreprise CASINE qui relève des différentes difficultés.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Les banques sont les partenaires des entreprises, pour financer leur développement à travers des crédits, faciliter la gestion de trésorerie mais aussi assurer les opérations d'encaissement et de paiement.

1- Historique de la BNP PARIBAS

BNP Paribas est une banque française, née le 23 mai 2000 de la fusion de la Banque nationale de Paris (BNP) et de Paribas. Elle est cotée au Premier Marché d'Euronext Paris et fait partie de l'indice CAC 40. C'est la première banque de la zone euro par la capitalisation boursière.

La BNP est née en 1966 de la fusion de la BNCI (Banque Nationale du Commerce et de l'Industrie) et du CNEP (Comptoir National d'Escompte de Paris). Elle est privatisée en 1993. À l'origine Compagnie Financière de Paris et des Pays-Bas, la Compagnie Financière de Paribas devient Paribas en 1998 après absorption de la Compagnie Bancaire.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

En 1999, une bataille boursière oppose la BNP et la Société générale pour la fusion avec Paribas. La réussite de l'opération de la BNP conduira à la création du groupe BNP Paribas.

En 2005, BNP Paribas poursuit sa stratégie de croissance ciblée et annonce l'acquisition, via sa filiale Banc West, de la banque américaine Commercial Federal Corporation. Plus récemment, en 2006, BNP Paribas acquiert la banque italienne Banca Nazionale del Lavoro.

2- Présentation de la BNP Paribas

La banque BNP Paribas est un leader européen des services bancaires et financiers qui veut être dans l'ensemble de ses métiers un groupe bancaire de référence plaçant le client au centre de ses préoccupations et poursuivant l'amélioration de sa rentabilité avec un slogan « La banque d'un monde qui change »¹

Le groupe possède un plus grand réseau international avec une présence dans 74 pays et plus de 192092 collaborateurs. BNP Paribas est la première banque de la zone euro en 2015 et la 5^{ème} banque internationale.

Le logo de BNP Paribas s'appelle **la courbe d'envol**. Les étoiles évoquent l'Europe et l'universalité. La transformation des étoiles en oiseaux évoque l'ouverture, la liberté, le développement, la capacité à évoluer et à s'adapter. L'arrondi et le mouvement de la courbe d'envol situent le logo dans l'univers du vivant.

En 2015 BNP Paribas dispose d'une Capitalisation boursière évaluée à 65,1 Md euro et d'un produit net bancaire de 42938 M d'euro, son résultat net part du groupe estimé à 6694 Md €⁽²⁾.

¹ <http://www.bnpparibas.com/nous-connaître/cultureentreprise/valeurs-bnp-paribas> consulté le 30/08/2016 à 13:46 h

² https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr_2015_bnp_paribas.pdf consulté le 11/07/2017 à 21:00h

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

3- Présentation de la BNP Paribas El Djazair

BNP Paribas El Djazair est une filiale à 100% de BNP Paribas, créée en 2002. Sa vocation est d'être une banque universelle qui offre des services de qualité supérieure à l'ensemble de ses clientèles

La banque est devenue une de toutes les premières banques privées sur le territoire algérien avec des fonds propres de 24 milliards de DZD à fin juin 2015. Forte de ses succès BNP Paribas El Djazair a développé un réseau de 73 agences avec une implantation dans les 19 wilayas dont 13 centres d'affaire, avec 1400 collaborateurs, cette stratégie témoigne de son ambition à être une banque citoyenne au service du développement économique de l'Algérie³

La PNP Paribas est une société par action (SPA) dotée d'un capital de 10 milliards de dinars algériens⁴. En 2015 la PNP Paribas ED dispose d'une⁵ Produit net bancaire évalué à 13,6 mds DZD et un résultat net de 3,7 mds DZD.

3-1 Les activités de la BNP Paribas ED

La BNP Paribas dispose d'une multitude d'activités, elle multiplie son savoir-faire et s'adapte en permanence à l'évolution d'une clientèle très diversifiée⁶.

- **L'activité Retail** : regroupe plusieurs profils commerciaux qui s'attachent à entretenir une relation de proximité et de qualité avec leurs clients Particuliers et Professionnels.
- **L'activité Corporate** : au même titre que l'activité Retail, BNP Paribas El Djazair fait appel au savoir-faire de ses commerciaux pour répondre à l'ensemble des demandes de ses clients Grandes Entreprises, PME et PMI en termes de conseils sur le développement de leurs activités.
- **Les métiers transversaux** : Parallèlement aux autres métiers, il existe chez BNP Paribas El Djazair des fonctions de support et de conseil. Ces métiers, souvent exercés au siège de la banque, garantissent la cohérence et le pilotage de l'ensemble de ses

³ <http://www.bnpparibas.dz/nous-connaître/bnp-paribas-el-djazair/histoire/> consulté le 13/07/2017 à 17 :30h

⁴ <http://www.bnpparibas.dz/nous-connaître/bnp-paribas-el-djazair/histoire/> consulté le 13/07/2017 à 17 :30h

⁵ http://www.bnpparibas.dz/wp-content/blogs.dir/sites/4/2016/08/BNP_16_08_rapport-annuel_HD_V-Web.pdf consulté le 13/07/2017 à 18:00h

⁶ <http://www.bnpparibas.dz/nous-connaître/recrutement/nos-metiers/> consulté le 13/07/2017 à 21 :00h

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

activités (Conformité, Audit, Affaires juridiques, Finances, Risques, Salle de marchés/ Trésorerie, Organisation & informatique, Ressources Humaines, Marketing, Communication, etc.)

3-2 Organisation de la BNP Paribas El Djazair

BNP Paribas El Djazair est organisée de façon à répondre efficacement à sa clientèle sur le modèle de la maison mère et sous son contrôle à travers le comité de pilotage de Paris. Deux grands marchés, font la force stratégique de la BNP Paribas El Djazair et assurent sa solidité financière.

3-2-1- Le marché des particuliers et professionnels (retail)

Au-delà des services bancaires classiques, BNP Paribas El Djazair apporte des réponses sur mesure aux besoins de ses clients particuliers et professionnels à savoir :

- **Esprit libre** : une présentation simplifiée et souple de plusieurs produits et services regroupés dans un forfait, pour une seule cotisation mensuelle.
- **Crédit immobilier (IMMO formule)** : une formule de crédit à moyen terme, à taux fixe et révisable, destinée au financement de tous les projets immobiliers (achat de terrains, biens immobiliers, travaux de construction de réaménagement et réparation...etc)
- **Flexeo** : une ouverture de crédit sous forme de réserve, utilisable pendant 24 mois au maximum et remboursable en 36 mois. C'est un crédit destiné à financer tous les types d'investissement, de renouvellement ou de développement, liés à l'activité professionnelle.
- **Leasing** : une opération de location d'un bien à usage professionnel assorti d'une promesse de vente à l'issue du contrat.
- **Protection optimale** : une assurance garantissant aux particuliers le versement d'un capital en cas de décès et d'invalidité à la suite d'un accident ou d'une maladie afin d'assurer aux souscripteurs d'une sécurité financière à eux et à leurs proches.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

3-2-2- Le marché des entreprises (corporate)

BNP Paribas El Djazair est un partenaire de référence pour les grandes entreprises algériennes et multinationales, aussi bien pour les PME-PMI. Elle dispose d'une expertise reconnue qui lui permet d'accompagner ses clients dans leurs opérations les plus complexes.

Parmi les produits et services offerts à cette segmentation⁷ :

- **BNP Paribas.Net** : un moyen simple, sécurisé et confidentiel pour accéder aux comptes des entreprises et de les gérer à distance.
- **La centralisation automatisée de trésorerie** : un traitement automatique de l'information comptable et financière tout en sécurité et fiabilité, permettant ainsi une gestion de la trésorerie en automatique.
- **Le relevé de compte MT 940** : un mode de transmission par le canal SWIFT du relevé de compte des entreprises afin de leur permettre un rapprochement comptable et bancaire en automatique.
- **Le virement plus** : une automatisation de traitement des virements de toute nature via Internet.
- **Leasing** : ce mode de financement est offert pour les besoins financiers des deux segments (professionnel et corporate).
- **Connexis trade** : un outil permettant aux entreprises de suivre en temps réel via internet l'état d'avancement de leurs opérations de commerce extérieur, dont le but d'accélérer les transactions et dans les meilleures conditions de sécurité.
- **Trade center** : un service sur mesure pour des conseils réseau Trade center du groupe BNP Paribas à travers le monde pour une meilleure adaptation des pratiques internationales (crédit documentaire, remise documentaire, transfère libre, garantis internationales) à la réglementation locale et conseil en matière de réglementation des changes.

⁷ Informations tirées par le document interne de la BNP Paribas ED T.O

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

- **Les moyens de financement :** pour accompagner les entreprises dans le financement de leurs besoins à court terme (crédits d'exploitation et de fonctionnement) et le moyen terme (crédit d'investissement).⁸

3-3 La clientèle ciblées par la BNP Paribas

La BNP Paribas ED cible une catégorie de clientèle et de marché sont :

- Toutes les entreprises quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille ;
- Les commerçants, les entrepreneurs individuels, les médecins, les architectes, et les autres professions libérales peuvent également bénéficier de ce financement ;

Les marchés ciblés par la banque sont segmentés par famille de matériel à savoir :

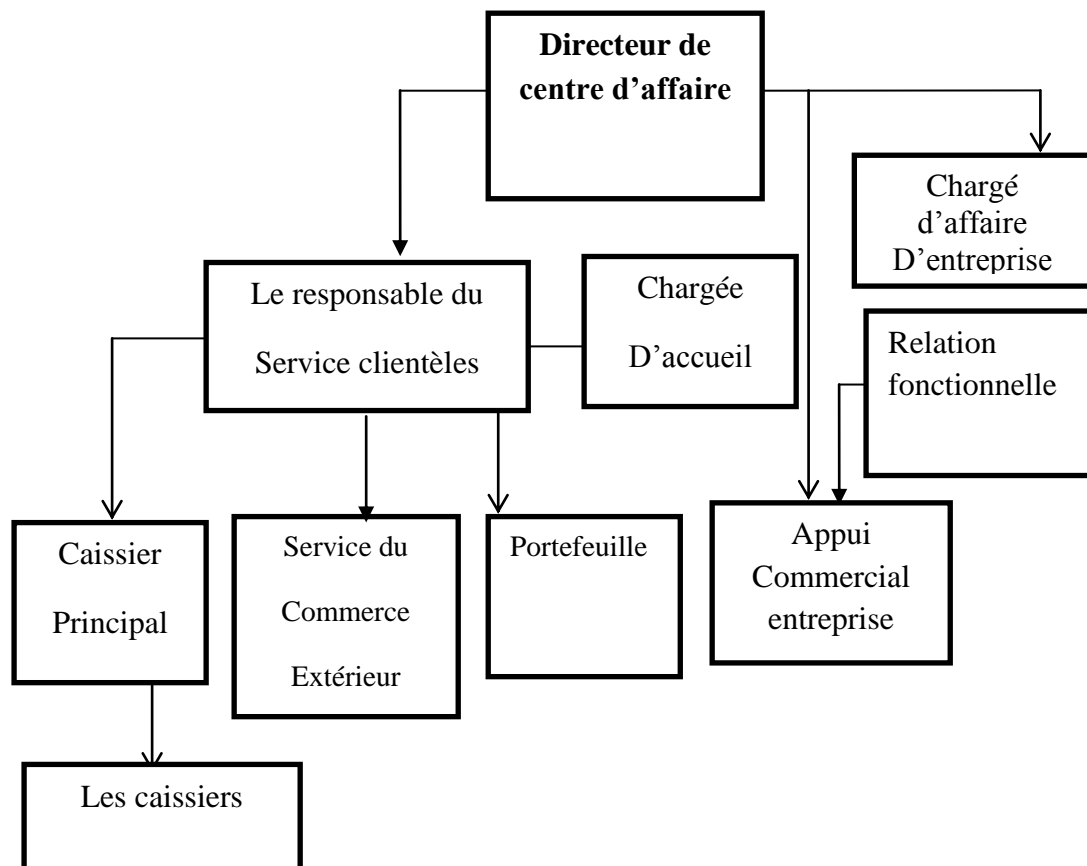
- Les matériels de transports
- Les matériels de travaux publics
- Les matériels de manutention
- Les machines outils
- Les matériels d'impression et de façonnage de papier
- Les matériels médicaux
- Les matériels informatique et bureautique

⁸ Samia Dali Youcef, mémoire du magister «le financement par le leasing, un nouveau moyen d'aide au développement des PME en Algérie, cas le BNP Paribas et la BADR » p 120

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

3-4 L'organigramme de la BNP Paribas El Djazair, agence de Tizi-OUZOU

Figure n°1: Organigramme de l'agence d'affaire de BNP Paribas de Tizi Ouzou



Source : Elaboré par nous soins à partir des documents internes de la banque BNP Paribas EL Djazair TO.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

Section 02 : financement bancaire des entreprises en difficultés cas de la Banque : « BNP Paribas »

Lors de notre stage à la banque BNP Paribas, nous avons étudié un cas réel d'entreprise en difficulté, à savoir celui de « CASINE SPA » à travers une analyse financière approfondie que nous présentons dans ce qui suit.

1- Présentation de l'entreprise CASINE SPA

CASINE est une société par action SPA spécialisée dans l'importation et la distribution d'engins de travaux publics, ainsi que la pièce de rechanges d'origine. CASINE est fondée en 2004 avec un capital social de 70MDA, elle a de nombreux actionnaires dont Société KENZO SARL et HITACHI (Hitachi Construction Machinery).

2- Effets marquants CASINE SPA

CASINE SPA avait signé un contrat avec le Ministère de la Défense Nationale (MDN) pour la fourniture de bulls, chargeurs et niveleuses avec un montant global du contrat TTC de 820 MDA en 2011. La réalisation de ce marché a connu des retards de paiement en raison de réserves soulevées par le MDN, ce qui a engendré des impayés ASF et un dépassement de la ligne de découvert autorisée durant plus de 6 mois d'où l'inscription du client en watchlist (liste de surveillance) et le gel des nouvelles consommations. A noter que le même scénario s'est également produit en 2010 lors du financement d'un premier marché avec le MDN.

Après plusieurs mois de négociation entre CASINE et le MDN, la marchandise objet du contrat de 820 MDA a fini par faire l'objet d'une acceptation en mi août 2012 et les paiements ont été reçus le 30/10/2012 à hauteur de 8 MEUR et tous les impayés ASF ont été repris en plus du débit irrégulier sur le compte. Ce contrat a été cependant réalisé avec une marge négative compte tenu des charges financières supportée par l'entreprise, la différence de change avec en plus l'impact du gel des lignes de crédit sur l'activité régulière de l'affaire.

3- Analyse des besoins de CASINE SPA

CASINE SPA a sollicité la BNP Paribas de Tizi Ouzou pour la mise en place des lignes suivantes : Global Trade (LC +Refi import) 200 MDA et une ligne de cautions de

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

marchés 195 MDA. Son besoin annuel est 900 MDZD, elle propose ces engagements par les cautions des associés algériens et la lettre de confort.

4- la démarche d'octroi de crédit

La banquier avant de prendre la décision d'octroyer un crédit a une entreprise, doit d'abord faire une analyse de sa situation financière afin de déterminer ses forces et ses faiblesses et sa capacité de rembourser ses emprunts.

4-1 Analyse de la situation financière de l'entreprise CASINE

L'analyse de la situation financière de l'entreprise CASINE s'appuie sur l'étude de ses états financiers présentés ci-dessous:

4-1-1 l'analyse à travers le compte du résultat

L'analyse de l'activité de l'entreprise constitue le point de départ de tout diagnostic, elle permet d'apprécier la croissance de l'entreprise et de mesurer l'aptitude à dégager des profits.

L'analyse de l'activité d'une entreprise s'effectue à travers les indicateurs suivants :

- le chiffre d'affaire
- la marge commerciale
- l'excédent brut d'exploitation
- résultat économique
- résultat courant
- résultat net

4-1-1-1 Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise CASINE

Le chiffre d'affaires est un indicateur de l'activité externe qui traduit le volume et l'importance des affaires de l'entreprise. C'est le premier indicateur qui intéresse les partenaires tant financiers que commerciaux. Il est à l'origine des résultats dégagés par l'entreprise. Le tableau suivant présente l'évolution du CA de CASINE.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

Tableau N°2 : Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise CASINE

Années	2010	2011	2012
Evolution du chiffre d'affaire en %	N/d	25,9%	19,1%
Chiffre d'affaire en montant	1147129.2	1548611.6	1366034.4

Sources : élaboré par nos soins à partir des états financiers de CASINE chez BNP Paribas EL Djazair TO (2010, 2011 et 2012)

➤ Commentaires

Nous constatons que le chiffre d'affaire a fortement baissé durant l'année **2011** passant **1 548 611,6 DA** en **2010** à **1 147 129,2DA** soit une baisse de **(25,9%)**, car CASINE avait signé un contrat avec le Ministère de la Défense Nationale (MDN) pour la fourniture de bulls, chargeuses et niveleuses (montant global du contrat en TTC est de **820 MDA**). La réalisation de ce marché a connu des retards de paiements en raison de réserves soulevées par le MDN, ce qui a engendré des impayés sur les avances sur facture (ASF) et un dépassement de la ligne de découvert autorisée durant plus de 6 mois d'où l'inscription du client en watchlist (WL) c'est-à-dire en liste de surveillance et le gel des nouvelles consommations de plus de l'absence d'un deuxième banquier pour CASINE. A noter que le même scénario s'est également produit en **2010** lors du financement d'un premier marché avec le MDN.

Néanmoins le CA réalisé en **2012** a évolué de **19 %** par rapport à **2011** et ce, grâce notamment à la facturation du marché MDN de **820 MDA**.

4-1-1-2 Evolution de la marge commerciale

La marge commerciale est un indicateur essentiel, souvent plus que le chiffre d'affaires, pour analyser à postériori la rentabilité d'une entreprise. La marge commerciale peut se calculer comme suit :

Marge commerciale = Vente de marchandises - coût d'achat des marchandises vendues

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

Tableau N°3 : évolution *taux de marge commerciale : marge commerciale/ chiffre d'affaire* pour l'entreprise CASINE durant les années : 2010, 2011 et 2012

Années	2010	2011	2012
Marge commerciale / C.A. (%)	9,8%	14,7%	1,9%

Sources : élaboré par nous soins à partir des états financiers de CASINE chez BNP Paribas EL Djazair TO (2010, 2011 et 2012)

➤ Commentaires

D'après les résultats du tableau N°3 nous constatons :

Le taux de marge commerciale a fortement baissé en **2012** par rapport à **2011** passant de **14,5 %** à **1,9%** cela signifie que la **performance commerciale** de l'entreprise est très faible et la rentabilité commerciale en baisse et cela malgré l'évolution du chiffre d'affaire en **2012**. Cette baisse importante est due principalement, selon CASINE, à la facturation du marché MDN avec une marge commerciale **négative**. Ce marché représentant **60%** du chiffre d'affaires **2012**. La hausse des coûts d'achats auprès de la maison mère seraient (augmentation du cours de change de 20%), à notre avis partiellement, à l'origine de cette dégradation en plus du gel des lignes de crédit sur l'activité régulière de l'affaire.

4-1-1-3 Evolution l'excédent brut d'exploitation

L'Excédent Brut d'Exploitation est relativement facile à calculer à partir du compte de résultat (**EBE = Marge Commerciale – Charges de personnels –Autres charges**) il permet rapidement de se faire une idée sur la situation financière de l'entreprise au travers le ratio ci-dessous. **EBE / Chiffre d'affaires** : Ce ratio mesure la rentabilité opérationnelle de l'entreprise.

Tableau N°4 : évolution de l'EBE/CA%

Années	2010	2011	2012
EBE / C.A. (%)	(1,8%)	1,3%	(6,6%)

Sources : élaboré par nous soins à partir des états financiers de CASINE chez BNP Paribas EL Djazair TO (2010, 2011 et 2012)

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

➤ *Commentaires*

A partir des résultats du tableau N°4 :

L'EBE en 2011 représente 1.3% du CA il passe à (- 6) % en 2012, car le taux de marge en 2012 est en baisse à cause du marché MDN ce qui a impacté directement l'EBE.

L'EBE est négatif signifie que le chiffre d'affaires encaissé n'a pas suffi à couvrir les charges liées à sa réalisation (insuffisance brute d'exploitation). L'activité principale de l'entreprise n'est pas rentable et l'entreprise est structurellement déficitaire.

4-1-1-4 Evolution du résultat économique

Le résultat économique est la différence entre l'EBE et les dotations aux amortissements et les dotations nette aux provisions d'exploitation.

➤ *Commentaires*

D'après le résultat du compte de résultat de l'entreprise CASINE nous constatons que le résultat économique est négatif durant l'ensemble des années cela est due a l'insuffisance de l'excédent brut d'exploitation qui ne couvre pas les dotations aux amortissements et provisions

4-1-1-5 Evolution d résultat courant

Il se calcul de la manière suivante :

Résulta courant = résultat économique – (frais financiers bruts + annuités de crédit-bail)

➤ *Commentaires*

D'après le compte de résultat le résultat économique est négatif durant toutes les années d'activité de CASINE 2010=(82 357,1),2011= (115 418,7) et 2012= (176 752,6) cela est due principalement à l'EBE négatif et à la marge commerciale insuffisante qui ont impacté sur le resulta courant qui ne peut couvrir les frais financiers.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

4-1-1-6 Evolution du résultat net

Résultat net = résultat courant + Exceptionnel et autres – Impôts sur les sociétés

➤ *Commentaires*

D'après les résultats de compte de résultat on constate que L'abandon de créances des fournisseurs a permis à CASINE d'éviter un résultat net négatif. Celui-ci est de **0.8 MDZD** en **2012** contre **-99 MDA** en **2011**.

On peut conclure à travers les résultats obtenus que l'entreprise CASINE est considérée comme potentiellement **non rentable** car cette dernière a enregistré des déficits depuis 2010, le bénéfice qui ressort en 2012 est en fait lié au résultat exceptionnel (**182510,8MDA**) représentant l'abondant de créances de plus d'une année par les fournisseurs; et ne provient pas de l'activité principale de CASINE c'est-à-dire le bénéfice ne provient pas des éléments courants voir des éléments d'exploitation de l'entreprise.

4-1-2 L'analyse de la situation financière de l'entreprise par le Bilan

A partir des états financiers de l'entreprise CASINE, nous allons présenter l'évolution en pourcentage des principales rubriques des bilans de CASINE.

4-1-2-1 Analyse de l'actif

L'actif regroupe tous les éléments ayant une valeur économique. Les actifs du bilan peuvent être « immobilisés » ou « circulants ».

Ratio Actif Non courant (immobilisation) : (ANC/ l'ensemble Actif)*100

Tableau N°5 : Principales rubriques des actifs des bilans de l'entreprise CASINE (en %)

<i>Années</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
<i>Actif immobilisé</i>	11.1%	12.2%	25.45%
<i>Actif circulant</i>	88.1%	87.8%	74.6%
<i>Valeurs d'exploitations</i>	23.04%	62.22%	45.75%
<i>Valeurs réalisables</i>	61.24%	20.2%	23.5%
<i>Valeurs disponibles</i>	3.8%	5.4%	5%
Total	100%	100%	100%

Sources : élaboré par nous soins à partir des états financiers de CASINE chez BNP Paribas EL Djazair TO (2010, 2011 et 2012)

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

➤ *Commentaires*

➤ **Les immobilisations**

D'après les résultats du tableau N°5 ; on constate que le taux des immobilisations (actif non courant : ANC) de CASINE est en légère évolution passant de **11.1%** en **2010** à **12.2%** en **2011** et jusqu'à **25.45%** en **2012** ils n'ont de ce fait pas atteint **50%** de l'actif.

➤ **Les valeurs d'exploitations (VE)**

D'après les résultats du tableau N°5 ; nous constatons que le taux des valeurs d'exploitations a augmenté en **2011** par rapport à **2010** passant de **23.04%** à **62.22%**, mais ce taux a baissé en **2012** par rapport à **2011** passant de **62.22%** à **45.75%**. (Le niveau élevé des stocks constatés en 2011 représente principalement les achats pour le marché MDN).

➤ **Les valeurs réalisables (VR)**

D'après les résultats du tableau N°5 ; nous constatons que le taux des valeurs réalisable a diminué en **2011** par rapport à **2010** passant de **61.24%** à **20.2%** mais a légèrement augmenté en 2012 qui est passé à **23.5%**

➤ **Les valeurs disponibles (VD)**

D'après les résultats du tableau N°5 ; nous constatons que durant toute la période étudiée le taux des valeurs disponibles ne dépassent pas les **5%** du total emploi (excepté en 2011). A cet effet on dira que l'entreprise a respecté la norme indiquée par les analystes financiers qui suggèrent que le volume des VD ne doit pas dépasser **5%** du total emploi.

4-1-2-2 Analyse de passif

Le passif matérialise les ressources à la disposition de l'entreprise pour le financement de son activité.

Ratio Fonds propres (FP) : $(FP / \text{l'ensemble Passif}) * 100$

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

Tableau N°6 : Principales rubriques des Passifs des bilans de l'entreprise CASINE (en %)

Années	2010	2011	2012
<i>FP</i>	15.06%	6.19%	12%
<i>DLMT</i>	2.05%	6.28%	12.97%
<i>DCT</i>	82.88%	87.51	74.97
<i>Total</i>	100%	100%	100%

Sources : élaboré par nous soins à partir des états financiers de CASINE chez BNP Paribas EL Djazair TO (2010, 2011 et 2012)

➤ *Commentaires*

➤ **Les fonds propres (FP)**

D'après les résultats du tableau N°6; nous constatons une diminution importante u taux des FP en 2011 par rapport à 2010 qui est passé de 15.06% à 6.19%, La perte réalisée en 2011 a fait baisser le niveau des fonds propres de **46 % (213996.6 – 114836 / 213996.6)**

Le dit abandon de créances en **2012** a pu éviter à CASINE d'avoir des fonds propres **négatifs** ainsi qu'une situation de **faillite légale** selon le code de commerce algérien (article 715 bis 20.). Les FP selon prévisions de clôture **2012** représentent **12 %** du total bilan.

➤ **Les dettes**

Durant la période étudiée (de **2010** jusqu'à **2012**), la valeur des **DLMT** ne représentent pas une moyenne importante du total ressources ; **2.04%** en **2010**, **6.28%** en **2011** et **12.97%** en **2012**, mais par contre les **DCT** représentent des pourcentages importants : plus de **80%** en **2010** et **2011** mais on constate une baisse en **2012** qui est passé à **74.97%**.

L'entreprise **CASINE** supporte moins de charge financière car le taux des **dettes court terme (DCT)** est supérieur au taux **des dettes à long et moyen terme (DLMT)** durant toute la période étudiée.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

4-1-2-3 Analyse de l'équilibre financier de l'entreprise CASINE (Fonds de roulement, Besoin en fonds de roulement et Trésorerie nette)

L'analyse des équilibres financiers de l'entreprise est l'une des étapes cruciales pour laquelle le banquier accorde beaucoup d'intérêt. En effet une situation équilibrée vaut mieux pour le banquier que les garanties physiques, car la réalisation de ces dernières lui pose un grand problème. Ainsi le banquier trouve beaucoup de difficultés à récupérer ces capitaux à partir de la liquidation de l'entreprise.

Fonds de roulement (FR) = capitaux permanents (capitaux propres + DLMT) – Actif immobilisé

Besoin en fonds de roulement (BFR) = Stocks + créances clients – dettes d'exploitations

Trésorerie nette (TN) = fonds de roulement- besoin en fonds de roulement

Tableau N°7 présente l'évolution des 3 indicateurs de l'équilibre financier (FR, BFR et TN) pendant les années 2010, 2011 et 2012

Tableau N°7 : les indicateurs de l'équilibre financier

Années	2010	2011	2012
<i>Fonds de roulement</i>	73 938,9	5 784,1	(3 962,3)
<i>Besoin en fonds de roulement (net)</i>	620 268,0	185 382,2	170 588,4
<i>BFR (en Jours de C.A.)</i>	144	58	45
<i>Trésorerie nette</i>	(546 329)	(179 598)	(174 551)

Sources : élaboré par nous soins à partir des états financiers de CASINE chez BNP Paribas EL Djazair TO (2010, 2011 et 2012)

- *Commentaires*
- **Le fond de roulement(FR)**

D'après les résultats du tableau N°7; l'entreprise CASINE a dégagé un fonds de roulement positif durant les deux années 2010 et 2011, c'est-à-dire que l'entreprise a réalisé un équilibre financier à long terme, les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

l'actif immobilisé constitué, cela veut dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

Malgré l'opération d'abandon de créances ayant débouché sur un produit exceptionnel de 182 MDA selon les prévisions de clôture 2012 du client, les différentes pertes réalisées par CASINE en 2010 et 2011 ont généré un FR négatif en 2012, (3962,3DA), ce qui indique un déséquilibre financier à long terme, dans ce cas les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins les besoins à long terme de l'entreprise.

La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée. L'entreprise doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque d'insolvabilité.

➤ Le besoin en fonds de roulement

D'après les résultats du tableau N°7 ; l'entreprise CASINE a dégagé un besoin en fonds de roulement positif durant toute la période étudiée, 2010, 2011, Grâce à livraison du marché MDN, le BFR s'est amélioré, en passant de 58 jours du CA en 2011 à 45 jours du CA en 2012, ce qui signifie que les emplois d'exploitations sont supérieurs aux ressources d'exploitations, l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme d'une part avec sont excédent de ressources à long terme à l'exception de 2012 (FR négatif) et d'autre part à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires).

➤ La Trésorerie Nette

Malgré cette amélioration du BFR, et vu que le FR est négatif, la trésorerie est négative de plus de 142 MDZD => concours bancaires de trésorerie en 2012 de 209 MDZD. Dans ce cas l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à courts terme (découvert bancaire...) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitations, il y'a donc un grand risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitations à court terme.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

4-1-2-4 la capacité d'autofinancement (CAF)

Capacité d'autofinancement = Résultat net + Dotations

Tableau N°8 : évolution de la CAF de l'entreprise CASINE

Années	2010	2011	2012
CAF	-17555,2	-86663,4	19959,7 = 20000

Sources : élaboré par nous soins à partir des états financiers de CASINE chez BNP Paribas EL Djazair TO (2010, 2011 et 2012)

➤ *Commentaires*

A partir des résultats du tableau N°8, nous constatons que la CAF de CASINE est négative durant les années 2010 et 2011, cela signifie que le bénéfice d'exploitation potentiel de l'entreprise est négatif. Elle ne réalise pas de trésorerie potentielle. Donc La CAF de l'entreprise ne lui donnera pas accès à des possibilités d'investissements via emprunt bancaire.

En 2012 nous constatons une progression de la CAF qui est passé à 20 MDA cela est dû au bénéfice réalisé en 2012 par un résultat exceptionnel (comme on la déjà pu voir dans les résultats précédents)

NB : La CAF dégagée en 2012 est de 20 MDA => la dette fiscale représente un peu plus d'une année de CAF. Le risque d'Avis à Tiers Détenteur (En faveur du Trésor Public : Créancier Privilégié) est présent en cas de non respect de l'échéancier.⁹

4-1-3 L'analyse par les ratios

Il existe un nombre très élevé de ratios, près de 300 recensés dans la littérature financière dont l'utilité est parfois discutable. Nous nous contenterons dans notre travail d'exposer les principaux ratios permettant d'apprécier la rentabilité et la solidité financière.

4-1-3-1 Les ratios de rentabilité

Parmi les ratios de rentabilité on étudiera :

⁹L'extrait de rôle fait apparaître une dette fiscale de 22.6 MDZD. CASINE a bénéficié d'un rééchelonnement de cette dette sur une durée de 24 mois. Le paiement de la première échéance est prévu pour le 30/04/2013.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

- *Rentabilité commerciale* = *Résultat Net / Chiffres d'affaires*
- *Rentabilité financière* = *Résultat Net / Fonds Propres*
- *Rentabilité économique* = *Résultat net / Investissement total.*

Le tableau N°9 présente les indicateurs de la rentabilité financière, économique et commerciale durant les trois années 2010, 2011 et 2012

Tableau°9 : les indicateurs de la rentabilité de l'entreprise CASINE

<i>Années</i>	2010	2011	2012
<i>Rentabilité commerciale</i>	-4,1%	-8,6%	0,4%
<i>Rentabilité financière</i>	-29,9%	-86,3%	4,8%
<i>Rentabilité économique</i>	-4,5%	-5,4%	0,6%

Sources : Adapté à partir des documents de BNP Paribas EL Djazair de l'entreprise CASINE (2010, 2011 et 2012)

➤ *Commentaires*

- ❖ *rentabilité commerciale* (qui exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité), nous remarquons que les résultats obtenus durant les deux années 2010 et 2011 sont négatifs cela peut s'expliquer par la faiblesse du taux de marge commerciale et le l'EBE, ainsi que par les déficits dégagés durant les deux années en question (2010, 2011), toutefois, nous constatons une légère amélioration de la rentabilité commerciale en 2012 qui est passé de **-8,6% à 0,4%** cette augmentation est due particulièrement aubénéfice qui ressort en 2012 et qui est lié au résultat exceptionnel (**182510,8MDA**) représentant l'abondant de créances de plus d'une année par les fournisseurs.
- ❖ *rentabilité financière* (Si le ratio dépasse 5 %, on peut considérer que la rentabilité financière est satisfaisante). nous remarquons que les résultats obtenus durant les deux années 2010 et 2011 sont négatifs ce qui veut dire que l'entreprise CASINE n'a pas la capacité de générer des bénéfices et à rémunérer les actionnaires. Néanmoins, nous constatons une augmentation de la rentabilité financière en 2012 passant de **-86,3% à 4,8%** mais qui reste tout de même insuffisante car elle n'atteint pas les **5%**.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

❖ *rentabilité économique*, nous remarquons que les résultats obtenus durant les deux années 2010 et 2011 sont négatifs cela peut s'expliquer par les déficits dégagés durant les deux années (2010, 2011), toutefois, nous constatons une légère amélioration de la rentabilité économique en 2012 mais qui reste très faible (**0,6%**) ce qui veut dire que *le système productif de l'entreprise n'est pas efficace*.

4-1-3-2 Ratio d'indépendance financière

Ce ratio mesure l'indépendance absolue de l'entreprise. Sa valeur est normalement **inférieure à 1**. Plus le rapport est proche de 0, plus la sécurité de l'entreprise se trouve compromise. En toute rigueur, ce ratio **ne doit pas être inférieur à 0,33**.

(FP/ Total passif) La norme est à 50%

Tableau N°10 : l'indépendance financière de l'entreprise CASINE (en %)

Années	2010	2011	2012
FP / total passif	15%	6%	12%

Sources : Adapté à partir des documents de BNP Paribas EL Djazair de l'entreprise **CASINE** (2010, 2011 et 2012)

En faisant référence aux données du tableau ci-dessus, on remarque que ce ratio ne représente pas plus de **12%** entre **2010** et **2012** ce qui veut dire que l'entreprise n'a pas la capacité à se financer par ses propres moyens (capital social, réserves), l'entreprise n'a donc pas réussi à rétablir son indépendance financière.

4-1-3-3 Ratio d'autonomie financière

Ce ratio exprime le degré **d'indépendance financière** de l'entreprise. En raison de son mode de calcul, il est obligatoirement **inférieur à 1**.

(Fonds propres/ total dettes) qui doit être supérieur à 100%

Tableau N°11: L'autonomie financière de l'entreprise CASINE (en %)

Années	2010	2011	2012
FP / total dettes	17%	6%	13%

Sources : Adapté à partir des documents de BNP Paribas EL Djazair de l'entreprise **CASINE** (2010, 2011 et 2012)

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

➤ *Commentaires*

D'après les résultats du tableau n°11, on constate que le ratio d'autonomie financière est très faible, 17% en 2010, chute à 6% en 2011 puis augmente à 13% en 2012. Dans ce cas l'entreprise ne réalise pas une autonomie financière.

4-1-3-4 Ratio de capacité d'endettement

Ce ratio exprime le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers. Les capitaux empruntés regroupent toutes les dettes (y compris la trésorerie positive).

*(Ensemble des dettes / Total Actif)*100* il doit être > 100%

Tableau N°12: capacité d'endettement de l'entreprise CASINE (en %)

Années	2010	2011	2012
Dettes/Total Actif	84.93%	93.80%	87.97%

Sources : Adapté à partir des documents de BNP Paribas EL Djazair de l'entreprise CASINE (2010, 2011 et 2012)

➤ *Commentaires*

A partir des résultats obtenus dans le tableau N°12, nous constatons que pendant toute la période étudiée, ce ratio ne répondait pas à la norme, ce qui indique que l'ensemble de l'actif est supérieur par rapport à l'ensemble des dettes.

4-1-3-5 Ratio de solvabilité

Ce ratio traduit l'aptitude de l'entreprise à régler l'ensemble de ses dettes en réalisant ses actifs.

Solvabilité = Actif/Dettes (ce ratio doit être > 1)

Tableau N°13: Solvabilité de l'entreprise CASINE

Années	2010	2011	2012
Actif/Dettes	1.17	1.06	1.13

Sources : Adapté à partir des documents de BNP Paribas EL Djazair de l'entreprise CASINE (2010, 2011 et 2012)

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

➤ *Commentaires*

Les résultats enregistrés sur les années étudiées ; répondent à la norme indiquée, mais ils restent tout de même très faible cela veut dire que l'entreprise CASINE a la capacité de rembourser ses dettes, par la vente de l'ensemble de ses actifs. La solvabilité de l'entreprise est faible.

4-1-3-6 Ratio de liquidité

Le ratio de liquidité mesure l'aptitude de l'entreprise à transformer ses actifs circulants en liquidités afin de faire face aux dettes à court terme.

Liquidité = actif à court terme/ dettes à court terme ce ratio doit être > 1

Tableau N°14: Liquidité de l'entreprise CASINE

Années	2010	2011	2012
ACT/DCT	1.06	1.003	0.1

Sources : Adapté à partir des documents de BNP Paribas EL Djazair de l'entreprise CASINE (2010, 2011 et 2012)

➤ *Commentaires*

Pour le raisonnement de la liquidité de l'entreprise CASINE, est le même qu'avec celui de la solvabilité dont les résultats sont très similaires. L'entreprise CASINE a la capacité de rembourser ses dettes à court terme par la vente de ses actifs circulant pendant la période étudiée sauf pour l'année 2012 qui a dégagée un résultat inférieur à la norme ce qui explique que CASINE n'a pas la capacité de rembourser ses dettes à court terme par son actif circulant, nous concluons que l'entreprise n'est pas liquide donc pas solvable en 2012.

4-1-3-7 Ratio de structure

Ce ratio vérifie la règle de l'équilibre financier minimum. **Supérieur à 1** il indique que les ressources à plus d'un an couvrent les emplies à plus d'un an. Le fonds de roulement liquidité est **positif**.

Ratio de structure = capitaux permanents/ Actifs immobilisés ce ratio doit être > 1

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

Tableau N°15: structure de l'entreprise CASINE

Années	2010	2011	2012
CP/Actifs immobilisés	1.4	1.03	0.1

Sources : Adapté à partir des documents de BNP Paribas EL Djazair de l'entreprise CASINE (2010, 2011 et 2012)

➤ **Commentaire**

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°15, nous constatons que l'entreprise CASIENE a respectée la norme indiquée durant 2010 et 2011, cela signifie que les actifs immobilisés sont totalement financés par les capitaux permanents. L'équilibre financier est ainsi vérifié.

Par contre le ratio est inférieur à 1 en 2012 il est égal à 0.1, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont pas financés par les capitaux permanents ce qui explique le fonds de roulement net global négatif. L'équilibre financier n'est pas vérifié

5- Synthèse des résultats

A travers l'analyse de la situation financière de l'entreprise CASINE, nous avons réussi à détecter plusieurs difficultés qui sont les suivantes :

5-1 Les difficultés détectées à travers l'analyse du compte de résultat

- L'activité de l'entreprise est déficitaire depuis 2010, le bénéfice qui ressort en 2012 est en fait lié au résultat exceptionnel représentant l'abondant de créances de plus d'une année par les fournisseurs donc l'activité principale de l'entreprise n'est pas rentable
- Marge commerciale très faible
- l'EBE est négatif en 2012
- Résultat économique et courant sont négatifs

5-2 Les difficultés détectées à travers l'analyse du bilan

- FP en baisse de 46% étant donné les déficits enregistrés en 2010 et 2011, leur niveau comparé au TB atteint 11% en 2012, risque d'avoir des fonds propres

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

négatifs ainsi qu'une situation de **faillite légale** selon le code de commerce algérien (article 715 bis 20.)

- fonctionnement anormal du compte de l'entreprise (impayés, prorogation d'avances sur factures, dépassement sur le compte courant)
- BFR en baisse étant donné la baisse des stocks ces derniers étaient importants en 2011 du fait du marché MDN,
- idem pour le FR négatif du fait des déficits affectant les FP.
- Trésorerie nette négative ce qui indique un déséquilibre financier à long terme
- la dette fiscale représente un peu plus d'une année de CAF. Le risque d'Avis à Tiers Détenteur (En faveur du Trésor Public : Créancier Privilégié) est présent en cas de non respect de l'échéancier.

5-3 Les difficultés détectées à travers l'analyse des ratios

- L'entreprise n'est pas rentable
- N'est pas indépendante financièrement
- L'entreprise ne réalise pas une autonomie financière
- L'entreprise est très endettée
- l'entreprise ne réalise pas de liquidités donc pas solvable en 2012

Après avoir dégagé les difficultés à travers l'étude de la situation financière de l'entreprise CASINE, nous concluons que cette dernière est non rentable en situation financière difficile.

6- Principales causes de difficultés de l'entreprise CASINE

Après avoir étudié l'analyse financière de l'entreprise CASINE, nous avons pu dégager les principales causes de difficultés :

- Délais de paiements clients lents
- Le cycle lié à chaque lettre de crédit est trop lent (60 jours de délais d'acheminement+ jusqu'à 60 jours de délais de dédouanement + 60 jours pour le montage, livraison et encaissement, soit un laps de temps de 180 jours entre l'ouverture de la lettre de crédit et l'encaissement permettant de la sorte la réalisation de deux rotations dans l'année.
- La réalisation du marché MDN a connu des retards de paiements en raison de réserves soulevées par le MDN, ce qui a engendré des impayés sur les avances sur facture (ASF) et un dépassement de la ligne de découvert autorisée durant plus de 6 mois d'où l'inscription du

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

client en watchlist (WL) c'est-à-dire en liste de surveillance et le gel des nouvelles consommations de plus de l'absence d'un deuxième banquier pour CASINE. A noter que le même scénario s'est également produit en 2010 lors du financement d'un premier marché avec le MDN.

- L'activité liée à l'exploitation n'est pas rentable
- Fonds propres insuffisant...

7- Contribution de la banque BNP Paribas au redressement de l'entreprise CASINE

Pour redresser la situation financière de l'entreprise CASINE BNP Paribas a convoqué la délégation de CASINE EQUIPEMENT pour une réunion élargie dans le but de réorganiser l'entreprise et préparer le plan de redressement de l'année 2013.

Plan de redressement de la banque BNP Paribas à l'entreprise CASINE

- ❖ CASINE doit impérativement convoquer une assemblée générale extraordinaire en vue procéder à une augmentation de son Capital, pour un montant de capital additionnel de 150 MDA.
- ❖ Nomination de l'ancien DG d'une entreprise privée d'importation et de revente en l'état d'engins de travaux publique en Algérie en qualité de nouveau directeur général de la société avec démarrage effectif début janvier 2013, pour une durée indéterminée.
- ❖ CASINE doit structurer son activité algérienne de manière à atteindre les objectifs à l'horizon 2015, à savoir 10% de parts de marché. Pour cela elle doit :
 - développer des relations avec les principaux clients privés, ainsi que la participation aux appels d'offres nationaux des entreprises publiques et ministères (hors gros contrats et marché MDN) ;
 - division de risques sur le portefeuille clients (50/50 entre public et privé) c'est-à-dire avoir un deuxième banquier ;
 - Eviter une concentration du chiffre d'affaires de plus de 30% sur un même client ;

Le développement du secteur privé assurera une diversification de la clientèle. En effet, actuellement, les clients publics constituent encore la quasi-totalité du portefeuille. Ces entités publiques sont connues pour des processus administratifs longs et coûteux ainsi que de délais de paiement allongés.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

❖ A coté de CASINE, deux autres structures traiteront le marché algérien pour CASINE Equipement

1- un bureau de liaison (non résident) de CASINE Equipement Groupe, en l'occurrence, CASINE EQUIPEMENT BUREAU DE LIAISON , domicilier à notre niveau, se chargera des grands appels d'offres internationaux pour les ventes en direct depuis l'Europe .

2- un sous-distributeur, ABC Trucks Client de BNP Paribas de Blida, se chargera des gammes d'engins les plus petits ainsi que du service et de la pièce de rechange en coordination avec CASINE.

8- Synthèse des résultats

L'activité de l'entreprise CASINE est déficitaire, non rentable et non solvable, malgré un FR positif il ne peut pas faire fasse au BFR de l'entreprise ce qui à engendré une TN négative l'entreprise est toujours maintenu en liste de surveillance. (voir annexe N°06)

Décision de BNP Paribas pour l'octroi de crédit

BNP Paribas EL DJAZAIR TO a noté avec grand regret les retards dans la prise en considération de nos recommandations d'assainissement des FP et de rapprochement avec d'autres banques pour le partage de risque

Elle a rappelé que l'entreprise CASINE à un besoin annuel de 900 MDA en globale toute trade.

En définitive et compte tenu de la relation BNP P Fortis/Groupe CASINE, BNP Paribas est **d'avis à valider les lignes** mais exclusivement sur la base de quelques conditions :

- Engagement de leur confier au moins 30% des flux.
- Revoir le dossier d'ici 6 mois sur la base du bilan fiscal 2012 ainsi que de l'état d'avancement de l'assainissement des fonds propres et résultats du rapprochement avec nos confrères pour confirmer le partage de risque.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

Conclusion

Notre étude nous a permis de mettre en pratique le financement bancaire d'une entreprise en difficultés financières, en particulier la banque BNP Paribas EL DJAZAIR de TO et l'entreprise CASINE SPA.

D'après les résultats obtenus à travers l'analyse de la situation financière de CASINE, nous estimons que l'entreprise est non rentable en situation financière difficile.

- L'entreprise est fortement déstructurée ; FR négatif, l'entreprise est en déséquilibre financier et court un risque important de cessation de paiement $TN < 0$,
- l'entreprise n'est ni rentable ni solvable et elle est totalement dépendante de la banque
- FP très insuffisants y'a un grand risque d'avoir des fonds propres **négatifs** ainsi qu'une situation de **faillite légale** selon le code de commerce algérien (article 715 bis 20.)

La banque de BNP Paribas, a mis en place un plan de redressement très rigoureux qui permettra à CASINE d'éviter une **faillite légale** ou une **cessation de paiement**, et de lui permettre de sortir de cette situation de déséquilibre, mais cette dernière n'a pas respecté les recommandations faites par sa banque ce qui à engendrer encore un résultat déficitaire selon les prévisions de ses états financiers de l'année 2013 et toujours maintenue en WL.

En définitive et compte tenu de la relation BNP P Fortis/Groupe CASINE, BNP Paribas est **d'avis à valider les lignes crédit** mais exclusivement sur la base des éléments suivants :

- Couverture intégrale par GAPD de BNP P Fortis, Ecrit officiel de la part du CAC confirmant l'absence de situation de faillite légale pour 2012,
- Régularisation intégrale des dépassements actuellement enregistrés,
- Formalisation avec le Fisc de l'échéancier portant sur le rééchelonnement de la dette fiscale (Risque d'Avis à Tiers Détenteur de la part du Créancier Privilégié :Trésor Public),
- Domiciliation des contrats à financer,
- Engagement à lui confier au moins 30% des flux.

Chapitre II : La contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas El Djazair de TIZI-OUZOU.

Les banques sont parmi les principaux partenaires financiers des entrepreneurs et des entreprises. Elles interviennent pour remédier les difficultés des entreprises à travers le mécanisme de l'octroi du crédit et le financement de ces dernières.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Le présent travail de recherche avait pour objectif d'étayer les connaissances générales du contexte d'entreprises en difficultés ainsi que le financement bancaires de celles-ci. Cette recherche axa ses orientations au tour du diagnostic financier et du redressement des entreprises en difficultés par les banques.

Cette conclusion générale sera consacrée à la présentation synthétisée des différents résultats obtenus au cours de la présente étude.

En cherchant à définir l'entreprise en difficultés, nous avons conclu qu'il n'existait pas de concept unique et que la meilleure façon de rendre compte de la réalité était d'admettre qu'une entreprise est dite en difficulté même lorsqu'elle porte en elle d'importants risques de défaillances sans, pour autant, être soumise à une procédure judiciaire.

L'examen du phénomène de la défaillance fait apparaître que le processus de dégradation de l'entreprise ne se réalise jamais de façon brutale, les difficultés rencontrées par l'entreprise sont le résultat d'un processus cumulatif et continu de dysfonctionnement et de décroissance de l'activité, de sorte que différentes trajectoires de défaillances sont possibles. Cependant, il est bien difficile de cerner concrètement les causes de défaillances et de faire ressortir l'élément responsable du déclin de l'exploitation, les causes ponctuelles et apparentes dissimulent parfois les raisons profondes du processus de défaillances.

Ces raisons peuvent être d'origine interne ou externe à l'entreprise et peuvent être liées à un quelconque aspect de son activité, elles peuvent varier d'une entreprise à l'autre et leurs conséquences peuvent s'imbriquer de manière différente en fonction des caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur d'activité, âge,...)

La prévoyance joue un rôle déterminant dans le sort de l'entreprise, il est donc important de mettre l'accent sur l'indispensabilité de l'anticipation de risque de défaillance et la détection précoce des difficultés qui peuvent éviter à une entreprise de s'engager dans un processus de dégradation irréversible.

Le diagnostic s'adresse autant à l'entreprise saine qui souhaite néanmoins améliorer ses performances qu'à l'entreprise en difficulté, à la nuance près que pour cette dernière, il devient une obligation car à moins d'accepter sa disparition, il va falloir corriger ses insuffisances, d'où la nécessité de les connaître donc, de mener un diagnostic.

Dans le cas d'une entreprise en difficultés financières, le diagnostic financier permet, en général de mettre en évidence les difficultés existantes de cette dernière, il doit en priorité porter sur l'appréciation de l'aptitude de la société à maintenir ou restaurer sa solvabilité immédiate, dans un deuxième temps, il s'intègre dans une démarche plus large d'analyse de toutes les fonctions de l'entreprise, car le diagnostic financier ne constitue qu'un aspect du diagnostic global de l'entreprise, il doit être complété ou accompagner du diagnostic fonctionnel et stratégique.

Le diagnostic financier, dans le cas d'une entreprise en difficulté, doit déterminer essentiellement l'intérêt de la continuation de l'activité, il est donc un outil de prise de décision. Il doit dans un très bref délai donner une photographie de l'entreprise, des raisons qui l'ont conduite à cette situation, permettant d'orienter l'action des responsables dans une perspective pragmatique. Ces perspectives permettent de formuler un plan de redressement.

Sans aucun doute la banque joue un rôle clé dans l'économie en accompagnant les entreprises dans leurs difficultés, et cela en élaborant une stratégie de redressement qui permettra le sauvetage de l'entreprise et son retour à la rentabilité dans les meilleurs délais.

Accorder des crédits c'est prendre des risques : de non remboursement, de liquidité, de taux d'intérêt, etc. L'analyse des risques pris en décidant d'un crédit est une partie intégrante du métier du banquier. Pour les entreprises, l'appréciation s'effectue notamment à partir de l'analyse des perspectives de l'entreprise, de sa situation de trésorerie, de son compte d'exploitation, de ses fonds propres, des perspectives d'évolution de la situation économique générale. Elle dépend aussi du type de crédit demandé, du projet qu'il s'agit de financer. La décision dépendra également des garanties qui peuvent être apportées par l'emprunteur, en cas de défaillance de sa part.

Concernant notre cas pratique, nous avons étudié le cas de l'entreprise CASINE SPA, et la banque BNP Paribas EL DJAZAIR de TIZI-OUZOU Notre étude nous a permis de mettre l'accent sur la contribution de la banque au redressement de l'entreprise ainsi que la décision du financement de celle-ci.

A travers l'analyse de la situation financière de l'entreprise nous avons pu constater de nombreuses difficultés. En effet l'entreprise souffre de problèmes de liquidité et son exploitation assure de plus en plus difficilement ses besoins de trésorerie, dues

essentiellement à l'insuffisance du fonds de roulement entraînant un déséquilibre financier persistant. L'entreprise n'est ni rentable ni solvable et elle est totalement dépendante de la banque, l'accumulation des déficits appauvrit l'entreprise en fonds propres et il présente un grand risque d'avoir des fonds propres négatifs ainsi qu'une situation de faillite légale selon le code de commerce algérien. Sa capacité à répondre à ses engagements à court terme est de la sorte compromise. Après avoir dégagé les difficultés à travers l'étude de la situation financière de l'entreprise nous concluons que cette dernière est non rentable en situation financière difficile.

Ces aspects financiers sont la traduction de difficultés plus profondes liées principalement :

- Délais de paiements clients lents ;
- Le cycle lié à chaque lettre de crédit trop lent, soit un laps de temps de 180 jours entre l'ouverture de la lettre de crédit et l'encaissement ;
- La réalisation du marché MDN a connu des retards de paiements en raison de réserves soulevées par le MDN, ce qui a engendré des impayés sur les avances sur facture (ASF) et un dépassement de la ligne de découvert autorisée durant plus de 6 mois d'où l'inscription du client en watchlist (WL) c'est-à-dire en liste de surveillance et le gel des nouvelles consommations de plus de l'absence d'un deuxième banquier pour l'entreprise. A noter que le même scénario s'est également produit en 2010 lors du financement d'un premier marché avec le MDN.
- Absence d'un gestionnaire performant ;
- L'activité principale de l'entreprise n'est pas rentable ;
- Fonds propres insuffisant.

Face à ces difficultés La banque BNP Paribas El Djazair de Tizi-Ouzou, a mis en place un plan de redressement très rigoureux qui permettra à l'entreprise d'éviter une faillite légale ou une cessation de paiement, et de lui permettre de sortir de cette situation de déséquilibre. Parmi les recommandations de la banque on citera les points suivant :

- Elle doit procéder à une augmentation de son Capital ;
- Elle doit nommer un nouveau directeur général ;
- Développer des relations avec les principaux clients privés, ainsi que la participation aux appels d'offres nationaux des entreprises publiques et ministères (hors gros contrats et marché MDN) ;

- Division de risques sur le portefeuille clients (50/50 entre public et privé)
- Eviter une concentration du chiffre d'affaires de plus de 30% sur un même client ;
et
- A coté de CASINE, deux autres structures traiteront le marché algérien pour
CASINE Equipement

Toutefois, cette dernière n'a pas respecté les recommandations faites par sa banque ce qui à engendrer encore un résultat déficitaire selon les prévisions de ses états financiers de l'année 2013 et toujours maintenue en liste de surveillance.

En définitive la banque a accepté d'octroyer un crédit à l'entreprise, mais exclusivement sur la base de quelques conditions.

Nous avons, et grâce à notre diagnostic, identifié les causes des difficultés de CASINE, c'est alors que nous avons formulé une proposition d'un plan de redressement qui se présente comme suit :

- La remise en ordre de la trésorerie ; d'une part par le renforcement du fonds de roulement en augmentant les fonds propres par des emprunts à moyen et à long terme; l'entreprise doit limiter les recours à l'emprunt à moyen terme, afin de partager le risque financier avec sa banque dans des proportions raisonnables et conserver une capacité d'emprunt. D'autre part, diminuer le BFR par le raccourcissement du délai d'encaissement des créances et allongement du règlement fournisseur.
- Renforcer les outils de pilotage de l'entreprise et sa capacité de gestion en mettant en place les outils de pilotage qui permettront de prendre les bonnes décisions le plus tôt possible (tableau de bord, situation intermédiaire, prévisionnel, contrôle de gestion, comparaison sectorielle)
- Communiquer davantage avec le banquier. Avoir un chargé d'affaires, de façon à conserver un contact interne en toutes circonstances (absence, congés, départ), lui transmettre des informations en cours d'année sur la situation financière de l'entreprise et l'évolution de son environnement économique.
- Arrêter rapidement le bilan et le transmettre dans les meilleurs délais.
- Répartition des crédits entre plusieurs banques et avoir de bonnes garanties
- Amélioration de la rentabilité par la révision des prix de vente à la hausse, réduction des charges, la redynamisation de la force de vente...
- Révision de la politique salariale.

Bibliographie

Ouvrage :

- **BRILMAN.J**, « gestion de crise et redressement d'entreprise », Hommes et techniques, Paris
- **BOUYACOUB. F**, « l'entreprise et le financement bancaire », CASBAH, Algérie, 2003.
- **BOUYACOUB FAROUK**: « l'entreprise et le financement bancaire », édition : CASBAH, Alger, 2000
- **GRESSE.C**, les entreprises en difficulté, economica (2me édition), paris, 2003
- **LASARY**, «diagnostic et redressement d'entreprise », 2007, El Dar El Othmania, Alger
- **MARMUS.C** « stratégie du redressement d'entreprise », Vuibert, Paris ,1990
- **PEYRAMAURE PHILLIPPE, SARDET PIERRE**, « entreprise en difficultés prévention, restructuration, redressement », 2006, édition Dalloz, 4^{eme} edition, Paris
- **PRUCHAUD.J**, « Evolution des techniques bancaires », Editions scientifiques Riber, Paris, 1960
- **SICARD.C** « pratique de la stratégie d'entreprise », Hommes et techniques, 1986

Bibliographie

▪ Articles juridiques :

- Article 222 du code de commerce, Algérie.
- Articles 244, 273, 277 du code de commerce, Algérie.
- Articles 249, 268, 269 du code de commerce, Algérie.

Mémoires et thèses :

BEKAL Safia, « les relations banques / entreprises publiques : portée et limites »
thèse de magister en sciences économique, université Mouloud Mammeri de Tizi-
Ouzou, Algérie, 2012.

- ✓ **Harouz Lynda**, « Essaie d'analyse de stratégies de redressement des entreprises en difficulté », thèse de magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2012
- ✓ **Samia Dali Youcef**, mémoire du magister «le financement par le leasing, un nouveau moyen d'aide au développement des PME en Algérie, cas le BNP Paribas et la BADR »
- ✓ **Samir MEZIANE**, « Diagnostic et redressement des entreprises en difficulté », Mémoire Online : Economie et Finance, 15 ème promotion, SIBF -Alger - D.E.S. Banque 2008

Bibliographie

Sites Web :

- ✚ <http://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/01/le-diagnostic-strategique/>
- ✚ <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/plan-de-redressement.php>
- ✚ http://www.bnpparibas.dz/wp-content/blogs.dir/sites/4/2016/08/BNP_16_08_rapport-annuel_HD_V-Web.pdf
- ✚ <http://www.bnpparibas.dz/nous-connaître/recrutement/nos-metiers/>
- ✚ https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr_2015_bnp_paribas.pdf
- ✚ <http://www.bnpparibas.dz/nous-connaître/bnp-paribas-el-djazair/histoire/>
- ✚ <http://www.diagnostic-entreprise.com/analyse.htm>
- ✚ <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/fekkak/Cours-analyse-financiereS4.pdf>
- ✚ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/solde-intermediaire-de-gestion>
- ✚ http://www.memoireonline.com/09/09/2700/m_La-gestion-du-risque-de-credit-bancaire-dans-un-contexte-de-crise-economique-Cas-de-la-BNDE-d7.html
- ✚ <http://www.lafinancepourtous.com/Banque-au-quotidien/Autres-types-de-credit/Pret-professionnel/Credit-bail>
- ✚ <http://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Finance/Memoire-Le-comportement-du-banquier-face-a-une-entreprise-en-difficulte-24491.html> fichier PDF publié le 9 déc. 2009
- ✚ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/suretes-personnelles>
- ✚ <http://www.comprendrelespaiements.com/les-garanties-internationales-introduction-et-modes-demission/> le 23 novembre 2014
- ✚ www.comprendrelespaiements.com

LIST DES ABREVIATIONS

ANNEXES

Annexes

ANNEXE 01

ACTIF	PASSIF
<p>ACTIF :</p> <p>1- Actif immobilisé (actif à + 1 an) Total de l'actif immobilisé (en valeurs nettes) À retrancher de l'actif immobilisé</p> <ul style="list-style-type: none"> • immobilisations en non valeurs (-) Actifs - Frais préliminaires fictifs - Primes de remboursement des obligations - Charges à répartir /exercices • Ecart de conversion actif sur éléments durables (si aucune provision n'a été constituée). (-) Les immobilisations financières à moins d'un an : (prêts à moins d'un an). (-) moins values/immobilisations <p>A ajouter à l'actif immobilisé</p> <ul style="list-style-type: none"> + Plus-values / immobilisations + Stock outil + Actif circulant à plus d'un an (créances à + d'un an). <p>2- Actif circulant (HT) (valeurs nettes) Total de l'actif circulant HT (net). A retrancher de l'actif circulant HT :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stock outil - Ecart de conversion actif éléments circulants (si aucune provision n'a été constituée) - Moins values / Eléments circulants 	<p>1- Capitaux propres Total capitaux propres (y compris les subventions d'investissements et les provisions réglementées) A ajouter :</p> <ul style="list-style-type: none"> + plus values / actif total + Ecart de conversion / passif (éléments durables et circulants)sauf la part de l'impôt latent + Provision sans objet nette d'impôt latent <p>A retrancher :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actifs fictifs (immobilisations en non valeurs + Ecart de conversion -actif «éléments durables et circulants» s'il n y a pas de provision). -Dividendes (partie du résultat distribué) -moins values /actif total -Impôt latent/ subvention d'investissement et provisions réglementées <p>2- Dettes à long et moyen terme (D.L.M.T) Total dettes de financement A ajouter aux dettes de financement</p> <ul style="list-style-type: none"> + Dettes du passif circulant HT à plus d'un an + Impôt latent/ subvention d'investissement et provision réglementé à(+) d'un an <p>A retrancher des dettes de financement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dettes de financement à moins d'un an

Annexes

<p>- Actif circulant à plus d'un an (créances à plus d'un an).</p> <p>- Titres de valeurs de placement facilement cessibles</p> <p>A ajouter à l'actif circulant HT</p> <p>+ Les immobilisations (prêts à moins d'un an)</p> <p>+ Plus values / actif circulant (/ T.V.P)</p> <p>3- Trésorerie / Actif</p> <p>+ Titres de valeurs de placement facilement cessibles</p>	<p>- Provisions pour risques sans objet</p> <p>- Provisions pour risque avec objet à moins d'un an</p> <p>- Ecart de conversion / passif (éléments durables).</p> <p>3- Dettes à court terme:</p> <p>Total Passif circulant HT</p> <p>A ajouter au passif circulant HT</p> <p>+ Dividendes</p> <p>+ Impôt latent / provision pour risques sans objet</p> <p>+ Dettes de financement à moins d'un an</p> <p>+ Provisions pour risques avec objet à moins d'un an</p> <p>+ Impôt latent/ subv d'invest et provis réglementés à – d'un an</p> <p>A retrancher du passif circulant HT</p> <p>- Dettes du passif circulant à plus d'un an</p> <p>- Ecart de conversion /passif (éléments circulants).</p>
--	---

Annexes

Annexe 2 :

Tableau n°2 : Les ratios de structures

Nom du ratio	Formule de calcul	Signification
Financement des immobilisations	$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{actif à plus d'un an corrigé}}$	Ce ratio vérifie la règle de l'équilibre financier minimum. Supérieur à 1 il indique que les ressources à plus d'un an couvrent les emplies à plus d'un an. Le fonds de roulement liquidité est positif
Autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}}$	Ce ratio exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise. En raison de son mode de calcul, il est obligatoirement inférieur à 1
Stabilité du financement	$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{total de l'actif}}$	Ce ratio indique la part des capitaux permanents dans le financement total de l'entreprise.
Indépendance financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{total des dettes}}$	Ce ratio mesure l'indépendance absolue de l'entreprise. Sa valeur est normalement inférieure à 1 . Plus le rapport est proche de 0, plus la sécurité de l'entreprise se trouve compromise. En toute rigueur, ce ratio ne doit pas être inférieur à 0,33 .
Part des concours bancaires dans l'endettement globale	$\frac{\text{crédits bancaires courants}}{\text{endettement global}}$	Ce ratio traduit l'arbitrage réalisé par l'entreprise entre les emprunts à MT et LT et les concours bancaires courants

Source : Melyon Gérard, Gestion financière, Lexifac gestion, (4eme édition), France, 2007, p.160

Annexes

Annexe N°03

Tableau n°2 : les ratios de structure

Nom du ratio	Formule de calcul	Signification
<i>Couverture des emplois stables (financement des immobilisations)</i>	$\frac{\text{ressources durables}}{\text{emplois stables}}$	Ce ratio est une expression du fonds de roulement net global. Il mesure le financement des emplois stables par les ressources durables. Il doit être supérieur à 1 .
<i>Couverture des capitaux investis</i>	$\frac{\text{ressources durables}}{\text{immobil.brutes} + \text{BFRE}}$	Ce ratio vérifie l'équilibre du financement. Plus le résultat obtenu est faible, plus grande est la part des besoins financés par des concours bancaires.
<i>Autonomie financière</i>	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{ressources durables}}$	Ce ratio mesure la part des capitaux propres dans les ressources durables. les capitaux propres doivent être suffisants pour assurer l'autonomie financière de l'entreprise.
<i>Taux d'endettement</i>	$\frac{\text{capitaux empruntés}}{\text{capitaux propres}} \%$	Ce ratio exprime le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers. Les capitaux empruntés regroupent toutes les dettes (y compris la trésorerie positive).
<i>Endettement à long et moyen terme</i>	$\frac{\text{dettes financières}}{\text{ressources durables}}$	Ce ratio indique la part des dettes financières dans les ressources durables.
<i>Capacité d'endettement</i>	$\frac{\text{dettes financières}}{\text{CAF}}$	Ce ratio mesure l'importance de l'endettement globale par rapport à la CAF. Les banquiers attribuent généralement une valeur limite de 3 à ce ratio lors de l'examen d'une demande de crédit. Une faible capacité d'autofinancement limite la capacité de remboursement de l'entreprise et à ce titre, son potentiel d'endettement.
<i>Capacité de</i>		Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes financières (de manière

Annexes

<i>remboursement</i>	$\frac{\text{CAF}}{\text{remboursement des dettes financières}}$	prévisionnelle) à partir de la CAF : le ratio doit être supérieur à 2, ce qui signifie que seulement 50% de la CAF doivent être consacrés à ce type de remboursement.
<i>Financement du BFR</i>	$\frac{\text{FRNG}}{\text{BFR}}$	Ce ratio indique dans quelle proportion le FRNG couvre le BFR.

Source : Melyon Gérard, Gestion financière, Lexifac gestion, (4eme édition), France, 2007, p.139.

Annexes

Annexe N°04

Tableau n°4 : Les ratios de rotation

Nom du ratio	Formule de calcul	Signification
<i>Durée moyenne de stockage des marchandises dans l'entreprise commerciale</i>	$\frac{\text{stock moyen des marchandises}}{\text{cout d'achat des marchandises vendues}} \times 360$	ce ratio mesure la durée de séjour du stock de marchandises dans l'entreprise.
<i>Durée moyenne de stockage des matières dans l'entreprise industrielle.</i>	$\frac{\text{stock moyen de matières}}{\text{cout d'achat des matières consommées}} \times 360$	ce ratio mesure la durée de séjour des matières premières et des matières consommables dans l'entreprise.
<i>Durée moyenne de stockage des produits finis dans l'entreprise industrielle.</i>	$\frac{\text{stock moyen produits finis}}{\text{cout de production des produits vendus}} \times 360$	Une entreprise dont le stock tourne rapidement est moins vulnérable, car plus le degré de liquidité de son stock est élevé, plus ses disponibilités se reconstituent rapidement.
<i>Durée moyenne de crédit consenti aux clients.</i>	$\frac{\text{créances clients et comptes rattachés} + \text{effets escomptés non échus}}{\text{chiffre d'affaire TTC}} \times 360$	Ce ratio exprime en jours le délai moyen de règlement accordé aux clients. Il permet de juger la politique de crédit de l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Le délai mis en évidence doit être analysé de façon dynamique. Il exprime le degré de maîtrise de la croissance de l'entreprise.
		Ce ratio détermine le délai moyen de règlement obtenu des fournisseurs. Il permet d'apprécier la politique de l'entreprise en matière de crédits fournisseurs. L'allongement de ce délai

Annexes

<i>Durée moyenne du crédit obtenu des fournisseurs.</i>	$\frac{\text{dettes fournisseurs et comptes rattachés}}{\text{achats TTC}} \times 360$	permet d'accroître le volume des fonds susceptibles de venir financer une partie de l'actif cyclique.
<i>Besoin en fonds de roulement en jours de chiffre d'affaires.</i>	$\frac{\text{besoin en fonds de roulement}}{\text{chiffre d'affaire HT}} \times 360$	Ce ratio permet de comparer l'évolution du BFR à celle du chiffre d'affaires.

Sources : Melyon Gérard, Gestion financière, Lexifac gestion, (4eme édition), France, 2007, p.165.

Annexes

Annexe n°5

Tableau n°6 : les crédits par signature

a. La facilité de caisse : permet à l'entreprise de faire face à des décalages de trésorerie de courte durée (quelques jours par mois).	b. Crédit d'embouche : c'est un crédit de compagnie particulier, il permet à une exploitation d'élevage, d'acheter du bétail et de procéder à son engraissement pour sa revente.
c. Le découvert : compense une insuffisance momentanée du fonds de roulement. Il est limité à une utilisation de quelques mois à une année.	d. L'avance sur factures : c'est un crédit par caisse consenti contre remise de factures visées par des administrations ou des entreprises publiques généralement domiciliées aux guichets de la banque prêteuse.
e. Le crédit relais : comme son nom l'indique, le crédit relais est une forme de découvert qui permet d'anticiper une rentrée de fonds qui doit se produire dans un délais déterminé et pour un moment précis.	f. L'avance sur factures nées à l'exploitation : c'est un crédit par caisse consenti aux exportateurs contre présentation des documents d'expédition.
g. Le crédit de compagnie : il est accordé dans le cas où sont saisonniers, soit le cycle de fabrication, soit le cycle de vente de l'entreprise, soit les deux successivement.	h. La mobilisation des crédits à court terme : ce sont des crédits qui ont fait l'objet d'un accord préalable de la banque, et d'une souscription de billets à ordre.

Sources : Farouk BOUYACOUB, « l'entreprise et le financement bancaire », CASBAH, Algérie, 2003, p.233.

ETATS FINANCIERS

Société : CASINE EQUIPMENT
Groupe : CASINE GROUPE

Commissaires aux comptes :

Consolidé :
Audité :

Saisie automatisée (même partiellement) ? (o/n):

si oui, les contrôles spécifiques sont-ils effectués ? (o/n):

ACTIF					PASSIF				
	12/2010	12/2011	12/2012	12/2013		12/2010	12/2011	12/2012	12/2013
Actifs immobilisés (nets)	169 210,3	225 520,4	253 980,5	236 309,9	Fonds propres	213 996,6	114 836,0	120 594,2	197 981,1
Immobilisations d'exploitation brutes	133 139,0	129 999,0	64 953,6	125 637,1	Capital	70 000,0	70 000,0	70 000,0	210 766,0
- Amortissements et Provisions	45 989,5	54 673,7	0,0	66 949,4	Réserves	207 973,7	143 996,6	44 836,0	10 594,2
= Immobilisations nettes	87 149,6	75 325,3	64 953,6	58 687,6	Bénéfice	(63 977,1)	(99 160,7)	5 758,2	(23 379,1)
<dt immo. incorporelles nettes>	<208,2>	<79,7>	<10,0>	Négatif !	Intérêts minoritaires	0,0	0,0	0,0	0,0
Survaleur/ Goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0	Prov. risques et charges stables	0,0	0,0	0,0	0,0
Immobilisations financières nettes	82 060,7	150 195,1	189 026,9	177 622,3	Dettes à long / moyen terme	29 152,5	116 468,5	129 424,0	150 109,2
Sociétés apparentées	0,0	0,0	0,0	0,0	Dettes financières	29 152,5	116 468,5	129 424,0	150 109,2
Actifs circulants (nets)	1 251 528,1	1 627 052,0	743 865,6	996 909,1	<y compris annuités moins d'1 an>	<0,0>	<0,0>	<0,0>	<0,0>
Stocks	327 354,8	1 152 767,1	456 590,4	462 192,3	Sociétés apparentées	0,0	0,0	0,0	0,0
<dont travaux en cours>	<0,0>	<0,0>	<0,0>	<0,0>	Exigibles court terme	1 177 589,2	1 621 268,0	747 827,9	885 128,7
Clients	797 105,5	203 630,0	50 246,6	123 288,8	Avances et Acomptes reçus	0,0	68 922,3	0,0	0,0
Autres créances	73 039,3	169 804,8	184 157,6	408 122,8	Fournisseurs	405 453,7	1 220 326,3	362 589,7	445 987,0
Valeurs mobilières de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	Autres dettes	188 209,8	40 925,0	176 227,1	372 763,9
Disponible	54 028,5	100 850,1	52 871,0	3 305,1	<dont provisions et dividendes>	<22 619,7>	<22 619,7>	<22 619,7>	<17 351,2>
					Concours bancaires de trésorerie	583 925,7	291 094,5	209 011,1	66 377,7
(*) Total Actif	1 420 738,3	1 852 572,4	997 846,2	1 233 219,0	(*) Total Passif	1 420 738,3	1 852 572,5	997 846,2	1 233 219,0
Hors bilan					Hors bilan				
Engagements reçus	0,0	0,0	0,0	0,0	Effets escomptés non échus	0,0	0,0	0,0	0,0
Fonds de roulement	73 938,9	5 784,1	(3 962,3)	111 780,4	Engagements de crédit bail	0,0	0,0	0,0	0,0
Besoin en fonds de roulement (net)	620 268,0	185 382,2	170 588,4	182 723,1	Autres	0,0	0,0	0,0	0,0
BFR (en Jours de C.A.)	144	58	45	100					
Trésorerie	(546 329)	(179 598)	(174 551)	(70 943)					
COMPTE DE RESULTAT	12/2010	12/2011	12/2012	12/2013	TABEAU DE FLUX	12/2010	12/2011	12/2012	12/2013
Chiffre d'affaires H.T.	1 548 611,6	1 147 129,2	1 366 034,4	604 765,9	Excédent Brut d'Exploitation	(28 316,0)	14 895,0	(90 817,3)	(52 864,6)
+ Product* stockée et immobilisée	0,0	0,0	0,0	0,0	- Résultat financier retraité	6 493,8	39 248,1	86 260,6	27 834,0
+ Autres produits	1 289,4	3 377,6	0,0	27 716,5	- Impôt sur les sociétés	0,0	0,0	0,0	0,0
= Production	1 549 901,0	1 150 506,8	1 366 034,4	632 482,3	= Cashflow d'Exploitat* Brut	(34 809,7)	(24 353,1)	(177 077,8)	(80 698,6)
- Achats et sous-traitance	1 398 824,3	981 783,6	1 339 424,8	554 623,6	<i>Variation du BFR (brut)</i>	<i>660 096,5</i>	<i>(351 412,5)</i>	<i>(138 095,7)</i>	<i>67 323,2</i>
+ Variat* des stocks de march.	0,0	0,0	0,0	0,0	- Variation des Stocks (bruts)	327 354,8	853 032,3	(723 796,7)	25 502,2
= Marge commerciale	151 076,7	168 723,2	26 609,6	77 858,8	- Variation des Clients (bruts)	836 934,1	(537 622,2)	(249 065,2)	108 330,5
- Charges de personnel	42 963,6	48 843,2	41 267,3	51 600,5	+ Variation des Fournisseurs	405 453,7	814 872,6	(857 736,6)	83 397,3
- Autres charges	136 429,1	104 985,1	76 159,6	79 122,8	- Var. autr. créances+var. autr. dettes	(98 738,6)	148 050,1	(22 970,4)	16 887,9
= EBE	(28 316,0)	14 895,0	(90 817,3)	(52 864,6)	= Cashflow d'Exploitat* Net (CFEN)	(694 906,2)	327 059,3	(38 982,2)	(148 021,9)
- Dotation aux amortissements	46 421,9	12 497,3	14 201,2	24 415,9	- Investissements industriels	133 571,5	673,0	3 829,5	18 150,0
- Dotat* nette aux provis* d'exploitat*	1 125,5	78 568,3	(14 526,5)	(78 978,1)	- Remboursement dettes MLT	0,0	0,0	0,0	0,0
= Résultat économique	(75 863,4)	(76 170,6)	(90 492,0)	1 697,6	- Part en capital de l'annuité de crédit-bail	0,0	0,0	0,0	0,0
- Frais financiers bruts	26 189,5	43 650,9	89 601,8	28 771,4	= Cashflow Disponible	(828 477,7)	326 386,3	(42 811,6)	(166 171,9)
- Annuités de crédit-bail	0,0	0,0	0,0	0,0	- Investissements financiers	0,0	(82 060,7)	(150 195,1)	(189 026,9)
+ Produits financiers	19 695,7	4 402,8	3 341,3	937,3	+ Cessions d'actifs	0,0	0,0	0,0	0,0
= Résultat courant	(82 357,1)	(115 418,7)	(176 752,6)	(26 136,5)	+ Variation des Dettes MLT	29 152,5	87 316,0	12 955,5	20 685,2
+ Exceptionnel et autres	18 380,1	16 258,0	182 510,8	2 757,3	+ Variat* des Dettes financ. CT	583 925,7	(292 831,2)	(82 083,4)	(142 633,4)
(y. c. transferts de charges)					- Dividendes payés dans l'année	0,0	0,0	0,0	0,0
- Impôt sur les sociétés	0,0	0,0	0,0	0,0	+ Autres variations de Fonds Propres	277 973,7	0,0	(0,0)	100 766,0
= Résultat net publié	(63 977,1)	(99 160,7)	5 758,3	(23 379,1)	+ Produits & charges hors exploitation	73 514,9	(5 915,0)	102 792,2	126 383,5
					+ Autre	(82 060,7)	(150 195,2)	(189 026,9)	(177 622,3)
					= Variation des liquidités	54 028,5	46 821,6	(47 979,1)	(49 565,9)
					Variation de cash calculée au bilan		46 821,6	-47 979,1	-49 565,9
					Différence		0,0	0,0	0,0
RATIOS	12/2010	12/2011	12/2012	12/2013	RATIOS (suite)	12/2010	12/2011	12/2012	12/2013
Résultat net / Fonds Propres (%)	-29,9%	-86,3%	4,8%	-12,9%	EBE / Frais financiers	-1,1	0,3	-1,0	-1,8
Résultat net / CA (%)	-4,1%	-8,6%	0,4%	-4,2%	EBE / Service de la dette (yc CB)	-1,1	0,3	-1,0	-1,8
Résultat net / Total Actif (%)	-4,5%	-5,4%	0,6%	-2,1%	EBE / Frais financiers + Annuité de CB	-1,1	0,3	-1,0	-1,8
Marge commerciale / C.A. (%)	9,8%	14,7%	1,9%	12,9%	CFEN / Service de la dette (yc CB)	n/d	749%	n/d	n/d
EBE / C.A. (%)	(1,8%)	1,3%	(6,6%)	(8,7%)	CFEN - Invest. / Service de la dette (yc CB)	n/d	748%	n/d	n/d
Résultat économique / CA (%)	(4,9%)	(6,6%)	(6,6%)	0,3%	Dettes Fin. Tot. / CFEN (années)	n/d	1,2	n/d	n/d
Evolution du CA (annualisée)	n/d	(25,9%)	19,1%	(55,8%)	Dettes Fin. MLT / Fonds Propres (%)	14%	101%	107%	76%
% des exportations	n/d	n/d	n/d	n/d	Dettes Fin. Tot. / Fonds Propres (%)	286%	355%	281%	109%
Achats & Sous-traitance / CA	90,3%	85,6%	98,1%	91,7%	Dettes Fin. Tot. Nettes / Fonds Propres (%)	261%	267%	237%	108%
Dettes Fin. Court Terme (yc Part CT DMLT)	583 926	291 094	209 011	66 378	Dettes Fin. Tot. / EBE (années)	n/d	27,4	n/d	n/d
Dettes Fin. Moyen & Long Terme (yc Hors Bilan)	29 153	116 469	129 424	150 109	Dettes Fin. Tot. Nettes / EBE (années)	n/d	20,6	n/d	n/d
Dettes Fin. Totales (yc Hors Bilan)	613 078	407 563	338 435	216 487	Rotation des stocks (J. de C.A.)	76	362	121	253
Dettes Fin. Totales Nettes	559 050	306 713	285 564	213 182	Délais clients (J. de C.A.)	185	64	13	67
					Crédit fournisseurs (J. d'achats)	104	447	98	266
Commentaires					Echancier de la dette MLT 1an	0,0	0,0	0,0	0,0
					2 ans				
					> 2ans				
					> Sans				
					Total	0,0	0,0	0,0	0,0

(*) Total du bilan actif & passif = Total du bilan publié - amortissements dérogatoires - capital non appelé ou non versé

N.B.: Résultat financier retraité = Charges financières - Produits financiers + 1/3 de l'annuité de crédit-bail

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Sommaire

Introduction générale	1
CHAPITRE I : les entreprises en difficultés et leur redressement	4
Introduction	4
SECTION 1 : présentation de l'entreprise en difficultés	4
1-Définition d'entreprise en difficulté	5
2- les formes d'entreprise en difficulté	5
2-1 Entreprise non rentable en état de cessation de paiement ou en situation financière difficile	6
La cessation des paiements.....	6
La situation financière difficile	6
2-2 Entreprises saines mais vulnérables	7
2-3 Entreprise présentant des déséquilibres	7
3- Le processus de défaillances d'entreprise	8
3-1 La défaillance économique	8
3-2 La défaillance financière	8
3-3 La défaillance juridique	9
4- Aspects Juridiques de l'Entreprise Algérienne en Difficulté.....	9
4.1 La cessation de paiement.....	9
4.2 Le règlement judiciaire	9
4.3 Le concordat.....	10
4.4 La faillite	10
4.5 La réhabilitation commerciale de l'entreprise	10
5- La prévision des difficultés	10
5-1 les principales causes de difficulté recensées	11
a) La défaillance « accidentelle »	11

Table des matières

b) Caractère structurel de la réduction des débouchés.....	11
c) La contrainte de financement	12
d) Le système d'information interne	12
e) L'âge de l'entreprise	13
f) La forme juridique	13
g) La taille de l'entreprise	13
Section 2 : Les outils d'analyse et de diagnostic d'entreprise en difficultés	14
1-Le diagnostic financier	14
1-1) L'approche financière	15
a) Du bilan comptable au bilan financier	15
b) Le fonds de roulement liquidité	15
1-2) L'approche fonctionnelle	16
1-2-1 Les indicateurs d'équilibre fonctionnel	16
a. Le fonds de roulement net global	16
b. Le besoin en fonds de roulement	16
c. <i>la trésorerie nette</i>	17
d. 1-2-2 Relation entre le FRNG, BFR et la TN	18
1-3) Analyse par le compte de résultat : les soldes intermédiaires de gestion	18
1-4) Analyse de la capacité d'autofinancement et l'autofinancement	18
1-5) Le cash flow	19
1-5) Analyse par les ratios	19
➤ Les différentes mesures de la rentabilité	19
- Les ratios de rentabilité de l'activité	20
- Les ratios de rentabilité des capitaux	20
- Les ratios de rentabilité économique	21
- Les ratios de rentabilité financière	21
2- le diagnostic fonctionnel	22
2-1- le diagnostic commercial	23
2-2- le diagnostic des approvisionnements.....	23
2-3- le diagnostic technique et de production	23
2-4- le diagnostic social.....	23

Table des matières

3- le diagnostic stratégique.....	23
3-1-Le diagnostic interne	24
3-2-Le diagnostic externe	24
Section03 : Le redressement et le financement des entreprises en difficultés	24
1 – Définition d’un plan de redressement	25
2- Les conditions de réussite du plan de redressement.....	25
3- La démarche d’un plan de redressement	26
3-1 Premières étapes : mesures de survie.....	27
3-2 Deuxièmes étapes : mesures de revitalisation	27
3-3 Troisièmes étapes : mesures de développement	27
4- La stratégie de redressement d’une entreprise en difficultés	28
4-1 la stratégie du repli	28
4-2 La stratégie de maintien en l’état.....	28
4-3 La stratégie de développement.....	28
4-4 La stratégie de partenariat	29
5- le financement bancaire des entreprises en difficultés.....	29
5-1 l’octroi du crédit.....	30
5-2 Les différents types de crédit bancaire	30
5-2-1 Les crédits d’exploitations	30
5-2-2 Les crédits d’investissements.....	31
5-2-3 Le crédit-bail	31
5-3 La démarche d’octroi de crédit	32
5-3-1 L’étude de la démarche	32
5-3-2 L’étude des garanties	32
a. Les suretés réelles.....	32
b. Les suretés personnelles	33
c. Les garanties internationales	33
6- Comportement de la banque face à une entreprise en difficulté	34

Table des matières

6-1 L'influence du comportement de la banque sur celles des autres prêteurs.....	34
6-2 La crédibilité du signal bancaire	35
Conclusion	36
CHAPITRE II : la contribution des banques au redressement et au financement des entreprises en difficultés : cas de la BNP Paribas EL-Djazair de Tizi-Ouzou ...	38
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	38
1- Historique de la BNP PARIBAS.....	38
2- Présentation de la BNP Paribas	39
3- Présentation de la BNP Paribas El Djazair	40
3-1 Les activités de la BNP Paribas ED	40
3-2 organisations de BNP Paribas.....	41
3-2-1 Le marché des particuliers et des professionnels (Retail)	41
3-2-2- Le marché des entreprises (corporate)	42
3-3 La clientèle ciblées par la BNP Paribas.....	43
3-4 L'organigramme de la BNP Paribas El Djazair, agence de Tizi-Ouzou.....	44
Section 02 : financement bancaire des entreprises en difficultés cas de la Banque : « BNP Paribas » et l'entreprise « CASINE »	45
1- Présentation de l'entreprise CASINE SPA	45
2- Effets marquants CASINE SPA.....	45
3- Analyse des besoins de CASINE SPA.....	45
4- la démarche d'octroi de crédit	46
4-1 Analyse de la situation financière de l'entreprise CASINE	46
4-1-1 l'analyse à travers le compte du résultat.....	46
1) 4-1-1-1 Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise CASINE.....	46
4-1-1-2 Evolution de la marge commerciale.....	47
4-1-1-3 Evolution de l'excédent brut d'exploitation.....	48
4-1-1-4 Evolution du résultat économique.....	49
4-1-1-5 Evolution du résultat courant	49

Table des matières

4-1-1-6 Evolution du résultat net	50
4-1-2 Analyse de la situation financière de l'entreprise par le Bilan	50
4-1-2-1 Analyse de l'Actif	50
4-1-2-2 Analyse du Passif	51
4-1-2-3 Analyse de l'équilibre financier de l'entreprise CASINE (Fonds de roulement, Besoin en fonds de roulement et Trésorerie nette	53
4-1-2-4 la capacité d'autofinancement (CAF)	55
4-1-3 L'analyse par les ratios	55
4-1-3-1 les ratios de rentabilité.....	55
4-1-3-2 Ratios d'indépendance financière	56
4-1-3-3 Ratio d'autonomie financière	57
4-1-3-4 Ratio de capacité d'endettement	58
4-1-3-5 Ratio de Solvabilité	58
4-1-3-6 Ratio de Liquidité.....	59
4-1-3-7 Ratio de structure	59
5- Synthèse des résultats	60
5-1 Les difficultés détectées à travers l'analyse du compte de résultat.....	60
5-2 Les difficultés détectées à travers l'analyse du bilan	60
5-3 Les difficultés détectées à travers l'analyse des ratios	61
6- Principales causes de difficultés des l'entreprise CASINE	61
7- Contribution de la banque BNP Paribas au redressement de l'entreprise CASINE.....	62
8- Synthèse des résultats 2013 et décision de BNP Paribas pour l'octroi de crédit.....	63
Conclusion.....	64
Conclusion générale	66
Bibliographie	70

Liste des abréviations

Annexes

Résumé

L'objet de notre travail de recherche portant sur le financement bancaire des entreprises en difficultés cas de la BNP Paribas EL Djazair est d'apporter quelques éclaircissements sur les concepts théoriques d'entreprises en difficultés, son redressement, et sur les différents diagnostics, plus précisément d'opter pour le diagnostic financier qui attire notre attention et pour se faire, la problématique suivante a guidée notre réflexion : **Comment les banques contribuent-elles au redressement et au financement des entreprises en difficultés?**

Pour réaliser notre recherche, nous avons retenu la démarche suivante : une étude théorique qui expose succinctement une synthèse des littératures économiques et financières en matière de diagnostic des entreprises en difficultés, ainsi une étude analytiques effectué à la banque BNP Paribas EL Djazair dont nous avons étudié l'état de l'entreprise CASINE-SPA, présentant de nombreuses difficultés et ce, par le moyen d'un diagnostic financier.

En cherchant à définir l'entreprise en difficultés, nous avons conclu qu'il n'existait pas de concept unique et qu'une entreprise est dite en difficulté même lorsqu'elle porte en elle d'importants risques de défaillances sans, pour autant, être soumise à une procédure judiciaire, toutefois, la prévoyance joue un rôle déterminant dans le sort de l'entreprise, il est donc important de mettre l'accent sur l'indispensabilité de l'anticipation de risque de défaillance et la détection précoce des difficultés.

Mots clés :

***Entreprises en difficultés – diagnostic financier – redressement – financement bancaire
BNP Paribas EL Djazair.***