

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en  
sciences financières et comptabilité**

**Spécialité : Finance d'entreprise**

**Thème :**

**Comportement de la banque face aux créances des entreprises en  
difficultés**

**Cas : Crédit Populaire d'Algérie - CPA -**

**Elaboré par :**

Mlle. KERROUM Sarra

**Encadré par :**

Pr. LATRECHE Tahar

**Lieu de stage :** Direction de Surveillance du Risque de Crédit du CPA - DSRC -

**Période de stage :** Du 13 mars 2023 au 29 mai 2023

**Année universitaire  
2022/2023**



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en  
sciences financières et comptabilité**

**Spécialité : Finance d'entreprise**

**Thème :**

**Comportement de la banque face aux créances des entreprises en  
difficultés**

**Cas : Crédit Populaire d'Algérie - CPA -**

**Elaboré par :**

Mlle. KERROUM Sarra

**Encadré par :**

Pr. LATRECHE Tahar

**Lieu de stage :** Direction de Surveillance du Risque de Crédit du CPA - DSRC -

**Période de stage :** Du 13 mars 2023 au 29 mai 2023

**Année universitaire  
2022/2023**

## **Remerciements**

*« Tout d'abord, nous remercions le Bon Dieu pour sa Bienveillance »*

*Le présent mémoire est le fruit et l'aboutissement de nos études à l'Ecole Supérieure de Commerce. Sur ce, Je dis merci du fond du cœur à tout le corps de l'ESC pour avoir assuré le bon déroulement de notre formation de qualité.*

*La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude :*

- *J'adresse mes plus profonds remerciements à mon encadrant, Monsieur **LATRECHE Tahar**, pour toutes ses directives et ses nombreux conseils qu'il n'a cessé de me prodiguer tout au long de mon travail.*
- *Mes vifs remerciements vont également à l'ensemble du personnel de la Direction de Surveillance du Risque de Crédit (DSRC) du Crédit Populaire d'Algérie (CPA), notamment Monsieur le directeur **BENOUARET Madjid** et mon maître de stage, Monsieur **BOUCHAIB Athman**, pour leur accueil chaleureux, leurs orientations précieuses et leurs interventions pertinentes.*
- *Je remercie aussi vivement et chaleureusement l'enseignante, Madame **OULD MOHAND Souad**, pour son aide précieuse et ses orientations avisées.*
- *Je tiens à exprimer d'avance ma gratitude envers **les membres du jury** qui me font l'honneur d'évaluer ce modeste travail.*
- *J'exprime également ma profonde reconnaissance envers **ma famille et mes amis**. Je vous remercie énormément pour tout l'amour et le soutien que vous m'avez accordés, qui ont été d'un grand appui et réconfort, que ce soit de près ou de loin.*
- *Enfin, je souhaite exprimer ma vive reconnaissance à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

**Un grand merci !**

## **Dédicaces**

*Je dédie ce travail humblement :*

- *À mes chers parents, **Samira** et **Khaled**, que nulle dédicace ne puisse exprimer mes sincères sentiments, pour votre irremplaçable et inconditionnel soutien, vous étiez toujours présents pour écarter les doutes et partager les joies. En témoignage de mon grand amour et de ma profonde reconnaissance : Ce mémoire est un peu le vôtre aussi. Maman, Papa, je ne vous remercierai jamais assez !*
- *À mon adorable et exceptionnel frère **Yacine** et à ma douce petite sœur **Rym**, les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous. Symboles de fraternité, de soutien et d'encouragement. Je vous souhaite plein de bonheur, de succès et de sérénité tout au long de votre vie !*
- *À la mémoire précieuse de mon cher oncle **Mounir**, parti trop tôt, mais dont l'influence bienveillante continue de résonner en moi. À celui qui n'a jamais cessé de m'épauler depuis ma plus tendre enfance : tu resteras à jamais dans le cœur de ta nièce !*
- *À toute **ma famille**, particulièrement à ma tante **Mouna**, son mari **Fouad** et à la mémoire de **mes grands-parents** adorés, je vous aime tellement !*
- *À mes chers **amis** qui se reconnaîtront, votre amitié est un trésor précieux dont je suis infiniment reconnaissante !*
- *Et à toute personne m'ayant consacré un jour, un moment de sa vie pour m'aider, me conseiller, m'encourager ou simplement me sourire ...*

**Sarra**

**Sommaire***Remerciements**Dédicaces*

Sommaire.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des annexes.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Résumé.....	VI
Abstract.....	VII
<b>Introduction Générale</b> .....	A-C
<b>Chapitre 01 : Le risque de crédit lié aux entreprises en difficultés</b> .....	1
Introduction du chapitre.....	2
Section 01 : L'entreprise en difficulté.....	3
Section 02 : Le diagnostic global : Outil d'analyse détecteur des difficultés de l'entreprise	13
Section 03 : La relation banque-entreprise.....	25
Conclusion du chapitre.....	33
<b>Chapitre 02 : Le comportement des banques face aux créances non-performantes des entreprises en difficultés</b> .....	34
Introduction du chapitre.....	35
Section 01 : Les obligations comptables et réglementaires pour les créances non-performantes.....	36
Section 02 : Le recouvrement des créances non-performantes par le règlement amiable....	43
Section 03 : Le recouvrement des créances non-performantes par le règlement judiciaire .	50
Conclusion du chapitre.....	60
<b>Chapitre 03 : Comportement du CPA face aux impayées d'une entreprise X en difficulté</b> ...	61
Introduction du chapitre.....	62
Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	63
Section 02 : Présentation générale et diagnostic financier de l'entreprise X en difficulté ...	67
Section 03 : Comportement du CPA face aux créances de l'entreprise X en difficulté .....	84
Conclusion du chapitre.....	93
<b>Conclusion Générale</b> .....	94
Bibliographie.....	98
Annexes.....	103
Table des matières.....	111

**Liste des tableaux**

<b>Tableau 1</b> : Analyse par ratios de liquidité.....	22
<b>Tableau 2</b> : Analyse par ratios de solvabilité.....	22
<b>Tableau 3</b> : Analyse par ratios de rentabilité .....	23
<b>Tableau 4</b> : Classification des créances bancaires .....	42
<b>Tableau 5</b> : Evolution du capital du CPA .....	64
<b>Tableau 6</b> : Structure de l'actif.....	68
<b>Tableau 7</b> : Structure du passif .....	69
<b>Tableau 8</b> : Fonds de roulement par le haut du bilan.....	71
<b>Tableau 9</b> : Fonds de roulement par le bas du bilan .....	71
<b>Tableau 10</b> : Besoin en fonds de roulement .....	72
<b>Tableau 11</b> : Trésorerie nette (par le FRNG et le BFR) .....	73
<b>Tableau 12</b> : Trésorerie nette (par le solde de trésorerie).....	73
<b>Tableau 13</b> : Indépendance financière.....	74
<b>Tableau 14</b> : Endettement.....	75
<b>Tableau 15</b> : Evolution du chiffre d'affaires .....	75
<b>Tableau 16</b> : Evolution de la consommation de l'exercice .....	76
<b>Tableau 17</b> : Analyse de la valeur ajoutée.....	77
<b>Tableau 18</b> : Evolution du résultat net de l'exercice .....	78
<b>Tableau 19</b> : Evolution de la capacité d'autofinancement .....	79
<b>Tableau 20</b> : Ratios de liquidité .....	81
<b>Tableau 21</b> : Ratio d'endettement.....	81
<b>Tableau 22</b> : Ratio de capacité de remboursement .....	82
<b>Tableau 23</b> : Ratio de solvabilité .....	82
<b>Tableau 24</b> : Ratios de rentabilité .....	83
<b>Tableau 25</b> : Crédit d'investissement accordé .....	84
<b>Tableau 26</b> : Crédits d'exploitation accordés.....	85
<b>Tableau 27</b> : Garanties exigées à la SARL.....	85
<b>Tableau 28</b> : Comptabilisation de la créance au précontentieux .....	86
<b>Tableau 29</b> : Comptabilisation de la créance au contentieux .....	88
<b>Tableau 30</b> : Situation des impayées au niveau de l'agence .....	89

**Liste des figures**

<b>Figure 1 :</b> Etat de santé financière de l'entreprise .....	4
<b>Figure 2 :</b> Evolution des postes actifs .....	69
<b>Figure 3 :</b> Evolution des postes passifs .....	70
<b>Figure 4 :</b> Evolution du FRNG, BFR et TN .....	74
<b>Figure 5 :</b> Evolution du chiffre d'affaires.....	76
<b>Figure 6 :</b> Evolution de la valeur ajoutée .....	77
<b>Figure 7 :</b> Evolution de la valeur ajoutée sur chiffre d'affaires.....	78
<b>Figure 8 :</b> Evolution du résultat net .....	79
<b>Figure 9 :</b> Evolution de la capacité d'autofinancement .....	80



**Liste des annexes**

<b>Annexe 01</b> : Organigramme du CPA .....	104
<b>Annexe 02</b> : Compte de résultat de l'entreprise X .....	105
<b>Annexe 03</b> : Actif du bilan de l'entreprise X .....	107
<b>Annexe 04</b> : Passif du bilan de l'entreprise X .....	109
<b>Annexe 05</b> : Lettre de mise en demeure .....	110

**Liste des abréviations**

<b>Abréviation</b>	<b>Désignation</b>
<b>ABE</b>	Autorité Bancaire Européenne
<b>ANC</b>	Actif Net Comptable
<b>BCE</b>	Banque Centrale Européenne
<b>BFR</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaires
<b>CAF</b>	Capacité d'Autofinancement
<b>CPA</b>	Crédit Populaire d'Algérie
<b>CPME</b>	Confédération des Petites et Moyennes Entreprises
<b>DCT</b>	Dettes à Court Terme
<b>DMLT</b>	Dettes à Moyen et Long Terme
<b>DSRC</b>	Direction de Surveillance du Risque de Crédit
<b>EAD</b>	Exposure At Default
<b>EBE</b>	Excédent Brut d'Exploitation
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>FRNG</b>	Fonds de Roulement Net Global
<b>IF</b>	Indépendance Financière
<b>INSEE</b>	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
<b>LGD</b>	Loss Given Default
<b>NPL</b>	Non-Performing Loans
<b>PD</b>	Probabilité de Défaut
<b>PPL</b>	Provision pour Pertes sur Prêts
<b>RN</b>	Résultat Net
<b>SIG</b>	Soldes Intermédiaires de Gestion
<b>SARL</b>	Société à Responsabilité Limitée
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>TN</b>	Trésorerie Nette
<b>VA</b>	Valeur Ajoutée

## Résumé

Les banques accordent une grande importance aux relations avec les entreprises, en particulier celles qui font face à des difficultés, en raison des risques auxquels elles sont exposées, notamment le risque de crédit. Lorsqu'une entreprise rencontre des problèmes et ne peut plus honorer ses engagements envers la banque, il devient nécessaire de mettre en place un système de recouvrement bancaire.

Dans notre étude, nous examinons comment les banques réagissent aux prêts non performants accordés aux entreprises en difficulté. Nous nous concentrons sur deux aspects principaux : le risque de non remboursement lié aux difficultés des entreprises et les différentes méthodes de recouvrement bancaire utilisées pour gérer les créances en souffrance de ces entreprises.

Dans le cadre de notre recherche, nous effectuons un diagnostic financier spécifique sur une entreprise algérienne en difficulté. Puis, nous explorons les différentes méthodes de recouvrement utilisées par la CPA, que ce soit des approches amiables ou judiciaires. Les résultats de notre étude soulignent que les banques privilégient toujours les négociations amiables, le soutien financier et l'accompagnement des entreprises dans leur redressement. Elles prennent en compte les spécificités de chaque situation et ne recourent aux poursuites judiciaires qu'en dernier recours. De plus, notre recherche a également mis en évidence plusieurs défis auxquels est confronté le système de recouvrement en Algérie, qui nécessitent une attention particulière.

**Mots clés :** entreprise en difficulté, risque de crédit, impayées, recouvrement bancaire, contentieux.

**Abstract**

Banks attach great importance to their relationships with businesses, especially those facing difficulties, due to the risks they are exposed to, particularly credit risk. When a company encounters problems and can no longer meet its obligations to the bank, it becomes necessary to implement a banking recovery system.

In our study, we examine how banks respond to non-performing loans granted to troubled businesses. We focus on two main aspects: the risk of non-repayment related to business difficulties and the various methods of bank recovery used to manage the outstanding debts of these companies.

As part of our research, we conduct a specific financial diagnosis on a troubled Algerian company. Then, we explore the different recovery methods used by CPA, whether they are amicable or judicial approaches. The results of our study highlight that banks always prioritize amicable negotiations, financial support, and assisting businesses in their recovery. They take into account the specificities of each situation and only resort to legal proceedings as a last resort. Additionally, our research has also identified several challenges faced by the recovery system in Algeria, which require special attention.

**Keywords:** troubled business, credit risk, non-performing loans, bank recovery, litigation.

# **Introduction Générale**

**Introduction générale**

La banque joue un rôle crucial dans le développement de la société en contribuant à la croissance économique du pays, tout comme les institutions financières du monde entier. Elle exerce diverses fonctions et services financiers tels que la gestion des paiements, la gestion de fortune et la conversion de devises, mais sa principale activité consiste à collecter des fonds sous forme de dépôts et à accorder des crédits. En tant qu'intermédiaire entre les épargnants (qui ont des capacités de financement) et les emprunteurs (qui ont des besoins de financement), elle doit faire face à l'incertitude et aux risques inhérents à toutes les opérations bancaires.

Parmi les différentes perturbations susceptibles de menacer la stabilité de l'environnement bancaire, on trouve la situation des entreprises emprunteuses. Quelle que soit leur taille ou leur phase dans leur cycle de vie (de la création au développement jusqu'à la disparition), les entreprises ne peuvent généralement pas satisfaire tous leurs besoins de financement avec leurs propres ressources. Elles doivent souvent recourir à des ressources externes pour assurer leur continuité. Dans ce cas, elles se tournent principalement vers le marché financier ou les banques. Étant donné que l'économie algérienne est une économie d'endettement, la banque demeure la source privilégiée pour le financement des entreprises.

Cependant, dans un environnement de mondialisation rapide, les entreprises algériennes sont confrontées à une incertitude économique croissante et à des changements imprévisibles. Elles doivent relever des défis tels que les attentes d'une clientèle exigeante, une concurrence intense, les avancées technologiques, les fluctuations économiques préoccupantes, ainsi que des contraintes fiscales et réglementaires défavorables, ce qui peut mettre en péril leur survie.

Les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées peuvent prendre différentes formes et avoir des conséquences variables, allant de crises temporaires aux crises chroniques. Cependant, une entreprise en difficulté n'est pas nécessairement condamnée à disparaître à cause de ces difficultés. Elle a toujours une chance de se redresser si elle parvient à surmonter les obstacles et les erreurs commises, et à mettre en place des politiques visant à préserver son existence.

Le diagnostic de la situation de l'entreprise permet d'offrir aux acteurs externes une vision réaliste de sa situation et du processus de détérioration qu'elle subit. Il constitue donc le point de départ pour les banques afin de déterminer la conduite appropriée dans chaque situation.

Lorsque ces entreprises en difficultés ne peuvent plus respecter leurs engagements financiers envers les banques (ne sont plus en mesure de rembourser leurs échéanciers), cela entraîne une augmentation des créances impayées et expose les banques au risque de crédit ou de contrepartie. Certaines de ces créances sont considérées comme douteuses, tandis que d'autres sont jugées moins risquées en fonction de la gravité de la situation. Si ces impayés ne sont pas recouverts, ils se transforment en pertes, ce qui peut conduire jusqu'à la faillite bancaire.

Face à ces risques, les banques doivent disposer d'un solide système de recouvrement comprenant différentes stratégies et procédures pour faire face aux créances des entreprises débitrices et tenter de les recouvrer, tout en préservant la relation banque-entreprise.

Dans ce contexte, nous essayerons à travers notre travail d'apporter des éclaircissements et des éléments de réponse à la problématique suivante :

**« Quelle est l'attitude de la banque vis-à-vis du non-recouvrement des créances non performantes des entreprises en difficultés ? ».**

De cette question principale, découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques permettant de considérer une entreprise en difficulté ? Et comment les détecter ?
- Quels sont les déterminants d'un crédit non performant ? Et comment le contrôler ?
- Comment la banque du Crédit Populaire d'Algérie va-t-elle se comporter pour recouvrer les créances en défaut de paiement des entreprises en difficultés ?

Pour répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes qui sont basées sur des théories déjà existantes afin de les vérifier empiriquement :

**Hypothèse 01 :** Une entreprise en difficulté est une entreprise qui fait face à une multitude de problèmes sur plusieurs plans, notamment le financier, et qui sont identifiés à travers un diagnostic global de sa situation.

**Hypothèse 02 :** Les facteurs qui contribuent à la non-performance d'un crédit sont variés, tant internes qu'externes, que la banque contrôle par une série de mesures efficaces de gestion des risques de crédit.

**Hypothèse 03 :** La banque détient l'autorité de décision quant à l'entame de mesures judiciaires directes ou à l'envisagement de négociations amiables, en fonction de contraintes de temps, sans prendre en compte les spécificités de chaque situation.

## **Objectif de travail**

L'objectif de cette recherche est de présenter les diverses stratégies et procédures de recouvrement utilisées par les banques lorsqu'elles sont confrontées à des entreprises en difficultés qui ne parviennent pas à rembourser leurs dettes. Nous examinerons la séquence suivie par ces procédures et évaluerons l'efficacité du système de recouvrement bancaire. Cette démarche est entreprise après avoir identifié les causes profondes de ces difficultés, les mesures appropriées de limitation du risque de non remboursement et le classement des créances en fonction de chaque situation et de la réglementation nationale.

## **Choix et intérêt du sujet choisi**

La décision de choisir ce sujet découle de plusieurs raisons majeures :

- Pertinence actuelle : une problématique prévalente après la pandémie de Covid-19 et la hausse des entreprises en difficultés.

- Opacité du sujet : une méconnaissance du recouvrement bancaire dans l'activité bancaire, et une focalisation principale sur l'octroi de crédits et autres types de financement plutôt que sur la gestion du recouvrement.
- Domaine de spécialité : un sujet inscrit dans le champ de ma spécialité, mettant en avant les deux acteurs clés de l'économie et créateurs de richesse : les banques et les entreprises.

## Méthodologie de travail

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons entrepris une revue de littérature approfondie afin de présenter les divers concepts liés à notre sujet, ainsi que de rassembler tous les éléments nécessaires pour une meilleure compréhension de celui-ci.

- Nous avons donc opté, dans la partie théorique, pour la méthode descriptive en effectuant une recherche documentaire.

Afin d'illustrer concrètement les concepts présentés sur le plan théorique, nous nous appuierons sur le cas concret d'une entreprise nationale ayant connu des difficultés et présentant des impayés au sein de notre banque de stage, le Crédit Populaire d'Algérie (CPA). Pour mener à bien cette démarche, nous procéderons à une analyse approfondie des notices d'information pour recueillir les informations nécessaires à l'évaluation précise de sa situation financière. En utilisant différents indicateurs financiers, nous chercherons à détecter les causes des difficultés et à identifier les mesures de recouvrement mises en place par la banque pour récupérer ses créances.

- Nous avons donc opté, dans la partie pratique, pour la méthode analytique en nous basant sur une analyse détaillée des données recueillies.

## Structure de travail

Notre travail de recherche s'articule autour de trois chapitres :

- Dans le premier chapitre, nous explorons les bases des entreprises en difficultés, en mettant l'accent sur le diagnostic global comme un outil crucial pour détecter ces problèmes, ainsi que sur l'impact du risque de crédit sur la relation banque-entreprise et les différents moyens de le réduire.
- Dans le deuxième chapitre, nous étudions les obligations comptables et réglementaires liées au classement des créances bancaires. Ensuite, nous explorons les différentes procédures de recouvrement, qu'elles soient amiables ou forcées, en soulignant leur importance et leurs défis.
- Dans le dernier chapitre, nous étudions le cas d'une entreprise en difficulté au sein du CPA. Nous analysons ses états financiers sur cinq ans pour identifier les problèmes financiers auxquels elle est confrontée. Ensuite, nous examinons les mesures prises par le CPA pour récupérer ses créances dues, à la fois de manière amiable et judiciaire.



## **Chapitre 01 :**

### **Le risque de crédit lié aux entreprises en difficultés**

**Introduction du chapitre**

Il est possible pour toute entreprise, indépendamment de sa taille ou de son statut (public ou privé), de faire face à des obstacles qui peuvent compromettre sa continuité à long terme. En Algérie par exemple, Il y a un grand nombre d'entreprises qui éprouvent des difficultés, en particulier les entreprises publiques qui ont même du mal à payer leurs salariés.

Et donc, pour faire face à toutes les situations imprévues et aux changements de l'environnement, les dirigeants et les partenaires de l'entreprise doivent posséder les compétences nécessaires pour détecter les problèmes potentiels de manière précoce.

La progression du phénomène de défaillance des entreprises à l'échelle mondiale a un impact direct sur les banques en termes de risque de crédit et évolution des prêts non performants. Cette menace peut même mettre en péril la stabilité financière des banques. Face à cette situation, il est essentiel de comprendre le concept des entreprises en difficultés et la manière dont elles interagissent avec les banques en tant que partenaires principaux dans leur survie.

Le présent chapitre s'articulera autour de trois sections :

La première section sera destinée à faire savoir ce que sont les notions de base sur l'entreprise en difficulté en examinant les causes et les symptômes de défaillance de ces entreprises. La deuxième section sera consacrée au diagnostic global en tant qu'outil clé d'analyse des difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées. La troisième section concernera la relation entre ces entreprises et les banques en termes de risque de crédit ainsi que les différents moyens de prévention contre ce dernier pour maintenir une relation solide.

**Section 01 : L'entreprise en difficulté**

Chaque pays traverse des périodes de croissance et de crise économique, ce qui a un impact sur l'activité des entreprises. La plupart de celles-ci font donc face à des difficultés à un moment donné de leur existence, ce qui n'est pas nécessairement inquiétant. Toutefois, le risque se présente lorsque ces difficultés deviennent persistantes et récurrentes.

**1. La notion d'entreprise en difficulté**

Il est difficile de définir la notion d'entreprise en difficulté de manière précise, car elle englobe une grande variété de modes et d'angles d'analyse des défaillances.<sup>1</sup> De plus, la gravité de la situation, ainsi que la multiplicité et l'hétérogénéité des causes, rendent la définition de cette notion complexe.

Cependant, certains auteurs et analystes ont proposé des définitions pour tenter de clarifier la notion. Parmi celles-ci, on peut citer :

Selon **Jean BRILMAN** : « *L'entreprise en difficulté n'est pas seulement une entreprise qui, rencontrant ou prévoyant des difficultés, prend des mesures immédiates afin de ne pas connaître d'ennuis financiers. Ces entreprises se caractérisent par une faible rentabilité, un volume d'activité en baisse, une dégradation du climat social voire des grèves, elles traversent aussi, pour nombre d'entre elles, une conjoncture difficile* ». <sup>2</sup>

D'après **Jacques RICHARD** : « *L'entreprise en difficulté est celle qui est incapable de faire face, dans le cadre normal de son activité, à l'ensemble de ses engagements exigibles, qu'ils soient immédiats ou à court terme. Cette incapacité se manifeste de manière évidente par l'accumulation de pertes, par la diminution importante des fonds propres, par le recours de plus en plus fréquent à l'endettement, par la diminution de la capacité d'autofinancement, par la difficulté à se procurer des financements externes et par l'aggravation de la situation de trésorerie. Cette situation, qui peut s'expliquer par des causes multiples, peut mettre en danger l'ensemble des partenaires de l'entreprise, qu'ils soient internes ou externes* ». <sup>3</sup>

Enfin, selon **Jean François DAIGNE** : « *Jusqu'aux récentes réformes, notre législation ne prévoyait que deux notions définissant l'entreprise en difficulté : la cessation des paiements... la situation financière difficile* ». <sup>4</sup>

- La cessation des paiements se produit lorsque l'entreprise est dans l'incapacité de payer ses dettes et ne dispose pas des ressources suffisantes pour honorer ses obligations financières exigibles. Cela démontre que la société n'a pas les moyens de faire face à ses dettes arrivées à l'échéance avec les liquidités qu'elle possède à disposition. <sup>5</sup>

<sup>1</sup> PUJALS. G, « **Diagnostic et traitement des entreprises en difficulté** », Economica, Paris, 2015, P07.

<sup>2</sup> BRILMAN. J, « **La prévention des difficultés des entreprises** », Economie et Management, Paris, 1978, P10.

<sup>3</sup> RICHARD. J, « **Prévention et traitement des difficultés de l'entreprise** », Economica, Paris, 2005, P15.

<sup>4</sup> DAIGNE. J.F, « **Management en période de crise : aspects stratégiques, financière et sociaux** », les éditions d'organisation, Paris, 1991, PP24-25.

<sup>5</sup> HORNSTEIN. A, « **Le traitement des entreprises en difficulté : entre prévention et sanction** », Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris, 2013, P14.

- Une situation financière difficile résulte des difficultés de trésorerie et du non-respect des grands équilibres du bilan.<sup>1</sup>

Pour résumer, on peut dire que l'entreprise en difficulté est une entreprise qui rencontre des problèmes financiers, opérationnels ou stratégiques qui menacent son existence ou sa viabilité à court ou moyen terme. Elle éprouve des difficultés à respecter ses engagements envers ses créanciers, ainsi qu'à atteindre ses objectifs économiques. Ces difficultés peuvent être causées par divers obstacles présents dans son environnement interne ou externe, prennent plusieurs formes et peuvent être perçue selon différents points de vue, tels que celui des actionnaires, des dirigeants ou des banquiers.

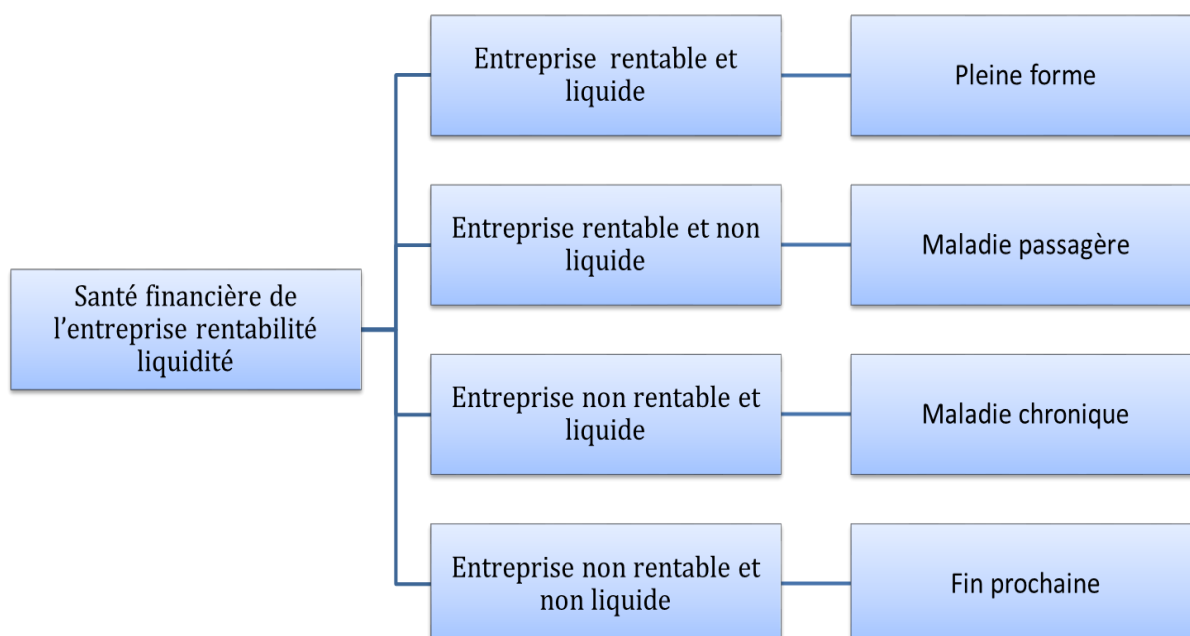
## 2. Les formes d'entreprises en difficultés

On peut également définir l'entreprise en difficulté par l'approche qui prends en compte les objectifs fondamentaux de l'entreprise, à savoir la rentabilité et la liquidité.

C'est à dire, si l'entreprise ne parvient pas à dégager suffisamment de bénéfices pour couvrir ses dépenses et maintenir ses activités, ou si elle ne dispose pas de suffisamment de liquidités pour honorer ses obligations financières à court terme, sans recourir au financement externe (si elle n'arrive pas à réaliser les deux objectifs) elle peut être considérée comme étant en difficulté.

Selon **François CRUCIFIX** et **Amar DERNY**, l'association de ces deux critères permet d'identifier quatre catégories d'entreprises distinctes :

**Figure 1:** Etat de santé financière de l'entreprise



**Source :** CRUCIFIX. F, et DERNY. A, « Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise », Maxima, Paris, 1992, P16.

<sup>1</sup> HORNSTEIN. A, op-cit, P14.

Nous pouvons remarquer facilement que les entreprises groupées dans les trois dernières classes sont en difficultés :

- Les entreprises rentables et non liquides sont les moins fragiles, elles peuvent pallier leur manque de liquidité en raison de leur rentabilité positive, ce qui leur permet de surmonter leurs déficits de trésorerie ;
- Les entreprises non rentables et liquides devraient être en mesure de mener à bien une reconversion ou une restructuration à moyen terme grâce à leur situation de trésorerie favorable ;
- Les entreprises non rentables et non liquides sont véritablement menacées, et leur chance de survie dépend d'une restructuration significative et profonde ainsi qu'une injection immédiate de capitaux.

### **3. Le concept de défaillance d'entreprise et ses différentes dimensions**

Nous allons traiter la notion de défaillances ainsi que ses différentes dimensions économiques, financières et juridiques.

#### **3.1. La notion de défaillance des entreprises<sup>1</sup>**

Contrairement à certaines idées reçues, le concept de difficulté ne conduit pas nécessairement à la défaillance. La défaillance étant un niveau avancé de difficulté, qui est la situation dans laquelle l'entreprise est dans l'incapacité à honorer ses engagements financiers, qu'il s'agisse du règlement de ses fournisseurs, de la rémunération de ses employés ou de tout autre type de dette, ne se survient jamais subitement, mais représente plutôt le résultat final d'un processus de détérioration qui s'étend sur plusieurs années et qui comporte de multiples étapes avant d'atteindre une situation critique et de recourir aux procédures judiciaires.

#### **3.2. Les dimensions de la défaillance**

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 trois niveaux : la défaillance économique, la défaillance financière et la défaillance juridique ». <sup>2</sup>

De ce fait, il est indispensable de faire une distinction entre ces trois aspects de la défaillance :

##### **3.2.1. La défaillance économique**

D'après **Hervé BOUQUIN et Bert De REYCK**<sup>3</sup>, la défaillance économique se réfère à l'absence de rentabilité et d'efficacité de l'appareil productif ainsi qu'à la détérioration de la relation : entreprise-produits-marchés. En outre, une entreprise peut être considérée en

---

<sup>1</sup> DIONNE. M et FORTIN. S, « Les étapes menant à la défaillance des entreprises : une synthèse de la littérature », Revue internationale PME, 1, 18, Québec, 2005, PP09-41.

<sup>2</sup> GRESSE. C, « Les entreprises en difficultés », Economica, Paris, 1994, PP08-09.

<sup>3</sup> BOUQUIN. H, et REYCK. B.D, « Sustainable project management: Insights from a systematic literature review », International Journal of Project Management, 1, 39, 2021, PP221-238.

défaillance économique si elle ne contribue pas à résoudre des problèmes sociaux tels que le chômage ou à améliorer le niveau de vie ou le pouvoir d'achat des individus.

En se basant sur cette définition, il est possible d'affirmer qu'une entreprise est en situation de défaillance économique lorsqu'elle n'est plus capable de générer des revenus à partir des investissements qu'elle a réalisés, lorsque ses produits ne trouvent plus leur place sur le marché et qu'elle échoue à contribuer à la réduction des problèmes sociaux.

Selon **Carole GRESSE**<sup>1</sup>, la défaillance économique veut dire que l'entreprise n'est plus rentable et génère plus de charges que de produits, On peut évaluer cette situation en se basant sur des indicateurs tels que la valeur ajoutée (VA) et l'excédent brut d'exploitation (EBE) :

- L'excédent brut d'exploitation est un indicateur pertinent pour apprécier la rentabilité économique de l'activité et la performance de l'entreprise.

La situation critique est atteinte (défaillance économique) lorsque l'EBE est négatif.

- La valeur ajoutée représente la richesse supplémentaire de l'entreprise par son activité de production.

La situation critique est atteinte (défaillance économique) lorsque la valeur ajoutée est négative, dans une telle situation l'entreprise consomme de la richesse au lieu d'en créer.

### **3.2.2. La défaillance financière**

**MALECOT**<sup>2</sup> estime que la défaillance financière survient lorsque l'entreprise n'est plus en mesure de rembourser ses dettes et obligations financières à l'aide de ses actifs disponibles. Lorsque les marges ne suffisent plus à couvrir les frais généraux, le résultat de l'entreprise devient rapidement négatif, entraînant des retards de paiement importants et une rentabilité insuffisante pour rémunérer les actionnaires. À ce stade, l'entreprise ne peut plus gérer ses dettes, ce qui se traduit par des incidents de paiement et conduit à une insolvabilité qui met en péril la continuité de l'entreprise ainsi que ce manque de liquidité rend la perte de confiance des partenaires inévitable.

Il est à noter qu'elle découle généralement d'une défaillance économique qui n'a pas été maîtrisée, bien qu'elle puisse aussi être indépendante de cette dernière. Dans ce dernier cas, la défaillance financière peut être causée par la perte de clients importants, des financements bancaires inadaptés aux besoins de l'entreprise, et d'autres facteurs similaires.

Il est impératif de prendre des mesures pour surmonter les difficultés et éviter de se retrouver dans une situation de défaillance juridique.

### **3.2.3. La défaillance juridique**

Selon **Carole GRESSE** : « *la défaillance juridique 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* ».

---

<sup>1</sup> GRESSE. C, **Op-cit**, P10.

<sup>2</sup> MALECOT J.F, « **Analyse historique des défaillances d'entreprises : une revue de la littérature** », Revue d'économie financière, 20, 1991, PP71-90.

On peut distinguer deux notions qui caractérisent une entreprise en difficulté, selon la gravité de la situation à laquelle elle fait face :

- La cessation de paiement : c'est la manifestation de la défaillance juridique, elle entraîne l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire qui peut conduire soit à la restructuration soit à la liquidation de l'entreprise.
- La situation financière difficile : correspond à un état où l'entreprise n'a pas encore interrompu ses paiements, mais où il est recommandé de mettre en place des procédures de règlement amiable.

#### **4. Les causes de défaillance des entreprises**

Il est fréquemment complexe d'identifier de manière concrète les causes d'une défaillance et de déterminer l'élément responsable de la détérioration de l'activité. Néanmoins, il est crucial de comprendre l'origine et les facteurs qui conduisent une organisation à rencontrer tel ou tel problème, afin d'agir promptement et efficacement.

Nous nous pencherons sur les causes les plus courantes de dysfonctionnement identifiées par les chercheurs au cours de leurs études quantitatives, on va s'appuyer sur deux études de terrain, l'une menée par le CEPME en 1986 et l'autre par l'INSEE en 1997.

##### **4.1. L'étude du CEPME<sup>1</sup>**

La CPME a examiné les causes principales de la défaillance des entreprises en menant une enquête sur environ 300 entreprises défaillantes relevées entre 1983 et 1984. Cette enquête a identifié cinq grandes catégories de causes, classées selon leur fréquence d'apparition en tant que cause unique de la défaillance :

- **Réduction d'activité** : Lorsque l'entreprise ne peut plus maintenir un niveau d'activité qui lui permet de couvrir ses coûts et de réaliser des bénéfices, cela peut être dû à divers facteurs tels que la baisse de la demande pour ses produits ou services, l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché, des changements dans les habitudes de consommation, ainsi que des modifications économiques ou réglementaires.
- **Problèmes de management** : Cette catégorie est exclusivement liée à la qualité des dirigeants. Si ces derniers manquent de compétences en gestion, qu'ils ont une formation technique insuffisante, ou qu'ils ne connaissent pas suffisamment le fonctionnement du marché, cela peut entraîner de nombreuses difficultés pour l'entreprise.
- **Réduction des marges et de la rentabilité** : La hausse des prix des matières premières ou des charges d'exploitation directes et indirectes, telles que les frais de personnel, ainsi qu'une baisse des ventes, peuvent provoquer une détérioration de l'entreprise.
- **Problèmes spécifiques de trésorerie** : Les difficultés de trésorerie surviennent principalement en raison de la disparité entre les délais de paiement des fournisseurs et ceux des clients, ainsi que de l'existence d'un volume important de stocks ou encore de la défaillance d'un client important.

---

<sup>1</sup> Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME), « Les causes principales de la défaillance des entreprises », Paris, 1986.

- **Causes accidentelles** : Les événements qui peuvent causer ces problèmes sont souvent imprévus, inattendus et involontaires. Ils peuvent inclure le décès du dirigeant, des problèmes sociaux au sein de l'entreprise, l'escroquerie, et des sinistres.

#### **4.2. L'étude de l'INSEE<sup>1</sup>**

Selon l'enquête menée par l'INSEE auprès du tribunal de commerce de Paris, sur environ 500 entreprises en difficultés, il y a deux principales catégories de facteurs responsables des difficultés d'entreprises :

##### **4.2.1. Les causes micro-économiques<sup>2</sup>**

Elles désignent des facteurs internes à l'entreprise, c'est-à-dire endogènes. Elles peuvent être subdivisées en :

- **Problèmes de débouchés** : pertes brutales de parts de marché et clients, mauvaise connaissance du marché, mauvaise anticipation du comportement concurrentiel, des produits inadaptés ou obsolètes et prix de vente trop élevé.
- **Stratégie de l'entreprise** : échecs de projets d'investissement ou de restructuration significatifs, l'acceptation volontaire de vendre à des prix inférieurs à ceux du marché sur des marchés peu rentables (dumping) suite à l'organisation déficiente de l'entreprise, où les responsabilités des dirigeants et des employés ne sont pas clairement définies et où le suivi hiérarchique est inadéquat ou inexistant.
- **Coûts et structure de production** : coûts d'exploitation excessifs, frais de personnel trop élevés, surcapacité de production/surinvestissement, hausse subite des coûts d'exploitation (par exemple les coûts de matière première), sous-investissement, perte soudaine d'un fournisseur ou refus de tolérer des retards de paiement, processus de production inapproprié et dépréciation des actifs.
- **Difficultés financières** : manque de ressources propres, défauts de paiement des clients, refus de prêt à l'entreprise, délais de clients allongés, taux d'intérêt trop élevés, arrêt du soutien par la maison mère, raccourcissement des délais fournisseurs et arrêt de subventions.
- **Problèmes d'information et de management** : système comptable inefficace, incompetence ou désaccord de l'équipe dirigeante, prélèvements excessifs, méconnaissance des coûts de revient, difficultés de transmission de l'entreprise, mauvaise évaluation des stocks et provisionnements insuffisants.
- **Causes accidentelles** : (citées précédemment).

##### **4.2.2. Les causes macro-économiques<sup>3</sup>**

Elles désignent des facteurs externes à l'entreprise, c'est-à-dire exogènes. Ces variables sont conjoncturelles et ne sont pas reliées aux ratios financiers, mais ils ont une influence

---

<sup>1</sup> Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), « Enquête auprès du tribunal de commerce de Paris sur les entreprises en difficulté », Paris, 1991.

<sup>2</sup> BLAZY. R, et COMBIER. J, « La défaillance d'entreprise : Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier », 1997, PP41-42.

<sup>3</sup> FIMAYER. A, « La détresse financière des entreprises : trajectoire du déclin et traitement judiciaire du défaut », thèse de doctorat, sciences financières et de gestion, Ecole doctorale Augustin Cournot, 2011, P46.



significative sur la défaillance de l'entreprise en raison de leur impact sur l'environnement économique. Parmi ces causes macroéconomiques, on peut évoquer :

- Baisse de la demande dans le secteur concerné ;
- Événements imprévus de force majeure tel que la guerre et les catastrophes naturelles ;
- Concurrence accrue non liée aux prix / axée sur les prix ;
- Politique publique moins favorable au secteur ;
- Période de rationnement des crédits ;
- Niveaux général des taux d'intérêt trop élevé ;
- Evolution défavorable du taux de change.

## **5. Les symptômes et les indicateurs de difficultés des entreprises**

Des outils d'analyse variés, qui ne sont pas exclusivement quantitatifs et appelés indicateurs, peuvent permettre de détecter les difficultés d'une entreprise. Toutefois, aucun de ces indicateurs, pris individuellement, ne peut suffire à caractériser une situation difficile. C'est la combinaison de ces signes qui doit alerter l'observateur.

**Les indicateurs d'alerte :** Les indicateurs, également connus sous le nom de clignotants, ont pour but de signaler une situation difficile au sein de l'entreprise, donc leur fonction principale reste l'alerte qui représente une étape primordiale pour toute opération de prévision. Toutefois, il est important de noter que tous les indicateurs ne sont pas équivalents en termes de valeur. Certains indicateurs, tels que ceux qui sont purement subjectifs, ne sont que des signes faibles et ne devraient pas être suffisants pour remettre en question la viabilité de l'entreprise. En revanche, certains indicateurs reposent sur une analyse financière basée sur les documents comptables et conduisent à des conclusions plus fiables. Par exemple, la perte de 75% du capital social, un licenciement collectif d'une partie du personnel, le non-paiement ou le retard de paiement des cotisations sociales, ou encore le refus de certification des comptes par le commissaire aux comptes. Il est donc important de surveiller régulièrement ces indicateurs d'alerte pour pouvoir prendre des mesures préventives et éviter une défaillance de l'entreprise.

### **5.1. Les indicateurs humains<sup>1</sup>**

Il s'agit d'indicateurs qui ciblent les aspects liés aux ressources humaines de l'entreprise, ils peuvent être les premiers signes d'un problème plus profond, y compris :

- Une hausse de l'absentéisme et du taux de rotation du personnel ;
- Un mouvement important de personnel ;
- Une recrudescence des conflits sociaux, en particulier au niveau de la direction ;
- La démission d'éléments clés de l'organisation ;
- Une structure interne mal adaptée aux besoins de l'entreprise ;
- Etc.

---

<sup>1</sup> STARBURC. W. H, « Signs of Organizational Decline and Failure: A Review and Implications for Future Research », Journal of Management, 1, 19, 1993, PP148–157.

## 5.2. Les indicateurs d'exploitation<sup>1</sup>

Ces indicateurs concernent les activités opérationnelles de l'entreprise et englobent notamment :

- Une productivité en baisse ;
- Augmentation des coûts de production ou d'exploitation ;
- Des réclamations répétitives de clients ou des retours de produits ;
- Des problèmes de qualité des produits ou des services ;
- Des retards dans la production ou la livraison ;
- Une augmentation des niveaux de stocks ou d'immobilisations ;
- Des pénuries de matières premières ou de fournitures ;
- Des perturbations externes (comme les catastrophes naturelles) ayant un impact sur les opérations de l'entreprise ;
- Etc.

## 5.3. Les indicateurs financiers<sup>2</sup>

Plusieurs indicateurs financiers peuvent être employés pour prévenir la défaillance d'une entreprise. Voici quelques exemples :

- **La rentabilité** : une diminution de la rentabilité peut indiquer une faible compétitivité sur le marché, des inefficacités opérationnelles ou des coûts élevés et peut suggérer que l'entreprise a des difficultés à générer des profits et des bénéfices par rapport à ses dépenses.
- **Le ratio d'endettement** : Un niveau élevé de taux d'endettement indique que l'entreprise est potentiellement en difficulté financière et qu'elle est fortement tributaire des tiers pour son financement. En d'autres termes, cela peut signaler une faible solvabilité et une forte dépendance financière envers les créanciers.
- **La trésorerie** : une trésorerie insuffisante (négative) peut révéler que l'entreprise a des difficultés à respecter ses obligations financières courantes et ses échéances de dettes à long terme, ce qui peut entraîner des problèmes qui mettent en péril sa continuité d'exploitation et si ces difficultés financières persistent, l'entreprise risque de devenir insolvable, ce qui signifie qu'elle est dans l'incapacité de payer ses dettes. Dans une telle situation, une cessation de paiement peut être constatée.
- **Le niveau des stocks** : un niveau élevé de stocks que ce soit de marchandises ou de matière première peut indiquer une faible rotation des stocks, ce qui signifie que l'entreprise est confrontée à une faible demande et a des difficultés à écouler ses produits ou à gérer son stock de manière efficace.
- **Le niveau d'activité** : une baisse de ce niveau, qui est un indicateur représentatif du volume de ses activités commerciales et qui se mesure en termes de ventes, de production ou de services fournis, peut indiquer une demande insuffisante pour les produits ou services de l'entreprise, ce qui peut entraîner une baisse des ventes et des revenus.

---

<sup>1</sup> LIU.Y, et WARD.K, « **Early Warning Signs of Corporate Failure: A Critical Review and Future Research Agenda** », Journal of Business Research, 12, 64, 2011, PP1326-1335.

<sup>2</sup> OHLSON. J.A, « **Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy** », Journal of Accounting Research, 1, 18, 1980, PP109-131.

- **La relation avec la banque :** une détérioration de cette relation banque – entreprise est un facteur alertant des difficultés, vu qu'elle est son principal bailleur de fonds. On peut citer des facteurs comme : l'exigence de nouvelles garanties sur les biens de l'entreprise pour les concours déjà accordés, des difficultés à obtenir de nouvelles lignes de crédit malgré les garanties offertes, des difficultés à obtenir un emprunt à long terme à cause du niveau d'endettement élevé, l'accumulation de retards de paiement des échéances de crédit, la transformation de découverts passagers en découverts permanents, ... etc.
- **Le taux de couverture des frais financiers :** un taux de couverture insuffisant peut indiquer combien de fois les intérêts ne sont pas couverts et signale que la marge de sécurité de l'entreprise est insuffisante.
- **Le ratio de liquidité :** un ratio de liquidité est extrêmement important dans la détection des difficultés de l'entreprise car il peut indiquer dans quelle mesure l'entreprise est capable de faire face à ses engagements (rembourser ses dettes) à court terme.

Il est important de noter que ces indicateurs ne sont pas exhaustifs et qu'il existe d'autres indicateurs financiers qui peuvent être utilisés pour évaluer la santé financière d'une entreprise.

#### **5.4. Les indicateurs externes<sup>1</sup>**

Ces indicateurs sont des éléments observables en dehors de l'entreprise qui peuvent révéler des problèmes financiers et opérationnels imminents, ce sont généralement des défis provenant de l'environnement externe comme :

- Une concurrence accrue sur le marché ;
- Des fluctuations économiques ou des crises financières ;
- Des changements dans les réglementations ou les politiques gouvernementales ;
- Une hausse des taux d'intérêt ;
- Des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement ou des retards dans la livraison de matériaux ;
- Des fluctuations des taux de change ou des mouvements sur les marchés internationaux ;
- Des problèmes juridiques ou des litiges en cours affectant la réputation d'entreprise ;
- Des changements dans les tendances de consommation ou dans les préférences des clients ;
- Etc.

On peut donc chercher les alertes de la défaillance principalement dans les lacunes de la gestion de l'équipe dirigeante, les conditions d'exploitation de l'entreprise et son adaptation à l'environnement économique. La présence d'un élément isolé ne doit pas être considérée comme un avertissement, c'est plutôt l'accumulation de plusieurs éléments qui doit être considérée comme un signe alarmant. Dans ce cas, des mesures doivent être prises rapidement pour éviter que la situation ne se détériore davantage.

---

<sup>1</sup> ZMIJEWSKI. M.E, « **Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models** », Journal of Accounting Research, 1, 22, 1984, PP59-82.

## 6. Le processus de dégradation des entreprises<sup>1</sup>

Il est crucial de comprendre les différentes étapes du processus de détérioration que traverse une entreprise avant d'arriver à faillite juridique et qui s'étend sur plusieurs années afin de pouvoir mettre en place un management énergétique au moment opportun.

Le processus de détérioration des entreprises peut être divisé en trois phases distinctes, au cours desquelles les difficultés précédentes sont amplifiées et de nouveaux problèmes surviennent.

Les caractéristiques de chaque phase sont les suivantes :

- **1ere phase** : marquée par une stagnation des ventes, une baisse de la rentabilité et une augmentation des coûts pour l'entreprise. Elle se traduit par des difficultés pour maintenir la qualité des produits et les coûts de production à un niveau satisfaisant. Le rapport qualité-prix de l'entreprise se détériore fortement, entraînant une baisse des commandes.  
À ce stade, l'entreprise est confrontée à un choix difficile : soit elle doit sacrifier sa rentabilité en réduisant ses prix, soit elle risque de perdre des parts de marché en maintenant ses prix actuels.
- **2eme phase** : Les indicateurs de cette phase incluent le décalage de la variation des stocks par rapport aux variations d'activité, l'augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR) et la poursuite de la baisse de la rentabilité.  
À ce stade, l'activité de l'entreprise se détériore considérablement, entraînant des difficultés financières et une augmentation du recours aux financements externes. Cela ne fait qu'empirer la situation, en raison des coûts financiers engendrés.
- **3eme phase** : se caractérise par des difficultés de trésorerie et une situation financière critique due à une insuffisance de fonds de roulement. La défaillance de l'activité se manifeste par un épuisement plus ou moins rapide des ressources financières (tels que des découverts de trésorerie, des retards de paiement, etc.).  
L'entreprise devient incapable d'honorer ses échéances, ce qui renforce sa dépendance au financement extérieur notamment à l'égard des organismes bancaires.

Il convient de souligner que le processus de dégradation n'est pas identique pour toutes les entreprises, car plusieurs facteurs sont à prendre en compte, tels que la structure et le comportement de chaque entité face à l'évolution de l'économie.

---

<sup>1</sup> CRUCIFIX. F, et DERNI. A, **op-cit**, PP26-27.

**Section 02 : Le diagnostic global : Outil d'analyse détecteur des difficultés de l'entreprise**

Afin de comprendre d'avantage et de détecter avec précision les causes réelles qui menacent la survie d'une entreprise en difficulté, il est primordial de mener une série d'analyses approfondies des facteurs internes et externes qui conduisent aux problèmes de solvabilité et de liquidité pour les entreprises.

**1. Les généralités du diagnostic global****1.1. La définition**

Selon **Gordon BROWN** : « *Le terme diagnostic est, en principe, réservé à la médecine. Cependant, dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir leurs défauts...* ».<sup>1</sup>

Le terme "diagnostic" a été donc emprunté du domaine médical, où il désigne l'analyse d'une situation pour repérer des symptômes permettant d'identifier une maladie. En gestion, le principe est le même : le diagnostic consiste à analyser une situation pour identifier les signes de dysfonctionnements ou d'opportunités d'amélioration.

Selon **Philippe LORINO** : « *Le diagnostic correspond à une capacité d'analyse et de compréhension de la performance* », « *Diagnostiquer, c'est se rattacher aux causes...* », « *Le diagnostic doit permettre de repérer les leviers d'actions possibles pour améliorer la performance de l'entreprise* ».<sup>2</sup>

D'après **Vincent PLANCHU** et **Akim TAIROU** : « *Le diagnostic de l'entreprise est un jugement porté sur la situation et la dynamique d'une entreprise ou d'une organisation en fonction de ses traits essentiels et des contraintes de son environnement, visant à identifier et améliorer la marge de manœuvre dont elle dispose pour atteindre ses objectifs, éventuellement redéfinis* ».<sup>3</sup>

Et selon **Pascal LIEVRE** et **Valérie SABATIER** : « *Le diagnostic global d'entreprise est une analyse exhaustive de l'ensemble des éléments internes et externes à l'entreprise, qui permettent d'établir un état des lieux précis de la situation de l'entreprise, de déterminer ses forces et faiblesses, de repérer les opportunités et menaces de son environnement et d'identifier les axes stratégiques à privilégier pour améliorer sa performance* ».<sup>4</sup>

Pour résumer, le diagnostic global d'entreprise peut être défini comme une analyse en profondeur qui englobe l'ensemble des fonctions et de l'organisation de l'entreprise, dans le but d'évaluer ses performances passées et présentes, en mettant en évidence les symptômes de dysfonctionnement, tout en identifiant ses potentialités de changement. Cet outil se révèle particulièrement utile à double titre : il permet d'une part de comprendre les causes profondes

<sup>1</sup> BROWN. G, GAREL. G, et CALMÉ. I, « **Diagnostic des entreprises : 25 outils pour évaluer et piloter la performance** », Dunod, Paris, 2014, P26.

<sup>2</sup> LORINO. P, « **L'évaluation de la performance** », Economica, Paris, 1993, PP46-47.

<sup>3</sup> PLAUCHU. V, et TAIROU. A, « **Méthodologie du diagnostic d'entreprise** », L'Harmattan, Paris, 2008, P21.

<sup>4</sup> LIEVRE. P, et SABATIER. V, « **Diagnostic stratégique et compétitivité des entreprises** », Dunod, 4ème édition, Paris, 2013, P18.

d'une situation difficile, et d'en mesurer l'impact, et d'autre part de proposer des solutions concrètes pour redynamiser l'entreprise en difficulté.

Il y lieu de signaler que le diagnostic peut être effectué à tout moment de la vie d'une entreprise (que ce soit lors de sa création, de son développement ou de son déclin), que ce soit pour les entreprises en difficulté (en visant le redressement) ou les entreprises saines (en visant l'amélioration), mais en période de crise, sa réalisation est impérative, moins un choix qu'une obligation.<sup>1</sup>

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous allons nous intéresser uniquement au diagnostic global des entreprises en difficultés.

## **1.2. L'objectif**

Le diagnostic global d'une entreprise en difficulté vise principalement à :

- **Au niveau de l'entreprise elle-même** : évaluer la situation interne réelle de l'entreprise en identifiant ses forces et faiblesses, en analysant son environnement et en déterminant les causes de ses difficultés (en cernant leurs profonds origines), à dresser un inventaire de solutions pour retrouver la rentabilité et pallier les problèmes de trésorerie et à définir une stratégie claire et précise avec des mesures de redressement nécessaires pour restaurer sa santé financière.

- **Au niveau de la banque** : comprendre les raisons de la crise financière de l'entreprise et à déterminer sa politique et stratégie de recouvrement, autant que bailleur de fonds, en évaluant la possibilité de redressement de l'entreprise. Si une issue positive est envisageable, l'objectif sera de trouver les solutions nécessaires pour soutenir l'entreprise et l'aider à rembourser ses dettes. En cas d'impasse, l'objectif sera plutôt de limiter les pertes de la banque en récupérant le maximum possible de leurs créances impayées.

## **1.3. Les auteurs du diagnostic<sup>2</sup>**

La décision de réaliser un diagnostic global pour une entreprise en difficulté peut être à l'initiative de diagnostiqueurs d'origine interne ou externe.

- Les diagnostiqueurs internes sont les membres de l'entreprise elle-même tels que les dirigeants, les cadres supérieurs, les responsables financiers, les comptables et les employés clés...etc. Leur expertise et leur connaissance approfondie de l'entreprise leur permettent de fournir des informations précieuses pour évaluer la santé de l'entreprise.

- Les diagnostiqueurs externes comprennent les consultants en restructuration, les experts-comptables, les commissaires aux comptes, les avocats spécialisés en droit des sociétés, les banques et les créanciers, les analystes financiers, les auditeurs, les agences de notation, les régulateurs et les autorités gouvernementales. Ces experts extérieurs ont un regard nouveau sur la situation de l'entreprise et sont en mesure de fournir des conseils et des recommandations pour résoudre les problèmes identifiés.

---

<sup>1</sup> AFSI. B, et BENSAOULA. A, « **Le diagnostic stratégique de l'entreprise** », Management & société, Maroc, 2019, P55.

<sup>2</sup> JACQUILLAT. B, et RAMOND. O, « **Diagnostic financier et évaluation d'entreprise** », Pearson, 2eme édition, 2009, PP205-208.

Pour un diagnostic efficace, qui fournit des recommandations précieuses à l'entreprise en difficulté, le diagnostiqueur quel que soit son origine, doit être compétent, objectif, méthodique, rigoureux, et polyvalent (ayant une bonne connaissance en finance, en marketing et en informatique...etc.). Il doit suivre une méthodologie stricte, considérer tous les scénarios possibles et ne négliger aucun paramètre important (il doit être au courant de tous les enjeux, de la réglementation et toute actualité pouvant influencer l'étude).

#### **1.4. La démarche de mise en œuvre du diagnostic global<sup>1</sup>**

Réaliser un diagnostic global revient à examiner les fonctions de l'entreprise, son environnement ainsi que son équilibre financier. Pour élaborer un tel examen il convient de suivre une démarche claire et précise qui comporte trois phases essentielles :

##### **1.4.1. La collecte d'informations**

La collecte d'informations est une étape essentielle et préliminaire pour orienter l'analyse qui doit être effectuée.

Elle nécessite de bien comprendre l'entreprise ( son activité, sa concurrence, ses principaux partenaires, ses clients et ses fournisseurs, son organisation et sa structure, ses politiques générales ainsi que ses perspectives de développement) et de sélectionner les sources, les procédures et le matériel appropriés pour recueillir les données internes (telles que les documents comptables et financiers, les contrats, les documents juridiques, les comptes rendus d'assemblée générale, les rapports de commissaires aux comptes et les études prévisionnelles des budgets), ainsi que les données externes, telles que les statistiques des organismes nationaux et internationaux, les données des partenaires tels que les banques, les pouvoirs publics, les fournisseurs et les clients.

En plus de ces informations enregistrées, il est important de collecter des informations non enregistrées telles que les visites sur place, les entretiens avec le personnel et les directeurs, les questionnaires et les interviews.

##### **1.4.2. L'analyse des informations collectées**

Il est crucial d'évaluer la faisabilité des sources d'informations et de vérifier la fiabilité et la pertinence des renseignements fournis, en particulier en matière comptable où des manipulations peuvent être présentes. Ces manipulations comprennent notamment la sous-estimation des provisions, l'augmentation des recettes pour masquer une mauvaise rentabilité, l'inclusion de bénéfices exceptionnels liés à la vente d'actifs, la surévaluation des stocks, l'omission ou le retard dans la comptabilisation des charges, ainsi que d'autres pratiques potentiellement trompeuses.

Plusieurs méthodes sont disponibles pour détecter ces pratiques trompeuses, notamment la réalisation d'audits comptables, le suivi de l'évolution des postes sur plusieurs années et la comparaison à l'aide de ratios financiers. En résumé, il est important de vérifier la fiabilité des informations collectées (éliminer les informations inutiles et combler les lacunes dans les données), de détecter les manipulations éventuelles et d'organiser ces informations de manière

---

<sup>1</sup> LETHIAIS. V, « **Le diagnostic d'entreprise : quelle pertinence pour les PME ?** », Revue Française de Gestion, 155, 31, 2005, PP23-38.

efficace et de les catégoriser selon différentes sources afin de permettre au diagnostiquer d'accéder et d'utiliser cette base de données (repérer les symptômes, découvrir leur signification et expliquer les causes de dysfonctionnement) pour obtenir des résultats précis et fiables.

### **1.4.3. La proposition des solutions**

Le consultant propose des solutions réalisables sur le plan technique et économique, mais n'impose pas ses choix. La décision finale relève de la responsabilité du chef d'entreprise et des propriétaires. Les solutions prescrites sont toujours accompagnées d'une estimation chiffrée. La conclusion de cette étape est la rédaction d'un rapport général, qui comprend une note de synthèse rappelant les objectifs et les solutions proposées, ainsi qu'un compte rendu détaillé de la mission (démarche, outils, analyses, etc.). En principe, le diagnostic se termine avec le rapport final et ne s'implique pas dans la mise en œuvre des solutions.

## **2. Le processus du diagnostic global**

Les entreprises en difficultés sont généralement caractérisées par une détérioration de leur situation financière. En examinant la "situation financière", nous sommes directement confrontés à la question de la trésorerie de l'entreprise. Par conséquent, il est préférable de commencer par un diagnostic financier global pour analyser la liquidité, la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise. Puis passer au diagnostic fonctionnel et stratégique pour compléter le diagnostic global.

### **2.1. Le diagnostic financier**

Le diagnostic financier implique de procéder à une évaluation financière de l'entreprise (la structure financière, la liquidité et la rentabilité) en se fondant sur ses états financiers (l'analyse du bilan et celle du compte de résultat).

Cela permet d'évaluer sa santé financière réelle, de détecter les problèmes financiers et de trouver des solutions pour rétablir son équilibre. En d'autres termes, il permet de prendre une photo instantanée de la situation financière de l'entreprise et de mettre en place les mesures correctives nécessaires pour assurer sa pérennité

L'analyse financière peut être effectuée soit à un moment précis (analyse statique) ou sur une période donnée (analyse dynamique) en utilisant des ratios de solvabilité, d'indépendance financière et de rotations.

#### **2.1.1. L'analyse du bilan<sup>1</sup>**

En analysant le bilan, on peut identifier les équilibres financiers que l'entreprise doit maintenir, ainsi que les points faibles qui peuvent mettre l'entreprise en difficulté.

Pour effectuer cette analyse, on se base sur les agrégats les plus significatifs du bilan, à savoir l'actif net comptable (ANC), l'indépendance financière (IF), le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (TR).

---

<sup>1</sup> GRANDGUILLOT. F, « Analyse financière », Gualino éditions, 11eme édition, Paris, 2010, P118.



### 2.1.1.1. La surface financière (actif net comptable)

L'actif net comptable est défini comme la valeur qui reste du patrimoine d'une entreprise appartenant à ses associés ou actionnaires après le remboursement de toutes les dettes contractées. Cette valeur représente la différence entre l'actif d'une entreprise et l'ensemble de ses dettes. C'est donc la somme disponible si tous les actifs étaient vendus (la part qui reviendrait aux actionnaires en cas de liquidation de l'entreprise).

- $ANC = \text{actifs réels} - \text{dettes réelles}$ .
- $ANC = \text{capitaux propres} - \text{actif fictif}$ .

Remarques :

- $\text{Actifs réels} = \text{Total de l'actif} - \text{actif fictif}$  ;
- $\text{Dettes réelles} = \text{Total des dettes} - \text{dettes fictives}$  ;
- $\text{Actifs fictifs} = \text{frais d'établissement, frais de recherche et développement, charges à répartir, primes de remboursement des obligations, etc.}$

### 2.1.1.2. L'indépendance financière

La mesure de l'indépendance financière d'une entreprise correspond à sa capacité à être autonome financièrement, et se calcule en comparant les capitaux propres au total du passif.

Ce ratio permet de déterminer la part des actions de l'entreprise financée par ses propres fonds.

- $\text{Indépendance Financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Total Passif}$ .

### 2.1.1.3. Le fonds de roulement net global

Le fonds de roulement net global (FRNG) correspond à la part des capitaux permanents, c'est-à-dire les fonds propres et les emprunts à plus d'un an qui ne sont pas destinés aux investissements immobiliers, que l'entreprise a à sa disposition pour financer son cycle d'exploitation. Cet excédent de capitaux permanents permet de couvrir les actifs immobilisés de l'entreprise, et représente une marge de sécurité pour faire face aux risques asymétriques associés aux actifs et aux dettes.<sup>1</sup>

Il peut être calculé de deux manières :

- Par le haut du bilan :  $FRNG = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$ .
- Par le bas du bilan :  $FRNG = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$ .

- Un FRNG négatif indique que l'entreprise utilise des dettes à court terme pour financer une partie de ses immobilisations, ce qui révèle un déséquilibre dans la structure de financement de ses actifs.

<sup>1</sup> ATLAN. P, « **Reprendre une entreprise en difficulté** », les éditions d'organisation, 1997, P26.

- Un FRNG positif est considéré comme un indicateur de solvabilité courante favorable, car il signifie que l'entreprise dispose d'un excédent de capitaux à long terme après avoir financé ses immobilisations, pour couvrir ses besoins de financement actuels.
- Un FRNG nul montre que l'entreprise a juste assez de ressources pour couvrir ses dettes à court terme et ses actifs courants, sans générer d'excédent de fonds de roulement. Cela reflète un équilibre financier minimum sans marge de sécurité significative pour faire face à d'éventuels imprévus.

#### **2.1.1.4. Le besoin en fonds de roulement**

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) correspond à la partie des actifs circulants (c'est-à-dire les ressources utilisées dans le cycle d'exploitation incluant les achats, la production et la vente) qui n'est pas financée par les ressources d'exploitation. Cette situation résulte du décalage temporel entre les encaissements et les décaissements, engendré par les périodes de stockage, les délais de paiement des clients et les délais de paiement des fournisseurs.<sup>1</sup>

Il s'agit donc d'un besoin permanent qui doit être financé par un fonds de roulement.

$$\bullet \text{ BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes fournisseurs.}$$

- Un BFR positif signifie que le montant des stocks et des créances clients dépasse le montant des dettes fournisseurs. Dans cette situation, les ressources d'exploitation de l'entreprise ne suffisent pas à couvrir ses besoins à court terme. Il est donc nécessaire de financer le cycle d'exploitation par des sources de financement externes.
- Un BFR négatif signifie que le montant des stocks et des créances clients est inférieur au montant des dettes fournisseurs. Cela indique que les ressources d'exploitation de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins à court terme et générer un excédent de liquidités. Dans ce cas, ce surplus de liquidités permet à l'entreprise de financer son cycle d'exploitation sans recourir à un financement externe.
- Un BFR nul signifie que le montant des stocks et des créances clients est égal au montant des dettes fournisseurs. Cela indique que les ressources d'exploitation de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir à la fois les valeurs d'exploitation et les valeurs réalisables. En d'autres termes, l'entreprise est en équilibre financier à court terme.

#### **2.1.1.5. La trésorerie nette**

La trésorerie nette (TN) correspond à la somme d'argent qui reste à disposition de l'entreprise après avoir financé ses immobilisations ainsi que tous les besoins liés à son activité.<sup>2</sup> Si la trésorerie nette est positive, cela représente un excédent de liquidités. En revanche, si elle est négative, cela indique une insuffisance de liquidités.

$$\text{TR} = \text{FR} - \text{BFR.}$$

$$\text{TR} = \text{Trésorerie Actif (actif disponible)} - \text{Trésorerie Passif (concours bancaires courants).}$$

<sup>1</sup> GRANDGUILLOT. F, **op-cit**, P119.

<sup>2</sup> **Idem**, P123.

- Une TN positive signifie que l'entreprise a atteint l'équilibre financier et dispose d'une solvabilité et d'une sécurité financières car les valeurs disponibles dépassent les dettes à court terme. Cependant, si la trésorerie excédentaire est trop importante, cela peut entraîner une immobilisation de la trésorerie qui n'est pas productive.
- Une TN négative signifie que le besoin en fonds de roulement (BFR) dépasse le fonds de roulement (FR). Dans cette situation, il n'y a pas de trésorerie oisive, mais il existe un risque de dépendance financière envers les banques. Cette situation est coûteuse et peut entraîner des découverts chroniques.
- Une TN nulle indique que l'équilibre financier est parfait. Cette pratique de "trésorerie zéro" protège l'entreprise contre le risque de dépendance à l'égard des banques prêteuses à court terme et contre le maintien d'une trésorerie oisive.

### **2.1.2. L'analyse de l'activité et du résultat**

L'objectif de cette analyse est de déterminer la performance financière de l'entreprise en examinant ses marges, ses résultats intermédiaires et sa capacité à être rentable et profitable. Pour atteindre cet objectif, le compte de résultat est un document clé qui permet de mesurer la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices en synthétisant ses charges et ses produits pour déterminer le solde au cours d'une période donnée.

En effet, il s'agit de mener une étude de :

- **Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)**

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) découpent le résultat net en plusieurs résultats partiels, ce qui permet une analyse plus détaillée de la performance de l'entreprise à différents niveaux.<sup>1</sup>

Avant d'entamer l'étude des SIG, il est essentiel de procéder à l'analyse du chiffre d'affaires qui représente le point de départ de toute analyse de compte de résultat. Le chiffre d'affaires reflète l'effort de vente réalisé par une entreprise au cours d'un exercice donné.

La cascade de huit soldes, présentée par le plan comptable, offre une méthode pour mesurer la performance de l'entreprise à plusieurs niveaux :<sup>2</sup>

#### **2.1.2.1. La marge commerciale**

La marge commerciale est un indicateur du bénéfice réalisé par les entreprises qui se consacrent à des activités commerciales. Cette activité peut constituer l'activité principale de l'entreprise, mais elle concerne également les entreprises mixtes qui exercent à la fois des activités industrielles et commerciales.

Elle représente la différence entre le coût de revient et le prix de vente pour un revendeur dans son état actuel.

---

<sup>1</sup> OGIEN.D, « **Gestion financière de l'entreprise** », éditions Dunod, 4eme édition, Paris, 2018, P21.

<sup>2</sup> **Idem**, P22.

La marge commerciale est calculée en soustrayant le coût d'achat des marchandises vendues des ventes de marchandises. Le coût d'achat des marchandises comprend le prix d'achat des marchandises, ainsi que les divers frais d'achat et la variation des stocks.

### **2.1.2.2. La production de l'exercice**

La production est un indicateur de l'activité des entreprises qui offrent des services ou transforment des biens pour créer de nouveaux services. Il convient de ne pas la confondre avec les activités de fabrication ou commerciales.

Pour calculer la production, les comptes totaux suivants sont pris en compte :

- La production vendue : il s'agit des ventes de produits finis, de travaux ou de services facturés.
- La production stockée : cela concerne les variations du stock de produits finis et de travaux en cours. Une variation positive peut indiquer une politique de stockage, tandis qu'une variation négative peut indiquer une pénurie.
- La production immobilisée : il s'agit des investissements réalisés par l'entreprise pour son propre usage.

### **2.1.2.3. La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est un indicateur de la capacité d'une entreprise à générer de la richesse dans ses activités économiques. Elle est calculée en prenant en compte la différence entre la production de biens et de services et les consommations de biens et services provenant de tiers.

Elle permet de distribuer des rémunérations à différents destinataires :

- Les salaires pour rémunérer le personnel ;
- Les impôts et taxes pour l'État ;
- Les dotations aux amortissements et provisions pour les investissements ;
- Les frais financiers pour les bailleurs de fonds ;
- Les dividendes pour les actionnaires.

### **2.1.2.4. L'excédent brut d'exploitation**

L'excédent brut d'exploitation est un indicateur de la performance économique d'une entreprise qui mesure les résultats des opérations d'exploitations. Il se calcule en ajoutant à la valeur ajoutée les subventions d'exploitation, puis en soustrayant les impôts, les taxes et les charges de personnel.

### **2.1.2.5. Le résultat financier**

Le résultat financier est un indicateur important de la stratégie de financement de l'entreprise. Habituellement négatif, il peut indiquer que l'entreprise a recours à l'endettement pour financer ses investissements. Dans les cas où le résultat financier est positif, cela peut témoigner d'une politique de désinvestissement ou d'une stratégie de placement.

Pour calculer le résultat financier, il convient de soustraire les charges financières des produits financiers.

#### **2.1.2.6. Le résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation évalue la réussite commerciale et industrielle d'une entreprise en comparant les revenus générés par son activité (produits d'exploitation) avec les coûts associés à cette activité (charges d'exploitation).

#### **2.1.2.7. Le résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel représente le bénéfice ou la perte résultant des activités qui sont distinctes de l'activité principale de l'entreprise. Il est calculé en soustrayant les charges exceptionnelles des produits exceptionnels. En analyse financière, ce résultat ne nous intéresse que pour l'isoler.

#### **2.1.2.8. Le résultat net**

Le résultat net, également appelé bénéfice net, est le montant final d'argent que l'entreprise a gagné ou perdu sur une période donnée. Il est considéré comme un indicateur clé de la performance globale de l'entreprise. Pour le calculer, on ajoute le résultat d'exploitation, le résultat financier et le résultat exceptionnel, puis on soustrait les impôts sur les bénéfices.

- **Autres indicateurs<sup>1</sup>**

#### **2.1.2.9. L'autofinancement**

L'autofinancement se réfère à la capacité de l'entreprise à financer ses propres activités à partir de ses bénéfices nets, une fois les dividendes distribués. Il est calculé en soustrayant les dividendes des bénéfices nets, puis en ajoutant les charges non décaissables telles que les dotations aux amortissements et les provisions pour risques et charges.

#### **2.1.2.10. La capacité d'autofinancement**

La capacité d'autofinancement (CAF) est une mesure un peu similaire à l'autofinancement. La CAF peut être utilisée de différentes manières, notamment pour financer de nouveaux investissements, accroître le fonds de roulement, rembourser les emprunts ou être épargnée. Elle est calculée en ajoutant au bénéfice net les dotations aux amortissements et les provisions pour risques et charges.

### **2.1.3. L'analyse par les ratios**

L'analyse des ratios est essentielle pour réaliser un diagnostic financier précis de l'entreprise et comprendre sa stratégie financière. Les ratios fournissent des indications sur la rentabilité, la solvabilité et la structure des coûts de l'entreprise. Ils sont des outils indispensables pour les dirigeants, leur permettant de piloter efficacement leur société.

Il est important de choisir les ratios les plus pertinents en fonction des objectifs du diagnostic.

---

<sup>1</sup> ABDELGHAFOR. G, « **L'analyse financière** », Rapports version du janvier 2010, P30.

Tableau 1 : Analyse par ratios de liquidité

<b>Les ratios de liquidité</b> : évaluent la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à court terme.		
<b>Le ratio de liquidité générale</b>	Actif courant / Passif courant	Il évalue la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme. Si ce ratio est égal ou supérieur à 1, cela indique que l'entreprise est considérée comme solvable.
<b>Le ratio de liquidité restreinte</b>	(Créances + disponibilité) / Passif courant	Il mesure la proportion des dettes à court terme qui peut être couverte par le recouvrement des créances clients et la disponibilité de trésorerie.
<b>Le ratio de liquidité immédiate</b>	Disponibilités / Passif courant	Il mesure la capacité de l'entreprise à honorer immédiatement ses obligations à court terme en utilisant ses disponibilités.

Source : Conception personnelle sur la base de : ABDELGHAFOR. G, op-cit, PP26-27.

Tableau 2 : Analyse par ratios de solvabilité

<b>Les ratios de solvabilité</b> : évaluent la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à moyen et long terme.		
<b>Le ratio d'endettement</b>	Passif non courant / Total bilan	Il mesure le niveau d'endettement de l'entreprise et sa dépendance à l'égard de ses créanciers.
<b>La capacité de remboursement</b>	Passif non courant / CAF	Il mesure le nombre d'années qu'il faudrait à la capacité d'autofinancement pour rembourser les dettes à moyen et long terme. Ce ratio doit être inférieur ou égal à 4.
<b>Le ratio de solvabilité</b>	Capitaux propres / Total Bilan	Plus le ratio est élevé, plus l'entreprise est considérée comme solvable.

Source : Conception personnelle sur la base de : Idem, PP28-29.

Tableau 3 : Analyse par ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité : évaluent la croissance de la rentabilité de l'entreprise.			
<b>Le ratio de rentabilité financière</b>	Résultat net / Capitaux propres		Il exprime le bénéfice généré pour chaque unité investie par les actionnaires de l'entreprise.
<b>Le ratio de rentabilité économique</b>	Résultat net / Investissement total		Il mesure la rentabilité générée par l'entreprise en comparaison des actifs investis pour la production.
<b>Le ratio de rentabilité commerciale</b>	Résultat net / Chiffre d'affaires		Il mesure la rentabilité de l'entreprise en fonction de son chiffre d'affaires ou de son volume d'activité.

Source : Conception personnelle sur la base de : ABDELGHAFOUR. G, op-cit, P30.

## 2.2. Le diagnostic fonctionnel<sup>1</sup>

Le diagnostic fonctionnel est une analyse approfondie de toutes les fonctions essentielles de l'entreprise. Il vise à identifier les points forts et les points faibles de chaque département et à formuler des recommandations pour renforcer les services dans lesquels l'entreprise excelle et corriger les problèmes identifiés. Le diagnostic englobe les aspects techniques, commerciaux, organisationnels et des ressources humaines de l'entreprise.

### 2.2.1. Le diagnostic technique

Le diagnostic technique évalue l'entreprise en se basant sur ses moyens de production, en mettant principalement l'accent sur les aspects liés à la production et à la gestion des stocks. Cela inclut l'évaluation de la fonction d'approvisionnement, de la gestion de la production ainsi que des ressources techniques, matérielles et humaines utilisées. De plus, il examine les politiques relatives à la fonction technique telles que la recherche et le développement, les investissements et la qualité.

### 2.2.2. Le diagnostic commercial

Le diagnostic commercial vise à évaluer les performances commerciales de l'entreprise et à analyser les principaux aspects de sa politique commerciale et de son mix marketing. Son objectif est de répondre de manière appropriée aux besoins du marché, ce qui nécessite d'identifier ces besoins, d'adapter les produits aux attentes des clients et de déployer une force de vente efficace. Cette analyse se concentre sur les politiques liées aux produits, aux prix, à la distribution, à la communication, à la promotion et à la publicité.

<sup>1</sup> PLAUCHU. V, et TAIROU. A, op-cit, PP30-34.

### **2.2.3. Le diagnostic organisationnel**

Le diagnostic organisationnel évalue principalement le mode de fonctionnement de l'entreprise, notamment l'efficacité de son système d'information, de son contrôle de gestion, de son organisation et de son pouvoir de direction.

### **2.2.4. Le diagnostic de ressources humaines**

La fonction des ressources humaines est chargée de fournir à l'entreprise les effectifs nécessaires, en termes de nombre et de compétences, pour atteindre ses objectifs.

## **2.3. Le diagnostic stratégique<sup>1</sup>**

Le diagnostic stratégique est un processus d'analyse visant à examiner les éléments internes et externes d'une entreprise qui peuvent influencer son activité. Il englobe une évaluation globale de l'entreprise en étudiant ses différents domaines d'activité segmentés tout en prenant en compte son environnement et son potentiel interne.

Son objectif est de développer un "plan stratégique" qui établit les choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et long terme, tels que les objectifs, les marchés cibles, les activités, les moyens et les ressources à mettre en œuvre.

---

<sup>1</sup> LIEVRE. P, et SABATIER. V, **op-cit**, P26.



**Section 03 : La relation banque-entreprise**

Les établissements de crédit se distinguent des entreprises par leur exposition à une variété de risques. En tant qu'acteurs clés de l'économie, les banques sont étroitement interconnectées, ce qui signifie qu'un défaut de paiement d'une grande institution avec laquelle elles sont liées peut avoir des répercussions sur l'ensemble du système bancaire. Par conséquent, les banques mettent l'accent sur la gestion du risque de crédit, qui est le risque principal encouru par les institutions financières dans leurs relations avec les entreprises.

**1. Le rôle du banquier<sup>1</sup>**

Le métier du banquier a connu une évolution progressive au fil du temps, passant d'un simple intermédiaire financier à un banquier consultant, puis à un banquier gestionnaire et enfin à un banquier preneur de risque. Cette transformation témoigne de l'adaptation du secteur bancaire aux besoins changeants des entreprises et de l'économie en général.

- **Le métier du banquier en tant qu'intermédiaire financier** : consiste à collecter des dépôts et à accorder des prêts.

- La collecte des ressources nécessite des fonds propres, des obligations, la collecte auprès de la clientèle et l'accès aux marchés monétaires.
- La distribution des crédits est une offre bancaire sous forme de prêts qui peuvent financer l'activité courante et les biens d'équipement des entreprises.

- **Le métier du banquier en tant que conseiller** : englobe bien plus que l'intermédiation financière. Il offre une gamme de services de conseil qui vont au-delà, tels que le diagnostic financier, l'élaboration de solutions financières sur mesure et l'assistance pour faciliter la création et la croissance des entreprises, ainsi que pour renforcer leur fidélité. Les banquiers sont également en mesure de critiquer les décisions prises par les entreprises, d'identifier les risques auxquels elles sont exposées, et de fournir un soutien dans leurs choix stratégiques et tactiques.

- **Le métier du banquier en tant que gestionnaire de patrimoine** : répond à une demande croissante des entreprises qui recherchent un conseil personnalisé avant de prendre des décisions d'investissement. Cette activité consiste à optimiser et coordonner les différents éléments constitutifs du patrimoine d'une entreprise, en se basant sur l'analyse, la planification et la mise en œuvre de sa vie financière, dans le but de conserver et valoriser ses avoirs à moyen/long terme. Pour faire face à la concurrence, les banquiers doivent également intégrer l'ingénierie financière, qui comprend le conseil et l'assistance en matière de gestion financière et fiscale, ainsi que tous les services visant à faciliter la structuration et le développement du patrimoine.

- **Le métier du banquier en tant que preneur du risque** : assume des risques en suivant la politique de l'établissement, principalement en renouvelant les dossiers de crédit ou en accordant des lignes de crédit aux clients potentiels. Le risque encouru par la banque est plus élevé pour les montants de crédit plus importants. Pour cela, la banque doit d'abord identifier les faiblesses de l'entreprise grâce à une analyse financière de ses documents comptables. Le

---

<sup>1</sup> ROUYER. G, et CHOINEL. A, « **Les banques** », édition d'organisation, Paris, 1999, P15.

banquier doit également accorder une attention particulière aux critères qualitatifs liés aux dirigeants de l'entreprise, tels que leurs compétences techniques et de gestion ainsi que leurs capacités de réaction.

## 2. Le risque de crédit

Plusieurs auteurs définissent le risque de crédit différemment :

Selon **Hennie VAN GREUNING** et **Sonja BRAJOVIC** le risque de crédit est défini ainsi : « *Pourcentage d'éventualités que le débiteur ou l'émetteur de l'instrument de paiement ne peut pas payer les intérêts qui lui sont dus ou payer le capital selon les conditions spécifiées dans la convention de crédit, est inséparable à l'activité bancaire. Qui nommé risque crédit dit que les remboursements peuvent être retardés ou bien ne pas avoir lieu du tout en fin de compte, ce qui peut alors engendrer des problèmes de flux de trésorerie et avoir un impact sur la liquidité de la banque. Malgré les innovations réalisées dans le secteur des services financiers, le risque de crédit reste la plus grande cause de faillite des banque* ». <sup>1</sup>

D'après **Christian GOURIEROUX** et **André TIOMO** le risque de crédit est la forme la plus ancienne du risque sur les marchés et définit ainsi : « *le risque de crédit est le risque de perte inhérent au défaut d'un emprunteur par rapport au remboursement de ses dettes (obligations, prêts bancaires, créances commerciales...), ces risques se décompose en risque de défaut qui intervient en cas de manquement ou retard de la part de l'emprunteur sur le paiement du principal et/ou des intérêts de sa dette, risque sur le taux de recouvrement en cas de défaut , et risque de dégradation de la qualité du portefeuille de crédit* ». <sup>2</sup>

Selon **Michel ROUACH** et **Gerard NAULLEAU**, le risque de crédit est : « *un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain et de préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte* ». <sup>3</sup>

D'après **Cécile KHAROUBI** et **Philippe THOMAS** le risque de crédit est lié à la possibilité que l'emprunteur ne rembourse pas sa dette conformément à un accord de crédit. Il représente le risque de défaut de paiement par l'emprunteur. Ce risque est lié à l'incertitude quant à la capacité de l'emprunteur à honorer ses obligations de remboursement, ce qui peut entraîner des pertes pour le créancier. En général, il est considéré comme le risque associé à une détérioration de la situation financière de l'emprunteur. <sup>4</sup>

Le risque de crédit doit être évalué en tenant compte des lacunes d'information. Lorsqu'un emprunteur sollicite un prêt, la banque dispose de moins d'informations sur les dirigeants de l'entreprise, ainsi que sur les perspectives futures de celle-ci et l'impact prévu de l'utilisation des fonds empruntés. Cette asymétrie d'information expose le prêteur à des difficultés pour sélectionner les emprunteurs et évaluer la qualité du crédit, ce qui crée un problème de sélection. De plus, une fois le crédit accordé, le prêteur est confronté au risque

---

<sup>1</sup> VAN GREUNING. H, et BRAJOVIC. S, « Analyse et gestion du risque bancaire », Editions ESKA, 1ere édition, 2004, P135.

<sup>2</sup> GOURIEROUX. C, et TIOMO. A, « Risque de crédit : une approche avancée », Economica, Paris, 2007, P11.

<sup>3</sup> ROUACH. M, et NAULLEAU. G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue banque, Paris, 1998, P30.

<sup>4</sup> KHAROUBI. C, et THOMAS. P, « Analyse du risque de crédit », RB Édition, 2eme édition, Paris, 2016, P24.

moral lorsque ce crédit peut être utilisé pour un autre objectif que la demande initiale ; et surtout, le manager peut gérer l'entreprise sans tenir compte de l'intérêt du créancier financier, sans que celui-ci ne puisse l'observer.<sup>1</sup>

Le risque de crédit se divise en deux situations distinctes : Dans la première situation, le débiteur peut rencontrer des difficultés temporaires qui l'empêchent de remplir ses obligations financières, par contre dans la seconde situation, il peut y avoir des problèmes structurels plus profonds qui risquent de conduire à la disparition complète de l'emprunteur. Ce risque est associé à l'incertitude quant aux montants et aux échéances des paiements que le débiteur effectuera. Il est lié aux fluctuations qui affectent la situation économique et financière de la contrepartie. En fin de compte, le risque de crédit représente la possibilité de pertes consécutives à la détérioration de la situation financière du débiteur.<sup>2</sup>

### **2.1. La typologie et les composantes du risque de crédit<sup>3</sup>**

Selon la définition de risque de crédit, nous tirons la typologie suivante :

#### **2.1.1. Le risque de défaut**

Le risque de défaut se réfère à la possibilité d'un non-respect ou d'un retard de la part d'un débiteur par rapport à ses obligations financières convenues. Il est lié à la probabilité qu'un emprunteur fasse défaut en raison d'une incapacité à respecter ses obligations financières.

Le Comité de Bâle considère qu'un débiteur est en situation de défaut si l'un ou plusieurs des critères suivants sont remplis :

- Il est probable que l'emprunteur ne remboursera pas intégralement ses dettes (principal, intérêts et commissions) ;
- Une perte est enregistrée pour une des facilités de crédit : perte comptabilisée, restructuration de détresse impliquant une réduction ou un rééchelonnement du principal, des intérêts ou des commissions ;
- Un retard de paiement dépassant 90 jours pour un crédit ;
- L'emprunteur fait l'objet d'une procédure de faillite juridique.

La mesure du risque de défaut implique la prise en compte de trois éléments, à savoir :

- **La probabilité de défaut (PD)** : mesure la probabilité qu'un débiteur ne puisse pas honorer ses engagements, quelle que soit la raison. Cette probabilité est estimée à l'aide de modèles statistiques tels que le scoring.
- **L'exposition en cas de défaut (EAD)** : correspond au montant des remboursements restant dus sur la créance. Elle représente la perte maximale qu'un prêteur pourrait subir en cas de défaut immédiat.

<sup>1</sup> KHAROUBI. C, et THOMAS. P, **op-cit**, P24.

<sup>2</sup> **Idem**.

<sup>3</sup> KRIM. W.A, « **Le Crédit Scoring comme outil de gestion du risque de crédit** », institut de financement du développement du Maghreb arabe, Banques, 2023, PP11-13.

- **La perte en cas de défaut (LGD)** : représente la partie de l'exposition qui ne sera pas récupérée après la survenance du défaut. Cette perte prend en compte tous les coûts directs et indirects liés au recouvrement de la créance.

En multipliant ces trois paramètres, une banque peut déterminer sa perte attendue en cas de défaut, qui sert à estimer le risque attendu devant être couvert par des provisions, selon les exigences du Comité de Bâle. Toutefois, les pertes attendues sont insuffisantes pour les banques, en raison de l'incertitude entourant ces pertes. Cette incertitude est due à des facteurs externes qui peuvent dépasser largement les pertes estimées.

Par conséquent, les banques cherchent à estimer la perte potentielle maximale (pertes inattendues) sur une période donnée, avec un certain pourcentage de probabilité. Ces pertes inattendues doivent être couvertes par des fonds propres réglementaires (capital économique), selon les exigences du Comité de Bâle, dans le but de maintenir la solvabilité de la banque.

### **2.1.2. Le risque de dégradation du spread**

Le spread est la différence entre le taux d'intérêt sans risque des Bons du Trésor et le taux que la banque facture au client emprunteur demandeur de crédit. Il représente la prime que la banque facture pour couvrir le risque de contrepartie, qui est lié à la qualité de l'emprunteur.

Si la qualité perçue de l'emprunteur se dégrade et que les risques de défaut ou de dégradation augmentent, la prime de risque sur cet emprunteur augmente également, ce qui entraîne une baisse de la valeur de marché de la dette.<sup>1</sup>

Le risque de spread correspond à la possibilité que la qualité de l'emprunteur se dégrade pendant la durée du crédit, ce qui peut entraîner une diminution des flux attendus de remboursement en principal et en intérêts.

En général, le risque de dégradation a plusieurs conséquences, notamment la détérioration de la qualité du crédit, l'augmentation de la probabilité de défaut et la diminution de la rentabilité de l'opération de crédit. L'évolution imprévisible des spreads représente en elle-même un risque de crédit, car elle influence la valeur marchande du crédit.

### **2.1.3. Le risque de recouvrement en cas de défaut**

Il s'agit d'un risque associé à la capacité de la banque à estimer un taux de recouvrement qui lui permettrait de récupérer une partie des pertes subies sur un prêt après avoir épuisé toutes les procédures judiciaires. Cependant, le calcul de ce taux est difficile, car le défaut de paiement est un événement futur qui dépend de chaque emprunteur.

Ce risque est considéré comme une source d'incertitude pour la banque, car il dépend de facteurs tels que la durée des procédures judiciaires, la valeur réelle des garanties et la position de la banque dans la liste des créanciers.

## **3. La prévention et la limitation du risque**

Afin de faire face aux risques de crédit, les banques ont la responsabilité de mettre en place des mesures de protection pour éviter de compromettre leur position sur le marché

---

<sup>1</sup> RONCALLI. T, « la gestion des risques financiers », ECONOMICA, Paris, 2004, P106.

financier. D'autre part, il est également nécessaire que les pouvoirs publics renforcent la structure du système bancaire en créant des organes de contrôle et en mettant en œuvre une réglementation prudentielle cohérente et complète.

Dans notre cas, nous allons traiter seulement les moyens de prévention liées aux banques.

### **3.1. La convention de crédit**

Une convention de crédit est un document juridique qui énonce les conditions et les modalités d'un prêt accordé à une entreprise emprunteuse. Elle établit les droits et les obligations des deux parties impliquées, à savoir la banque prêteuse et l'entreprise emprunteuse.

Dans ce document, plusieurs éléments sont spécifiés, à savoir :

- Les modalités de remboursement (montant du prêt, la durée, le taux d'intérêt et les échéances de paiement) afin que la banque puisse s'assurer que l'entreprise disposera des flux de trésorerie nécessaires pour rembourser le prêt dans les délais convenus ;
- Les covenants financiers, qui sont des clauses obligeant l'entreprise à maintenir certains ratios financiers ou à respecter certaines conditions pendant toute la durée du prêt ainsi la banque peut surveiller la santé financière de l'entreprise et détecter tout signe précoce de détérioration. Par exemple, l'entreprise peut être tenue de maintenir un niveau d'endettement maximal ou de fournir des rapports financiers réguliers à la banque ;
- Les clauses de défaut, qui précisent les conditions dans lesquelles la banque peut considérer le prêt en défaut et prendre les mesures appropriées.

### **3.2. Le choix des garanties**

Lorsqu'une banque accorde un prêt à une entreprise, elle peut exiger des garanties pour sécuriser le prêt.

#### **3.2.1. La notion de garantie**

La garantie est un mécanisme qui permet de protéger un créancier contre une perte pécuniaire.<sup>1</sup> Elle est généralement prise lors de l'accord de financement ou au cours de la réalisation lorsque la situation de la contrepartie se dégrade.

Les garanties ont une double fonction, elles réduisent la probabilité de défaut de l'emprunteur en atténuant le risque d'aléa moral (l'emprunteur est incité à rembourser la banque pour éviter de perdre la garantie fournie) et offrent une protection en cas de réalisation du risque de non-recouvrement.<sup>2</sup>

#### **3.2.2. Les types de garanties<sup>3</sup>**

On peut classer les garanties bancaires en deux types généraux :

---

<sup>1</sup> LOBEZ. F, « **Banques et marchés du crédit** », PUF, Paris, 1997, P05.

<sup>2</sup> OURABIA. S, « **La prévention de la défaillance des PME par la méthode scoring** », institut de financement du développement du Maghreb arabe, Banques, 2018, P15.

<sup>3</sup> **Idem**, PP16-17.

### 3.2.2.1. Les garanties personnelles

Les garanties personnelles, également appelées "sûretés personnelles", consistent en l'engagement d'une ou plusieurs personnes à rembourser le créancier en cas de défaut de paiement du débiteur principal. Elles peuvent prendre la forme juridique d'un cautionnement ou d'un aval.

- **Le cautionnement** : est un contrat dans lequel une personne (la caution) s'engage à garantir l'exécution d'une obligation envers les créanciers en promettant de l'exécuter elle-même si le débiteur ne le fait pas.

Lorsqu'il s'agit d'un cautionnement, il est nécessaire de vérifier la capacité juridique de la personne physique qui se porte caution (la capacité à avoir des droits, des obligations et la capacité d'exercer le pouvoir de les mettre en œuvre soi-même). De plus, la caution doit toujours être limitée dans son étendue et sa durée.

- **L'aval** : L'aval est un engagement cambiaire accordé par une personne appelée avaliste ou donneur d'aval. Il s'agit d'une garantie donnée pour assurer l'exécution de l'engagement d'un débiteur dans le cadre d'une lettre de change qui est un instrument financier qui formalise une dette et permet le transfert de fonds d'un créancier à un débiteur à une date spécifiée.

L'aval intervient lorsque le bénéficiaire de la lettre de change souhaite obtenir une garantie supplémentaire quant au paiement. L'avaliste, qui peut être une personne différente du débiteur initial, accepte d'endosser la responsabilité du paiement de la lettre de change au cas où le débiteur ne s'acquitterait pas de son obligation.

### 3.2.2.2. Les garanties réelles

Les sûretés réelles sont des garanties qui assurent le paiement des créances en accordant à leurs détenteurs des droits prioritaires de recouvrement. Elles sont qualifiées de réelles car elles sont liées à des biens meubles ou immeubles, conférant ainsi aux créanciers des droits spécifiques. Les sûretés réelles, qui portent sur les biens de l'emprunteur, sont parmi les plus anciennes et les plus valorisées par les banques.<sup>1</sup>

- **Le nantissement** : un contrat réel de garantie dans lequel le débiteur remet la possession effective d'un bien (meuble) au créancier afin de garantir sa dette, en s'assurant que la valeur liquide de la garantie couvre le montant de la dette.

Il existe différents types de nantissement, notamment :

- Nantissement de fonds de commerce ;
- Nantissement du matériel et outillage ;
- Nantissement sur véhicule automobile.

- **L'hypothèque** : un contrat par lequel un débiteur accorde à son créancier un droit sur ses biens immobiliers tels que des terrains, des bateaux ou des immeubles. Si l'emprunteur ne rembourse pas le prêt, les biens hypothéqués peuvent être saisis et vendus par le prêteur.

---

<sup>1</sup> NEVEU. A, « **Financer l'agriculture : quels systèmes bancaires pour quelles agricultures ?** », Edition Charles Léopold Mayer, Vanves, 2001, P141.

L'hypothèque est considérée comme la garantie réelle immobilière par excellence. Elle est souvent utilisée pour couvrir des crédits d'investissement, bien qu'elle puisse également être exigée pour couvrir globalement les crédits d'exploitation lorsque le montant total de ces prêts est élevé.

Elle est généralement plus coûteuse que le nantissement. Cela s'explique par le processus plus complexe et les frais supplémentaires liés à l'évaluation des biens immobiliers, à l'établissement des actes juridiques et à l'enregistrement de l'hypothèque.

### **3.2.3. Les caractéristiques d'une bonne garantie<sup>1</sup>**

Bien que les critères qui définissent une garantie bancaire de qualité puissent varier selon le contexte spécifique et les politiques de chaque banque, il existe certaines caractéristiques générales qui sont généralement considérées comme importantes à savoir :

- La garantie bancaire doit présenter une valeur adéquate permettant de couvrir intégralement le montant du prêt ou de l'engagement financier ;
- Elle devrait être aisément transformable en espèces ou en liquidités ;
- Elle doit être rapidement transférable et réalisable en cas de défaut de paiement ;
- Elle devrait maintenir une valeur stable voire croissante de manière prévisible ;
- Elle doit être légalement valide et exécutoire, en conformité avec les lois et réglementations en vigueur ;
- Elle doit être diversifiée en acceptant différents types de garanties, à la fois réelles et personnelles.
- Elle doit suivre la priorité des hypothèques qui doivent être de premier rang, sauf si des inscriptions de rang supérieur ont déjà été consenties au bénéfice de la banque ou de l'établissement financier prêteur, ou au bénéfice de l'État ;
- Les gages sur les véhicules doivent être enregistrés et porter sur des véhicules standards neufs ;
- Les biens immobiliers et les titres supports de garantie doivent être évalués par des experts indépendants sur la base de procédures formalisées ;
- Les biens supports de garantie doivent être couverts par une assurance dommage adéquate.

### **3.3. Les techniques financières<sup>2</sup>**

Les banques ont recours à différentes techniques financières pour se protéger contre le risque de crédit, en partageant ou transférant une partie de ce dernier à d'autres entités spécialisées, parmi lesquelles on peut citer :

---

<sup>1</sup> Banque d'Algérie, « **Règlement N° 2014-03 du 16 Février 2014 relatif aux classements et provisionnement des créances et des engagements** », Article 13.

<sup>2</sup> ZOUAOUA. S, « **Les banques face aux entreprises en difficultés** », Diplôme supérieur d'études bancaires, Monnaie et banque, Ecole supérieure de banque ESB, 2018, P13.

### **3.3.1. L'affacturage**

L'affacturage est une méthode qui consiste à céder les créances clients d'une entreprise à une société spécialisée appelée factor. Grâce à cette technique, la banque peut déplacer une partie du risque de crédit associé aux créances clients vers la société d'affacturage. Par conséquent, en cas de défaut de paiement de l'entreprise emprunteuse, la banque est moins exposée aux pertes car une partie des créances a déjà été vendue.

### **3.3.2. L'assurance-crédit**

L'assurance-crédit est un mécanisme qui permet à une banque de déléguer une partie ou la totalité du risque lié à un prêt à une compagnie d'assurance. En souscrivant à cette assurance, la compagnie garantit le remboursement des créances en cas de défaillance de l'entreprise emprunteuse.

### **3.3.3. La mise en jeu de la garantie**

En cas de défaut de remboursement de l'entreprise emprunteuse, la banque peut faire valoir ses droits sur les garanties fournies par cette dernière. Cette action peut inclure la saisie et la vente des actifs utilisés en tant que garantie afin de récupérer tout ou une partie du montant dû.

## **3.4. Les sources d'informations externes sur les risques<sup>1</sup>**

Les sources d'informations complémentaires aident les banques à prendre des décisions plus éclairées en matière de crédit, parmi lesquelles on peut citer :

- Les agences de notation qui évaluent la solvabilité et la capacité de remboursement des emprunteurs, en attribuant des notations aux entreprises en fonction de leur évaluation du risque de crédit. Ces notes sur la qualité de crédit d'une entreprise permettent aux banques de prendre des décisions éclairées concernant l'octroi de prêts ;
- Les rapports financiers publiés par les entreprises qui renseignent sur leur santé financière, leur performance antérieure, leur niveau d'endettement, leur rentabilité, et bien d'autres aspects. En les étudiant, Les banques peuvent évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser le prêt ;
- Les informations économiques et sectorielles comme facteurs externes permettent d'évaluer avec précision les risques propres à une industrie ou à une économie spécifique. Car les fluctuations économiques, les modifications réglementaires et les événements particuliers d'un secteur peuvent affecter la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes.

---

<sup>1</sup> ZOUAOUA. S, **op-cit**, P14.



**Conclusion du chapitre**

La détérioration progressive de la situation d'une entreprise n'est pas le résultat d'un événement soudain, mais plutôt le symptôme de causes sous-jacentes et d'un processus de dégradation étalé dans le temps. Pour identifier les dysfonctionnements et les points faibles d'une entreprise et pouvoir y remédier ultérieurement, une analyse approfondie est réalisée dans le cadre du diagnostic global.

Une fois que le concept d'entreprise en difficulté a été défini et que les indicateurs menant à une situation critique ont été identifiés avec leurs réels origines, nous allons étudier l'impact de ces difficultés, notamment la présence de créances impayées, sur la fonction de recouvrement bancaire.

En conséquence, l'utilisation de différentes procédures de recouvrement par la banque nous permettra de comprendre comment les banques réagissent aux créances des entreprises en fonction de la gravité de leur situation. Cela permettra de les accompagner et de résoudre leurs problèmes à l'avenir, ou bien d'envisager des actions judiciaires pour mettre fin à leur relation douteuse qui génère des pertes significatives et alerte la défaillance de la solvabilité bancaire.

## **Chapitre 02 :**

**Le comportement des banques face aux créances  
non-performantes des entreprises en difficultés**

### Introduction du chapitre

Bien que la clientèle soit un facteur déterminant pour la survie et le développement de la banque, en apportant des gains, elle peut également perturber sa gestion administrative et financière en cas de retard ou de défaut de paiement de leurs redevances, entraînant ainsi des pertes. Dans ce contexte, il est crucial de réagir rapidement et de mettre en place des mesures adéquates et appropriées pour minimiser les montants de créances impayées et prévenir les pertes financières.

Les créances impayées peuvent être classées en différents types en fonction de plusieurs critères, tels que la durée de retard de paiement, le montant de la créance et leur qualité. Pour chaque type, la banque adopte une stratégie différente pour faire face au risque associé à la dette.

Les banques disposent de méthodes et de procédures de recouvrement pour récupérer leurs créances en cas de défaut de paiement de la part du client. La méthode privilégiée par les banquiers est le recouvrement amiable, également appelé phase précontentieuse, car elle est simple, efficace et satisfaisante pour les deux parties. Toutefois, si cette méthode ne fonctionne pas, la banque doit recourir au recouvrement par voie judiciaire, également connu sous le nom de phase contentieuse, et prendre les mesures nécessaires pour réaliser les garanties.

C'est pourquoi, ce chapitre se penchera sur ces stratégies de recouvrement mises en place par la banque pour gérer les risques de crédit et minimiser les pertes financières. Ainsi, La première section abordera les obligations comptables et réglementaires pour les crédits non-performants, tandis que la seconde section se concentrera sur les diverses modalités du recouvrement amiable. Enfin, la dernière section traitera les différentes procédures et étapes du recouvrement forcé, par voie judiciaire.

### Section 01 : Les obligations comptables et réglementaires pour les créances non-performantes

Les créances non-performantes, issues des prêts non remboursés par les emprunteurs, sont considérées comme un risque majeur pour les institutions financières. Pour faire face à ce risque, les banques sont tenues de respecter des obligations comptables et réglementaires strictes pour gérer ces créances de manière efficace et réduire leur impact sur leur bilan.

#### 1. La notion de créance bancaire non performante

Il n'existe pas de définition unique et précise pour cette notion, mais plutôt plusieurs définitions.

En général, on entend par prêt non performant comme l'a défini l'ABE « tout prêt dont il est probable que l'établissement ne percevra pas tout ou partie des sommes dues au titre des engagements souscrits par la contrepartie, conformément aux dispositions contractuelles initiales du fait des difficultés financières de cette contrepartie ». <sup>1</sup>

Selon ce contexte et d'après la guidance de la BCE, « sont considérées comme non performantes toutes expositions au risque de crédit présentant des impayés de plus de 90 jours ou qui ne pourront probablement pas être recouvrées sans recours à la réalisation de la garantie, qu'elles présentent ou non des impayés ». <sup>2</sup>

De même, le FMI définit les prêts non performants comme étant les prêts qui n'ont pas été remboursés en termes de principal et d'intérêts pendant une période d'au moins 90 jours. <sup>3</sup>

#### 2. Le classement des créances

« Il est entendu par créances au sens du présent règlement, l'ensemble des crédits accordés aux personnes physiques ou morales, inscrits au bilan des banques et établissements financiers » <sup>4</sup>

Les créances peuvent être classées ainsi : <sup>5</sup>

##### 2.1. Les créances courantes

Les créances courantes font référence aux créances qui sont considérées comme récupérables dans un avenir proche et dont le recouvrement intégral dans les délais contractuels est jugé probable. Cela signifie que la banque considère que ces créances seront payées par le débiteur dans les délais convenus, sans qu'il soit nécessaire de prendre des mesures de recouvrement.

<sup>1</sup> Autorité bancaire européenne, « **Guide de l'ABE sur les prêts non performants** », 2014.

<sup>2</sup> Banque centrale européenne, « **Guide pour l'évaluation des prêts non performants** », 2015.

<sup>3</sup> Fonds Monétaire International, « **Manuel de la balance des paiements et de la position extérieure globale** », 6ème édition, 2009.

<sup>4</sup> Banque d'Algérie, **op-cit**, Article 01.

<sup>5</sup> **Idem**, Article 05.

En d'autres termes, les créances courantes sont celles qui sont régulières, attendues dans un délai normal et prévisible, sans qu'il y ait de risque significatif de non-paiement. Les créances courantes sont donc considérées comme étant peu risquées pour les créanciers.

En général, ces créances courantes comprennent des créances garanties par l'État, des dépôts effectués auprès de la banque ou de l'établissement prêteur, ainsi que des titres nantis qui peuvent être liquidés sans affecter leur valeur.

**N.B :** Les titres nantis sont des titres financiers tels que des actions, des obligations ou des parts de fonds d'investissement, qui sont utilisés comme garantie pour un prêt. Ces titres sont conservés avec leur valeur intacte et peuvent être utilisés pour rembourser le prêt en cas de défaillance de l'emprunteur.<sup>1</sup>

### 2.2. Les créances classées

Les créances classées sont des créances qui sont considérées comme potentiellement irrécouvrables en raison d'un risque probable ou certain de non-recouvrement total ou partiel, ou en raison d'impayés en souffrance depuis plus de trois mois.

Cela peut inclure des prêts accordés à des emprunteurs ayant un mauvais historique de crédit, des prêts garantis par des biens dévalués, ou des prêts accordés à des entreprises en difficulté financière.

Lorsqu'une banque classe une créance, cela indique qu'elle est considérée comme potentiellement impossible à récupérer ou en cours de devenir telle. Ces créances classées sont généralement transférées à des portefeuilles spécifiques de gestion des créances, où des professionnels du recouvrement travaillent à recouvrer les montants impayés afin d'essayer de minimiser les effets et pertes liées à ces créances sur les résultats financiers des banques.

Ces dernières ont des règles strictes en matière de classification des créances, qui sont réglementées par les autorités de régulation financière. Sur ce on cite ces trois catégories, réparties en fonction de leurs niveaux de risque :

#### 2.2.1. Les créances à problèmes potentiels

Les créances à problèmes potentiels sont des créances qui présentent des risques de devenir des créances douteuses à l'avenir (présentent un risque probable de non-recouvrement partiel ou total), car il y a des indications que le débiteur pourrait avoir des difficultés à les rembourser (une baisse significative des bénéfices, des problèmes de liquidités et un endettement excessif, des litiges entre actionnaires, ou encore une instabilité dans son secteur d'activité...etc.).

Ces créances sont souvent des prêts et des avances accordés aux entreprises, qui peuvent être appelés des prêts à risque ou des prêts potentiellement non performants dans le contexte bancaire.

En cas de détérioration de la situation financière de l'emprunteur, les banques peuvent prendre des mesures amiables légères (relances, appels téléphoniques ...etc.) pour récupérer

---

<sup>1</sup> VERNIMMEN. P, QUIRY. P, « **Finance d'entreprise** », éditions Dalloz, 12ème édition, 2021, P856.

cette catégorie de créances. Si la situation ne s'améliore pas, les prêts peuvent être classés comme des créances douteuses ou des créances en souffrance.

En Algérie, les créances à problèmes potentiels comprennent :<sup>1</sup>

- Les crédits amortissables qui n'ont pas été réglés depuis au moins 90 jours ;
- Les crédits-bails avec un loyer impayé depuis 90 jours ;
- Les soldes débiteurs de comptes courants qui n'ont pas été couverts par des mouvements créditeurs pendant 90 à 180 jours ;
- Les crédits immobiliers impayés depuis au moins six mois ;
- Les créances dont le recouvrement total ou partiel est incertain en raison de la dégradation de la situation financière de la contrepartie, tels que des problèmes sectoriels ou internes.

### 2.2.2. Les créances très risquées

Les créances très risquées désignent des prêts ou avances accordés à des entreprises présentant un risque élevé de ne pas rembourser la totalité ou une partie de leur dette. Ces créances peuvent provenir de clients en difficulté financière importante (une faillite imminente, des pertes importantes, une immense réduction de leurs activités commerciales ou une insuffisance de garanties...etc.).

Les banques ont des politiques et des procédures en place pour gérer les créances très risquées (mettre en place un plan de remboursement échelonné, vendre ces créances à des tiers spécialisés dans la gestion de ces actifs ...etc.).

En Algérie, Les créances très risquées sont celles qui répondent aux critères suivants :<sup>2</sup>

- Les crédits amortissables pour lesquels au moins une échéance n'a pas été réglée depuis 180 jours, ainsi que les encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas réglés 180 jours après leur terme ;
- Les soldes débiteurs des comptes courants qui n'ont pas enregistré de mouvements créditeurs couvrant la totalité des frais bancaires et une partie significative des soldes débiteurs pendant une période de 180 à 360 jours ;
- Les crédits-bails dont au moins un loyer e n'a pas été honoré depuis 180 jours ;
- Les prêts immobiliers garantis par une hypothèque aux particuliers dont les échéances mensuelles n'ont pas été honorées depuis au moins 12 mois ;
- Les créances détenues sur une contrepartie qui a été déclarée en règlement judiciaire ;
- Les créances faisant l'objet d'un litige judiciaire en termes de matérialité ou de consistance ;
- En outre, les créances dont le recouvrement total ou partiel est très incertain, même sans impayés, sont également classées dans cette catégorie. Cela inclut notamment les contreparties dont la situation financière est très dégradée et qui présentent des caractéristiques similaires à celles de la catégorie 1, ou qui ont fait l'objet d'une procédure d'alerte.

---

<sup>1</sup> Banque d'Algérie, **op-cit**, Article 05.

<sup>2</sup> **Idem**.

### 2.2.3. Les créances compromises

Les créances compromises représentent des dettes pour lesquelles la banque a déjà entrepris des actions de recouvrement, mais sans succès, les rendant souvent considérées comme irrécouvrables.

Ces créances peuvent être liées à des clients qui sont en défaut de paiement depuis longtemps ou qui font face à des difficultés financières importantes, telles qu'une faillite, un redressement judiciaire ou une liquidation, augmentant ainsi le risque de pertes financières pour la banque.

Pour récupérer ces créances, la banque peut faire appel à une agence de recouvrement de créances ou recourir à des mesures judiciaires contre le client en question.

En Algérie, Les créances compromises incluent les créances dont le recouvrement est incertain, et qui ne peuvent pas être réintégrées dans les créances courantes à court terme. Cela peut inclure :

- Les prêts à amortissement dont une échéance n'a pas été payée depuis plus de 360 jours, ainsi que les prêts à remboursement unique qui n'ont pas été payés au moins 360 jours après leur échéance ;
- Les crédits-bails dont au moins un loyer est en retard de plus de 360 jours ;
- Les prêts immobiliers à particuliers garantis par une hypothèque dont les paiements mensuels n'ont pas été effectués depuis plus de 18 mois ;
- Les soldes débiteurs des comptes courants qui n'ont pas été compensés par des mouvements créditeurs couvrant la totalité des agios et une partie significative du capital pendant plus de 360 jours ;
- Les créances frappées de déchéance du terme ;
- Les créances détenues sur une contrepartie en faillite, en liquidation ou en cessation d'activité.

Les banques doivent évaluer le classement de leurs créances au moins tous les trimestres mais si nécessaire, les créances doivent être reclassées et les provisions doivent être ajustées sans délai.

### 3. La réglementation nationale de gestion des créances bancaires

La réglementation nationale souligne l'importance pour les banques de surveiller attentivement les risques associés à leurs contreparties et de prendre des mesures pour se protéger contre les pertes potentielles en cas de défaillance.

#### 3.1. L'application de contagion

La réglementation nationale traite la manière dont les créances et les engagements des banques peuvent être déclassés en cas de risque de non-remboursement ou de défaillance de la contrepartie de cette manière :<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Banque d'Algérie, **op-cit**, Article 06.

Lorsqu'une créance est déclassée, cela signifie qu'elle est considérée comme plus risquée et moins susceptible d'être remboursée.

Si une créance est déclassée, cela peut entraîner la dégradation de toutes les autres créances similaires de la même catégorie détenues par l'institution financière (effet de contagion).

### **3.2. La sortie des encours douteux**

Si une contrepartie est considérée comme présentant un risque élevé de ne pas rembourser ses dettes, ou un risque de défaillance, tous les engagements donnés de manière irrévocable à cette contrepartie sont également considérés comme douteux.

Si une contrepartie appartient à un groupe, la banque doit évaluer l'impact de sa défaillance sur le groupe dans son ensemble car cette défaillance peut entraîner des pertes importantes pour l'institution financière, elle peut donc procéder au déclassement de l'ensemble des créances sur toutes les entités du groupe.

#### **3.2.1. Les encours restructurés**

En ce qui concerne la restructuration des créances par les institutions financières et les procédures de classement et de communication à suivre avec les autorités de réglementation, voici les règles à respecter :<sup>1</sup>

#### **3.2.2. Le retour en encours sain**

Lorsqu'une créance est restructurée, elle doit être maintenue dans sa catégorie de risque d'origine pendant au moins 12 mois. Pendant cette période, la créance doit être considérée comme ayant le même niveau de risque, même si elle est en cours de restructuration.

Après 12 mois, si les conditions de restructuration ont été respectées, les paiements ont été effectués selon le nouvel échéancier de remboursement, et les intérêts ont été payés, la créance peut être reclassée en tant que créance courante.

##### **3.2.2.1. Le déclassement en créances compromises**

Si des retards de paiement surviennent sur des créances restructurées, elles sont entièrement déclassées en créances compromises après 90 jours.

##### **3.2.2.2. Un cas spécifique de créances restructurées**

Les créances restructurées dont le montant est supérieur à 50 000 000 DA doivent être communiquées trimestriellement à la commission bancaire et à la Banque d'Algérie.

Cette mesure permet aux autorités de réglementation de surveiller l'évolution de la qualité des actifs des institutions financières et de détecter les risques potentiels dans le système financier.

---

<sup>1</sup> Banque d'Algérie, **op-cit**, Article 07.



### 3.2.3. Le passage en perte

En ce qui concerne les créances passant en pertes, il faut savoir que :<sup>1</sup>

Pour les créances irrécouvrables, qui sont des créances pour lesquelles il n'y a aucune possibilité de récupérer les sommes dues, elles ne doivent être passées en perte qu'après épuisement des voies amiables ou judiciaires (Avant de les faire passer en perte, il est donc important que la banque épuise toutes les voies amiables ou judiciaires pour tenter de récupérer les sommes dues).

Pour les créances de faibles montants, les frais de procédure pour récupérer la créance peuvent dépasser le montant réel de la créance elle-même. Dans ces cas-là, les banques peuvent décider de passer directement la créance en perte, sans poursuivre le recouvrement par des voies amiables ou judiciaires.

## 4. Le provisionnement des créances et des engagements douteux

Pour gérer les risques liés aux créances, les institutions financières réservent des fonds sous forme de provision pour pertes sur prêts (PPL) afin de couvrir les pertes potentielles qui pourraient survenir en cas de défaut de paiement.

Les taux de provisionnement minimum sont adaptés en fonction du niveau de risque associé aux prêts accordés, et varient selon les catégories de créances détenues :

- Pour les créances courantes, les institutions financières doivent provisionner 1 % du montant chaque année jusqu'à ce que la provision atteigne 3 % du total.<sup>2</sup>
- Les créances classées comme à problèmes potentiels, très risquées et compromises nécessitent un taux de provisionnement plus important, respectivement de 20 %, 50 % et 100 %.<sup>3</sup>

De même, dans le cas d'engagements par signature donnés de façon irrévocable à une contrepartie, la banque doit également appliquer une PPL pour couvrir les pertes potentielles liées à cet engagement. Si la dette est classée dans l'une des catégories à risque mentionnées précédemment, les taux de provisionnement correspondants seront appliqués pour couvrir les risques associés à cette dette. Plus le risque encouru par la contrepartie est élevé, plus le taux de provisionnement sera élevé.<sup>4</sup>

Pour calculer le montant de la provision pour pertes sur prêts (PPL), le montant brut de la créance, c'est-à-dire le montant du prêt accordé, est utilisé comme base de calcul, sans inclure les intérêts impayés et les garanties acceptées pour le prêt. Cette méthode est utilisée pour refléter plus précisément le niveau de risque réel associé au prêt.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Banque d'Algérie, **op-cit**, Article 08.

<sup>2</sup> **Idem**, Article 09.

<sup>3</sup> **Ibid**, Article 10.

<sup>4</sup> **Ibid**, Article 10.

<sup>5</sup> **Ibid**, Article 11.

- Les informations relatives aux créances évoquées seront synthétisées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 4 : Classification des créances bancaires**

	Créances courantes	Créances classées		
		Créances à problèmes potentiels	Créances très risquées	Créances compromises
<b>Durée du retard</b>	Courte (moins de trois mois)	Moyenne (entre trois et six mois)	Longe (entre six et douze mois)	Très longue (Plus de douze mois)
<b>Probabilité de remboursement</b>	Élevée	Modérée	Faible	Extrêmement faible, voire quasiment nulle
<b>Niveau de risque</b>	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
<b>Montant</b>	Peu élevé à modéré	Modéré à faible	Modéré à élevé	Élevé
<b>Impact sur la rentabilité bancaire</b>	Limité	Modéré à faible	Significatif	Très important
<b>Taux de provision</b>	1% jusqu'à atteindre 3%	20%	50%	100%
<b>Catégorie d'entreprises concernées</b>	Saines et solides	En dégradation, voire difficultés temporaires	En difficultés financière	En situation critique
<b>Stratégie de recouvrement</b>	/	Amiable	Précontentieux	Contentieux

**Source :** Conception personnelle sur la base : des articles du règlement **op-cit** de la Banque d'Algérie.

### Section 02 : Le recouvrement des créances non-performantes par le règlement amiable

La gestion curative du risque crédit, communément appelée recouvrement, ressemble aux services après-vente offerts par les entreprises commerciales.<sup>1</sup>

C'est devenu crucial pour les banques de maintenir une relation personnalisée avec leurs clients en gérant efficacement chaque cas individuel en fonction de la nature de la défaillance de chaque débiteur. Si un client ne rembourse pas sa dette à l'échéance, la banque entreprend des négociations pour parvenir à un accord amiable.

#### 1. Le recouvrement bancaire

##### 1.1. La notion de recouvrement bancaire

Le recouvrement bancaire désigne l'ensemble des démarches entreprises par une banque créancière pour récupérer toute dette impayée d'un emprunteur débiteur qui n'a pas respecté les termes de son accord financier. La banque peut se charger elle-même de ce processus ou faire appel à une agence spécialisée en recouvrement. Cette fonction prend effet dès le premier incident de paiement avec le débiteur. Initialement, une tentative amiable est généralement faite pour récupérer la dette, mais si cela ne fonctionne pas, des mesures plus agressives peuvent être prises, ce qui conduit alors à un recouvrement forcé, on parle donc de contentieux.<sup>2</sup>

Il existe ainsi deux types distincts de recouvrement : le recouvrement amiable et le recouvrement judiciaire ou contentieux.

##### 1.2. Le rôle du recouvrement

Le recouvrement bancaire est un processus crucial pour la santé financière de la banque, car il permet de gérer le risque de crédit en récupérant les dettes impayées. En outre, il peut être considéré comme une activité commerciale, car il transforme les pertes en revenus en récupérant les créances en souffrance. Le recouvrement vise à minimiser les pertes pour la banque tout en collaborant avec les clients pour trouver des solutions de remboursement adaptées, préservant ainsi la relation de confiance avec les clients.

##### 1.3. Les principes et finalités de la fonction recouvrement dans une banque

La fonction recouvrement est une activité bancaire importante qui nécessite une réflexion sur ses finalités en raison des enjeux financiers qu'elle comporte.

L'efficacité de cette fonction repose sur l'analyse des trois piliers fondamentaux, considérés comme facteurs clé de succès, à savoir :<sup>3</sup>

- **La réactivité** : face à un incident de paiement, la banque doit réagir rapidement et se mettre en action pour récupérer sa créance. Le temps est une contrainte importante car les impayés ont tendance à s'accumuler, la solvabilité du client peut changer, et d'autres créanciers plus réactifs

<sup>1</sup> MIGEOTTE. P.F, « Gestion du risque client », éditions Dunod, Paris, 2010, P144.

<sup>2</sup> BOUCHER. É, « Guide pratique du recouvrement amiable et judiciaire », Éditions L'Express, Paris, 2019, P09.

<sup>3</sup> BRANGER. J, « Le recouvrement de créances : Du recouvrement amiable au recouvrement judiciaire », Éditions Revue Banque, Paris, 2017, PP17-18.

peuvent récupérer les fonds avant la banque. Pour être efficace, la banque doit donc disposer des outils nécessaires pour détecter les impayés et mettre en place une organisation efficace pour gérer ces cas.

- **La continuité** : tout retard peut nuire à la récupération de la créance, pour éviter cela, il est essentiel que l'organisation interne de la gestion du risque fonctionne de manière optimale, sans interruption. Ainsi, l'ensemble de la structure impliquée dans le processus de recouvrement doit travailler de manière homogène et rationnelle, en s'assurant qu'il n'y ait pas de rupture pendant toute la phase de pression exercée sur le client en retard de paiement.

- **La progressivité** : En matière de recouvrement bancaire, les efforts et mesures de récupération de créances sont adaptés à la situation financière de chaque client en difficulté de paiement. Cela implique que les banques doivent trouver un juste équilibre entre le recouvrement des créances impayées et la prise en compte de la capacité de l'emprunteur à rembourser sa dette, en prenant en considération divers facteurs tels que son niveau de revenu, ses dépenses, ses actifs et ses engagements financiers. L'objectif ultime est de garantir que les efforts de recouvrement soient équitables et proportionnés à la situation financière de l'emprunteur, de manière à prévenir toute détérioration de sa situation financière et à maintenir une relation bancaire saine et durable.

Dans le but d'atteindre ces objectifs clés du recouvrement bancaire, il est préférable de rassembler toutes les unités opérationnelles impliquées à chaque étape de la gestion des impayés au sein d'une filière de risque distincte, dont la gestion est confiée à un cadre de la banque.

Il est important de noter que les attentes de recouvrement se résument à ces points clés :

- Le remboursement de la dette dans les délais impartis, pour garantir le recouvrement efficace des créances impayées ;
- La maintenance de la relation bancaire saine et durable avec l'emprunteur (un client en difficulté aujourd'hui peut redevenir un client rentable demain) ;
- La protection de l'image de marque de la banque, en agissant de manière éthique et responsable ;
- La minimisation des pertes financières pour la banque, en récupérant les créances impayées de manière efficace et rentable ;
- La couverture des risques grâce à une politique de provisionnement prudente basée sur une analyse détaillée des créances, des garanties et des possibilités de récupération ;
- L'amélioration de la stratégie de distribution du crédit en analysant régulièrement les causes des défaillances des clients.

### 1.4. Les unités de recouvrement de la banque<sup>1</sup>

Les unités de recouvrement sont des divisions ou départements qui récupèrent les créances impayées, gèrent les prêts et comptes en souffrance, et travaillent avec les clients pour

---

<sup>1</sup> BENTZ. V, « **Guide pratique du recouvrement des créances** », Éditions d'Organisation, 3ème édition, Paris, 2016, PP25-26.

élaborer des plans de remboursement et de règlement. Elles peuvent être spécialisées par type de prêt impayé (unités de recouvrement des prêts immobiliers, des prêts automobiles, des cartes de crédit, etc.) et certaines banques ont des équipes dédiées à la récupération de dettes commerciales ou de particuliers.

On peut identifier trois types d'unités de recouvrement couramment utilisées :

- **Les unités de recouvrement internes** : des départements ou des équipes de recouvrement au sein d'une banque, chargés de récupérer les créances impayées et de trouver des solutions de remboursement et de règlement en collaboration avec les autres départements de la banque.

En général, cette responsabilité du recouvrement interne est répartie entre trois cellules principales : Les agences bancaires, la cellule de recouvrement à l'amiable (service précontentieux) et la cellule de recouvrement judiciaire (service contentieux).

- **Les unités de recouvrement externes** : sont des entreprises spécialisées dans le recouvrement de créances impayées, qui collaborent souvent avec les banques pour récupérer les dettes de leurs clients.

- **Les unités de recouvrement judiciaires** : sont des services juridiques ou des cabinets d'avocats mandatés par la banque pour récupérer les créances impayées à travers des procédures juridiques.

## 2. Le recouvrement à l'amiable

Le recouvrement amiable est une procédure visant à obtenir le paiement volontaire de la créance par le débiteur, en engageant des négociations avec lui de manière informelle par le biais de divers moyens (tels que les lettres, les appels téléphoniques ou les visites amiables). Il s'agit d'un règlement de litige par accord entre le banquier créancier et le client débiteur, afin d'éviter un recours à l'arsenal juridique, grâce à une communication maîtrisée et un suivi rigoureux des mesures prises par la banque.<sup>1</sup>

### 2.1. Le moment de recours au recouvrement à l'amiable

Avant l'échéance du crédit accordé, le banquier effectue une étape préalable au recouvrement en rappelant au débiteur ses engagements envers la banque. Cette démarche préventive vise à éviter tout retard dans le remboursement, souvent causé par un simple oubli, et permet au débiteur de mieux gérer ses priorités, notamment s'il rencontre des difficultés de trésorerie.<sup>2</sup>

Cependant, dès que l'échéance de remboursement arrive et que le client manque à ses obligations de remboursement (Dès le premier incident de paiement), la banque passe directement à la phase de recouvrement à l'amiable avec tous les moyens dont elle dispose.

<sup>1</sup> GOUTAL. L, « **Le recouvrement amiable des créances bancaires** », Banque & Droit, 3, 150, 2013, PP43-47.

<sup>2</sup> LEFEBVRE. F, « **Guide pratique des opérations de banque** », Éditions Francis Lefebvre, Paris, 2019, P393-394.

## **2.2. Les méthodes du recouvrement amiable**

Pour parvenir à un règlement à l'amiable, les banques utilisent des méthodes efficaces et adaptées à chaque situation, à savoir :

### **2.2.1. La relance du débiteur<sup>1</sup>**

La relance est un pilier de la gestion des créances client visant à obtenir le paiement des créances dans les délais impartis jusqu'à leur encaissement.

Cette technique de relance peut prendre ces formes :

#### **2.2.1.1. La relance écrite (la lettre de rappel)**

La relance par courrier est une méthode de rappel de créances, préliminaire avant d'entamer une procédure plus formelle, qui implique l'envoi d'une lettre au débiteur pour le pousser à rembourser sa dette dans les délais impartis. Elle est envoyée dès que des paiements sont en retard, avant d'envisager une mise en demeure et peut être aussi répétée à plusieurs reprises au cours du processus de récupération de créances. Son objectif est de maintenir une communication ouverte entre le créancier et le débiteur.

Cette lettre peut contenir diverses informations, telles que le montant de la dette, la date d'échéance, les modalités de paiement, le rappel des avantages d'un règlement rapide des dettes, ainsi qu'une demande de règlement rapide.

#### **2.2.1.2. La relance téléphonique**

La relance téléphonique permet de résoudre les impayés en communiquant directement avec le débiteur sans nécessiter un déplacement physique. Son objectif est de produire un impact psychologique, particulièrement lorsque celle-ci est combinée à une relance écrite efficace.

Pour assurer l'efficacité de cette méthode, se doit d'être rigoureusement préparée et planifiée l'agent de recouvrement doit :

- Se préparer à l'avance en collectant toutes les informations pertinentes relatives à la dette avant l'appel (la date d'échéance, le montant dû et les modalités de paiement) ;
- Être poli et amical pendant l'appel et éviter toute attitude agressive ou jugement de valeur ;
- Mettre en avant les avantages d'un règlement rapide de la dette (tels que l'absence de frais supplémentaires ou de pénalités de retard) ;
- Écouter attentivement et comprendre la situation financière du débiteur. (Il faut souligner que s'il est en difficulté financière, il est possible de négocier des modalités de paiement adaptées à sa situation) ;
- Donner des instructions claires et précises au débiteur (notamment en ce qui concerne les modalités de paiement, la date limite pour régler la dette et les conséquences en cas de non-paiement) ;

---

<sup>1</sup> CHARLES. C, « **Gestion des créances clients : guide pratique** », Éditions Delmas, Paris, 1990, PP158-160.

- Éviter de harceler le débiteur avec des appels répétés ou excessifs.

### 2.2.2. Les visites à l'entreprise en difficulté<sup>1</sup>

La méthode de visite consiste à envoyer un représentant de la banque ou un agent de recouvrement pour rencontrer directement les responsables de l'entreprise en difficulté sur leur lieu du siège de l'entreprise ou lors d'un événement où les dirigeants de l'entreprise sont présents. Cette approche est courante et particulièrement adaptée pour les dettes complexes ou importantes, où une négociation en personne peut être plus efficace qu'une relance téléphonique ou écrite.

Le nombre de visites pour cette méthode n'est pas limité et variera en fonction de la complexité de la dette et de la coopération de l'entreprise avec la banque.

Pendant la discussion avec les dirigeants, l'agent cherche à comprendre la situation financière actuelle réelle de l'entreprise ainsi que les vraies raisons pour lesquelles les paiements n'ont pas été effectués. Ce qui permet à l'agent de proposer des solutions de remboursement amiables adaptées à la situation de l'entreprise, en prenant en compte les arguments et preuves justifiant les causes de l'impayé.

Après la visite, un compte rendu détaillé est envoyé à l'équipe chargée du suivi pour planifier les prochaines étapes du recouvrement.

Bien que cette méthode permette de créer un lien de confiance entre l'agent de recouvrement et les dirigeants de l'entreprise, mais peut également être chronophage, considérée comme intrusive ou intimidante.

### 2.3. Les solutions proposées de l'arrangement à l'amiable

Après avoir examiné différentes méthodes de relance, la banque peut constater que le retard de certaines entreprises dans le remboursement de leurs dettes est dû à une incapacité financière réelle ainsi qu'à des raisons spécifiques vérifiables expliquant leurs retards de paiement.

Si la banque, après une communication transparente et honnête avec l'entreprise et suite à une étude minutieuse, remarque également des perspectives de redressement futur et que les difficultés sont temporaires, des solutions de paiement amiables satisfaisantes aux deux parties ont pu être proposées, notamment :

#### 2.3.1. Le rééchelonnement de la dette<sup>2</sup>

La méthode de rééchelonnement de la dette permet de redéfinir les modalités de remboursement en fonction des capacités financières de l'emprunteur. Cette modification est permanente et implique un accord entre le créancier et le débiteur. Les termes du contrat initial peuvent être ajustés, tels que la durée du prêt, le taux d'intérêt ou les paiements périodiques.

<sup>1</sup> BOUBAKER. F, et BEN-AMEUR. H, « La méthode de visite dans le recouvrement bancaire : une approche de la négociation », Revue Management & Avenir, 39, 1, 2011, PP158-176.

<sup>2</sup> CARAMALLI. D, « Les procédures amiables de traitement des difficultés des entreprises », Revue des Procédures Collectives, 3, 18, 2016, PP162-163.

Si le rééchelonnement est total, la banque peut annuler une partie de la dette ou reporter les paiements à une date ultérieure. En revanche, si le rééchelonnement est partiel, la banque peut ajuster certains termes de remboursement, comme le taux d'intérêt ou la durée du prêt.

### 2.3.2. Le refinancement de la dette existante<sup>1</sup>

Le refinancement consiste à obtenir un nouveau prêt ou une nouvelle ligne de crédit avec des termes plus avantageux que ceux de la dette (l'ancien crédit), afin de rembourser cette dernière et de réduire les coûts d'emprunt.

### 2.3.3. Le report de paiement<sup>2</sup>

Le délai de paiement différé est une option accordée temporairement au débiteur pour régler sa dette à une date ultérieure (repousser la date de paiement initialement prévue) sans encourir de pénalités ou de frais supplémentaires. Ce délai est généralement négocié entre le créancier et le débiteur et ne modifie pas les modalités de remboursement de la dette (contrairement au rééchelonnement), mais simplement la date d'échéance du paiement.

### 2.3.4. La période de grâce<sup>3</sup>

La période de différé de paiement ou de moratoire consiste à accorder un délai pendant lequel l'emprunteur ne sera pas tenu de rembourser ses échéances de paiement. Mais, l'intérêt continue généralement à s'accumuler, ce qui signifie que le montant total dû à la fin de la période de prêt sera plus élevé que si les paiements réguliers avaient été effectués dès le début du prêt.

### 2.3.5. L'abandon de créance<sup>4</sup>

L'abandon de créance consiste à renoncer totalement ou partiellement à une dette, permettant ainsi à l'emprunteur de rembourser une somme réduite ou de se libérer complètement de sa dette. Cette solution est souvent envisagée lorsque le prêteur estime qu'il est peu probable de récupérer l'intégralité de la dette.

### 2.3.6. La restructuration de la dette

La restructuration de la dette permet à l'entreprise de réorganiser sa dette pour la rendre plus supportable et de mieux correspondre à sa capacité de remboursement<sup>5</sup>. Cette solution peut impliquer plusieurs actions, telles que le réaménagement de la dette, la conversion de la dette en actions, ou la fourniture de garanties supplémentaires.

- Le réaménagement de la dette<sup>6</sup> consiste à ajuster les conditions d'un prêt afin de réduire les paiements mensuels et les charges d'intérêt. Par exemple, l'entreprise peut bénéficier d'un taux d'intérêt réduit pour une période donnée.

<sup>1</sup> RONTCHEVSKY. N, « La gestion amiable des entreprises en difficulté », Revue de Banque et Droit, 169, 2016, PP28-30.

<sup>2</sup> Idem, PP30-32.

<sup>3</sup> Ibid, PP33-35.

<sup>4</sup> Ibid, PP35-37.

<sup>5</sup> WEINTRAUB. W.S, et STEIN. G.T, « Restructuring Debt: Restructuring Corporate Debt », Wiley Éditions, Hoboken, 2011, P03.

<sup>6</sup> Idem, PP33-34.



- La conversion de la dette en actions<sup>1</sup> est un processus qui implique de troquer une partie ou la totalité de la dette d'une entreprise contre des actions de cette même entreprise (la banque accepte de convertir leur créance en une participation au capital de l'entreprise et devient actionnaire de l'entreprise qui peut ainsi bénéficier de la croissance future de celle-ci).
- L'apport de garanties supplémentaires consiste à fournir à la banque de différentes formes de garanties, telles que des garanties sur les actifs de l'entreprise, les comptes clients ou les stocks.

### 2.3.7. La cession de créance<sup>2</sup>

Dans cette stratégie, la banque qui détient la dette la vend à une société tierce spécialisée dans le recouvrement de créances, appelée le cessionnaire. Le cessionnaire paie à la banque une somme d'argent pour la dette, qui peut être inférieure au montant total de la dette, ce qui constitue un transfert de propriété de la dette.

Suite à la cession de la dette, la société spécialisée dans le recouvrement de créances devient le créancier légitime et assume la responsabilité de recouvrer la dette auprès de l'entreprise en difficulté.

### 2.3.8. La vente de créance<sup>3</sup>

Lorsqu'un investisseur tiers rachète la dette d'une entreprise en difficulté, cela signifie qu'il devient son nouveau créancier. Cette transaction peut être accompagnée d'un apport de fonds supplémentaires ainsi que d'une expertise nouvelle pour aider l'entreprise à se redresser. En prenant le contrôle de l'entreprise, l'investisseur tiers peut la sauver de la faillite grâce à ses connaissances et à son financement.

### 2.3.9. Le redressement de l'entreprise<sup>4</sup>

Ce processus implique une collaboration entre la banque et l'entreprise pour élaborer un plan de redressement qui vise à réorganiser les activités de l'entreprise pour générer des revenus suffisants afin de rembourser la dette.

Le plan peut comporter diverses mesures, notamment la réduction de certaines dépenses, l'augmentation de la production ou la vente d'actifs non essentiels. L'objectif est de permettre à l'entreprise de continuer ses activités tout en remboursant sa dette plutôt que de liquider ses actifs et de fermer ses portes.

➤ Il convient de souligner que chaque solution de recouvrement amiable possède ses propres points forts et points faibles, et que la banque doit donc évaluer soigneusement la situation de chaque entreprise avant de proposer une solution adaptée, qui peut être une combinaison de plusieurs options

<sup>1</sup> ALTMAN. E.I, et HOTCHKISS. E, « **Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt** », Wiley Éditions, 3eme édition, Hoboken, 2018, PP159-162.

<sup>2</sup> **Idem**, P163.

<sup>3</sup> **Ibid**, P164.

<sup>4</sup> RONTCHEVSKY. N, **op-cit**, PP30-35.

### **Section 03 : Le recouvrement des créances non-performantes par le règlement judiciaire**

Lorsque les tentatives de règlement à l'amiable s'avèrent inefficaces, la banque n'a d'autre choix que de recourir à l'arsenal juridique pour récupérer sa créance. Ce recours est considéré comme l'ultime solution pour la banque.

#### **1. Le recouvrement judiciaire**

Le recouvrement judiciaire est une procédure par laquelle la banque, après une analyse minutieuse du dossier du débiteur, engage une action en justice afin d'obtenir un jugement qui condamne le débiteur à rembourser sa dette.<sup>1</sup>

Le service contentieux est celui chargé de traiter ce type de litige (possède l'expertise nécessaire pour le faire). Ses agents sont principalement des juristes ou des avocats spécialisés dans la récupération de créances.<sup>2</sup>

Le préposé au contentieux ou l'avocat de la banque est responsable de la rédaction d'une requête introductive d'instance qui expose en détail le litige entre le banquier créancier et son client débiteur. Cette requête doit être accompagnée de toutes les pièces justifiant la créance, notamment :<sup>3</sup>

- Le relevé de compte ;
- La convention de crédit ;
- L'effet retourné impayé ;
- Protêt pour non-remboursement, accompagné des billets à ordre non honorés et de la lettre de déchéance du terme signé par le débiteur ;
- Lettre de reconnaissance de dette signée par le débiteur ;
- Actes de garanties (hypothèque, nantissement du fonds de commerce, matériel...) ;
- Sommation de payer demeurée infructueuse établie par l'huissier de justice ;
- Procès-verbal de créance établi par l'huissier de justice.

#### **2. Procédures de recouvrement judiciaire**

Dans le recouvrement par voie judiciaire, nous distinguons trois phases essentielles :

- Les mesures précontentieuses ;
- Les mesures conservatoires ;
- Les procédures judiciaires de recouvrement des créances.

---

<sup>1</sup> ROUDIER. T, « Le guide du recouvrement de créances », Gualino éditeur, 3ème édition, Paris, 2016, PP43-44.

<sup>2</sup> Idem, PP53-58.

<sup>3</sup> IMOUDACHE. N, « Le contentieux bancaire en Algérie », En vue de l'obtention du diplôme De magister, Sciences Economiques, Monnaie Finance Banque, université Mouloud MAMMARI de TIZI-OUZOU, 2009, P157.

Il convient de souligner que les politiques de recouvrement des banques en matière de recouvrement des créances impayées peuvent varier en fonction des juridictions et des lois en vigueur dans chaque pays, ainsi que des politiques internes spécifiques de chaque banque.

### **2.1. Les mesures précontentieuses**

La procédure précontentieuse consiste simplement en un règlement à l'amiable, comme nous l'avons vu dans la section précédente. Cependant, elle permet au banquier de démontrer devant le juge qu'il a utilisé tous les moyens légaux pour trouver un arrangement à l'amiable avec son client avant de recourir à la justice mais en vain.<sup>1</sup>

Cette procédure implique l'envoi d'une mise en demeure et le commandement de payer.

#### **2.1.1. La mise en demeure<sup>2</sup>**

La mise en demeure est une mesure coercitive pour inciter une entreprise ayant des dettes impayées à rembourser la somme due dans un délai spécifié, qui dépend de la politique de la banque et de la situation financière de l'entreprise.

Cette notification formelle peut être accompagnée d'une menace de poursuites judiciaires ou de saisie de biens ou de comptes bancaires, ce qui met une pression sur l'entreprise. Cependant, pour éviter des conséquences négatives à long terme sur la relation entre la banque et l'entreprise, il est important de faire preuve de prudence dans l'utilisation de cette mesure et de l'envoyer seulement après plusieurs relances de paiement restées infructueuses.

#### **2.1.2. Le commandement de payer (la sommation de payer)<sup>3</sup>**

Le commandement de payer peut être défini comme étant un acte extra-judiciaire effectué par un huissier de justice compétent territorialement. Cet acte vise à inviter le débiteur à régler la somme due, qui est exigible soit entre les mains de l'huissier, soit entre les mains du créancier.

Un délai de paiement précis, habituellement de huit jours, est fixé à partir de la date de réception de l'acte pour régler la somme due. Cette somme peut comprendre le montant de la dette, les intérêts et les frais associés à la procédure.

### **2.2. Les mesures conservatoires**

Lorsque la phase précontentieuse échoue, le banquier créancier peut prendre des mesures conservatoires pour sauvegarder ses intérêts et éviter que le client débiteur n'organise son insolvabilité.

Ces mesures conservatoires permettent au banquier de protéger sa créance en saisissant provisoirement un bien du débiteur pour éviter qu'il ne soit retiré de son patrimoine. Pendant cette période, le débiteur ne peut pas disposer du bien saisi, mais le créancier non plus. Le

---

<sup>1</sup> BESSON. P, « **Le recouvrement de créances : Techniques et stratégies pour les entreprises** », Éditions L'Harmattan, Paris, 2007, P31.

<sup>2</sup> **Idem.**

<sup>3</sup> **Ibid.**

banquier ne pourra récupérer le paiement de sa créance que lorsqu'il aura obtenu un titre exécutoire délivré par le tribunal pour la vente ou l'attribution du bien saisi ou grevé.

On peut citer ces mesures conservatoires :

- La saisie-arrêt ;
- La saisie conservatoire mobilière ;
- Le nantissement judiciaire ;
- La réalisation de garantie.

### **2.2.1. La saisie arrêt<sup>1</sup>**

La saisie-arrêt est une procédure préventive permettant à un créancier (le saisissant) de récupérer les sommes d'argent ou les biens mobiliers appartenant à son débiteur (le saisi) et détenus par un tiers (le tiers saisi), en vue de les saisir.

Dans le contexte d'un recouvrement judiciaire, cette procédure peut être utilisée par une banque pour geler les avoirs d'une entreprise auprès d'un tiers, tel qu'une autre banque, dans le but de récupérer ces fonds pour rembourser une dette impayée.

La saisie-arrêt peut être appliquée à toutes les sommes et valeurs détenues ou à être détenues par un tiers pour le compte du débiteur saisi, ainsi qu'à toutes les créances en attente existantes en faveur du débiteur saisi. Sa durée de validité est généralement limitée dans le temps.

La saisie-arrêt peut prendre deux formes différentes, à savoir la forme judiciaire et la forme bancaire.<sup>2</sup>

#### **2.2.1.1. La saisie arrêt bancaire**

En Algérie, les banques peuvent recourir à la saisie-arrêt en exerçant un privilège accordé par la loi. Cette forme de saisie-arrêt est effectuée par lettre recommandée avec accusé de réception et permet aux banques de recouvrer rapidement et efficacement leurs créances. Leur privilège est accordé après ceux des salariés, du Trésor public et des caisses d'assurances sociales.

#### **2.2.1.2. La saisie arrêt judiciaire**

La saisie-arrêt judiciaire est une voie d'exécution, qui se produit lorsque le juge ordonne la saisie-arrêt en vertu des dispositions du code de procédure civile permettant aux créanciers chirographaires (ceux qui n'ont pas de privilèges particuliers ou de droit de préférence, et qui se trouvent ainsi en concurrence avec les autres créanciers) de récupérer leur créance.

Les banques algériennes peuvent également y recourir malgré leur privilège en la matière, mais certains magistrats estiment qu'elles ont besoin de l'aval judiciaire et que leur

---

<sup>1</sup> MASLE. P, et MATTEI. J-P, « **Le recouvrement de créances** », éditions Dalloz, 1ère édition, Paris, 2003, PP50-56.

<sup>2</sup> IMOUDACHE. N, **op-cit**, P160.

statut de créancier privilégié de quatrième rang ne s'applique qu'à partir de la notification de la saisie-arrêt ordonnée par le tribunal.

Pour exercer donc une saisie-arrêt, la banque doit obtenir une ordonnance du président du tribunal du domicile du débiteur, qu'elle envoie ensuite au tiers saisi par le biais d'un huissier de justice compétent territorialement.

### **2.2.2. La saisie conservatoire mobilière<sup>1</sup>**

La saisie conservatoire est un moyen de saisir les biens mobiliers d'un débiteur, autorisé par un juge ou dispensé de cette autorisation par un titre, afin de les placer sous la garde de la justice et d'empêcher le débiteur de les céder. Cette mesure peut être utilisée par tout créancier ayant une créance légitime et dont le recouvrement est sérieusement menacé.

L'ordonnance de saisie mobilière est définitive et ne peut pas faire l'objet d'un appel. Elle doit être notifiée immédiatement au débiteur par un huissier de justice compétent, qui précisera si les biens saisis peuvent être conservés sous la garde du débiteur ou s'ils doivent être remis à un gardien tiers. Dans le premier cas, l'huissier devra dresser un procès-verbal de recollement décrivant les biens saisis, tandis que dans le second cas, il devra établir un procès-verbal de remise.

### **2.2.3. Le nantissement judiciaire du fonds de commerce<sup>2</sup>**

Le nantissement des fonds de commerce permet à la banque de prendre une garantie sur l'ensemble des éléments qui constituent l'activité commerciale d'une entreprise, tels que la clientèle, les marques et les brevets, en échange d'un prêt ou d'un découvert. Cette procédure de couverture est souvent utilisée par les banques en complément d'autres garanties telles que l'hypothèque ou le cautionnement.

Lorsqu'une entreprise se trouve en difficulté financière et est incapable de rembourser ses créances, la banque peut exercer son droit de nantissement sur le fonds de commerce de cette entreprise. Cela peut donner lieu à plusieurs actions de la part de la banque, telles que :

- La saisie et la vente du fonds de commerce par voie de justice (la vente se fait aux enchères publiques) ;
- Le paiement de la banque à concurrence de sa créance sur le prix de vente.

### **2.2.4. La réalisation de l'hypothèque<sup>3</sup>**

L'hypothèque est une procédure par laquelle une banque peut garantir un prêt ou un crédit qu'elle accorde à une entreprise en prenant une garantie sous la forme d'une hypothèque sur un bien immobilier appartenant à l'entreprise (terrain, bâtiment, etc.).

En cas de difficultés financières de l'entreprise qui l'empêchent de rembourser ses dettes, la banque peut exercer son droit de réalisation de l'hypothèque en faisant vendre le bien immobilier hypothéqué par voie de justice. Elle peut ensuite se faire payer à hauteur de sa créance sur le prix de vente.

---

<sup>1</sup> IMADOUCHE.N, **op-cit**, PP163-164.

<sup>2</sup> **Idem**, P164.

<sup>3</sup> **Ibid**, P165.

La vente du bien immobilier hypothéqué se déroule lors d'une vente aux enchères publiques. Les produits de la vente sont ensuite répartis entre les créanciers en fonction de leurs rangs et de leurs créances.

Il convient de souligner que la réalisation de l'hypothèque est une solution de dernier recours pour les banques, car la vente aux enchères peut ne pas permettre de récupérer la totalité de la créance en raison de la dévaluation possible du bien immobilier hypothéqué.

### **2.3. Les mesures juridiques**

Après avoir épuisé toutes les options précédentes, sans succès, le banquier n'a plus qu'une seule solution pour récupérer sa créance : entamer une procédure judiciaire.

Dans cette situation, on cite trois procédures judiciaires qui peuvent être utilisées par la banque pour récupérer sa créance :

- L'injonction de payer ;
- L'action au fond ;
- La liquidation judiciaire.

#### **2.3.1. L'injonction de payer<sup>1</sup>**

L'injonction de payer est une procédure juridique que la banque peut utiliser pour obtenir un titre exécutoire afin de contraindre son débiteur (tel qu'une entreprise) à régler sa dette. Cette procédure est utilisée lorsque la créance est certaine, liquide et exigible, et que malgré les relances et mises en demeure, le débiteur n'a pas encore réglé la dette.

Contrairement à d'autres procédures de recouvrement, l'injonction de payer est rapide et peu coûteuse car elle ne nécessite pas de débat contradictoire entre les parties.

Pour engager cette procédure, la banque ou son avocat doit présenter une requête devant un juge de proximité ou un tribunal judiciaire, en précisant la somme réclamée, les pièces justificatives de la créance, les coordonnées du débiteur et les motifs de la demande. Si le juge estime que la requête est recevable, il délivre une ordonnance d'injonction de payer qui est signifiée au débiteur par un huissier de justice.

Le débiteur a la possibilité de s'opposer à l'injonction de payer s'il estime que la créance n'est pas justifiée ou s'il y a une erreur. Dans ce cas, la procédure se poursuit par une action au fond. Si le débiteur ne s'oppose pas à l'injonction de payer, celle-ci devient exécutoire et la banque peut procéder à la saisie des biens du débiteur pour récupérer sa créance.

Cependant, l'injonction de payer ne garantit pas le recouvrement de la créance, car si le débiteur n'a pas de biens saisissables, la banque peut avoir des difficultés à récupérer sa créance et doit recourir à d'autres moyens de recouvrement, tels que la procédure de liquidation judiciaire.

---

<sup>1</sup> ROUSSEL. J-M, « **La gestion judiciaire du recouvrement de créances** », éditions LGDJ, 2eme édition, Paris, 2015, PP39-51.

### **2.3.2. L'action au fond<sup>1</sup>**

L'action au fond désigne une procédure judiciaire plus formelle et approfondie que l'injonction de payer, qui permet à une partie (la banque) de soumettre son différend à un tribunal afin que celui-ci rende une décision sur le fond. À la différence de l'injonction de payer, l'action au fond requiert un débat contradictoire entre les parties, à savoir la banque et l'entreprise, où chacune peut présenter ses arguments et ses preuves devant le tribunal.

La procédure de l'action au fond commence par le dépôt d'une demande écrite auprès du tribunal compétent. Cette demande doit contenir une description détaillée des faits, les motifs de la demande, les preuves que la partie demanderesse entend présenter ainsi que les coordonnées des parties concernées.

Ensuite, le tribunal convoque les parties à une audience pour entendre leurs arguments et examiner les preuves présentées. À l'issue de cette audience, le tribunal rend une décision écrite appelée "jugement", qui peut ordonner à la partie défenderesse de payer une somme d'argent ou de prendre une mesure spécifique.

Le montant de la dette réclamée doit être déterminé en tenant compte des intérêts à la date de dépôt de l'action en justice. De plus, la banque peut également demander au tribunal de payer les intérêts qui s'accumulent jusqu'à la date de l'exécution effective de la dette.

Il convient de noter que l'action au fond peut être une procédure coûteuse et longue en raison des audiences, des preuves et des expertises nécessaires.

### **2.3.3. La liquidation judiciaire<sup>2</sup>**

La liquidation judiciaire est une procédure légale demandée par la banque ou tout autre créancier pour récupérer les créances impayées. Elle permet donc de régler les dettes d'une entreprise en difficulté financière en vendant ses biens et en utilisant le produit de la vente pour rembourser ses créanciers. Elle est couramment utilisée lorsque l'entreprise est en cessation de paiement, c'est-à-dire qu'elle ne peut plus régler ses dettes à temps.

Si les démarches précédemment citées de recouvrement amiable et forcé sont infructueuses, la banque peut finalement décider de demander la liquidation judiciaire de l'entreprise débitrice.

La décision de prononcer une liquidation judiciaire est prise par un juge après avoir étudié la situation financière de l'entreprise et avoir déterminé si c'est la meilleure solution pour les créanciers.

Une fois que la liquidation judiciaire est prononcée, l'entreprise est placée sous la responsabilité d'un liquidateur judiciaire dont le rôle est de vendre tous les actifs de l'entreprise et de distribuer les fonds aux créanciers en suivant un ordre de priorité établi par la loi.

Cependant, le processus de liquidation judiciaire peut être long et complexe, allant de plusieurs mois à plusieurs années. Pendant cette période, l'entreprise ne peut plus exercer son

---

<sup>1</sup> SAINT-ALARY HOUIN. C, « **Le guide pratique du recouvrement judiciaire des créances** », éditions Lextenso, 1ere édition, Paris, 2016, PP71-115.

<sup>2</sup> MOULIN. J-M, et MENJUCQ. M, « **Recouvrement des créances : contentieux et voies d'exécution** », Litec éditions, 4eme édition, 2012, PP508-514.

activité, ce qui peut entraîner le licenciement des employés et la perte des investissements des actionnaires.

Bien que la liquidation judiciaire puisse être une solution douloureuse pour l'entreprise en difficulté, elle permet également de mettre fin à une situation de surendettement et de permettre aux créanciers de récupérer au moins une partie de leurs créances.

### 3. Les indicateurs clés de performance du recouvrement<sup>1</sup>

Les indicateurs clés de performance du recouvrement sont des mesures quantitatives qui servent à évaluer l'efficacité et l'efficience d'un processus de récupération de créances. Plusieurs indicateurs clés de performance du recouvrement sont utilisés pour atteindre cet objectif notamment :

#### 3.1. Le taux de recouvrement

Le taux de recouvrement mesure le pourcentage de créances recouvrées (récupérées) par les banques, par rapport au total des créances à recouvrer (au montant total des créances impayées). Ce pourcentage reflète l'efficacité de l'entreprise dans la récupération des créances impayées.

- Un taux de recouvrement élevé indique généralement une gestion efficace des créances, une meilleure compréhension des clients, une communication efficace avec les débiteurs et une approche proactive du recouvrement.

- À l'inverse, un taux de recouvrement faible peut révéler des inefficacités dans le processus de recouvrement, un manque de suivi des clients ou un manque de communication avec les débiteurs.

#### 3.2. Le délai moyen de recouvrement

Le délai moyen de recouvrement bancaire évalue la durée moyenne nécessaire à une banque pour récupérer ses créances impayées. Pour le calculer, on divise le montant total des créances impayées par le montant total récupéré durant une période donnée, généralement exprimée en jours.

- Un délai de recouvrement court peut indiquer une approche proactive du recouvrement, une gestion efficace des créances et une communication efficace avec les débiteurs.

- En revanche, un délai de recouvrement long peut indiquer une inefficacité dans le processus de recouvrement, un manque de suivi des clients ou un manque de communication avec les débiteurs.

#### 3.3. Le coût moyen de recouvrement

Le coût moyen de récupération mesure la dépense totale nécessaire pour récupérer les créances impayées d'une banque, exprimée en pourcentage ou en montant par rapport au montant total récupéré.

---

<sup>1</sup> JOURNOT.F, « Le recouvrement de créances : Gestion et stratégies », éditions L'Harmattan, 1ère édition, Paris, 2006, PP133-137.



Le calcul prend en compte les coûts directs et indirects liés au processus de récupération, tels que les frais de personnel, les frais d'avocat, les coûts de communication, les frais de technologie de l'information et autres frais associés à la gestion des créances.

- Un coût moyen de récupération élevé peut signaler une inefficacité dans le processus de récupération ou des coûts opérationnels élevés,
- Alors qu'un coût moyen de récupération bas peut indiquer une gestion efficace des coûts et une efficacité du processus de récupération.

### 3.4. Le nombre de créances en souffrances

Le nombre de créances en souffrance mesure le nombre de clients ayant des paiements en retard et des créances impayées auprès de la banque. Ces créances en souffrance, également appelées créances douteuses ou non performantes, représentent un risque financier pour la banque.

- Un nombre élevé de créances en souffrance peut indiquer un risque de non-remboursement élevé, une politique de crédit insuffisante de la banque ou une mauvaise gestion des risques de crédit.
- En revanche, un nombre faible de créances en souffrance peut indiquer une bonne gestion des risques de crédit, une politique de crédit efficace et une communication efficace avec les clients pour les aider à rembourser leurs dettes.

### 3.5. Le taux de succès des actions de recouvrement

Le taux de succès des actions de recouvrement mesure spécifiquement le pourcentage de créances impayées récupérées avec succès par la banque après avoir entrepris des actions de recouvrement.

Ce taux de succès peut être calculé en divisant le montant total récupéré par la banque après les actions de recouvrement par le montant total des créances impayées sur une période donnée.

Ainsi, le taux de succès des actions de recouvrement est un indicateur plus précis pour mesurer l'efficacité de la stratégie de recouvrement de la banque, car il tient compte des résultats des actions entreprises pour récupérer les créances impayées.

- Un taux de succès élevé peut indiquer une stratégie de recouvrement efficace, une communication et une négociation réussies avec les débiteurs et une approche proactive du recouvrement.
- À l'inverse, un taux de succès faible peut indiquer une inefficacité dans le processus de recouvrement, un manque de suivi des clients ou un manque de communication avec les débiteurs.

### 3.6. Le taux de litige

Le taux de litige mesure le pourcentage de créances impayées qui sont en litige ou en contentieux par rapport au total des créances impayées à récupérer. En d'autres termes, le taux

de litige indique le pourcentage de créances en souffrance pour lesquelles la banque doit engager des procédures juridiques pour récupérer les fonds impayés.

Les litiges surviennent lorsque les débiteurs contestent le montant de la dette ou la légitimité de la créance, ce qui peut entraîner un processus de résolution de litige long et coûteux pour les banques.

- Un taux de litige élevé peut nuire à la santé financière d'une banque, reflétant une politique de crédit inadéquate, une mauvaise gestion de la relation client ou un manque de diligence raisonnable lors de l'octroi de prêts, ainsi qu'un risque de non-remboursement élevé.

- A contrario, un taux de litige faible peut indiquer une politique de crédit efficace, une bonne gestion des risques de crédit, une communication claire et transparente avec les clients et une diligence raisonnable appropriée lors de l'octroi de prêts.

### 3.7. Le taux de provisionnement

Le taux de provisionnement évalue la capacité des banques à se prémunir contre les pertes éventuelles découlant de prêts et autres créances. Il représente la proportion des créances qui font l'objet d'une provision, ce qui signifie que la banque a mis de côté une partie de ses ressources pour couvrir les risques de pertes liées à ces créances en cas de défaut de paiement.

Le taux de provisionnement peut varier selon les politiques de prêt de la banque ainsi que son évaluation des risques inhérents à ces prêts.

- Si le taux de provisionnement est élevé, cela peut suggérer que la banque gère les risques avec prudence et qu'elle est bien préparée à affronter d'éventuelles pertes. Cependant, un taux de provisionnement élevé peut aussi être interprété comme une prudence excessive, car cela peut réduire les bénéfices de la banque.

- Inversement, un taux de provisionnement faible peut signaler que la banque prend moins de précautions dans sa gestion des risques ou qu'elle surestime la qualité de ses créances.

En surveillant, analysant et en combinant ces indicateurs, les banques peuvent évaluer leur performance dans le recouvrement de créances et mettre en place des stratégies futures pour améliorer leur efficacité et leur rentabilité.

## 4. L'importance du suivi des résultats du recouvrement<sup>1</sup>

Toutes les banques, sans exception, doivent suivre les résultats de leur recouvrement pour les raisons suivantes :

- Évaluation de la performance bancaire ;
- Prise de décision éclairée sur la stratégie de recouvrement à adopter à l'avenir ;
- Amélioration de l'efficacité de leur processus de recouvrement ;
- Réduction des pertes financières en prenant des mesures pour les récupérer avant qu'il ne soit trop tard ;
- Maintien de la rentabilité et de stabilité financière à long terme ;

---

<sup>1</sup> DIETSCH. M, et SERVIGNY. A, « Gestion du risque de crédit », Economica, Paris, 2010, PP413-420.

- Amélioration de la relation banque-entreprise dans le cas de recouvrement amiable et d'accompagnement.
- Ce suivi rigoureux des résultats du recouvrement est une clé essentielle pour relever les défis du recouvrement des créances non performantes.

### 5. Les défis du recouvrement des créances<sup>1</sup>

Le recouvrement de créances non-performantes est une tâche complexe pour les banques, car elle implique de nombreuses difficultés à surmonter. Parmi les défis les plus courants liés au recouvrement de ces créances, on peut citer :

- La complexité des dossiers en raison de la diversité des actifs et des garanties liées aux dettes, ce qui rend le processus de recouvrement plus difficile à gérer ;
- Le manque de ressources, que ce soit de personnel qualifié ou de technologie, pour gérer efficacement le processus de recouvrement et garantir une bonne communication avec les emprunteurs ;
- L'insolvabilité des emprunteurs, qui peut rendre le processus de recouvrement encore plus difficile et prolongé ;
- La concurrence entre les banques, car les emprunteurs peuvent être incités à rembourser leurs dettes à d'autres banques plutôt qu'à leur créancier initial ;
- Les coûts élevés et le risque de pertes financières, notamment en raison des frais juridiques et administratifs associés au processus de recouvrement ;
- Le risque de réputation, car les banques peuvent subir une perte de confiance de la part de leurs clients si elles ne sont pas en mesure de récupérer les créances ;
- Le risque réglementaire, car les banques peuvent être soumises à des réglementations strictes en matière de recouvrement de créances non-performantes, ce qui peut entraîner des sanctions en cas de non-conformité.

---

<sup>1</sup> DEKHILI. S, « **Les défis du recouvrement des créances douteuses et non-performantes : une étude de cas pour la Tunisie** », Revue des Sciences Comptables, 6, 2016, PP67-80.

### Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, la discussion porte sur le comportement de la banque vis-à-vis des créances non performantes des entreprises en difficulté, qui peuvent causer des problèmes financiers importants, voire la faillite bancaire.

Lorsqu'une créance passe de « créance courante » à « créance en souffrance », la banque met en place un processus spécifique pour y faire face. Le recouvrement est donc crucial dans ce cas de figure.

Nous avons examiné diverses procédures et stratégies utilisées par la banque pour récupérer les différentes formes de créances en souffrance tout en maintenant de bonnes relations avec les entreprises et en protégeant les intérêts des deux parties. Nous avons étudié les mesures d'accompagnement les plus souples (les accords amiables), ainsi que les mesures les plus strictes (le recouvrement judiciaire) en cas échéant afin d'optimiser les chances de réussite du recouvrement bancaire.

A travers ce travail de recherche, nous proposons d'étudier la façon dont la banque, en l'occurrence le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), gère les entreprises en difficulté sur un plan pratique, cela fera l'objet du dernier chapitre de notre travail de recherche.

## **Chapitre 03 :**

# **Comportement du CPA face aux impayées d'une entreprise X en difficulté**

### **Introduction du chapitre**

Suite à l'exposition du cadre théorique relatif au comportement de la banque face aux créances des entreprises en difficultés, cette partie s'attache à appliquer les éléments abordés précédemment à un cas concret, celui de la banque algérienne "Crédit Populaire d'Algérie".

Pour optimiser le développement de notre étude de cas, nous avons jugé utile de diviser ce chapitre en trois (03) sections :

La première section porte sur la présentation globale de la banque Crédit Populaire d'Algérie (CPA), ainsi que sur la structure d'accueil correspondante, la Division des Engagements de la CPA, plus précisément la Direction de la Surveillance du Risque Crédit (DSRC).

La deuxième section expose le diagnostic financier d'une entreprise en difficulté qui rencontre d'importants problèmes de paiement auprès du Crédit Populaire d'Algérie afin de détecter précisément les causes de difficultés ainsi que les perspectives de développement de sa capacité de remboursement future.

La troisième et dernière section est axée sur l'attitude de la banque envers cette entreprise en identifiant la procédure appropriée à sa situation, ainsi que l'efficacité des mesures de recouvrement mises en place au sein du CPA.

## **Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil**

Cette section a pour objectif de fournir une présentation globale du Crédit Populaire d'Algérie à travers son organigramme et ses différentes directions et départements. Cette présentation permettra de mieux comprendre ses missions et ses activités, ainsi que de se pencher de manière plus particulière sur la Division chargée des Engagements du CPA, et plus spécifiquement la Direction de la Surveillance du Risque Crédit (DSRC).

### **1. Généralités sur le Crédit Populaire d'Algérie (CPA)**

Dans cette partie, nous aborderons l'organisme d'accueil, à savoir le Crédit Populaire d'Algérie (CPA). Il convient de préciser que toutes les informations relatives au CPA présentées dans cette section ont été fournies par son personnel ainsi que des extraits de son site web officiel : <https://www.cpa-bank.dz/> .

#### **1.1. Historique du CPA**

- Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) est une banque commerciale créée par l'ordonnance N° 66-366 du 29 décembre 1966, avec un capital initial de quinze (15) millions de dinars. D'après ses statuts d'origine datant du même jour, cette banque était initialement qualifiée de "banque de dépôt".

- Le CPA a assumé la responsabilité des activités qui étaient précédemment sous la gestion des cinq (05) banques populaires, à savoir : La banque Populaire Commerciale d'Alger (BPCI Alger), la Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Oran (BPCI Oran), la Banque Populaire Commerciale et Industrielle de Constantine (BPCI Constantine), la Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Annaba (BPCI Annaba), la Banque Populaire du Crédit d'Alger.

- La capacité d'intervention du CPA a été renforcée par l'acquisition des activités d'autres banques étrangères, à savoir : Algérie-Misr, la Société Marseillaise de crédit en Algérie (SMC), la Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB), la Banque Populaire Arabe (BPA).

- La restructuration du secteur bancaire au début des années 80 a conduit le CPA à créer la Banque de Développement Local (BDL), le 15 mai 1985, en transférant 40 agences bancaires, 550 employés et cadres, ainsi que 89 000 comptes clients.

- Après l'adoption de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA, comme d'autres banques publiques, est devenu une Entreprise Publique Économique (EPE) à capitaux exclusivement détenus par l'État.

- Depuis 1996, la gestion des capitaux marchands de l'État a été réglementée par une ordonnance qui place les banques publiques sous la tutelle du Ministère des Finances.

- Le CPA a rempli les critères d'éligibilité énoncés dans la loi sur la monnaie et le crédit (loi 90/10 du 14 avril 1990) et a obtenu son agrément du Conseil de la Monnaie et du Crédit le 7 avril 1997, devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréer.

- Le capital social de la banque a subi les évolutions suivantes après son montant initial de 15 millions de dinars :

**Tableau 5 :** Evolution du capital du CPA

Unité : Dinars algérien DA

Année	Capital social
1966	15 millions
1983	800 millions
1992	5.6 milliards
1994	9.31 milliards
1996	13.6 milliards
2000	21.6 milliards
2004	25.3 milliards
2006	29.3 milliards
2020	48 milliards

Source : Document interne du CPA.

- Le réseau d'exploitation du CPA est constitué de 159 agences réparties sur l'ensemble du territoire algérien, encadrées par 15 groupes d'exploitation.

- Actuellement, la banque dispose d'une équipe de plus de 4300 collaborateurs afin de poursuivre ses objectifs.

### **1.2. Les missions du Crédit Populaire d'Algérie**

Le CPA est habilité à traiter les opérations bancaires conformément à la réglementation en vigueur en Algérie. Il est autorisé à recevoir des dépôts du public, à accorder des crédits sous toutes les formes, à prendre des participations dans le capital des entreprises, et à mobiliser les crédits consentis par d'autres institutions pour le compte de tiers.

Dans le cadre de sa mission de promotion du financement de l'économie nationale, le CPA adopte une politique commerciale dynamique en direction des PME/PMI du secteur du BTPH, du commerce et de la distribution, de la santé et du médicament, du tourisme, de l'hôtellerie, de l'artisanat et des médias.

### **1.3. L'organisation générale de l'organisme d'accueil**

Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) est structuré en différentes divisions qui supervisent les structures opérationnelles, ainsi qu'en des structures directement rattachées à la Direction Générale.

L'organigramme du CPA est disponible en annexes (annexe 01).



## **2. Présentation de la direction de la surveillance du risque crédit (DSRC)**

### **2.1. Préambule**

La banque a pris des mesures pour améliorer et moderniser les fonctions de crédit et de recouvrement des créances, conformément aux exigences du contrôle interne.

Dans ce contexte, la Direction de la Surveillance du Risque Crédit (DSRC) a été intégrée à la nouvelle Division des Risques et du Contrôle Permanent (DRCP).

Cette structure a été créée suite à la transformation de la mission de la Direction des Études et du Suivi des Engagements, qui était précédemment rattachée à la Direction Générale Adjointe en charge des engagements, pour se concentrer désormais sur des activités de contrôle. Ceci s'inscrit dans le cadre du respect du principe de séparation des tâches, au sens de l'article n°16 du règlement Banque d'Algérie n°11-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers qui stipulent « les dispositifs en charge du contrôle permanent doivent fonctionner de manière indépendante par rapport aux unités opérationnelles à l'égard desquelles elles exercent leurs missions ».

En accomplissant ses nouvelles responsabilités de contrôle permanent, la DSRC assume la tâche de surveiller les risques de crédit qui se manifestent sous deux formes principales :

- La surveillance des risques prudentiels conformément aux règlements de la Banque d'Algérie n°14-01, 14-02 et 14-03 datés du 16 février 2014, qui concernent respectivement les coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, les grands risques, ainsi que la classification et la provision des créances et engagements par signatures.
- La surveillance du risque de crédit conformément à l'article 02 et à l'article 39 du règlement n°11-08 relatif au contrôle interne.

**1) L'article n°02 englobe les éléments suivants :**

- Le risque de crédit : Il s'agit du risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou d'un groupe de contreparties considérées comme un même bénéficiaire.
- Le risque de concentration : Il se rapporte aux risques découlant des crédits ou des engagements accordés à des contreparties opérant dans le même secteur d'activité ou la même zone géographique, tels que le risque de concentration de contreparties, le risque de concentration sectoriel et le risque de concentration géographique.

**2) L'article n°39 comprend les points suivants :**

- Identification centralisée des risques liés au bilan et hors bilan.
- Identification des contreparties en défaut et suivi de l'évolution de leur risque.
- Répartition des engagements en fonction du niveau de risque encouru.
- Vérification de la conformité des engagements avec la réglementation en vigueur, en suivant un dispositif de surveillance en continu. Ce dispositif est actuellement basé sur un ensemble de pratiques de suivi dépendant des conditions et des moyens disponibles, mais est sujet à des améliorations continues.

## **2.2. Principales Missions et Fonctions de la DSRC**

### **2.2.1. Missions de la DSRC**

Les principales missions de la Direction de Surveillance du Risque Crédit comprennent :

- Travailler à la réduction et à la maîtrise du risque crédit encouru par la Banque ;
- Participer à l'établissement des réglementations pour la gestion et le suivi des crédits distribués ;
- Assurer l'amélioration et le renforcement de la surveillance continue du risque crédit ;
- Garantir le respect de la réglementation prudentielle ;
- Contribuer à la mise en place de mesures visant à améliorer la tenue des engagements et à maîtriser les risques associés ;
- Effectuer un contrôle permanent pour garantir le respect des procédures de surveillance et apporter une assistance à tous les acteurs internes dans le processus de surveillance ;
- Contribuer à l'efficacité de la fonction de risque crédit de la Banque et participer à l'élaboration d'études sectorielles et statistiques pour soutenir la prise de décision en matière de crédit ;
- Évaluer régulièrement les ratios prudentiels et préparer les rapports correspondants pour la Direction Générale et les organes compétents de la Banque ;
- Établir et transmettre à la Banque d'Algérie les statistiques et rapports réglementaires liés au risque crédit ;
- Identifier les dossiers à risque et en assurer le suivi ;
- Surveiller le processus de classification et de provisionnement des créances.

### **2.2.2. Fonctions de la DSRC**

Le département de Surveillance du Risque Crédit est chargé des activités suivantes :

- Effectuer un suivi mensuel des dépassements ;
- Effectuer un suivi trimestriel des garanties requises pour couvrir les crédits accordés ;
- Identifier mensuellement les risques liés au bilan et hors bilan concernant une contrepartie spécifique ;
- Surveiller les concentrations des risques de crédit par contrepartie, groupe d'affaires, région, secteur d'activité et groupe d'exploitation ;
- Identifier les contreparties en défaut et suivre l'évolution de leurs risques, en particulier les clients figurant dans la liste de surveillance (Watch List) ;
- Fournir une déclaration mensuelle des crédits rééchelonnés dans le cadre du soutien financier de l'État.

**Section 02 : Présentation générale et diagnostic financier de l'entreprise X en difficulté**

Dans cette partie du chapitre nous allons apprécier la situation de l'entreprise débitrice envers la banque durant une période de 5 ans. La mise en œuvre d'un diagnostic financier de l'entreprise va nous permettre de faire ressortir les éléments pertinents qui ont conduit cette entreprise vers les difficultés qu'elle rencontre.

Par manque d'informations dans le dossier, nous n'avons pas pu développer certains aspects du diagnostic global d'entreprise.

Nous tenons à préciser que les calculs ont été effectués en KDA (unité : KDA pour l'ensemble des tableaux et figures).

**1. Présentation de l'entreprise**

Nous allons commencer par présenter l'entreprise en difficulté de manière générale en mettant le point sur l'évolution de son activité.

**1.1. Informations générales**

L'entreprise X a été fondée en août 2004 et se spécialise dans la production d'emballages pour produits alimentaires. Elle opère en tant que société à responsabilité limitée (SARL).

Au moment de sa création, le capital social de l'entreprise était de 400 000 KDA. Cependant, il a connu plusieurs augmentations successives, atteignant 43 224 000 KDA en 2016.

Tous les emballages fournis par cette entreprise sont fabriqués à partir de matières premières et d'ingrédients de grade alimentaire conformes aux normes européennes en vigueur dans l'Union européenne. Ces normes représentent la principale source d'approvisionnement de l'entreprise, garantissant ainsi l'absence de risques de toxicité ou de pollution de l'environnement.

Avec un personnel qualifié de 49 personnes, l'entreprise X assure une qualité d'impression exceptionnelle dans des délais relativement courts. Elle propose des services d'emballage dans divers domaines, tels que les légumes secs, la confiserie, les biscuits, les glaces et les pâtes.

L'entreprise est implantée à l'est de l'Algérie.

**Fiche signalétique de l'entreprise**

- **Dénomination** : Entreprise X
- **Statut juridique** : SARL
- **Capital social** : 43 224 000 KDA
- **Siège social** : Est d'Algérie
- **Activité de l'entreprise** : Fabrication d'emballage pour produits alimentaires
- **Effectif** : 49 personnes

## 1.2. Evolution de l'activité de l'entreprise

Depuis son établissement, la Société X s'est distinguée par son expertise dans la fabrication d'emballages en toutes matières. Elle est reconnue pour sa spécialisation dans la transformation industrielle du papier et la fabrication d'articles divers en papier, ainsi que dans la première transformation de la matière plastique de base.

En tant que pionnière dans la production d'emballages à usage unique en Algérie, l'entreprise a su se positionner comme un acteur clé dans les secteurs industriels en général, avec une attention particulière portée à l'agroalimentaire. De plus, elle occupe une position de leader dans le domaine des calages pour biscuits, démontrant ainsi son engagement à fournir des solutions d'emballage adaptées aux besoins spécifiques de l'industrie alimentaire.

Son chiffre d'affaires a évolué comme suit :

- **2014** : 90 787 914 KDA
- **2015** : 122 478 135 KDA
- **2016** : 133 827 891 KDA
- **2017** : 36 856 985 KDA
- **2018** : 11 219 033 KDA
- **2019** : 0 KDA

## 2. Diagnostic financier

Nous allons étudier l'équilibre financier ainsi que l'activité de l'entreprise à partir des bilans et des comptes de résultats sur une période s'étalant sur 5 ans. Ces derniers vous seront présentés dans les annexes.

### 2.1. Analyse du bilan

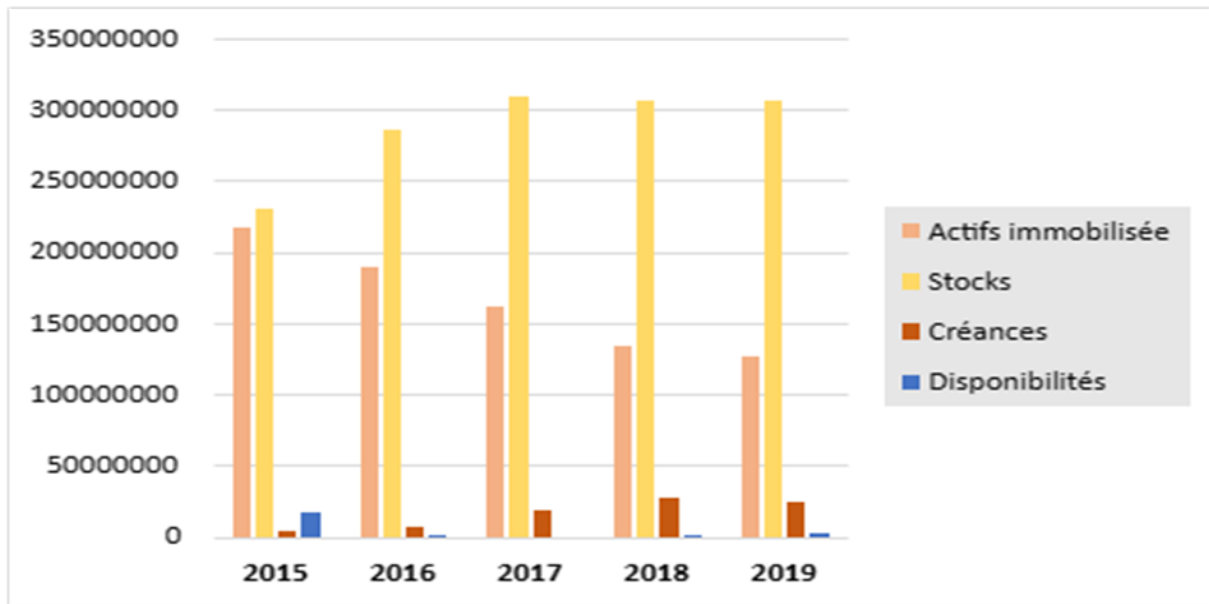
#### 2.1.1. Analyse de la structure de l'actif

**Tableau 6** : Structure de l'actif

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Actif immobilisé</b>	216 711 114	188 922 784	161 134 455	133 346 125	125 805 245
<b>Stocks</b>	230 162 162	285 468 492	308 521 052	305 592 950	305 592 950
<b>Créances</b>	4 034 587	7 422 654	19 091 945	26 554 931	23 570 477
<b>Disponibilités</b>	17 452 953	1 202 746	0	1 415 800	1 929 499

**Source** : établi par nous-même.

**Figure 2 : Evolution des postes actifs**



Source : établi par nous-même via logiciel Excel.

**Commentaires :**

- Pendant les cinq années d'études, les actifs immobilisés ont diminué régulièrement en raison de l'amortissement et de la perte de valeur du matériel de production. Leur pourcentage respectif était de 46%, 39%, 33%, 29% et 28% en 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019.
- Les stocks ont augmenté de manière constante et représentaient toujours la plus grande partie de l'actif total, avec des pourcentages respectifs de 49%, 59%, 63%, 65% et 67% en 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019.
- Les créances ont augmenté tout au long de la période allant de 2015 à 2018, puis ont légèrement diminué en 2019.
- Les disponibilités ont toujours représenté une part minime de l'actif.

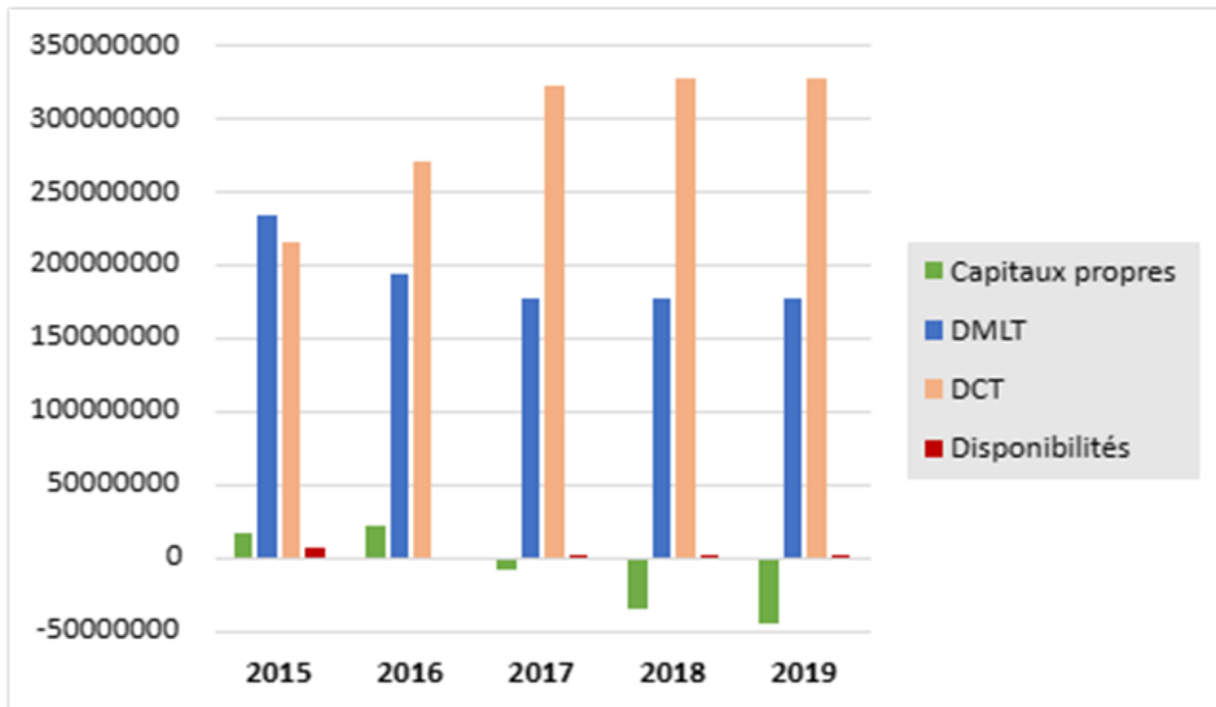
**2.1.2. Analyse de la structure du passif**

**Tableau 7 : Structure du passif**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Capitaux propres</b>	16 746 565	20 467 134	-8 542 509	-35 945 103	-46 217 916
<b>DMLT</b>	232 366 941	192 267 523	175 960 594	175 960 595	175 960 595
<b>DCT</b>	213 761 149	270 282 021	321 324 617	326 888 299	327 147 436
<b>Disponibilités</b>	5 486 163	0	4 750	6 015	8 056

Source : établi par nous-même.

**Figure 3 :** Evolution des postes passifs



Source : établi par nous-même via logiciel Excel.

**Commentaires :**

- Les capitaux propres étaient positifs en croissance en 2015 et 2016 puis ils sont devenus négatifs et ils augmentent en valeur absolue durant toute la période de 2017 à 2019, suite à la succession de résultats négatifs enregistrés.
- Le capital négatif indique que les pertes accumulées excèdent les bénéfices accumulés. Cette situation est attribuée à des charges élevées et à un niveau d'endettement excessif par rapport aux capitaux propres de l'entreprise. Elle reflète le fait que l'entreprise a contracté un niveau de dette trop élevé par rapport à ses propres ressources internes, ce qui engendre un risque financier élevé pouvant compromettre la viabilité de ses activités à long terme.
- Les DMLT étaient en croissance jusqu'à 2017 puis ils sont devenus constantes, aucun remboursement n'a été effectué durant la période d'études
- Les DCT sont très importantes et augmentent tout au long de la période.
- Les disponibilités sont en constante diminution.

**2.1.3. L'équilibre financier**

**2.1.3.1. Le fonds de roulement net global**

- **Calcul du FRNG par le haut du bilan**

**Tableau 8 :** Fonds de roulement par le haut du bilan

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Capitaux propres</b>	16 746 565	20 467 134	-8 542 509	-35 945 103	-46 217 916
<b>DMLT</b>	232 366 941	192 267 523	175 960 594	175 960 595	175 960 595
<b>Actif immobilisé</b>	216 711 114	188 922 784	161 134 455	133 346 125	125 805 245
<b>FRNG</b>	32 402 391	23 811 872	6 283 630	6 669 367	3 937 434

Source : établi par nous-même.

- **Calcul du FRNG par le bas du bilan**

**Tableau 9 :** Fonds de roulement par le bas du bilan

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Actif circulant</b>	251 649 703	294 093 893	327 612 997	333 563 682	331 092 926
<b>Passif circulant</b>	219 247 312	270 282 021	321 329 367	326 894 315	327 155 492
<b>FRNG</b>	32 402 391	23 811 872	6 283 630	6 669 367	3 937 434

Source : établi par nous-même.

**Commentaires :**

- Le FRNG est positif, mais il diminue tout au long de la période, ce qui peut indiquer une détérioration de la situation financière de l'entreprise.
- Le FRNG positif signifie que l'entreprise dispose d'un excédent de capitaux à long terme après avoir financé ses immobilisations, ce qui lui permet de couvrir ses besoins de financement actuels.
- La diminution continue du FRNG est principalement due à la régression des capitaux permanents, notamment les capitaux propres, qui deviennent même négatifs au cours des trois dernières années. Cette baisse est causée par les déficits accumulés depuis plusieurs années, lesquels peuvent avoir un impact négatif sur la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à accumuler des capitaux propres. De plus, les dettes à long et moyen terme ont stagné à 175 960 595 pendant ces trois années, ce qui peut indiquer une dépendance continue de l'entreprise vis-à-vis des ressources à court terme pour financer ses immobilisations, entraînant ainsi une fragilité financière à long terme.

- En ce qui concerne l'actif immobilisé, sa baisse peut résulter de divers facteurs tels que des cessions d'actifs ou une réduction des investissements en immobilisations (terrains et autres immobilisations corporelles), ce qui peut impacter la capacité de l'entreprise à générer des revenus futurs.

- Donc malgré le FRNG positif, la tendance à la diminution indique la nécessité de porter une attention particulière pour renforcer la stabilité financière de l'entreprise. Des mesures doivent être prises pour améliorer les capitaux propres, réduire les déficits accumulés et trouver un équilibre entre les ressources à court terme et les capitaux permanents afin de financer les immobilisations de manière durable.

### 2.1.3.2. Le besoin en fonds de roulement

**Tableau 10 :** Besoin en fonds de roulement

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Stocks</b>	230 162 162	285 468 492	308 521 052	305 592 950	305 592 950
<b>Créances</b>	4 034 587	7 422 654	19 091 945	26 554 931	23 570 477
<b>Dettes fournisseurs</b>	73 427 006	77 379 377	84 216 558	85 799 419	82 814 965
<b>BFR</b>	160 769 743	215 511 769	243 396 439	246 348 462	246 348 462

Source : établi par nous-même.

#### Commentaires :

- L'entreprise présente un BFR important qui augmente considérablement tout au long de la période, en particulier au cours des trois dernières années. Cela indique que l'entreprise ne parvient pas à couvrir ses dettes à court terme avec son actif circulant, constitué notamment de stocks et de créances clients.

- Cette situation est attribuable à des montants très importants de créances clients et de stocks qui dépassent les dettes fournisseurs.

- Les niveaux élevés de stocks peuvent être révélateurs de difficultés à gérer efficacement les niveaux d'inventaire, entraînant ainsi des coûts de stockage supplémentaires et une immobilisation de liquidités.

- Les créances clients élevées peuvent refléter des politiques de crédit généreuses ou des retards de paiement des clients.

- Ces facteurs expliquent les difficultés de l'entreprise à négocier des délais de paiement plus favorables avec ses fournisseurs. Il se peut que les délais accordés aux clients soient supérieurs à ceux obtenus auprès des fournisseurs.

Par conséquent, il est nécessaire de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise par des sources de financement externes. Toutefois, il est important de noter que dépendre à long terme de ces sources peut augmenter le risque financier de l'entreprise. Il est donc essentiel de gérer



de manière proactive la trésorerie, les stocks et les créances clients afin de réduire le besoin de financement externe et d'améliorer la stabilité financière de l'entreprise.

**2.1.3.3. La trésorerie nette**

- **La trésorerie nette (par le FRNG et le BFR)**

**Tableau 11 : Trésorerie nette (par le FRNG et le BFR)**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>FRNG</b>	32 402 391	23 811 872	6 283 630	6 669 367	3 937 434
<b>BFR</b>	160 769 743	215 511 769	243 396 439	246 348 462	246 348 462
<b>TN</b>	-128 367 352	-191 699 897	-237 112 809	-239 679 095	-242 411 028

**Source : établi par nous même**

- **La trésorerie nette (par le solde de trésorerie)**

**Tableau 12 : Trésorerie nette (par le solde de trésorerie)**

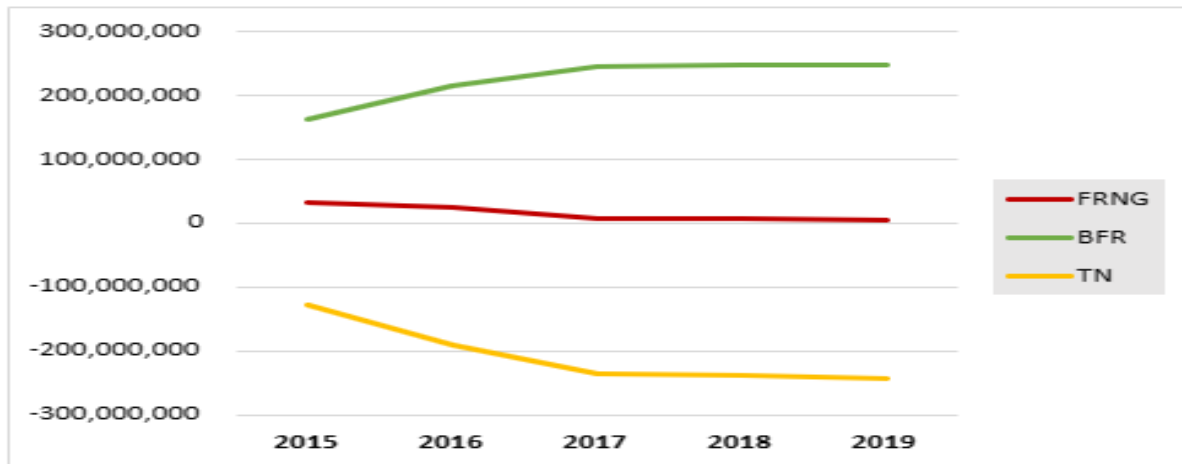
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Trésorerie Active</b>	17 452 953	1 202 746	0	1 415 800	1 929 499
<b>Trésorerie Passive</b>	5 486 163	0	4 750	6 015	8 056
<b>Autres dettes</b>	138 054 602	188 576 466	232 433 844	235 375 645	238 413 160
<b>Impôts</b>	2 279 539	4 326 176	4 674 214	5 713 235	5 919 311
<b>TN</b>	-128 367 352	-191 699 897	-237 112 809	-239 679 095	-242 411 028

**Source : établi par nous même**

**Commentaire :**

- La trésorerie étant négative durant toute la période d'étude, l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière est déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire).

**Figure 4 :** Evolution du FRNG, BFR et TN



Source : établi par nous-même via logiciel Excel.

**Commentaire :**

- En interprétant ces trois indicateurs ensemble, nous pouvons conclure que l'entreprise dispose de ressources financières à long terme (FRNG) mais fait face à un besoin net de fonds de roulement à court terme (BFR) qui n'est pas suffisamment couvert par les liquidités disponibles (TN).

**2.1.3.4. L'indépendance financière**

**Tableau 13 :** Indépendance financière

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Capitaux propres</b>	16 746 565	20 467 134	-8 542 509	-35 945 103	-46 217 916
<b>Total passif</b>	468 360 818	483 016 678	488 747 452	466 909 806	456 898 171
<b>IF</b>	+3.57 %	+4.24 %	-1.75 %	-7.8 %	-10,12 %

Source : établi par nous-même.

**Commentaires :**

- En analysant le rapport entre les capitaux propres et le total du passif, les deux premières années (2015 et 2016) présentent un ratio d'indépendance financière positif, ce qui suggère une certaine stabilité financière à ce stade.

- Cependant, à partir des trois dernières années, ce ratio devient négatif, et cette détérioration se poursuit avec des ratios de plus en plus négatifs. Il est évident que l'entreprise ne bénéficie d'aucune autonomie financière et dépend fortement du financement externe. Les fonds propres sont négatifs, indiquant que les actifs de l'entreprise sont insuffisants pour couvrir ses passifs. De plus, l'entreprise supporte une charge importante de dettes.

- Par conséquent, l'entreprise traverse une période difficile où elle ne bénéficie pas d'une indépendance financière et doit s'appuyer sur des sources de financement externes pour couvrir ses obligations.

**2.1.3.5. L'endettement**

**Tableau 14 : Endettement**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Capitaux propres</b>	16 746 565	20 467 134	-8 542 509	-35 945 103	-46 217 916
<b>DMLT</b>	232 366 941	192 267 523	175 960 594	175 960 595	175 960 595
<b>Capitaux propres / DMLT</b>	0.07	0.11	-0.04	-0.2	-0.3

**Source :** établi par nous-même.

**Commentaire :**

- L'entreprise présente un niveau d'endettement très élevé, avec une dépendance excessive aux sources de financement externes. Les DMLT dépassent largement les fonds propres, et ces derniers deviennent même négatifs au cours des trois dernières années.

- Le ratio Capitaux propres/DMLT est inférieur à 1 pour toutes les années, ce qui indique que les ressources apportées par les actionnaires ne sont pas suffisantes pour couvrir les dettes à long terme de l'entreprise. Un ratio inférieur à 1 est préoccupant pour les prêteurs comme les banques, car cela signifie que les actionnaires ne contribuent pas de manière adéquate pour compenser les engagements financiers de l'entreprise, ce qui peut accroître le risque pour les créanciers externes.

**2.2. Analyse du compte de résultats**

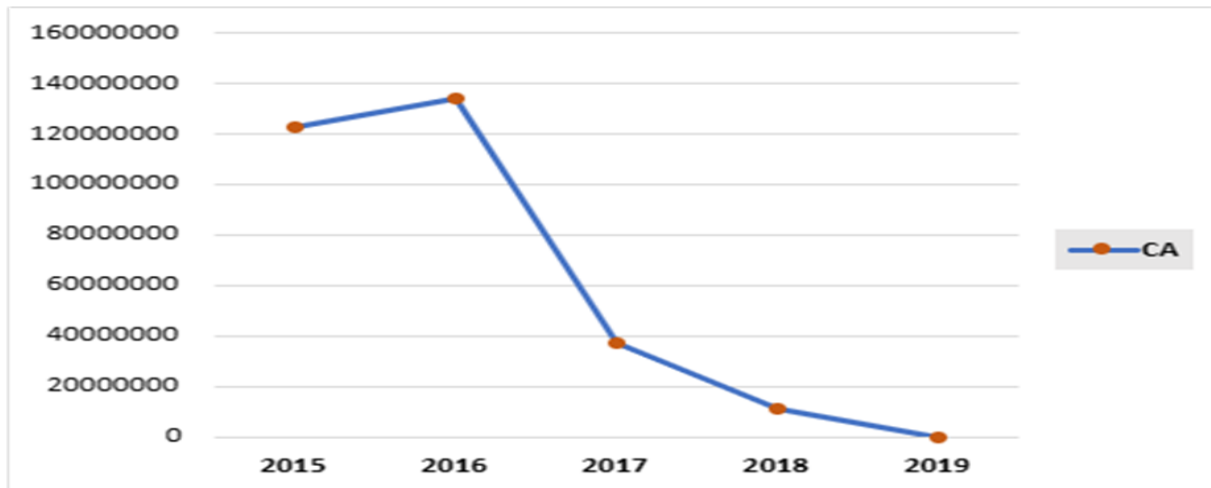
**2.2.1. Analyse du Chiffre d'affaires**

**Tableau 15 : Evolution du chiffre d'affaires**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>CA</b>	122 478 135	133 827 891	36 856 985	11 219 033	0
<b>Évolution</b>	/	+9.27 %	-72.46 %	-69.56 %	-100 %

**Source :** établi par nous même

**Figure 5 : Evolution du chiffre d'affaires**



**Source :** établi par nous-même via logiciel Excel.

**Commentaires :**

- Avant l'année 2016, nous constatons que le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une croissance grâce à des augmentations des ventes réalisées antérieurement.
- Cependant, après cette année, le chiffre d'affaires a régulièrement diminué d'année en année, ce qui peut être attribué à une baisse du niveau de production.
- En 2019, l'entreprise a enregistré un chiffre d'affaires nul, ce qui signifie qu'aucun revenu n'a été généré par ses activités commerciales au cours de cette année. Cette situation est principalement attribuable à l'absence totale de production pendant cette période, ce qui témoigne de l'arrêt de l'activité de l'entreprise en raison de circonstances particulières.

**2.2.2. Analyse de la consommation de l'exercice**

**Tableau 16 :** Evolution de la consommation de l'exercice

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CA</b>	122 478 135	133 827 891	36 856 985	11 219 033	0
<b>Consommation de l'exercice</b>	86 933 111	81 002 560	-24 237 697	-5 249 591	-426 879
<b>Consommation de l'exercice / CA</b>	70.98 %	60.53 %	-65.76 %	-46.79 %	/

**Source :** établi par nous-même.

**Commentaires :**

L'évolution de la consommation de l'exercice de cette entreprise reflète une tendance générale à la baisse, avec des fluctuations significatives d'une année à l'autre :

- En 2015, la consommation de l'exercice était de 86933111.

- En 2016, elle a diminué pour atteindre 81002560, ce qui représente une baisse de 7% par rapport à l'année précédente.
- Une observation importante est que plus de 60% du chiffre d'affaires est absorbé par la consommation d'exercice, principalement en raison de l'importation de certaines matières premières qui engendrent des coûts élevés.
- En 2017, la consommation de l'exercice a enregistré une forte baisse, chutant à -24237697. Cette variation négative peut indiquer une réduction significative des coûts de consommation ou une gestion inefficace des ressources.
- En 2018, la consommation de l'exercice a continué de diminuer montrant une légère amélioration par rapport à l'année précédente.
- En 2019, la consommation de l'exercice a connu une autre diminution bien que cette baisse soit moins prononcée que les années précédentes.

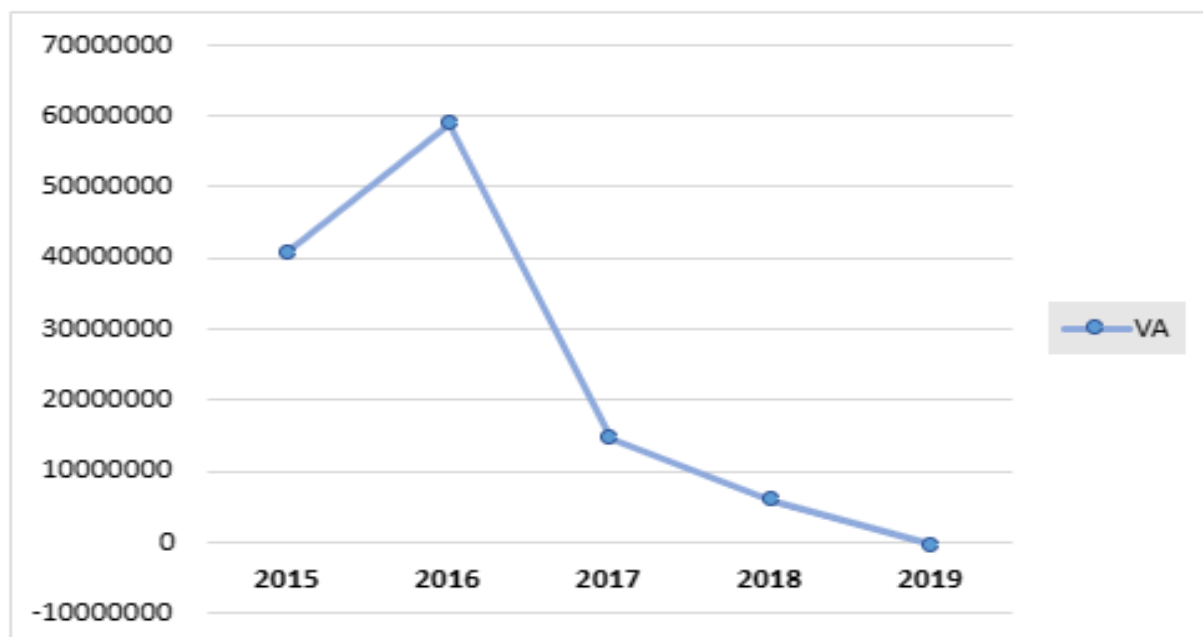
**2.2.3. Analyse de la valeur ajoutée**

**Tableau 17 : Analyse de la valeur ajoutée**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>VA</b>	40 794 844	58 810 963	14 599 416	5 969 442	-426 879
<b>Évolution</b>	/	+44.16 %	-75.17 %	-59.11 %	-107.15 %
<b>VA / CA</b>	33.31 %	43.94 %	39.61 %	53.21 %	/

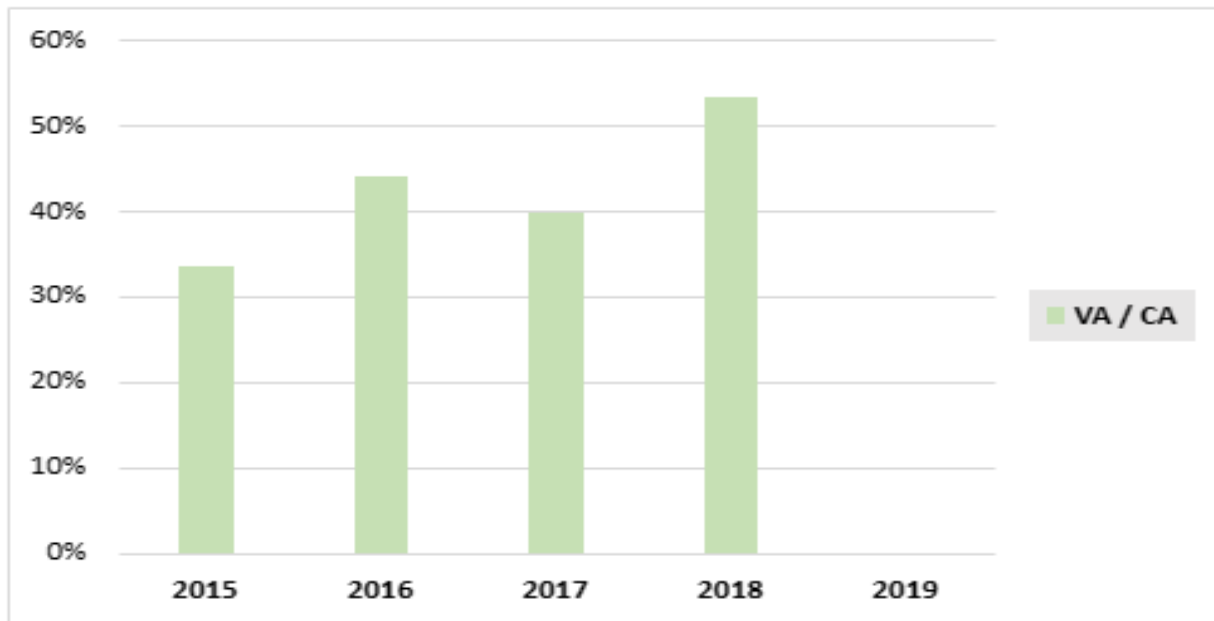
**Source : établi par nous-même.**

**Figure 6 : Evolution de la valeur ajoutée**



**Source : établi par nous-même via logiciel Excel.**

**Figure 7 :** Evolution de la valeur ajoutée sur chiffre d'affaires



Source : établi par nous-même via logiciel Excel.

**Commentaires :**

- En 2016, la valeur ajoutée de l'entreprise a enregistré une amélioration significative de 44.16%. Cette amélioration est attribuée à une diminution des consommations de l'entreprise ainsi qu'à une augmentation du chiffre d'affaires.
- Cependant, les années suivantes ont été marquées par une baisse progressive de la valeur ajoutée, aboutissant à une valeur négative en 2019. Cette évolution négative peut être expliquée par la diminution des revenus générés par l'entreprise et la baisse de la production depuis 2017.
- Par contre, en ce qui concerne le ration VA/CA On observe une tendance à la hausse jusqu'en 2018, avec une augmentation progressive chaque année. Cela suggère une amélioration de l'efficacité de l'entreprise dans la génération de valeur ajoutée par rapport à son chiffre d'affaires.

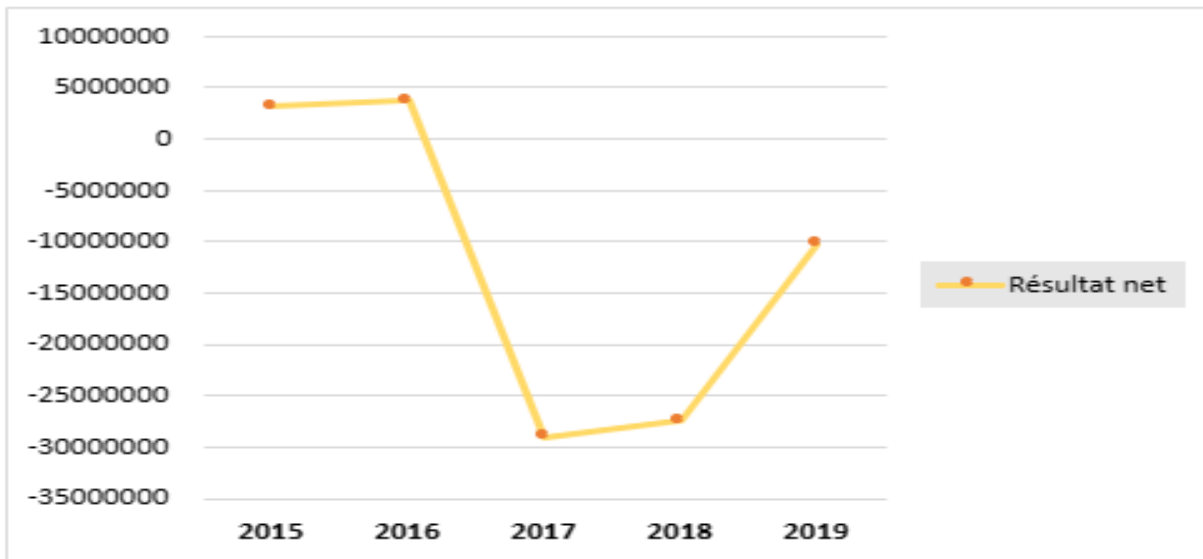
**2.2.4. Analyse du résultat net de l'exercice**

**Tableau 18 :** Evolution du résultat net de l'exercice

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Total produits</b>	127 727 995	142 846 640	39 505 190	11 219 033	0
<b>Total charges</b>	125 620 221	139 126 071	68 514 835	38 621 626	10 272 813
<b>Résultat net</b>	3 139 328	3 720 569	-29 009 645	-27 402 593	-10 272 813

Source : établi par nous-même.

**Figure 8 :** Evolution du résultat net



Source : établi par nous-même via logiciel Excel.

**Commentaires :**

- Pendant les deux premières années d'études, les produits réalisés par l'entreprise dépassaient les charges, a généré un résultat net positif. Cela indique une performance financière satisfaisante pendant cette période.
- Cependant, au cours des trois dernières années (2017, 2018 et 2019), les charges sont nettement plus élevées que les produits réalisés par l'entreprise, entraînant un résultat net négatif. Cela peut être expliqué par l'importance des dotations aux amortissements et provisions qui absorbent une partie importante de l'EBE d'une part, et l'importance des charges financière ainsi que les couts d'emprunts élevés qui en découlent un résultat financier négatif d'autre part.
- Cette situation souligne l'importance pour l'entreprise d'examiner attentivement ses charges, notamment les dotations et les charges financières, afin de réduire leur impact sur le résultat net. Des mesures telles que l'optimisation des processus, la réduction des coûts et la gestion prudente des ressources financières peuvent contribuer à améliorer la performance financière globale de l'entreprise.

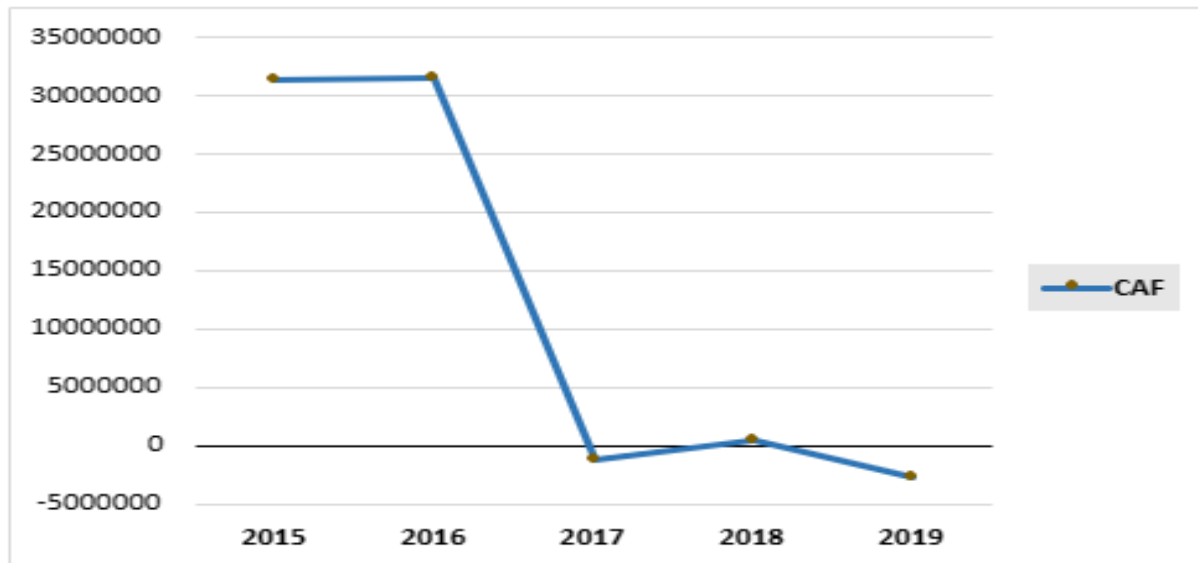
**2.2.5. Analyse de la capacité d'autofinancement**

**Tableau 19 :** Evolution de la capacité d'autofinancement

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Résultat net</b>	3 139 328	3 720 569	-29 009 645	-27 402 593	-10 272 813
<b>Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur</b>	28 191 080	27 788 330	27 788 330	27 788 330	7 540 879
<b>CAF</b>	31 330 408	31 508 899	-1 221 315	385 737	-2 731 934

Source : établi par nous-même.

**Figure 9 :** Evolution de la capacité d'autofinancement



Source : établi par nous-même via logiciel Excel.

**Commentaires :**

- Avant 2016, la CAF dépassait 30 000 000 DA, ce qui indique que l'entreprise avait la capacité de rembourser ses dettes, financer ses investissements et éventuellement distribuer des dividendes aux actionnaires. Elle pouvait également renouveler ses actifs immobilisés en utilisant ses ressources internes.
- Cependant, les années 2017 et 2019 ont enregistré une CAF négative en raison d'un résultat net négatif. Cette CAF négative limite les opportunités d'investissement et ne contribue pas à l'enrichissement de l'entreprise.
- En 2018, la CAF était à peine positive, ce qui n'est pas rassurant. En effet, la CAF ne sert pas uniquement à rembourser les dettes à court terme, mais aussi à rémunérer les apporteurs de capitaux et à réaliser de nouveaux investissements. La CAF de 2018 n'est pas donc suffisante pour répondre à ces besoins.
- D'après l'analyse de la CAF, elle indique que l'entreprise avait une bonne capacité de financement à une période antérieure à 2016, mais elle a ensuite connu des difficultés financières depuis 2017 jusqu'à 2019.



**2.3. Analyse par ratios**

**2.3.1. Ratios de liquidité**

**Tableau 20 : Ratios de liquidité**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Liquidité générale</b>	115%	109%	102%	102%	101%
<b>Liquidité réduite</b>	9.8 %	3.19 %	5.94 %	8.56 %	7.79 %
<b>Liquidité immédiate</b>	7.96 %	0.44 %	0 %	0.43 %	0.59 %

**Source : établi par nous-même.**

**Commentaires :**

- La liquidité générale : Sur toute la période étudiée, ce ratio est supérieur à 100% donc, l'entreprise est capable de faire face à ses obligations à court terme avec ses actifs de même échéance (stocks - créances - disponibilités) grâce au niveau très élevé des stocks.
- La liquidité restreinte : Durant toute la période étudiée, ce ratio est nettement inférieur à 25 % ce qui veut dire que l'entreprise n'est même pas capable de rembourser le quart de ses dettes à court terme en utilisant ses actifs les plus liquides (créances et disponibilités).
- La liquidité immédiate : Le niveau de ce ratio est très faible, voire nul, ce qui veut dire que l'entreprise ne peut pas régler ses dettes de court terme immédiatement (en utilisant ses disponibilités seulement). Nous constatons que la trésorerie est très déficitaire et par conséquent l'entreprise n'est pas liquide.

**2.3.2. Ratios de solvabilité**

**Tableau 21 : Ratio d'endettement**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>DMLT</b>	232 366 941	192 267 522	175 960 594	175 960 594	175 960 594
<b>Total passif</b>	468 360 818	483 016 678	488 747 452	466 909 806	456 898 171
<b>Ratio d'endettement</b>	49.61 %	39.81 %	36 %	37.69 %	38.51 %

**Source : établi par nous-même.**

**Commentaires :**

- Le ratio d'endettement diminue progressivement de 49,61% en 2015 à 38,51% en 2019. Cela suggère que l'entreprise a réduit sa dépendance à l'égard de l'endettement à moyen et long terme au fil du temps.

- Nous constatons que l'entreprise n'est pas tellement endettée à moyen et long terme néanmoins elle est non solvable (selon les autres indicateurs du diagnostic financier).

**Tableau 22 : Ratio de capacité de remboursement**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>DMLT</b>	232 366 941	192 267 522	175 960 594	175 960 594	175 960 594
<b>CAF</b>	31 330 408	31 508 899	-1 221 315	385 737	-2 731 934
<b>Capacité de remboursement</b>	7.41	6.1	-144.07	456.17	-64.41

**Source : établi par nous-même.**

**Commentaires :**

- Ce ratio exprime le nombre d'années de capacité d'autofinancement que l'entreprise consacrerait au remboursement de ses dettes, il doit être en principe inférieur ou égal à 4.
- Durant les années 2017 et 2019, l'entreprise n'est en aucun cas dans la mesure de rembourser ses dettes financières, cela est suite aux résultats nets négatifs.
- Durant les années 2015, 2016 et 2018, l'entreprise aurait besoin de plusieurs années de capacité d'autofinancement pour rembourser ses dettes qui sont élevées.

**Tableau 23 : Ratio de solvabilité**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Capitaux propres</b>	16 746 565	20 467 134	-8 542 509	-35 945 102	-46 217 916
<b>Total actif</b>	468 360 818	483 016 678	488 747 452	466 909 806	456 898 171
<b>Ratio de solvabilité</b>	0.04	0.04	-0.02	-0.08	-0.1

**Source : établi par nous-même.**

**Commentaires :**

- Pendant les trois dernières années, l'entreprise a affiché des capitaux propres négatifs, ce qui se traduit par un ratio de solvabilité négatif. Cela signifie que l'entreprise ne démontre aucune capacité à honorer ses obligations financières.
- Les deux premières années ont montré des capitaux propres positifs, mais étant donné le montant relativement faible par rapport au total de l'actif, la solvabilité de l'entreprise reste négligeable.

**2.3.3. Ratios de rentabilité**

**Tableau 24 : Ratios de rentabilité**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Rentabilité financière</b>	0.19	0.18	Non significatif	Non significatif	Non significatif
<b>Rentabilité économique</b>	0.01	0.02	-0.18	-0.21	-0.08
<b>Rentabilité commerciale</b>	0.02	0.03	-0.79	-2.44	/

**Source : établi par nous-même.**

**Commentaires :**

- Les ratios de rentabilité sont relativement faibles voire nuls au cours des deux premières années. Ces ratios, bien que positifs, étaient inférieurs à 1, ce qui suggère une absence de rentabilité significative. Cette situation est préoccupante car elle indique que l'entreprise ne parvient pas à générer des bénéfices satisfaisants.

- À partir de 2017, les ratios de rentabilité sont devenus négatifs, ce qui signifie que l'entreprise ne parvient pas à dégager de rentabilité. Ces résultats négatifs se poursuivent jusqu'en 2019. Cette situation est particulièrement inquiétante car elle indique que l'entreprise est confrontée à des pertes économiques et commerciales.

**3. Synthèse du diagnostic financier de l'entreprise X**

Selon le diagnostic financier de l'entreprise X, les conclusions retirées sont les suivantes :

- Le fonds de roulement net global (FRNG) est positif mais en diminution constante tout au long de la période étudiée ;
- Le besoin en fonds de roulement (BFR) est positif et connaît une augmentation significative au fil du temps ;
- La trésorerie nette est constamment négative pendant la période d'étude ;
- L'entreprise ne présente pas d'indépendance financière ;
- Le niveau d'endettement est très élevé ;
- Le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée sont en baisse continue ;
- Les résultats nets sont négatifs depuis 2017 ;
- La capacité d'autofinancement (CAF) est soit négative, soit proche de zéro depuis 2017 ;
- L'entreprise ne dispose ni de liquidité ni de solvabilité ;
- La rentabilité dégagée est très faible ;
- Les charges telles que les dotations aux amortissements, les frais financiers et les frais de personnel sont importantes ;
- En effet, l'entreprise X fait face à des difficultés financières croissantes et sa situation se détériore en raison de son incapacité à financer le cycle d'exploitation de manière adéquate.

**Section 03 : Comportement du CPA face aux créances de l'entreprise X en difficulté**

Dans cette section, nous aborderons la mise en œuvre d'un processus de recouvrement des créances utilisé par la banque Crédit Populaire d'Algérie (CPA) pour tenter rembourser les dettes de l'entreprise en difficulté X, tout en préservant la relation entre la banque et l'entreprise.

**1. Présentation de la relation banque-entreprise**

La relation entre la SARL X, spécialisée dans la fabrication de divers produits d'emballage, et la banque a été solide depuis sa création. La SARL X est une relation qui a bénéficié de plusieurs crédits d'investissement et d'exploitation pour ses projets, et elle était initialement en mesure de rembourser ses créances avant les échéances, maintenant ainsi une bonne relation avec la banque. Cependant, à partir de 2017, la situation de la SARL X s'est détériorée, et elle n'a plus été en mesure de respecter ses engagements financiers.

**1.1. Crédits accordés**

Dans cette section, nous nous concentrons uniquement sur les dernières lignes de crédit qui sont en situation d'impayés et de créances classées, et qui font l'objet de l'affaire de recouvrement étudiée. Il convient de distinguer deux types :

- **Crédit d'investissement**

Il s'agit d'une autorisation de crédit d'un montant total de 321 750 KDA. Dans ce montant, 281.381 KDA correspond à l'encours qui sera rééchelonné, tandis que 40 369 KDA représente les impayés au remboursement (IAR), c'est-à-dire les paiements impayés qui doivent être remboursés en plus de l'encours principal.

Ce crédit sera remboursé sur une période totale de 6 ans, comprenant une période de différé d'un an. Pendant cette première année, aucun paiement du capital ou des intérêts ne sera exigé. Les remboursements réguliers commenceront après cette période de différé.

**Tableau 25 : Crédit d'investissement accordé**

Unité : KDA

Forme de crédit	Montant	Date d'octroi du crédit	Date d'échéance du crédit
CMLT Rééchelonnement	321 750	16/03/2015	31/03/2021
<b>Total</b>	<b>321 750</b>		

Source : Document interne du CPA.

- **Crédits d'exploitation**

Il s'agit de trois crédits de deux types sur une durée d'un an :

- Un crédit d'exploitation utilisant des techniques spécifiques de crédit documentaire, telles que le Crédit Documentaire (Credoc) ou la Remise Documentaire (Remdoc)

utilisé dans le cadre des opérations commerciales et de l'exploitation des entreprises pour achat de matière première.

- Deux crédits de type découvert mobilisable qui est une autorisation donnée par une banque à l'entreprise pour maintenir un solde négatif sur son compte courant afin de faire face à des besoins de trésorerie à court terme.

**Tableau 26 : Crédits d'exploitation accordés**

Unité : KDA

Formes des crédits	Montant	Date d'octroi	Date d'échéance
Credoc /Remdoc MP	35 000	15/06/2017	30/06/2018
Découvert mobilisable	26 250	15/06/2017	30/06/2018
Découvert mobilisable	40 682	15/06/2017	30/06/2018
<b>Total</b>	<b>101 932</b>		

Source : Document interne du CPA.

### 1.2. Informations sur les garanties détenues

La SARL X a dû fournir différents types de garanties réelles et personnelles à la banque CPA pour obtenir le financement des crédits demandés. Les garanties exigées sont les suivantes :

**Tableau 27 : Garanties exigées à la SARL**

Unité : KDA

Nature de garanties exigées	Montant	Date d'échéance
Hypothèque du 1er rang sur unité	163 149	23/04/2037
Hypothèque du 1er rang sur villa	250 616	23/04/2037
Nantissement spécial matériel	241 157	
Caution des associés	324 332	
Délégation assurance MRP	324 332	28/02/2018
Gage sur véhicule	3 132	
Délégation assurance TR	3 132	23/04/2018
Délégation assurance CAT-NAT	324 332	05/08/2010
Nantissement FDC élargi au matériel	324 332	

Source : Document interne du CPA.

**2. Difficultés rencontrées par l'entreprise**

**2.1. Cause de difficultés et justification de la situation**

La créance a pour origine des impayées sur les crédits d'investissement et d'exploitation non honorés par la SARL, en dépit des mesures de retraitement, d'ajustements et de modifications des conditions accordées à la SARL.

Cette situation est dûe aux difficultés de son cycle d'exploitation comme l'a montré le diagnostic financier (approvisionnement en matière première locale et d'importation).

**3. Procédures de recouvrement bancaire utilisées**

Lorsque la SARL X a commencé à ne pas respecter ses échéances de paiement et que des défauts de paiement et des impayés ont été constatés, la banque a immédiatement mis en place ses stratégies de recouvrement et procédé au classement des créances.

**3.1. Mesures précontentieuses**

Le processus de recouvrement amiable est initié automatiquement et obligatoirement à la fin de chaque échéance manquée, et le transfert de l'échéance en impayée se fait automatiquement. Ce processus débute par la prise des mesures précontentieuses.

**Le transfert au précontentieux :**

L'agence 307 a pris la responsabilité de soumettre une demande de transfert au stade précontentieux (douteux litigieux) après constatations des impayées.

**L'écriture de comptabilisation au précontentieux (37) :**

**Tableau 28 :** Comptabilisation de la créance au précontentieux

N° de compte		Désignation	Montant	
D	C		D	C
		<b>21/12/2017</b>		
377		IAR	228 766 KDA	
	374	Précontentieux		228 766 KDA
		Transfert de la créance au compte « 37 »		

**Source :** Document interne du CPA.

**Déclassement de la créance**

Le chargé de clientèle de l'agence enregistre la nouvelle note dans la fiche de l'entreprise dans le système (déclassement de la créance) en tant que créance présentant des problèmes potentiels, conformément à la réglementation prudentielle en vigueur.

Le chargé de surveillance au niveau de la DSRC met le client sous surveillance dans la Watch-list et applique un taux de provision de 20%.

- **Le 24/12/2017** : Le directeur de l'agence envoie une lettre de rappel à l'entreprise par courrier recommandé avec accusé de réception, l'invitant à régulariser sa situation débitrice dans les plus brefs délais (maximum 15 jours).

- **Le 10/01/2018** : Le chargé de clientèle s'est rendu sur le site de l'entreprise où il a constaté une situation défavorable en termes de capacité de paiement. En conséquence, il a pris des mesures disciplinaires en rédigeant un compte rendu.

Le dossier est ensuite transféré à la cellule de recouvrement du groupe d'exploitation (GE) avec le résultat des négociations entreprises avec le client. Le chargé de surveillance au niveau de la DSRC classe maintenant la créance comme très risquée et applique le taux de provision de 50% cette fois

- **Le 01/02/2018** : L'entreprise n'a toujours pas honoré sa dette jusqu'à présent, ce qui a conduit le chargé de recouvrement du GE à lui envoyer une lettre de mise en demeure (voir modèle annexe 05) dont le client est prié de régulariser sa situation dans un délai de 20 jours.

- **Du 25/02/2018 au 10/10/2018** : L'entreprise n'a pas encore réglé ses dettes, ce qui a incité la banque à lui envoyer plusieurs lettres de mise en demeure supplémentaires, accompagnées cette fois-ci de menaces de poursuites judiciaires et de saisie de biens dans le but de mettre une pression sur l'entreprise mais en vain.

- **Le 17/12/2018** : La banque a pris la décision d'envoyer une sommation de payer au moyen d'une notification exécutée par un huissier de justice. Cette sommation visait à demander le règlement du montant de la dette, y compris les intérêts et les frais liés à la procédure dans un délai de trente jours.

Cependant, malgré ces actions, une fois ce délai écoulé, l'impayé persiste et la banque a été contrainte de prendre des mesures conservatoires.

### **3.2. Mesures conservatoires**

- **Le 29/01/2019** : Des mesures légales ont été prises pour essayer de récupérer les sommes dues par la SARL. Cela inclut la saisie arrêt bancaire, ainsi que la saisie des garanties fournies par des tiers (les cautions).

#### **Le transfert au contentieux :**

Malgré les différentes mesures prises, qui sont restées sans réponse de la part de l'entreprise, la banque a décidé de transférer la créance du précontentieux au contentieux.

**L'écriture de comptabilisation au contentieux (38) :**

**Tableau 29 :** Comptabilisation de la créance au contentieux

N° de compte		Désignation	Montant	
D	C		D	C
		<b>04/02/2019</b>		
374		Précontentieux	353 680 KDA	
	385	Contentieux		353 680 KDA
		Transfert de la créance au compte « 38 »		

**Source :** Document interne du CPA.

Lors du transfert au contentieux, la créance a été déclassée en tant que créance compromise, pour laquelle le taux de provision est de 100%.

**3.3. Mesures judiciaires**

- **Le 29/05/2019** : Dans cette session, le comité de Crédit Direction Générale a pris la décision suivante : « *Le comité de Crédit juge irrecevable la proposition de la relation au fond et en la forme. Il convient d'engager dans les meilleurs délais, la procédure de mise en jeu des garanties recueillies en recouvrement de la créance de la banque* ».

- **Le 10/06/2020** : Une décision judiciaire d'ordonnance de saisie et vente immobilière a été rendue en faveur de la banque. Cette décision autorise la banque à vendre un bien immobilier dans le but de recouvrer la créance de 353 690 KDA qui avait été fixée le 09/07/2019.

La mise à prix de l'unité (le prix initial de vente), fixé pour le bien immobilier saisi, est de 876 320 KDA. Cela signifie que la banque cherchera à vendre le bien immobilier au moins à ce prix lors de la vente aux enchères.

Plusieurs audiences de ventes aux enchères publiques ont eu lieu dans le cadre de cette affaire, mais aucune n'a abouti à une vente en raison de l'absence d'enchérisseurs. La dernière audience a eu lieu le 28/03/2023, mais elle a été reportée au 09/05/2023. Cela signifie que la vente du bien immobilier n'a pas encore pu être réalisée en raison du manque d'intérêt des acheteurs potentiels lors des audiences précédentes.

**4. Situation des impayés**

La SARL X a formulé une demande d'arrangement amiable auprès de l'agence, ce qui a incité celle-ci à vérifier la situation des impayés et à examiner le dossier complet de l'affaire avant de programmer une réunion avec l'entreprise.



**Tableau 30** : Situation des impayées au niveau de l'agence

Désignations	Situation agence au 31/01/2023 (avec pénalités)	Situation agence au 31/01/2023 (sans pénalités)
Impayées	353 680	353 680
Intérêts	141 079	141 079
Pénalités de retard	14 765	00
TVA sur intérêts et pénalités de retard	29 610	26 805
Amortissement	00	00
<b>Solde</b>	<b>539 134</b>	<b>521 564</b>

Source : Document interne du CPA.

## 5. Réunion et demande d'arrangement à l'amiable

Une réunion s'est tenue le 02/03/2023 au siège de l'entreprise pour examiner la situation de la relation débitrice en vue d'un éventuel règlement amiable de la créance. La réunion a réuni les représentants de la SARL, le nouveau partenaire et le comité central du recouvrement des créances.

Le comité était composé du directeur général en tant que président, ainsi que des membres suivants : le directeur général adjoint chargé des engagements, le directeur général adjoint chargé du développement commercial, la cheffe de division chargée du recouvrement des affaires juridiques et du contentieux, le chef de division chargé des risques et du contrôle permanent, et le chef de division conseiller de la direction générale.

A l'issue de cette réunion et sur la base des négociations sur de nouvelles données, il a été demandé à la relation d'introduire une nouvelle demande qui fera l'objet d'examen et décision par la banque.

Le gérant de la SARL X, a donc introduit une demande le 05/03/2023 pour le même propos, il sollicite le règlement à l'amiable de sa créance. Cette demande a été transmise à la cellule de recouvrement GE/D.REC selon le pouvoir délégataire.

A travers cette demande, il explique les raisons et les difficultés auxquelles il a été confronté, l'empêchant ainsi d'honorer ses dettes.

Ces causes et difficultés comprennent notamment :

- Les difficultés de financement du cycle d'exploitation ;
- L'arrêt d'activité de l'entreprise en 2017 ;
- Le décès du gérant survenu le 08/11/2019 ;
- Les modifications statutaires procédées par les héritiers devant le notaire le 09/03/2020 en désignant un nouveau gérant de la SARL.

### 5.1. Les conditions préalables de la banque

Le nouvel associé intégré s'engage :

- Au versement immédiat de la somme de 106 107 KDA, qui représente 30% du montant de la créance contentieuse en principal ;
- A la prise en charge des frais judiciaires engagés par la banque ;
- A la régularisation de la situation fiscale et parafiscale ;
- A la reprise de l'activité de l'unité sur ses fonds propres sans crédits d'exploitation ;
- A l'actualisation des garanties et assurance sous dossier ;
- A la centralisation du chiffre d'affaires de l'entreprise aux guichets du CPA.

### **5.2. Les sollicitations de la SARL**

Le nouvel associé intégré sollicite en contrepartie la banque a :

- L'effacement intégral des intérêts et pénalités de retards ;
- Le rééchelonnement du reste de la dette sur une durée de sept ans dont deux ans de différé.

## **6. Visite sur site**

Les services de l'agence bancaire ont effectué une visite inattendue le 21/03/2023 afin d'évaluer les perspectives de l'entreprise pour respecter les conditions spécifiées dans la demande d'arrangement à l'amiable.

Voici les conclusions tirées du compte rendu de la visite :

- L'unité est composée de trois hangars distincts : un atelier de production, un hangar de stockage pour la matière première et un hangar dédié aux produits chimiques et dangereux ;
- L'unité était inopérante, sans personnel à l'exception d'un gardien sur place ;
- Les équipements de l'unité sont bien entretenus ;
- La société dispose d'un clark, d'un camion et d'un fourgon ;
- La situation de l'unité est généralement favorable pour la reprise de l'activité.

Le compte rendu a été transmis au groupe d'exploitation (GE) afin qu'il puisse prendre en considération cette information dans sa décision d'accompagner l'entreprise par le biais d'un rééchelonnement de crédit.

## **7. Accord obtenu avec la banque**

Le comité crédit groupe d'exploitation a donné un avis favorable concernant la demande de rééchelonnement du crédit après avoir pris en compte plusieurs éléments :

- L'arrêt de l'activité de l'entreprise ;
- Le décès du gérant ;
- La tenue d'une réunion en vue du règlement amiable de la créance ;
- La demande d'arrangement amiable déposée par la relation ;
- L'intégration du nouvel associé qui va assurer le financement du cycle d'exploitation ;
- La bonne réputation du nouvel associé : client solvable, sérieux, bien connu sur sa ville ;
- L'engagement du nouvel associé à verser 30 % de la créance ;
- Le montant de la créance établi conformément à l'ordonnance de saisie immobilière ;

- L'opportunité de relancer l'activité de l'unité sur les fonds propres de l'associé ;
- Le compte rendu de la visite indiquant une situation favorable pour la reprise d'activité ;
- Le constat que le nombre d'audiences de ventes aux enchères publiques de l'unité a été déclaré infructueux ;
- Les garanties recueillies dans le dossier ;
- Les avis favorables de l'agence concernant la demande de la relation.

Par conséquent, la créance de 247 583 KDA sera rééchelonnée sur une période de 7 ans, comprenant une période de différé de 2 ans, avec actualisation des garanties.

Dans le cas du non-respect de cette décision bancaire, la banque va poursuivre la procédure de mise en jeu des garanties sous dossier pour le recouvrement de la créance jusqu'à son aboutissement.

## **8. Résultat des actions menées**

Grâce au rééchelonnement du crédit, la banque a soutenu la SARL X dans ses difficultés financières, ce qui a permis de maintenir une relation solide avec l'entreprise. Cette approche a contribué à préserver la bonne réputation et l'image de la banque, tout en permettant de recouvrer au moins une partie des paiements en souffrance, ce qui est mieux que rien.

## **9. Conclusions et recommandations**

### **9.1. Dysfonctionnements du système de recouvrement des créances**

Les dysfonctionnements du système de recouvrement des créances relevés lors du stage pratique au sein du CPA peuvent être résumés de la manière suivante :

- Difficulté à récupérer la totalité de la créance malgré les mesures de recouvrement en place (dans certains cas, même récupérer la moitié est considéré comme un succès) ;
- Délais prolongés de recouvrement car les procédures de recouvrement, qu'elles soient amiables ou judiciaires, soient censées être rapides, la réalité montre que les délais entre le traitement du contentieux et le recouvrement effectif de la créance peuvent s'étendre sur plusieurs années ;
- Marginalisation des structures chargées de recouvrement vu qu'elles ne bénéficient pas d'une attention suffisante de la part de la banque. Cela peut être dû à un manque de culture interne à tous les niveaux hiérarchiques. Des problèmes tels que le manque de relation et d'assistance entre les agences d'exploitation et les services du contentieux, le manque de personnel pour traiter les affaires contentieuses et la limitation du recours aux huissiers de justice sont fréquents. Les responsables de la banque se concentrent principalement sur les procédures d'octroi de crédit, négligeant ainsi le recouvrement et la rentabilisation des crédits accordés ;
- Mauvaise gestion du risque de crédit : Une gestion inadéquate du risque de crédit, des erreurs lors de l'évaluation initiale des demandes de crédit, l'octroi de crédits non rentables, l'insuffisance de garanties et la préférence pour les garanties réelles plutôt que personnelles peuvent compromettre la valeur des créances ;

- Complexité des procédures judiciaires et non-exécution des décisions car l'obtention d'une décision judiciaire en faveur de la banque ne garantit pas automatiquement le règlement du contentieux. Les décisions judiciaires restent souvent théoriques tant qu'elles ne sont pas suivies d'une exécution effective ;
- Difficulté de recours à l'exécution forcée car dans certains cas, l'exécution des décisions judiciaires nécessite le recours à des mesures d'exécution forcée, y compris l'intervention de la force publique et cette étape supplémentaire peut être complexe et difficile pour la banque afin de recouvrer sa créance ;
- Encombrement des tribunaux vu le nombre croissant d'affaires contentieuses dans différents domaines.

## **9.2. Recommandations**

Voici quelques recommandations pour améliorer le système de recouvrement des créances :

- Renforcer les structures chargées de recouvrement en leur accordant une attention particulière et en développant une culture interne qui met l'accent sur l'importance du recouvrement et de la rentabilisation des crédits accordés ;
- Assurer une meilleure coordination et collaboration entre les agences d'exploitation et les services du contentieux ;
- Améliorer la gestion du risque de crédit en mettant en place des procédures rigoureuses d'évaluation du risque lors de l'étude initiale des demandes de crédit, en accordant une attention particulière à la rentabilité potentielle des crédits accordés et à la qualité des garanties fournies et en évitant de privilégier uniquement les garanties réelles au détriment des garanties personnelles ;
- Travailler en collaboration avec les autorités judiciaires pour simplifier et accélérer les procédures de recouvrement afin de réduire les délais entre le traitement du contentieux et l'exécution effective des décisions judiciaires ;
- Investir dans la formation continue et le développement des compétences des employés en recouvrement en matière de gestion du risque de crédit, de négociation, de contentieux et de suivi des procédures judiciaires ;
- Adopter une approche proactive en surveillant régulièrement les performances des emprunteurs et en identifiant les signes précurseurs de difficultés financières ce qui veut dire privilégier la prévention des défauts de paiement plutôt que leur recouvrement ultérieur ;
- Collaborer avec les huissiers de justice et d'autres institutions compétentes pour améliorer le système de recouvrement.

### **Conclusion du chapitre**

Dans ce troisième chapitre, nous avons mis en pratique les connaissances théoriques acquises dans les deux premiers chapitres en réalisant une étude de cas sur une entreprise en difficulté ayant des impayés auprès du CPA. À travers le diagnostic financier, nous avons identifié les différents obstacles entravant l'activité de cette entreprise, en particulier les difficultés financières liées au financement du cycle d'exploitation. Ce constat nous a permis de déterminer la meilleure approche de recouvrement à adopter.

Nous avons examiné les différentes étapes et procédures de recouvrement suivies par le CPA Banque pour récupérer sa créance. Nous avons observé que le CPA Banque privilégie une approche amiable en envoyant une lettre de rappel à son débiteur, puis en effectuant plusieurs mises en demeure pour encourager l'entreprise à régulariser sa situation dans des délais précis. En cas d'échec des tentatives amiables, le CPA Banque passe à l'étape finale des procédures judiciaires.

Malgré l'ampleur de la dette, la prolongation de la période de non-recouvrement et le recours à des mesures judiciaires, dès que l'entreprise a exprimé sa volonté de trouver un arrangement amiable, le CPA Banque a levé les mesures juridiques et a choisi d'accompagner l'entreprise en rééchelonnant le crédit, tout en préservant la relation banque-entreprise.

## **Conclusion Générale**

**Conclusion générale**

L'objectif de notre recherche était de contribuer à une meilleure compréhension du comportement de la banque en matière de recouvrement bancaire des créances douteuses pour le cas des entreprises en difficulté.

Nous cherchions à répondre de manière certaine à la question principale que nous nous sommes posés au départ : quelle est l'attitude des banques vis-à-vis du non recouvrement des créances non performantes des entreprises en difficulté ?

Pour ce faire, nous avons abordé dans la première partie le risque de crédit associé aux créances des entreprises en difficulté, en procédant à une analyse diagnostique de leurs causes. Tout au long de notre travail, nous nous sommes particulièrement intéressés aux différentes procédures de recouvrement amiable et judiciaire utilisées par les banques dans ces situations.

**Résultats et examen des hypothèses**

Les résultats de nos recherches, nous permettent de confirmer ou infirmer les hypothèses proposées dans la problématique, et se résument comme suit :

**Résultats de l'étude théorique**

À partir des concepts abordés, nous avons pu conclure que toute entreprise, quelle que soit sa taille, peut être confrontée en permanence à des obstacles et que les difficultés rencontrées sont le résultat de l'influence de différents facteurs, tant internes qu'externes, qui ne sont pas pris en compte au bon moment. Cela entraîne le déclenchement et le développement du processus de dégradation de l'entreprise, pouvant éventuellement conduire à sa disparition. Cela démontre l'importance cruciale de l'anticipation du risque de défaillance et de la détection précoce des difficultés en identifiant les dysfonctionnements dès leur stade initial. Ainsi, un diagnostic permanent et approfondi s'avère absolument nécessaire pour repérer les failles.

- Cette conclusion nous a permis de confirmer la première hypothèse proposée dans la problématique : Une entreprise en difficulté est une entreprise qui fait face à une multitude de problèmes sur plusieurs plans, notamment le financier, et qui sont identifiés à travers un diagnostic global de sa situation.

Par conséquent, le risque de contrepartie représente une menace significative pour la solvabilité des banques, étant donné leur rôle crucial dans le financement des entreprises en difficulté. En effet, ce risque majeur est influencé par plusieurs facteurs tels que les retards de paiement, le montant des créances et les garanties exigées. Cela souligne l'importance de le gérer efficacement au niveau de la banque en élaborant des conventions de crédits, en exigeant le choix des garanties et en utilisant des sources externes pour le limiter. Sa surveillance permet de classer les créances et d'établir des provisions bancaires pour les pertes, tout en identifiant la stratégie de recouvrement adaptée à chaque situation.

- Cette conclusion nous a permis de confirmer la deuxième hypothèse proposée dans la problématique : Les facteurs qui contribuent à la non-performance d'un crédit sont variés,

tant internes qu'externes, que la banque contrôle par une série de mesures efficaces de gestion des risques de crédit.

L'approche de la banque face aux créances non performantes des entreprises en difficulté se résume soit par le soutien et l'accompagnement de ces entreprises, soit par l'engagement de procédures judiciaires visant leur mise en faillite. Toutefois, la banque suit un processus de recouvrement qui débute par des négociations amiables, telles que l'envoi de lettres de relance et la réalisation de visites, afin de trouver des solutions pour accompagner et soutenir l'entreprise tout en préservant une relation banque-entreprise solide. Des mesures telles que la restructuration de la dette, le redressement de l'entreprise ou la cessation de la dette peuvent être envisagées. Si toutes les tentatives amiables échouent, la banque est alors contrainte d'entamer des procédures judiciaires, telles que l'envoi de mises en demeure, de sommations à payer, de saisies-arrêts, de mise en jeu de garanties, d'injonction de payer voire de liquidation judiciaire.

Toutefois, la banque préfère toujours privilégier le règlement amiable, et elle revient à cette approche dès qu'une possibilité d'arrangement se présente, même si des procédures judiciaires ont été engagées.

### **Résultats de l'étude empirique**

L'entreprise privée X, qui a fait l'objet d'une étude dans notre cas pratique, fait face à des difficultés importantes, principalement sur le plan financier, avec une situation financière totalement désorganisée, comme l'a révélé le diagnostic financier réalisé. Ces difficultés sont principalement liées à son cycle d'exploitation et l'arrêt de son activité. En conséquence, l'entreprise s'est retrouvée dans l'incapacité de régler ses impayés auprès du CPA.

Face à cette situation, des négociations amiables ont été entamées avec l'entreprise, mais en raison de ses difficultés, elle n'a pas été en mesure de faire face à ses obligations. Par conséquent, la banque a engagé des procédures judiciaires et obtenu l'ordonnancement de ventes aux enchères pour recouvrer les créances. Cependant, après que l'entreprise a sollicité un arrangement amiable et que les perspectives de viabilité ont été étudiées attentivement, la banque a décidé de lui accorder une faveur en restructurant le crédit, renonçant ainsi à la vente aux enchères. La banque a donc choisi de soutenir et accompagner l'entreprise dans cette démarche et a maintenu une bonne relation banque-entreprise.

Ce qui prouve que les décisions prises par les banques dépendent de divers facteurs, tels que l'ampleur de la dette, la solvabilité de l'entreprise et sa volonté de coopérer. Chaque situation étant unique, les banques effectuent une évaluation approfondie des risques et des possibilités de recouvrement avant de prendre une décision. Selon notre recherche, les banques adoptent une approche proactive et diversifiée pour récupérer les dettes des entreprises en difficulté, en cherchant à maximiser leurs chances de recouvrement tout en prenant en compte les circonstances spécifiques de chaque cas.

- Ces conclusions nous ont permis de rejeter la dernière hypothèse proposée dans la problématique : La banque détient l'autorité de décision quant à l'entame de mesures



judiciaires directes ou à l'envisagement de négociations amiables, en fonction de contraintes de temps, sans prendre en compte les spécificités de chaque situation.

Car, la pratique réelle des banques montre qu'elles suivent un processus de recouvrement qui débute systématiquement par des négociations amiables approfondies. Les mesures judiciaires ne sont envisagées qu'en dernier recours, après l'épuisement de toutes les tentatives amiables. De plus, même si les procédures judiciaires sont entamées, les banques sont disposées à abandonner ces mesures dès qu'un arrangement amiable viable est trouvé, sans attacher une importance excessive au temps nécessaire pour récupérer les créances. Par ailleurs, il convient de souligner que les banques prennent toujours en compte les spécificités de chaque situation, afin de trouver les meilleures solutions adaptées à chaque cas particulier. Elles tentent d'accompagner les entreprises dans leurs difficultés en restructurant leur dette et même en collaborant avec elles pour élaborer un plan de redressement efficace permettant de se relever et générer des revenus futurs.

### **Les limites de la recherche**

Cependant, notre travail présente naturellement des limites, notamment le manque de données statistiques fiables. Nous avons rencontré des difficultés liées à l'obtention de chiffres précis et de statistiques concernant l'impact des créances douteuses sur les résultats et la rentabilité de la banque. De plus, nous n'avons pas pu obtenir des informations détaillées sur le nombre d'affaires litigieuses résolues à l'amiable par rapport à celles qui ont été réglées devant les tribunaux. Ces données auraient été utiles pour évaluer la fiabilité et l'efficacité des démarches entreprises dans le processus de recouvrement bancaire.

### **Les perspectives de la recherche**

En tenant compte des limitations mentionnées précédemment, il est recommandé de rechercher des statistiques fiables sur le taux de créances douteuses dans les banques publiques et privées, afin de pouvoir effectuer une comparaison entre ces deux groupes bancaires. Cela permettrait d'obtenir une meilleure compréhension de la situation et de déterminer si des différences significatives existent entre les deux types de banques en termes de recouvrement de créances en Algérie.

## **Bibliographie**

## Ouvrages :

- ALTMAN. E.I, et HOTCHKISS. E, « Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt », Wiley Éditions, 3eme edition, Hoboken, 2018.
- ATLAN. P, « Reprendre une entreprise en difficulté », les éditions d'organisation, 1997.
- BENTZ. V, « Guide pratique du recouvrement des créances », Éditions d'Organisation, 3ème édition, Paris, 2016.
- BESSON. P, « Le recouvrement de créances : Techniques et stratégies pour les entreprises », Éditions L'Harmattan, Paris, 2007.
- BLAZY. R, et COMBIER.J, « La défaillance d'entreprise : Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier », 1997.
- BOUCHER. É, « Guide pratique du recouvrement amiable et judiciaire », Éditions L'Express, Paris, 2019.
- BRILMAN. J, « La prévention des difficultés des entreprises », Economie et Management, Paris, 1978.
- BROWN. G, GAREL. G, et CALMÉ. I, « Diagnostic des entreprises : 25 outils pour évaluer et piloter la performance », Dunod, Paris, 2014.
- CHARLES. C, « Gestion des créances clients : guide pratique », Éditions Delmas, Paris, 1990.
- CRUCIFIX. F, et DERNY. A, « Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise », Maxima, Paris, 1992.
- DAIGNE. J.F, « Management en période de crise : aspects stratégiques, financière et sociaux », les éditions d'organisation, Paris, 1991.
- DIETSCH. M, et SERVIGNY. A, « Gestion du risque de crédit », Economica, Paris, 2010.
- GOURIEROUX. C, et TIOMO. A, « Risque de crédit : une approche avancée », Economica, Paris, 2007.
- GRANDGUILLOT. F, « Analyse financière », Gualino éditions, 11eme édition, Paris, 2010.
- GRESSE. C, « Les entreprises en difficultés », Economica, Paris, 1994.
- HORNSTEIN. A, « Le traitement des entreprises en difficulté : entre prévention et sanction », Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris, 2013.
- JACQUILLAT. B, et RAMOND. O, « Diagnostic financier et évaluation d'entreprise », Pearson, 2eme édition, 2009.
- JOURNOT.F, « Le recouvrement de créances : Gestion et stratégies », éditions L'Harmattan, 1ere édition, Paris, 2006.
- KHAROUBI. C, et THOMAS. P, « Analyse du risque de crédit », RB Édition, 2eme édition, Paris, 2016.
- LEFEBVRE. F, « Guide pratique des opérations de banque », Éditions Francis Lefebvre, Paris, 2019.
- LIEVRE. P, et SABATIER. V, « Diagnostic stratégique et compétitivité des entreprises », Dunod, 4ème édition, Paris, 2013.

- LOBEZ. F, « **Banques et marchés du crédit** », Presses Universitaires de France PUF, Paris, 1997.
- LORINO. P, « **L'évaluation de la performance** », Economica, Paris, 1993.
- MASLE. P, et MATTEI. J-P, « **Le recouvrement de créances** », éditions Dalloz, 1ère édition, Paris, 2003.
- MIGEOTTE. P.F, « **Gestion du risque client** », éditions Dunod, Paris, 2010.
- MOULIN. J-M, et MENJUCQ. M, « **Recouvrement des créances : contentieux et voies d'exécution** », Litec éditions, 4ème édition, 2012.
- NEVEU. A, « **Financer l'agriculture : quels systèmes bancaires pour quelles agricultures ?** », Edition Charles Léopold Mayer, Vanves, 2001.
- OGIEN.D, « **Gestion financière de l'entreprise** », éditions Dunod, 4ème édition, Paris, 2018.
- PLAUCHU. V, et TAIROU. A, « **Méthodologie du diagnostic d'entreprise** », L'Harmattan, Paris, 2008.
- PUJALS. G, « **Diagnostic et traitement des entreprises en difficulté** », Economica, Paris, 2015.
- RICHARD. J, « **Prévention et traitement des difficultés de l'entreprise** », Economica, Paris, 2005.
- RONCALLI. T, « **La gestion des risques financiers** », ECONOMICA, Paris, 2004.
- ROUDIER. T, « **Le guide du recouvrement de créances** », Gualino éditeur, 3ème édition, Paris, 2016.
- ROUSSEL. J-M, « **La gestion judiciaire du recouvrement de créances** », éditions LGDJ, 2ème édition, Paris, 2015.
- ROUYER. G, et CHOINEL. A, « **Les banques** », édition d'organisation, Paris, 1999.
- SAINT-ALARY HOUIN. C, « **Le guide pratique du recouvrement judiciaire des créances** », éditions Lextenso, 1ère édition, Paris, 2016.
- VAN GREUNING. H, et BRAJOVIC. S, « **Analyse et gestion du risque bancaire** », Editions ESKA, 1ère édition, 2004.
- VERNIMMEN. P, QUIRY. P, « **Finance d'entreprise** », éditions Dalloz, 12ème édition, 2021.
- WEINTRAUB. W.S, et STEIN. G.T, « **Restructuring Debt: Restructuring Corporate Debt** », Wiley Éditions, Hoboken, 2011.

#### Articles de revues scientifiques :

- AFSI. B, et BENSOUOLA. A, « **Le diagnostic stratégique de l'entreprise** », Management & société, Maroc, 2019.
- BOUBAKER. F, et BEN-AMEUR. H, « **La méthode de visite dans le recouvrement bancaire : une approche de la négociation** », Revue Management & Avenir, 39, 1, 2011.
- BOUQUIN. H, et REYCK. B.D, « **Sustainable project management: Insights from a systematic literature review** », International Journal of Project Management, 1, 39, 2021.
- BRANGER. J, « **Le recouvrement de créances : Du recouvrement amiable au recouvrement judiciaire** », Éditions Revue Banque, Paris, 2017.

- CARAMALLI. D, « Les procédures amiables de traitement des difficultés des entreprises », Revue des Procédures Collectives, 3, 18, 2016.
- DEKHILI. S, « Les défis du recouvrement des créances douteuses et non-performantes : une étude de cas pour la Tunisie », Revue des Sciences Comptables, 6, 2016.
- DIONNE. M et FORTIN. S, « Les étapes menant à la défaillance des entreprises : une synthèse de la littérature », Revue internationale PME, 1, 18, Québec, 2005.
- GOUTAL. L, « Le recouvrement amiable des créances bancaires », Banque & Droit, 3, 150, 2013.
- LETHIAIS. V, « Le diagnostic d'entreprise : quelle pertinence pour les PME ? », Revue Française de Gestion, 155, 31, 2005.
- LIU.Y, et WARD.K, « Early Warning Signs of Corporate Failure: A Critical Review and Future Research Agenda », Journal of Business Research, 12, 64, 2011.
- MALECOT J.F, « Analyse historique des défaillances d'entreprises : une revue de la littérature », Revue d'économie financière, 20, 1991.
- OHLSON. J.A, « Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy », Journal of Accounting Research, 1, 18, 1980.
- RONTCHEVSKY. N, « La gestion amiable des entreprises en difficulté », Revue Banque et Droit, 167, 2016.
- ROUACH. M, et NAULLEAU. G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue banque, Paris, 1998.
- STARBURC. W. H, « Signs of Organizational Decline and Failure: A Review and Implications for Future Research », Journal of Management, 1, 19, 1993.
- ZMIJEWSKI. M.E, « Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models », Journal of Accounting Research, 1, 22, 1984.

#### Articles et textes règlementaires :

- Autorité bancaire européenne, « Guide de l'ABE sur les prêts non performants », 2014.
- Banque centrale européenne, « Guide pour l'évaluation des prêts non performants », 2015.
- Banque d'Algérie, « Règlement N° 2014-03 du 16 Février 2014 relatif aux classements et provisionnement des créances et des engagements », Articles : 01, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 13.
- Fonds Monétaire International, « Manuel de la balance des paiements et de la position extérieure globale », 2009.

#### Thèses et mémoires :

- FIMAYER. A, « La détresse financière des entreprises : trajectoire du déclin et traitement judiciaire du défaut », thèse de doctorat, sciences financières et de gestion, Ecole doctorale Augustin Cournot, 2011.
- IMOUDACHE. N, « Le contentieux bancaire en Algérie », En vue de l'obtention du diplôme De magister, Sciences Economiques, Monnaie Finance Banque, UNIVERSITE Mouloud MAMMERI de TIZI-OUZOU, 2009.

- KRIM. W.A, « **Le Crédit Scoring comme outil de gestion du risque de crédit** », institut de financement du développement du Maghreb arabe IFID, Banques, 2023.
- OURABIA. S, « **La prévention de la défaillance des PME par la méthode scoring** », institut de financement du développement du Maghreb arabe IFID, Banques, 2018.
- ZOUAOUA. S, « **Les banques face aux entreprises en difficultés** », Diplôme supérieur d'études bancaire, Monnaie et banque, Ecole supérieure de banque ESB, 2018.

**Rapports :**

- ABDELGHAFOUR. G, « **L'analyse financière** », Rapports version du janvier 2010.

**Enquêtes et études :**

- Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME), « **Les causes principales de la défaillance des entreprises** », Paris, 1986.
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), « **Enquête auprès du tribunal de commerce de Paris sur les entreprises en difficulté** », Paris, 1991.

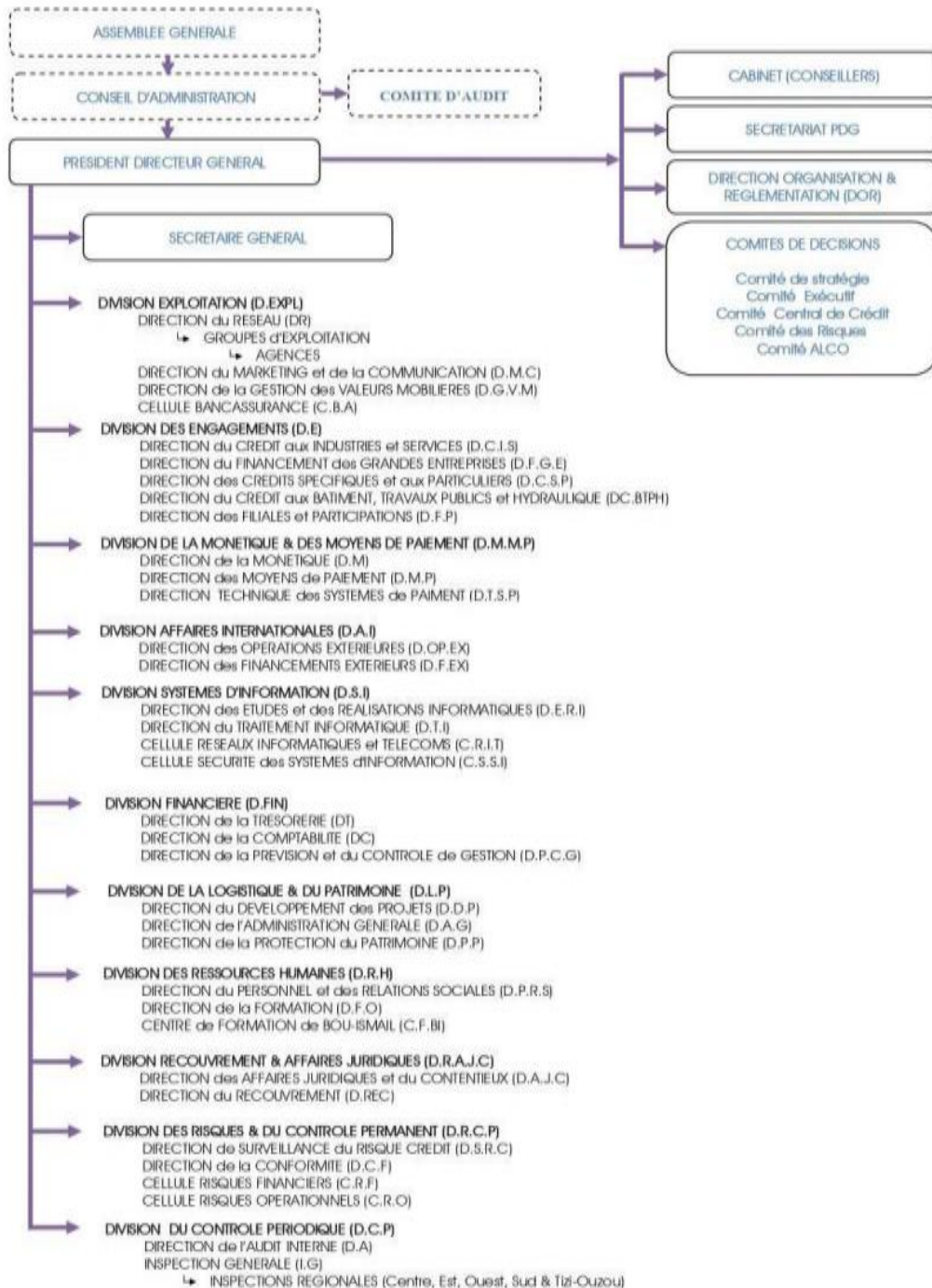
**Sites internet :**

- Site de la banque d'Algérie : **<https://www.bank-of-algeria.dz/>**
- Site de la banque Crédit Populaire d'Algérie (CPA) : **<https://www.cpa-bank.dz/>**

## **Annexes**

## Annexe 01 : Organigramme du CPA

## SCHEMA D'ORGANISATION





## Annexe 02 : Compte de résultat de l'entreprise X

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ventes et produits (CA)</b>	122 478 135	133 827 891	36 856 985	11 219 033	0
<b>Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)</b>	5 249 820	5 985 632	1 980 128	0	0
<b>Production immobilisée</b>	0	0	0	0	0
<b>Subventions d'exploitation</b>	0	0	0	0	0
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>127 727 955</b>	<b>139 813 523</b>	<b>38 837 113</b>	<b>11 219 033</b>	<b>0</b>
<b>Achats consommés</b>	84 379 000	73 128 432	-23 598 554	-5 201 876	-424 838
<b>Services extérieurs et autre consommations</b>	2 554 111	7 874 126	-69 341	-47 716	-2 041
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>86 933 113</b>	<b>81 002 560</b>	<b>-24 237 697</b>	<b>-5 249 591</b>	<b>-426 879</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)</b>	<b>40 794 842</b>	<b>58 810 963</b>	<b>14 599 416</b>	<b>5 969 442</b>	<b>-426 879</b>
<b>Charges du personnel</b>	8 265 858	9 325 806	-8 134 560	-5 437 191	-2 295 056
<b>Impôts, taxes versements assimilés</b>	1 253 136	942 032	-266 659	-117 780	0
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>31 275 847</b>	<b>48 543 125</b>	<b>4 387 367</b>	<b>414 471</b>	<b>-2 721 935</b>
<b>Autres produits opérationnels</b>	40	506 377	17,19	0	0
<b>Autres charges opérationnelles</b>	115 827	450 295	-44 246	-28 734	0
<b>Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur</b>	28 191 080	27 788 330	-27 788 330	-27 788 330	-7 540 879
<b>Reprises sur pertes de valeur de provisions</b>	0	0	0	0	0
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>2 968 980</b>	<b>20 810 876</b>	<b>-21 634 361</b>	<b>-27 402 593</b>	<b>-10 262 813</b>
<b>Produits financiers</b>	1 031 557	2 526 740	668 060	0	0
<b>Charges financières</b>	851 209	19 607 047	-8 033 343	0	0

VI-RESULTAT FINANCIER	180 348	-17 080 307	-7 365 284	0	0
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	3 149 328	3 730 569	-28 999 645	-27 402 593	-10 262 813
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	10 000	10 000	-10 000	0	-10 000
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0	0	0	0
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	0	0	39 505 190	11 219 033	0
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	0	0	68 514 835	-38 621 626	-10 272 813
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	0	0	-29 009 645	-27 402 593	-10 272 813
Eléments extraordinaires (produits)	0	0	0	0	0
Eléments extraordinaires (charges)	0	0	0	0	0
IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0	0	0	0	0
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3 139 328	3 720 569	-29 009 645	-27 402 593	-10 272 813
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	0	0	0	0	0
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	0	0	0	0	0
Dont part des minoritaires	0	0	0	0	0
Part du groupe	0	0	0	0	0

## Annexe 03 : Actif du bilan de l'entreprise X


	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIFS NON COURANT</b>	0	0	0	0	0
Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0	0
Immobilisations incorporelles	80 100	80 100	80 100	80 100	80 100
Immobilisations corporelles	0	0	87 274 400	0	0
Terrains	87 274 400	87 274 400	45 468 044	87 274 400	87 274 400
Bâtiments	52 403 638	48 935 841	28 311 911	42 000 247	38 532 450
Autres immobilisations corporelles	76 952 976	52 632 443	0	3 991 378	-81 705
Immobilisations en concession	0	0	0	0	0
Immobilisations en cours	0	0	0	0	0
Immobilisations financières	0	0	0	0	0
Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0	0
Autres titres immobilisés	0	0	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	0	0	0	0	0
Impôts différés actif	0	0	0	0	0
Comptes de liaison	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>216 711 114</b>	<b>188 922 784</b>	<b>161 134 455</b>	<b>133 346 125</b>	<b>125 805 245</b>
<b>ACTIFS COURANT</b>	0	0	0	0	0
Stocks en cours	230 162 162	285 468 492	308 521 052	305 592 950	305 592 950
Créances et emplois assimilés	0	0	0	0	0
Clients	727 600	2 784 775	5 056 781	18 407 431	18 407 431
Autres débiteurs	349 571	2 974 788	7 083 454	7 083 454	4 099 000

Impôts et assimilés	2 957 416	1 663 091	2 192 762	1 064 046	1 064 046
Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	0	0	4 758 947	0	0
Disponibilités et assimilés	0	0	0	0	0
Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0	0
Trésorerie	17 452 953	1 202 746	0	1 415 801	1 929 499
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>251 649 704</b>	<b>294 093 893</b>	<b>327 612 997</b>	<b>333 563 682</b>	<b>331 092 925</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>468 360 818</b>	<b>483 016 678</b>	<b>488 747 452</b>	<b>466 909 806</b>	<b>456 898 170</b>

## Annexe 04 : Passif du bilan de l'entreprise X

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	0	0	0	0	0
Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	43 224 000	43 224 000	43 224 000	43 224 000	43 224 000
Capital non appelé	0	0	0	0	0
Primes et réserves	0	0	61 051 460	0	0
Ecarts de réévaluation	61 051 460	61 051 460	-29 009 645	0	0
Ecart d'équivalence	0	0	-83 808 325	61 051 460	61 051 460
Résultats net – part du groupe	3 139 328	3 720 569	0	-27 402 593	-10 272 813
Autres capitaux propres (Report à nouveau)	-90 668 222	-87 528 894	0	-112 817 970	-140 220 563
Part de la société consolidante	0	0	0	0	0
Part des minoritaires	0	0	0	0	0
<b>TOTAL1</b>	<b>16 746 565</b>	<b>20 467 134</b>	<b>-8 542 510</b>	<b>-35 945 103</b>	<b>-46 217 916</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	0	0	0	0	0
Emprunts et dettes financières	232 366 941	192 267 522	175 960 595	175 960 595	175 960 595
Impôts (différés et provisionnés)	0	0	0	0	0
Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	0	0	0	0	0
Provisions et produits comptabilisés d'avance	0	0	0	0	0
<b>TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)</b>	<b>232 366 941</b>	<b>192 267 522</b>	<b>175 960 595</b>	<b>175 960 595</b>	<b>175 960 595</b>
<b>PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANT)</b>	0	0	0	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	73 427 006	77 379 377	84 216 558	85 799 419	82 814 965
Impôts	2 279 539	4 326 176	4 674 214	5 713 235	5 919 311
Autres dettes	138 054 602	188 576 466	232 433 844	235 375 645	238 413 160
Trésorerie Passif	5 486 163	0	4 750	6 015	8 056
<b>TOTAL3 (Total Passif Courant)</b>	<b>219 247 311</b>	<b>270 282 020</b>	<b>321 329 367</b>	<b>326 894 314</b>	<b>327 155 493</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>468 360 818</b>	<b>483 016 678</b>	<b>488 747 452</b>	<b>466 909 806</b>	<b>456 898 171</b>

## Annexe 05 : Lettre de mise en demeure

	<b>MANUEL DES PROCEDURES</b>	Réf : <b>PR020401</b>
	<b>Engagements</b>	Date d'effet : <b>30/04/2018</b>
	<b>Recouvrement</b>	Date de révision :
	<b>Recouvrement amiable (Précontentieux)</b>	Page <b>5 sur 5</b>

**ANNEXE I : Mise en demeure**

CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE  
 GROUPE D'EXPLOITATION DE .....  
 AGENCE DE .....

A..... Le .....

A (Mlle, Mme, Mr)  
 Adresse : .....

**Objet : Mise en demeure**

Nous avons l'honneur de vous rappeler que suivant acte d'ouverture de crédit établi en date du ....., vous avez bénéficié d'un crédit de .....de DA .

Après le constat établi par la Banque, votre compte enregistre sur nos livres, un impayé de .....DA

Aussi nous vous mettons en demeure, par la présente d'avoir à nous régler dans les meilleurs délais la somme de .....DA, sous réserve des intérêts et frais en cours.

A défaut de régularisation sous huitaine, nous serons contraints de poursuivre le recouvrement de notre créance par toutes les voies de droit.

Veillez agréer, (Mlle , Mme , Mr) , l'expression de nos Salutation Distinguées.

CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE

**Table des matières***Remerciements**Dédicaces*

Sommaire.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des annexes.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Résumé.....	VI
Abstract.....	VII
Introduction Générale.....	A-C
Chapitre 01 : Le risque de crédit lié aux entreprises en difficultés.....	1
Introduction du chapitre.....	2
Section 01 : L'entreprise en difficulté.....	3
1. La notion d'entreprise en difficulté.....	3
2. Les formes d'entreprises en difficultés.....	4
3. Le concept de défaillance d'entreprise et ses différentes dimensions.....	5
3.1. La notion de défaillance des entreprises.....	5
3.2. Les dimensions de la défaillance.....	5
3.2.1. La défaillance économique.....	5
3.2.2. La défaillance financière.....	6
3.2.3. La défaillance juridique.....	6
4. Les causes de défaillance des entreprises.....	7
4.1. L'étude du CEPME.....	7
4.2. L'étude de l'INSEE.....	8
4.2.1. Les causes micro-économiques.....	8
4.2.2. Les causes macro-économiques.....	8
5. Les symptômes et les indicateurs de difficultés des entreprises.....	9
5.1. Les indicateurs humains.....	9
5.2. Les indicateurs d'exploitation.....	10
5.3. Les indicateurs financiers.....	10
5.4. Les indicateurs externes.....	11
6. Le processus de dégradation des entreprises.....	12
Section 02 : Le diagnostic global : Outil d'analyse détecteur des difficultés de l'entreprise.....	13

---

1.	Les généralités du diagnostic global .....	13
1.1.	La définition .....	13
1.2.	L'objectif.....	14
1.3.	Les auteurs du diagnostic .....	14
1.4.	La démarche de mise en œuvre du diagnostic global .....	15
1.4.1.	La collecte d'informations .....	15
1.4.2.	L'analyse des informations collectées.....	15
1.4.3.	La proposition des solutions.....	16
2.	Le processus du diagnostic global .....	16
2.1.	Le diagnostic financier.....	16
2.1.1.	L'analyse du bilan .....	16
2.1.1.1.	La surface financière (actif net comptable) .....	17
2.1.1.2.	L'indépendance financière .....	17
2.1.1.3.	Le fonds de roulement net global.....	17
2.1.1.4.	Le besoin en fonds de roulement .....	18
2.1.1.5.	La trésorerie nette .....	18
2.1.2.	L'analyse de l'activité et du résultat .....	19
2.1.2.1.	La marge commerciale .....	19
2.1.2.2.	La production de l'exercice.....	20
2.1.2.3.	La valeur ajoutée.....	20
2.1.2.4.	L'excédent brut d'exploitation.....	20
2.1.2.5.	Le résultat financier .....	20
2.1.2.6.	Le résultat d'exploitation .....	21
2.1.2.7.	Le résultat exceptionnel.....	21
2.1.2.8.	Le résultat net .....	21
2.1.2.9.	L'autofinancement .....	21
2.1.2.10.	La capacité d'autofinancement .....	21
2.1.3.	L'analyse par les ratios .....	21
2.2.	Le diagnostic fonctionnel.....	23
2.2.1.	Le diagnostic technique .....	23
2.2.2.	Le diagnostic commercial .....	23
2.2.3.	Le diagnostic organisationnel.....	24
2.2.4.	Le diagnostic de ressources humaines .....	24
2.3.	Le diagnostic stratégique .....	24



Section 03 : La relation banque-entreprise .....	25
1. Le rôle du banquier .....	25
2. Le risque de crédit.....	26
2.1. La typologie et les composantes du risque de crédit .....	27
2.1.1. Le risque de défaut.....	27
2.1.2. Le risque de dégradation du spread .....	28
2.1.3. Le risque de recouvrement en cas de défaut .....	28
3. La prévention et la limitation du risque .....	28
3.1. La convention de crédit.....	29
3.2. Le choix des garanties.....	29
3.2.1. La notion de garantie .....	29
3.2.2. Les types de garanties .....	29
3.2.2.1. Les garanties personnelles.....	30
3.2.2.2. Les garanties réelles .....	30
3.2.3. Les caractéristiques d'une bonne garantie .....	31
3.3. Les techniques financières .....	31
3.3.1. L'affacturage .....	32
3.3.2. L'assurance-crédit .....	32
3.3.3. La mise en jeu de la garantie.....	32
3.4. Les sources d'informations externes sur les risques.....	32
Conclusion du chapitre .....	33
Chapitre 02 : Le comportement des banques face aux créances non-performantes des entreprises en difficultés.....	34
Introduction du chapitre.....	35
Section 01 : Les obligations comptables et réglementaires pour les créances non- performantes .....	36
1. La notion de créance bancaire non performante.....	36
2. Le classement des créances .....	36
2.1. Les créances courantes.....	36
2.2. Les créances classées .....	37
2.2.1. Les créances à problèmes potentiels.....	37
2.2.2. Les créances très risquées .....	38
2.2.3. Les créances compromises .....	39
3. La réglementation nationale de gestion des créances bancaires.....	39
3.1. L'application de contagion.....	39

3.2.	La sortie des encours douteux .....	40
3.2.1.	Les encours restructurés.....	40
3.2.2.	Le retour en encours sain .....	40
3.2.2.1.	Le déclassement en créances compromises.....	40
3.2.2.2.	Un cas spécifique de créances restructurées.....	40
3.2.3.	Le passage en perte.....	41
4.	Le provisionnement des créances et des engagements douteux.....	41
Section 02 : Le recouvrement des créances non-performantes par le règlement amiable....		43
1.	Le recouvrement bancaire .....	43
1.1.	La notion de recouvrement bancaire.....	43
1.2.	Le rôle du recouvrement .....	43
1.3.	Les principes et finalités de la fonction recouvrement dans une banque.....	43
1.4.	Les unités de recouvrement de la banque .....	44
2.	Le recouvrement à l'amiable.....	45
2.1.	Le moment de recours au recouvrement à l'amiable .....	45
2.2.	Les méthodes du recouvrement amiable.....	46
2.2.1.	La relance du débiteur.....	46
2.2.1.1.	La relance écrite (la lettre de rappel).....	46
2.2.1.2.	La relance téléphonique.....	46
2.2.2.	Les visites à l'entreprise en difficulté.....	47
2.3.	Les solutions proposées de l'arrangement à l'amiable .....	47
2.3.1.	Le rééchelonnement de la dette .....	47
2.3.2.	Le refinancement de la dette existante.....	48
2.3.3.	Le report de paiement .....	48
2.3.4.	La période de grâce.....	48
2.3.5.	L'abandon de créance.....	48
2.3.6.	La restructuration de la dette.....	48
2.3.7.	La cession de créance .....	49
2.3.8.	La vente de créance .....	49
2.3.9.	Le redressement de l'entreprise .....	49
Section 03 : Le recouvrement des créances non-performantes par le règlement judiciaire .		50
1.	Le recouvrement judiciaire.....	50
2.	Procédures de recouvrement judiciaire .....	50
2.1.	Les mesures précontentieuses .....	51

2.1.1.	La mise en demeure .....	51
2.1.2.	Le commandement de payer (la sommation de payer) .....	51
2.2.	Les mesures conservatoires .....	51
2.2.1.	La saisie arrêt.....	52
2.2.1.1.	La saisie arrêt bancaire .....	52
2.2.1.2.	La saisie arrêt judiciaire .....	52
2.2.2.	La saisie conservatoire mobilière .....	53
2.2.3.	Le nantissement judiciaire du fonds de commerce.....	53
2.2.4.	La réalisation de l'hypothèque .....	53
2.3.	Les mesures juridiques.....	54
2.3.1.	L'injonction de payer .....	54
2.3.2.	L'action au fond .....	55
2.3.3.	La liquidation judiciaire .....	55
3.	Les indicateurs clés de performance du recouvrement .....	56
3.1.	Le taux de recouvrement.....	56
3.2.	Le délai moyen de recouvrement.....	56
3.3.	Le cout moyen de recouvrement .....	56
3.4.	Le nombre de créances en souffrances .....	57
3.5.	Le taux de succès des actions de recouvrement .....	57
3.6.	Le taux de litige .....	57
3.7.	Le taux de provisionnement .....	58
4.	L'importance du suivi des résultats du recouvrement .....	58
5.	Les défis du recouvrement des créances .....	59
	Conclusion du chapitre .....	60
	Chapitre 03 : Comportement du CPA face aux impayées d'une entreprise X en difficulté ....	61
	Introduction du chapitre.....	62
	Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil .....	63
1.	Généralités sur le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) .....	63
1.1.	Historique du CPA.....	63
1.2.	Les missions du Crédit Populaire d'Algérie .....	64
1.3.	L'organisation générale de l'organisme d'accueil.....	64
2.	Présentation de la direction de la surveillance du risque crédit (DSRC) .....	65
2.1.	Préambule.....	65
2.2.	Principales Missions et Fonctions de la DSRC .....	66

2.2.1.	Missions de la DSRC .....	66
2.2.2.	Fonctions de la DSRC.....	66
Section 02 : Présentation générale et diagnostic financier de l'entreprise X en difficulté ...		67
1.	Présentation de l'entreprise.....	67
1.1.	Informations générales.....	67
1.2.	Evolution de l'activité de l'entreprise.....	68
2.	Diagnostic financier .....	68
2.1.	Analyse du bilan .....	68
2.1.1.	Analyse de la structure de l'actif.....	68
2.1.2.	Analyse de la structure du passif .....	69
2.1.3.	L'équilibre financier .....	71
2.1.3.1.	Le fonds de roulement net global.....	71
2.1.3.2.	Le besoin en fonds de roulement .....	72
2.1.3.3.	La trésorerie nette .....	73
2.1.3.4.	L'indépendance financière.....	74
2.1.3.5.	L'endettement.....	75
2.2.	Analyse du compte de résultats .....	75
2.2.1.	Analyse du Chiffre d'affaires .....	75
2.2.2.	Analyse de la consommation de l'exercice .....	76
2.2.3.	Analyse de la valeur ajoutée.....	77
2.2.4.	Analyse du résultat net de l'exercice.....	78
2.2.5.	Analyse de la capacité d'autofinancement .....	79
2.3.	Analyse par ratios .....	81
2.3.1.	Ratios de liquidité.....	81
2.3.2.	Ratios de solvabilité.....	81
2.3.3.	Ratios de rentabilité .....	83
3.	Synthèse du diagnostic financier de l'entreprise X .....	83
Section 03 : Comportement du CPA face aux créances de l'entreprise X en difficulté .....		84
1.	Présentation de la relation banque-entreprise.....	84
1.1.	Crédits accordés.....	84
1.2.	Informations sur les garanties détenues .....	85
2.	Difficultés rencontrées par l'entreprise .....	86
2.1.	Cause de difficultés et justification de la situation .....	86
3.	Procédures de recouvrement bancaire utilisées .....	86

---

3.1. Mesures précontentieuses.....	86
3.2. Mesures conservatoires.....	87
3.3. Mesures judiciaires.....	88
4. Situation des impayées.....	88
5. Réunion et demande d'arrangement à l'amiable.....	89
5.1. Les conditions préalables de la banque.....	89
5.2. Les sollicitations de la SARL.....	90
6. Visite sur site.....	90
7. Accord obtenu avec la banque.....	90
8. Résultat des actions menées.....	91
9. Conclusions et recommandations.....	91
9.1. Dysfonctionnements du système de recouvrement des créances.....	91
9.2. Recommandations.....	92
Conclusion du chapitre.....	93
Conclusion Générale.....	94
Bibliographie.....	98
Annexes.....	103
Table des matières.....	111