

Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

La restructuration des entreprises en difficulté économique et financière : Cas d'une société d'huile d'olive

Présenté et soutenu par :

MKHININI Aslem

Encadré par :

Mr. Fethi NEJI

Etudiant(e) parrainé(e) par :

BH BANK

Remerciements

Au titre de ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Je tiens à adresser ma sincère gratitude à mon encadrant Monsieur Fathi Néji pour avoir bien voulu diriger ce travail, pour sa disponibilité, ses efforts continus et pour ses précieux conseils qui m'ont permis de mener à bien ce travail de recherche.

Je remercie vivement Mr. Karim Mbarek ainsi que Mme. Amina Glai, pour l'écoute et pour le temps qu'ils m'ont consacré durant ce stage. Je remercie, également, toute la famille de la BH Bank pour son aide précieuse et ses conseils.

Je remercie chaleureusement l'administration et tout le corps enseignant de l'IFID pour leur assistance tout au long de notre formation. Je tiens aussi à remercier les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui, par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques, ont guidé mes réflexions durant mes recherches et à qui je dois ma reconnaissance et mon attachement.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

Sommaire

Listes des abréviations	ii
Liste des figures	iii
Liste des tableaux.....	iv
Introduction Générale	1
Partie 1 : Partie Théorique	4
Chapitre 1 : Aspect juridique et réglementaire	4
Introduction :	4
Section 1 : Les signes précurseurs des difficultés économiques	4
Section 2 : Les procédures du règlement des entreprises en difficulté économiques	8
Section 3 : Les fonds spéciaux de restructuration	23
Conclusion :	27
Chapitre 2 : Diagnostic globale des entreprises en difficulté	28
Introduction :	28
Section 1 : Le diagnostic économique	30
Section 2 : Le diagnostic financier	37
Conclusion :	45
Partie 2 : Partie Empirique	46
Chapitre 1 : Les mesures de redressement des entreprises en difficulté	46
Introduction :	46
Section 1 : Les stratégies de redressement	46
Section 2 : Les mesures de restructuration financières.....	49
Conclusion :	58
Chapitre 2 : Restructuration de la société Conditionnement des Huiles d’Olives	59
Introduction :	59
Section 1 : Diagnostic de la société Conditionnement des Huiles d’Olives	59
Section 2 : Plan de relance et restructuration financière	84
Section 3 : Projection financière	91
Conclusion :	99
Conclusion Générale.....	100
Bibliographie.....	102
Annexes	105
Table des matières	107

Listes des abréviations

BFR : Besoin de fonds de roulement

CAF : Capacité d'autofinancement

COPIL : Comité de Pilotage

CA: Chiffre d'affaire

CSC : Code de la société commerciale

DAS : Domaine d'activité stratégique

EBE : Excédent brut d'exploitation

FRNG : Fonds de roulement net global

JORT : Journal Officiel de la République Tunisienne

OBSA : Obligation à bon de souscription

OCA : Obligation convertible en action

ONHU : Office National de l'Huile

ORA : Obligation remboursable en action

PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental, Légal

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RN: Résultat net

SARL : Société à Responsabilité limitée

SCHO : Société de conditionnement d'huile d'olive

SIG : Solde des intermédiaires de gestion

UE : Union Européenne

Liste des figures

Figure 1 : Les procédures du règlement des entreprises en difficulté	8
Figure 2 : Règlement amiable avant la cessation de paiement	9
Figure 3 : Procédure du règlement judiciaire	12
Figure 4: Processus du diagnostic	29
Figure 5 : La demarche stratégique	31
Figure 6 : Le cycle de vie d'un produit	34
Figure 7 : Le diagnostic interne	35
Figure8 : Analyse SWOT	35
Figure 9 : La matrice BCG	36
Figure 10:Organigramme de la société	61
Figure 11 : Production mondiale de l'huile d'olive	63
Figure 12 : Consommation mondiale de l'huile d'olive	64
Figure 13 : Les exportations de l'huile d'olive en 1000 Tonnes	64
Figure 14 : Les importations mondiales de l'huile d'olive en 1000 Tonnes	65
Figure 17 : Evolution du taux de marge (En m DT)	72
Figure 18 : L'Excédent brut d'exploitation (En m DT)	73
Figure 19 : Résultat d'exploitation (En m DT)	74
Figure 20 : Evolution des frais financiers par rapport aux dettes courantes(En m DT) .	74
Figure 21 : Evolution de Résultat net (En m DT)	75

Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse concurrentielle.....	34
Tableau 2 : Les stratégies de développements	36
Tableau 3 : Les ratios de structure financière.....	39
Tableau 4 : Présentation de la société.....	60
Tableau 5 : La repartition de l'effectif par département.....	62
Tableau 6 : Analyse SWOT.....	69
Tableau 7 : Evolution du chiffre d'affaire (En m DT)	70
Tableau 8 : Répartition du chiffre d'affaire (En m DT)	70
Tableau 9 : Evolution du chiffre d'affaire (En m DT)	71
Tableau 10: Evolution du chiffre d'affaire (En m DT)	71
Tableau 11 : Evolution de la valeur ajoutée (En m DT).....	72
Tableau 12 : Evolution des charges financières (En m DT).....	75
Tableau 13 : Evolution du résultat net et du taux de marge net (En m DT)	76
Tableau 14 : Evolution de la rentabilité des actifs (En m DT).....	76
Tableau 15 : Evolution de la rentabilité économique (En m DT)	77
Tableau 16 : Evolution de la rentabilité financière (En m DT)	77
Tableau 17 : Evolution de la capacité d'autofinancement (En m DT).....	78
Tableau 18 : Evolution du ratio d'autonomie financière (En m DT)	79
Tableau 19 : Evolution du Fonds de Roulement (En m DT).....	79
Tableau 20 : Evolution du Besoin de fonds de roulement (En m DT)	80
Tableau 21 : Evolution de la trésorerie nette (En m DT).....	80
Tableau 22 : Evolution de la structure de l'actif (En m DT)	81
Tableau 23 : Evolution de la structure du passif (En m DT)	81
Tableau 24 : Evolution des fonds propres par rapport aux capitaux permanents(En m DT)	82
Tableau 25 : Evolution des engagements à long terme par rapport aux capitaux permanents (En m DT).....	82
Tableau 26 : Evolution du fonds de roulement prévisionnelle (EN m DT)	86
Tableau 27 : Evolution des revenus prévisionnels du gérant (en DT)	87

Tableau 28 : Evolution des revenus prévisionnels de l'actionnaire (en DT)	87
Tableau 29 : Les garanties (En m DT).....	88
Tableau 30 : Le crédit de rééchelonnement (En m DT)	88
Tableau 31 : Schéma de restructuration financière 2019-2020 (enm DT).....	89
Tableau 32 : Evolution du BFR prévisionnel (En m DT).....	89
Tableau 33 : Amortissement du credit deréchelonnement (En m DT)	90
Tableau 34 : Evolution de la capacité de production (En Tonne).....	91
Tableau 35 : Evolution de la production d'huile d'olive par produit	92
Tableau 36 : Evolution du chiffre d'affaire prévisionnel (En m DT)	92
Tableau 37 : Evolution du chiffre d'affaire l'export prévisionnel (en m DT)	92
Tableau 38 : Evolution du chiffre d'affaire localprévisionnel (enm DT).....	93
Tableau 39 : Evolution d'olive à traiter (en Tones).....	93
Tableau 40 : Evolution des achats prévisionnelles (en m DT)	94
Tableau 41 : Evolution de la Marge Brute prévisionnelle (en m DT).....	94
Tableau 42 : Evolution de l'excédent brute de l'exploitation prévisionnelle (en m DT)..	95
Tableau 43 : Evolution du résultat d'exploitation prévisionnelle (en m DT)	95
Tableau 44 : Evolution du résultat net prévisionnelle (en m DT).....	96
Tableau 45 : Plan d'investissement et de financement (en m DT)	97
Tableau 46 : Business plan suite à laréalisationdes scenarios (en m DT)	98

Introduction Générale

Introduction Générale

Les restructurations ont pris une place croissante depuis plus d'une trentaine d'années dans la plupart des organisations dans les pays industrialisés. En effet à partir du milieu des années quatre-vingt-dix, les restructurations sont devenues une stratégie de premier plan pour les entreprises qui cherchent à réaliser des gains rapides à travers la réduction de leurs coûts et ainsi; l'augmentation de l'efficacité et la performance de leur organisation.

De même; le sujet de la restructuration des entreprises en difficulté a pris de l'ampleur en Tunisie, en particulier suite à la révolution de 2011, étant donné la détérioration du contexte économique donnant lieu à un climat d'affaire instable. En effet, de nombreux facteurs tels que : l'instabilité politique, la récession, la dégradation du pouvoir d'achat, la prolifération de la corruption et du marché parallèle, et les lourdeurs administratives; ont sensiblement affecté la rentabilité de la plupart des entreprises tunisiennes ces dernières années. Ainsi conformément aux statistiques publiés par l'INS, presque 40% des PME tunisiennes ont perdu un client important en 2016. La fuite de clients importants et de projets rentables a conduit les entreprises dans des situations critiques marquées par la baisse de leurs revenus issue de l'augmentation de leurs coûts de production et de la mauvaise gestion de leur équipe, ce qui a contribué en grande partie à exposer les PME à d'importantes difficultés d'ordre économiques, financières, managériales et sociales.

Dans ce contexte, les actions de redressement des entreprises tunisiennes ont touché plus à l'aspect financier de leurs difficultés. L'échec de ces mesures a été vite constaté et les entreprises n'ont pas tardé à renouer avec les déficits et les déséquilibres financiers. Cette situation d'échec des politiques d'assainissement financier, ont mené à consacrer depuis quelques années une importance à la notion de plan de "*redressement interne*". Ce phénomène consiste pour les entreprises en difficulté, à apporter des modifications au niveau de leur gestion stratégique, leur organisation interne et la restructuration de leur capital. En effet, la restructuration est une opération par laquelle un ensemble arrangé voit sa structure organisationnelle remaniée en vue d'être plus adaptée au nouveau contexte dans lequel l'organisation opère. De plus l'opération de restructuration peut donner lieu à une remise en cause de tout ou partie des activités de l'entreprise et aboutir à des suppressions d'emplois.

La restructuration des entreprises en difficulté porte sur deux parties: une restructuration financière et une autre restructuration économique. Pour ce qui est de la restructuration financière, elle portera généralement sur une recapitalisation, souvent souscrite par les anciens actionnaires, et une renégociation des créances, permettant à ses derniers d'accepter un abandon partiel de la dette, une temporisation sur les intérêts ou encore un rééchelonnement des remboursements.

Par ailleurs, afin de jouir de cette restructuration, l'entreprise doit au préalable effectuer une étude de restructuration financière dans le but de cerner ses besoins en capitaux propres et en endettement externe (crédits bancaires, fonds d'investissements) et d'élaborer en parallèle son plan de restructuration. Cette opération de restructuration financière permet aux dirigeants de l'entreprise d'adopter une meilleure gestion de leurs créances et d'optimiser les règlements. Ainsi, l'objectif ultime de ce processus financier consiste à éviter les situations handicapantes de surendettement de l'entreprise. A cet égard, il serait judicieux de connaître le cadre réglementaire et le mode de financement de ces restructurations ainsi que les pré requis pour en bénéficier.

Au vu de l'importance de ce sujet, nous nous proposons, dans le cadre de ce mémoire, de s'intéresser à la problématique de la restructuration des entreprises en difficulté. Pour ce faire, nous allons décomposer le mémoire en quatre chapitres à savoir :

- Dans le cadre du premier chapitre, nous allons exposer le volet réglementaire régissant l'activité des entreprises en difficulté en Tunisie.
- Le deuxième chapitre consiste à établir un diagnostic économique et financier, afin de cerner les sources qui ont amené les entreprises dans une situation critique
- Le troisième chapitre est consacré à la présentation des différentes mesures de restructurations possibles et des stratégies pouvant être adopter.
- Le dernier chapitre est consacré à l'étude d'un cas réel relatif à une entreprise en difficulté opérant dans le secteur agro-alimentaire « Huile d'olive ». Dans le cadre de cette étude, nous avons effectué un diagnostic économique et financier de l'environnement dans lequel opère l'entreprise afin de cerner les principales sources de problème amenant l'entreprise en situation critique. Puis, nous avons déterminé un plan de relance et de restructuration financière de l'organisation afin de remédier aux difficultés

auxquelles l'entreprise fait face. Pour s'assurer de la faisabilité de ce programme de restructuration, nous avons effectué un business plan.

Par conséquent dans le cadre de cette étude, nous essayerons de répondre aux questions suivantes:

Quelle est le cadre juridique régissant l'activité des entreprises en difficulté ? Comment établir un diagnostic global d'une entreprise en difficulté ? Quelles sont les différentes mesures à adopter afin de sauver l'entreprise ?

Partie 1 : Partie Théorique

Chapitre 1: Aspect juridique et réglementaire

Chapitre 1 : Aspect juridique et réglementaire

Introduction :

Au niveau de ce premier chapitre, nous allons présenter en premier lieu les différents critères de notification afin de détecter les entreprises en difficulté. Conformément à la loi n°2016-36 du 29 avril 2016, nous allons exposer le processus des procédures collectives: le règlement amiable, le règlement judiciaire, la faillite et la liquidité. En dernier lieu, nous mettrons en avant les différentes mesures de restructuration financière tel que le fonds de dotations financières et les fonds d'appui spéciaux.

Section 1 : Les signes précurseurs des difficultés économiques

La notification des signes précurseurs de difficulté économiques est considérée comme une étape primordiale du redressement des entreprises en difficulté. Ainsi, dans ce qui suit il s'agira d'exposer:

- Les différents critères de notification
- Les procédures de notification
- Les personnes chargées de la notification des signes précurseurs.

1. Les critères de notification

D'après le décret gouvernemental n° 2018-463 du 31 mai 2018, relatif à la détermination des critères et procédures de notification des signes précurseurs des difficultés économiques, on distingue deux critères de notification : des critères généraux et des critères spécifiques.

1.1 Les critères généraux de notification

Les critères de notification généraux sont répartis en deux critères: financiers ou économiques.

1.1.1 Les critères financiers

Les critères financiers de notification se rapportent généralement aux équilibres financiers de l'entreprise qui comportent :

- La perte du tiers du capital,
- La dégradation continue du chiffre d'affaire, de la capacité d'autofinancement et du résultat d'exploitation,
- Retards répétitifs dans le paiement des charges salariales, des cotisations de sécurité sociale et des dettes : les dettes fiscales ou bancaires,
- Le déséquilibre de la structure financière de l'entreprise : les capitaux permanents (les capitaux propres et les passifs non courants) ne couvrent pas emplois stables.

1.1.2 Les critères économiques de notification

Les critères de notification économiques constituent des événements qui affectent l'environnement économique dans lequel l'entreprise opère et comportent notamment les critères suivants:

- La démission de cadres ou d'ouvriers hautement qualifiés sans les remplacer,
- La perte de marchés, de clients ou de fournisseurs importants pour l'entreprise,
- La résiliation ou le non renouvellement de contrats importants mettant en péril l'activité de l'entreprise,
- La présence d'un climat social tendu (grèves continues, interruption de travail...)
- Effet négatif d'une modification du cadre réglementaire régissant l'activité de l'entreprise,
- L'incapacité de l'entreprise de s'adapter aux évolutions technologiques en raison du coût des investissements nécessaires pour mettre à niveau de l'activité de l'entreprise,
- La rupture d'approvisionnement,
- L'émergence de difficulté chez les fournisseurs et les clients donnant lieu à un retard de livraison ou de paiement ; ce qui affectera sensiblement la poursuite de l'activité de l'entreprise.

1.2 Les critères spéciaux de notification

Les critères de notification spéciaux, sont relatifs aux relations qui lient les parties de l'entreprise.

Conformément à l'article 6 du présent décret gouvernemental « les parties de l'entreprise doivent s'acquitter de l'obligation de notification en cas de constatation de la réalisation de l'un des critères spéciaux mentionnés à la présente section, ou la réunion de l'ensemble de ces critères cumulativement selon le cas ».

- Les services de l'inspection de travail ont l'obligation de notifier en cas de survenance de l'un des cas suivants:
 - Le retard répétitif de paiement des salaires et des primes pour une période excédant les trois mois,
 - L'absence de déclaration des salaires des employés à la caisse nationale de sécurité sociale,
 - La multiplication des congés annuels anticipés ou le chômage technique provisoire
 - L'arrêt partiel d'activité pour des raisons économiques,

- La notification concerne également les services de la caisse nationale de sécurité sociale en cas d'occurrence des événements suivants :
 - En cas de défaut de déclaration des salaires ou de paiement des cotisations de sécurité sociale pendant une période excédent quatre trimestres consécutifs,
 - L'absence de déclaration des salaires et le non-paiement des cotisations par les entreprises
 - La constatation suite à un contrôle comptable effectué par les contrôleurs de la caisse de la dégradation du chiffre d'affaire de l'entreprise, menaçant ainsi sa pérennité et la continuité de son exploitation

- Conformément à l'article 28 du code de la comptabilité publique, les services de la comptabilité publique et de recouvrement sont dans la nécessité de notifier tout événement relatif à la cessation l'activité du débiteur ou la non déclaration de ses biens.

- Dans le cadre de contrôle fiscal approfondi, les services du contrôle sont dans l'obligation de notifier en cas de détection des événements suivants :
 - La diminution du chiffre d'affaire à un taux supérieur ou égal à 30% de façon continue sur les trois dernières années,
 - L'accumulation des pertes subit par l'entreprise.

- Les banques et les institutions financières sont dans l'obligation de notifier en cas de survenance des opérations suivantes:
 - Ancienneté et non recouvrement en principal et en intérêt des créances figurant dans la classe 3,
 - L'occurrence d'évènements économique et financier critiques amenant les banques et les institutions financières en doute quant au paiement des dettes dans les délais,
 - L'incapacité d'honorer les engagements financiers contractés,
 - La répétition du défaut de paiement des chèques suite l'indisponibilité de la totalité du montant de la créance.

2. Les procédures de notification

Toutes les parties qui sont tenues de déclarer la situation critique par laquelle passe l'entreprise, tel que cité ci-dessous, doivent présenter à la commission de suivi des entreprises économiques un rapport dans lequel figurent les informations suivantes :

- L'identité du dépositaire de la notification : qu'il s'agisse d'une personne, ou de tout un service administratif,
- Pour ce qui est des banques et des institutions financières, ces dernières devront mentionner : leur forme juridique, leur numéro d'immatriculation au registre de commerce, leur matricule fiscal et leur numéro d'affiliation à la caisse national de sécurité sociale,
- Le dirigeant de l'entreprise, l'associé ou l'exploitant se doivent de mentionner leur identité et leur domicile,
- La date et les motifs de la notification,
- Les répercussions de ces déclarations sur la pérennité de l'activité de l'entreprise.

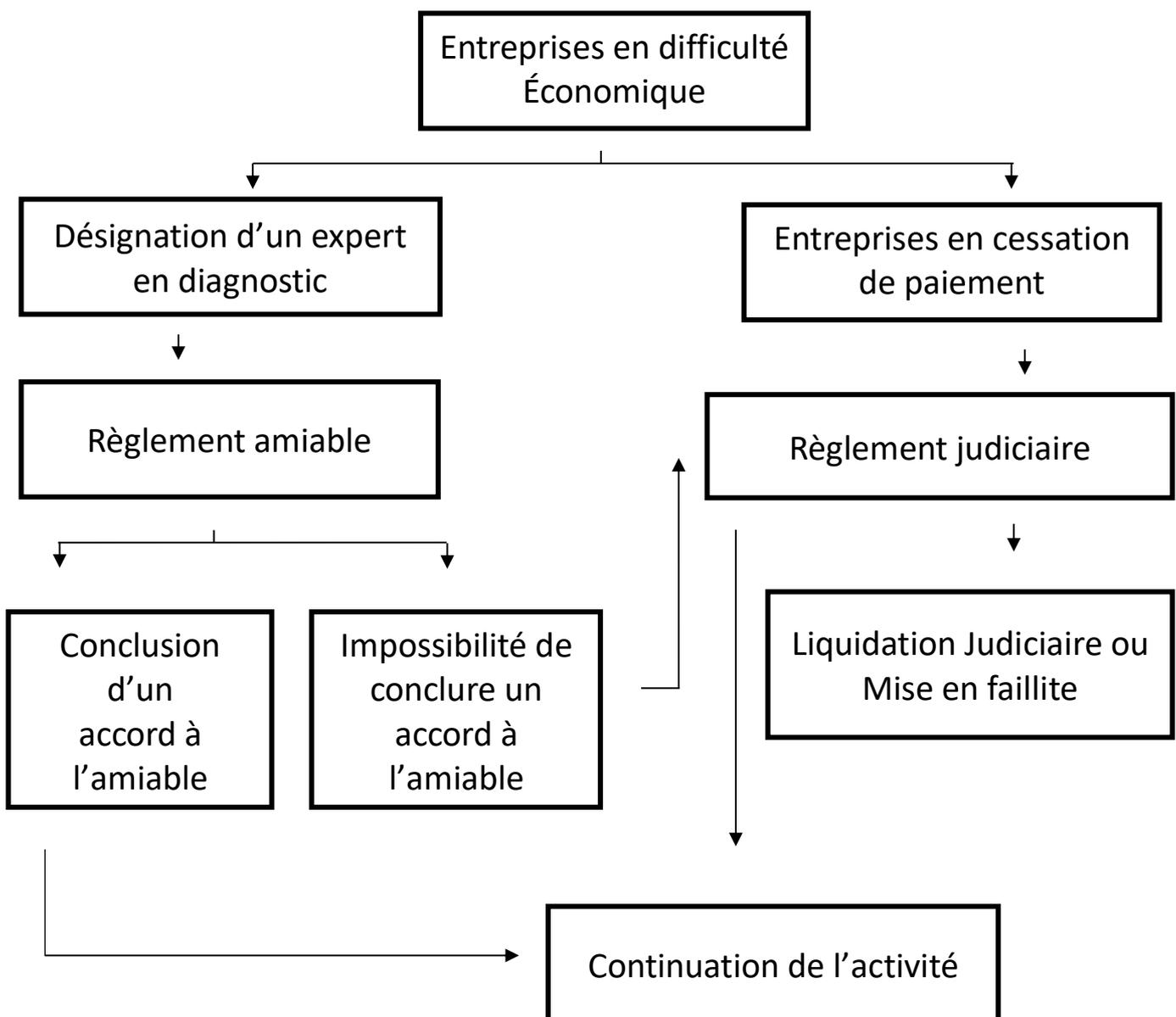
Des pièces justificatives doivent obligatoirement accompagner la notification, qui ne doit pas dépasser un délai d'un mois à partir de la date de détection de l'existence des critères financiers, économiques ou d'autres spécifiques.

Suite à l'examen de cette notification, la commission est chargée d'évaluer les incidences possibles sur l'activité économique de l'entreprise. Par suite, elle devra transmettre au président du tribunal, le dossier accompagné de son avis, dans un délai maximum d'un mois à compter de la date de réception de la notification.

Section 2 : Les procédures du règlement des entreprises en difficulté économiques

En vue d'aboutir à un arrangement avec les crédeurs de l'entreprises et d'assurer la continuité de son activité; le législateur tunisien prévoit des procédures en matière du règlement amiable et en matière du règlement judiciaire, telle que le montre la figure ci-dessous.

Figure 1 : Les procédures du règlement des entreprises en difficulté

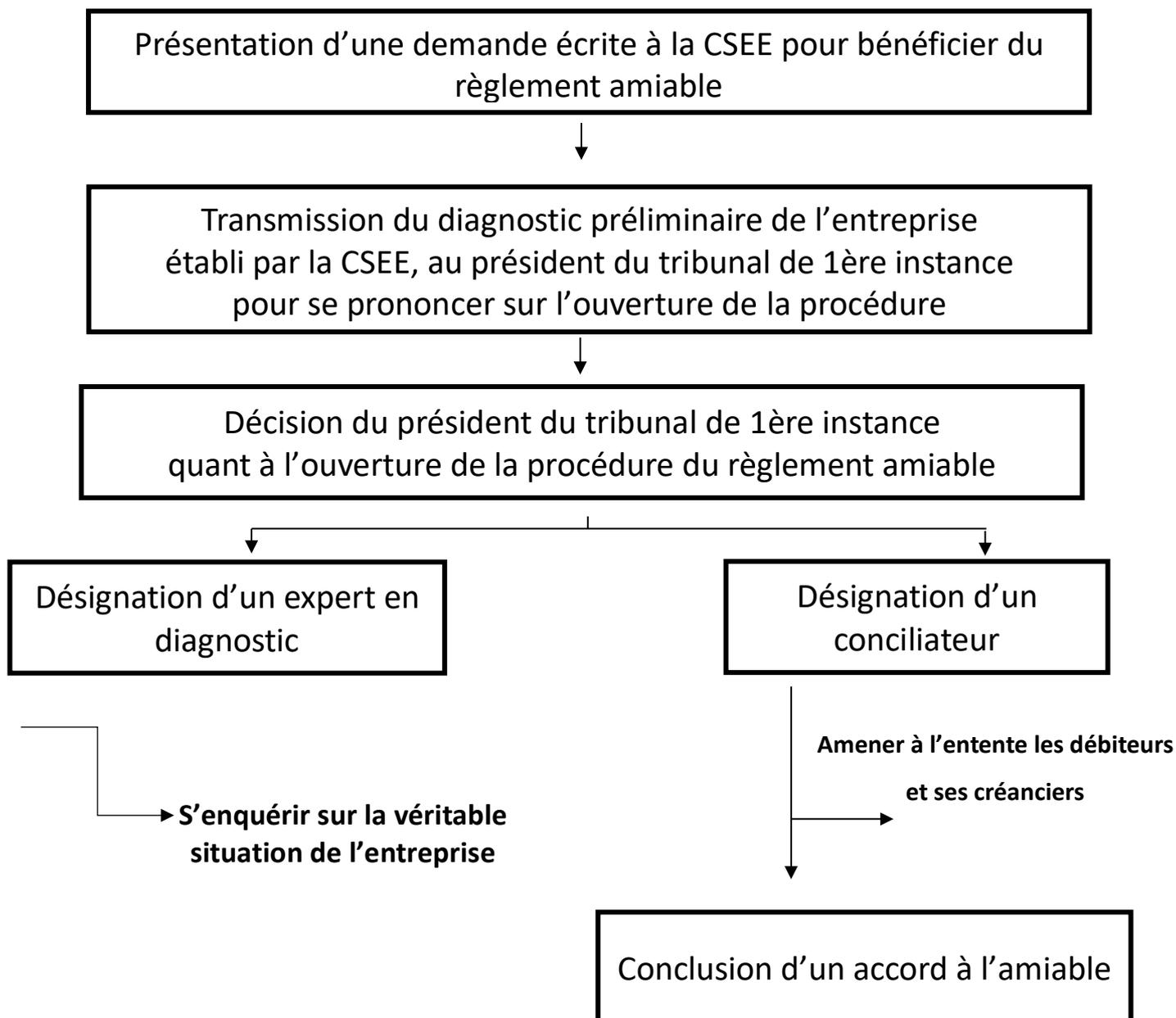


Source: Loi n°2016-36 du 29 avril 2016

1. Le règlement amiable

Le règlement amiable a pour objectif d'assurer la continuité et la pérennité de l'entreprise à travers la résolution de ses problèmes financiers avec ses créanciers. Cette procédure ne concerne que les entreprises qui ne sont pas encore en état de cessation de paiement.

Figure 2 : Règlement amiable avant la cessation de paiement



Source: Loi n°2016-36 du 29 avril 2016

Dès la réception de la demande, le président du tribunal peut engager une procédure de règlement amiable, en désignant un conciliateur ou, en attribuant cette mission à la Commission de Suivi des Entreprises Économiques. Toutefois, le débiteur peut, en cas de motifs sérieux, demander le remplacement du conciliateur dans un délai maximum de huit jours de sa désignation.

Le conciliateur a pour mission de résoudre le conflit entre le débiteur et ses créanciers, et ce, dans un délai de trois mois prorogeable, par décision du président du tribunal, à un mois supplémentaire. De plus, le conciliateur est chargé d'élaborer un rapport mensuel sur son état d'avancement.

Le président du tribunal peut à tout moment réclamer des informations supplémentaires relatifs à la situation de la société en question, afin de s'enquérir sur la véritable situation financière. Par conséquent, toutes les entités : administration, établissement public ou financier, ainsi que la commission de suivi des entreprises économiques ; sont tenus de fournir ces informations demandées. La commission peut également demander aux entités de lui fournir des informations sur la situation de l'entreprise. De même, le président du tribunal transmettra les informations, le diagnostic et le rapport du conciliateur.

Toutefois en cas d'occurrence d'un de ces événements, le président du tribunal peut ordonner l'arrêt des procédures d'exécution:

- La détérioration de la situation financière de l'entreprise générée par le règlement d'une créance. Cet événement rendrait davantage difficile l'action de redressement,
- La perte de biens meubles ou immeubles indispensables à la poursuite de son activité.

Conformément aux dispositions légales, le président du tribunal n'ordonne l'arrêt des procédures d'exécution que suite à la convocation de tous les créanciers de l'entreprise (caution, garant, codébiteur solidaire).

Les caractéristiques de l'accord d'entente entre les deux parties

L'entreprise débitrice et les créanciers ne sont soumis à aucune restriction au niveau des clauses de l'accord de règlement. L'accord entre ces deux parties peut se concrétiser par : l'échelonnement des dettes, l'arrêt du cours des intérêts ou toute autre mesure similaire.

En effet, le président du tribunal peut ordonner le rééchelonnement des dettes dont le montant ne dépasse pas le tiers de la dette globale de l'entreprise pour une période n'excédant pas la durée des trois ans. Toutefois, les dettes dont la valeur individuelle est inférieure à 0,5%

du montant des dettes globales et qui ne représentent que 5 % de ces créances, ne sont pas régies par l'accord.

Ces derniers doivent faire l'objet d'un dépôt auprès du greffe du tribunal suite à son inscription au registre du commerce.

En cas d'ouverture d'une procédure de règlement judiciaire ou de faillite : Suite à la non consécration du règlement à l'amiable, et l'ouverture de la procédure de règlement judiciaire ou de faillite, l'entreprise débitrice et dans l'obligation de payer en priorité, les créanciers qui faisant partie de l'accord de règlement amiable, à l'exception de celles assorties d'un super privilège.

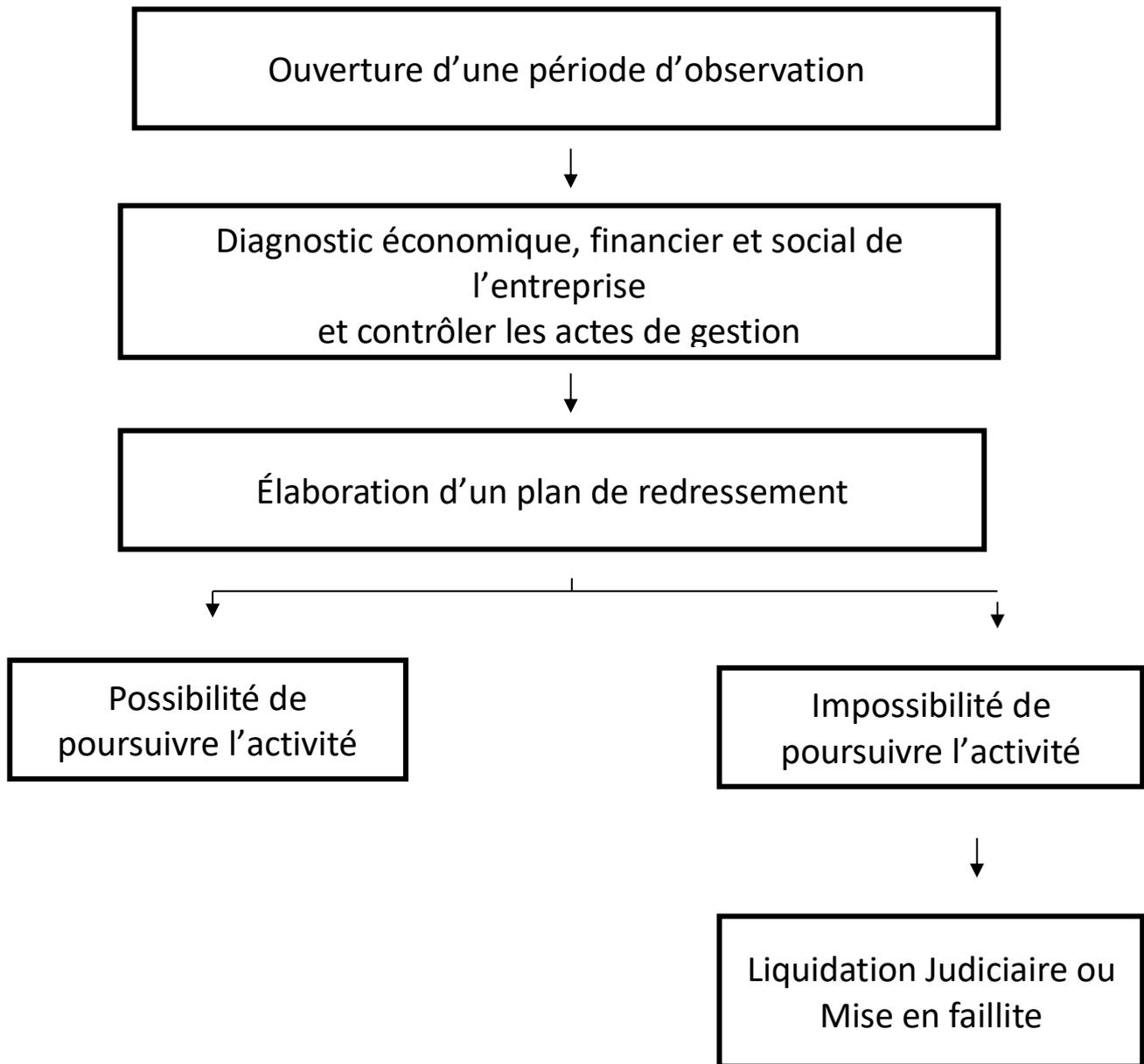
En cas de non-respect des engagements figurant dans l'accord de règlement amiable : Les créanciers peuvent demander au tribunal la suspension de cet accord, qui se traduira par : la déchéance des termes accordés au débiteur, ainsi que le retour des parties à l'état initial. La légitimité de cette demande sera jugée par le président du tribunal.

Si au cours de la période de règlement amiable, une décision d'ouverture d'un règlement judiciaire ou d'une faillite a été adressée à l'entreprise débitrice, l'accord de règlement à l'amiable prend fin. Par conséquent, le débiteur sera dans l'obligation de payer le montant des dettes aux créanciers, en déduisant de cela les sommes déjà payées.

2. Le règlement judiciaire

Cette étape peut survenir soit; suite à l'impossibilité de conclure un accord à l'amiable entre l'entreprise débitrice et ses créanciers, ou peut apparaître lorsque l'entreprise se trouve en situation de cessation de paiement, ce qui est le cas lorsque le passif de l'entreprise excède son actif. Ce processus de règlement judiciaire comprend trois principales phases: la première consiste en une période d'observation de l'entreprise, servant à l'élaboration d'un diagnostic économique et financier de la société, suite à ce diagnostic, on pourra se prononcer au niveau de la deuxième phase, sur la possibilité de l'entreprise de poursuivre son activité; puis pour finir, la troisième et dernière phase porte sur l'annonce de quatre jugements possible: soit la cession de l'entreprise , soit sa location, soit sa location en vue de sa cession, ou finalement sa location de gérance si l'entreprise rencontre des problèmes de management. Ainsi, la figure ci-dessous met en avant la procédure de règlement judiciaire:

Figure 3 : Procédure du règlement judiciaire



Source: Loi n°2016-36 du 29 avril 2016

Justement, dans le but de bénéficier du règlement judiciaire, l'entreprise doit avancer une demande au président du tribunal de première instance. Cette dernière doit être adressée par:

- les propriétaires de l'entreprise, pour les entreprises individuelles;
- les membres du conseil d'administration ou le directeur général, pour les sociétés anonymes;

- l'associé unique, s'il s'agit d'une SUARL¹;
- le dirigeant, s'il s'agit d'une entreprise de forme juridique différente;
- les associés détenant au moins 5% du capital, pour le cas d'une société par actions ou d'une SARL²,
- tout associé, quel que soit sa participation dans le capital pour les sociétés ayant une autre forme juridique,
- les créanciers n'ayant pas pu récupérer leurs créances par des recours individuels.

Toutefois, il paraît nécessaire de mentionner, que suite à l'ouverture de la procédure judiciaire et dans le cas où le président du tribunal, juge, sans même passer par la période d'observation, que la solution unique de redressement de l'entreprise, consiste en sa cession à une tierce personne, le dossier sera envoyé à la chambre du conseil pour le suivi de cette demande et l'accord de l'autorisation de cession de l'entreprise. Cette étude donnera lieu à deux principales phases:

Phase 1 : Période d'observation

Dès l'accord et l'ouverture de la procédure de règlement judiciaire, le président du tribunal procède au diagnostic économique et financier de l'entreprise en difficulté, sur la période d'observation qui s'étale à neuf mois, prolongeable, en une seule fois, à trois mois supplémentaires. Il est à noter qu'au niveau de la période d'exécution, l'entreprise débitrice n'a pas le droit de vendre ou d'hypothéquer les actifs immobilisés figurants dans son bilan, sauf en cas d'autorisation préalable du président du tribunal.

Ainsi, lors de cette étape d'observation, le président du tribunal confie le dossier de redressement à "**un juge-commissaire**" et "**un administrateur judiciaire**" qu'il nomme pour mener cette mission.

❖ **Le rôle de l'administrateur judiciaire :**

Ce dernier, a pour rôle de rédiger un rapport dans lequel il va exposer la situation économique financière et sociale de l'entreprise en difficulté, et l'adresser au président du tribunal dans un délai de deux mois à partir de sa date de nomination. En cas de besoin,

¹Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

²Société à Responsabilité Limitée

l'administrateur peut consulter des spécialistes pour l'aider à réaliser correctement son mandat. De plus; il est chargé de suivre et de contrôler les actes de gestion de l'entreprise débitrice.

- ❖ **Le rôle du juge-commissaire :** dès sa nomination, l'administrateur entre en contact a commission de suivi des entreprises en difficulté pour se fournir les informations nécessaires sur le débiteur ainsi que sur les solutions possibles et envisageables pour redresser l'entreprise débitrice. L'administrateur est également chargé par le conseil, d'arrêter la liste des créanciers, repartis en catégories, selon leurs intérêts. Pour chaque catégorie, un débiteur est désigné pour représenter ses intérêts et les communiquer au juge-commissaire.

- ❖ **Les créanciers:** doivent inscrire leurs créances antérieures à la date d'ouverture de la procédure de règlement judiciaire, et ce, dans un délai maximal de trente jours à compter de la date de la publication au JORT³ et de soixante jours pour les résidents à l'étranger. Dans le cas de dépassement des délais mentionnés ci-dessus, aucune créance ne sera prise en compte, à moins qu'il y'ait une autorisation de la chambre du conseil. Ce n'est pas le cas pour les créances relatives à l'administration fiscales et celles de caisse nationale de sécurité sociale, qui peuvent être acceptées jusqu'à 12 mois.
 - Il est à noter que, pour ces créances citées, une priorité est attribuée à celles de l'entreprise qui ont été déterminée lors de la période de diagnostic économique financier et social opéré dans la phase d'observation, et qui compromettent la pérennité de l'entreprise et la poursuite de son activité, mais également toute créances relatives aux loyers des biens meubles et immeubles qui font l'objet d'un contrat de leasing dont l'échéance est antérieure à l'ouverture de la période d'observation. Ces créances sont réglées avant les créances précédentes, même si elles sont assorties de privilège

 - Contre toute clause contraire, les contrats en cours liant l'entreprise à ses clients, ses fournisseurs et autres tierce personne, sont poursuivis. Toutefois, le président du tribunal peut, sous la demande de l'administrateur judiciaire ou le débiteur, suspendre ces contrats, s'ils ne sont pas nécessaires à la continuité de l'activité de l'entreprise et que cette suspension des contrats ne porte pas atteinte aux intérêts du cocontractant.

³ JORT : Journal Officiel de la République Tunisienne

Ainsi, ces derniers se trouveront contacté par l'administrateur judiciaire, à travers une lettre recommandée afin de les informer de la suspension de leurs contrats avec l'entreprise faisant l'objet d'in redressement, et ceux dans une quinzaine de jours à compter de la date de décision.

L'administrateur judiciaire est tenue d'examiner le plan de redressement proposé par le débiteur et y apporter les modifications nécessaires en cas de besoin. Ce plan de redressement met en évidence les moyens nécessaires à mettre en œuvre afin de sauver l'entreprise et relancer son activité sereinement:

- ✓ Le rééchelonnement des dettes;
- ✓ Le pourcentage de réduction du principal ou des intérêts des créances;
- ✓ La modification du statut de l'entreprise en cas de besoin;
- ✓ L'augmentation du capital social de l'entreprise en difficulté;

Par la suite, **l'administrateur judiciaire** doit contacter les créanciers dans le but de négocier la remise du principal de leurs créances. De plus, dans le cas où le plan de redressement nécessite le licenciement de certains employés ou la révision de salaires et des avantages à la baisse, l'administrateur judiciaire doit l'annoncer à l'inspection du travail, qui dans un délai de trente jours, lui transmet les démarches de conciliation à adopter, et par suite, l'administrateur soumet le plan de redressement au juge commissaire, fournis de son avis.

Le **juge-commissaire** quant à lui, rédige un rapport dans lequel il exprime son opinion sur l'efficacité du plan de redressement communiqué, et le transmet au tribunal dans un délai de quinze jours. A la lumière du plan de redressement, le juge-commissaire peut proposer, s'il le juge nécessaire, de faire passer l'entreprise débitrice en faillite

Ainsi, **le tribunal**, après avoir écouté toutes les parties prenantes du dossier; à savoir: le débiteur, les représentants des créanciers et des cautions, garants et codébiteurs solidaires, se prononce sur la solution nécessaire pour le redressement de l'entreprise: poursuite de son activité, sa location, sa location en vue de sa cession, sa location gérance ou sa cession à un tiers. Suite à cela, le président du tribunal fixe la durée d'exécution du plan (maximum 6 mois) et désigne des contrôleurs (administrateur judiciaire, représentant des créanciers, une tierce personne), afin de superviser le bon déroulement des étapes de l'exécution du plan de redressement. En cas d'impossibilité de redressement de l'entreprise, le tribunal annoncera la faillite de l'entreprise débitrice.

Phase 2 : Poursuite de l'activité de l'entreprise

Au regard du rapport de l'administrateur judiciaire, s'il s'avère que l'entreprise peut poursuivre son activité; en préservant une partie ou la totalité de ses employés et en remboursant ses créances; le président du tribunal peut, dans un premier lieu, se porter en faveur de la poursuite de l'exercice de l'activité de l'entreprise. Dans un second lieu, les créanciers dont les créances représentent la moitié de la dette de l'entreprise débitrice; doivent approuver la décision du tribunal relative à la poursuite de l'activité. Toutefois, ce plan de poursuite de l'activité de l'entreprise doit respecter:

- Les intérêts des créanciers ainsi que les modes et les délais de remboursement des créances;
 - Le consentement du créancier quant au report d'une créance en principal ;
 - L'acceptation du créancier concerné sur le report des délais de remboursement des créances pour un délai de plus de sept ans.
-
- ❖ Dans le cas où l'entreprise débitrice n'honore pas ses engagements vis à vis des créanciers, ces derniers peuvent l'obliger de payer en ayant recours à tous les moyens légaux, à l'exception de la vente des biens qui ont fait l'objet, par le tribunal, d'une interdiction temporaire de cession.

 - ❖ Pour les créanciers dont les dettes représentent 15% de la dette globale de l'entreprise, le procureur de la République, peut intervenir pour la résolution du plan de redressement. Toutefois, en cas de résolution du plan de redressement, les renonciations globales ou partielles à une créance qui ont eu lieu, s'annulent.
-
- ⇒ Ainsi, en cas de possibilité de redressement de l'entreprise en difficulté, le président du tribunal peut se prononcer en faveur de sa cession aux tiers, ou, de la faillite de l'entreprise si ces conditions sont réunies.

Phase 3: La cession de l'entreprise ou sa location ou sa location en vue de sa cession ou sa location gérance

Si le rapport de l'administrateur met en avant la possibilité pour l'entreprise d'être cédée, louée, louée en vue d'être vendue, ou stipule en faveur d'une location gérance, le président du tribunal peut décider la poursuite de l'activité de l'entreprise tout en en fixant la période pour laquelle ses offres seront présentées à l'administrateur judiciaire. Cette dernière élabore le cahier des charges, sous le contrôle du juge-commissaire, dans lequel figure les frais de l'acquisition de l'entreprise, ainsi que les garanties exigées par le tribunal pour s'assurer de la bonne volonté et du sérieux des offres avancées par les soumissionnaires.

Ces avis d'appels d'offres seront publiés par l'administrateur judiciaire dans le JORT et dans tout autres moyen de communication décidé par le tribunal, et ce, dans les vingt jours suivant la prise de la décision. Les offres des soumissionnaires seront présentées, dans les délais décidés par le tribunal.

▪ **La cession de l'entreprise**

Si le président du tribunal juge, que l'unique solution pour assurer la poursuite de l'activité de l'entreprise est sa cession à une tierce personne, alors, les soumissionnaires à cette offre doivent indiquer:

- ✓ A quel prix l'offre est proposée,
- ✓ Les moyens de financement à adopter;
- ✓ Les garanties à présenter;
- ✓ Le nombre d'employés qu'ils s'engagent à conserver;
- ✓ Les nouveaux investissements à engager pour développer l'entreprise

Il est à noter que ni le dirigeant de l'entreprise faisant objet de cession, ni son conjoint, ni ses ascendants et descendants, n'ont la possibilité de présenter leur offre d'achat.

A l'expiration du délai des offres ; l'administrateur judiciaire fournit au tribunal, les offres reçues, avec tous les justificatifs garantissant le sérieux des soumissionnaires à l'offre de cession de l'entreprise en difficulté. Puis, dans un délai d'une vingtaine de jours suivant l'expiration de la période de présentation des offres, le tribunal a pour mission de valider celle qui permettrait au mieux de conserver les emplois et le remboursement des créances.

Le jugement du tribunal fera l'objet d'une notification au soumissionnaire de l'offre retenue, de la part du commissaire qui procédera suite à cela, à l'exécution des procédures de cession dans un délai n'excédant pas un mois à partir du jugement du tribunal.

Ainsi, une fois cédée, l'entreprise est assainie de la totalité de ses créances précédentes y compris celles qui sont privilégiées, et sa propriété sera transférée au soumissionnaire retenu dès le paiement de l'intégralité du prix et le respect de tous ses autres engagements.

▪ **La location ou la location en vue de la cession ou la location gérance de l'entreprise**

Si le juge considère que l'entreprise ne pourra poursuivre son activité que si cette dernière fait l'objet d'une **location**, d'une **location en en vue de sa cession** ou encore d'une **location gérance à un tiers**. A cet égard, le président du tribunal retiendra la meilleure alternative permettant de maintenir la totalité ou une partie des emplois de l'entreprise et le paiement de ses dettes.

❖ **Cahier des charges**

L'élaboration de ce cahier des charges est sous la responsabilité de l'administrateur judiciaire. Ce cahier doit comprendre:

- ✓ Les conditions relatives à la location ou à la location gérance;
- ✓ Les obligations du soumissionnaire de l'offre retenue, en particulier celles relatives aux emplois qu'il s'engage de conserver;
- ✓ Un rapport comportant la totalité des éléments du fonds de commerce et les équipements et le matériel existant dans les locaux ;
- ✓ Les contrats en cours liant l'entreprise aux tiers;
- ✓ L'engagement écrit du locataire de ne pas dissiper les éléments corporels de l'entreprise louée, ni de dilapider les éléments incorporels du fonds de commerce ou de les utiliser dans son intérêt personnel.

❖ **La durée**

- La durée de **location** ou de **location gérance** de l'entreprise ne doit dépasser sept ans;
- Si le redressement de l'entreprise porte sur sa **location en vue de sa cession**, la durée de la location ne doit pas dépasser deux ans.

A la fin de la période de location, la propriété de l'entreprise sera transférée automatiquement au locataire et ce, dans un délai d'un mois de l'expiration de la période de location. Toutefois, en cas de défaut du locataire, l'entreprise fera l'objet d'une nouvelle **cession à un tiers**, d'une location ou encore d'une **location gérance** suite à une décision du tribunal. Ce dernier peut également dans cette situation, annoncer la "**faillite**" de l'entreprise suite à défaut de redressement.

Une résiliation des contrats de **location** ou de **location en en vue de sa cession** ou sa **location gérance** de l'entreprise, pourrait apparaître dans les cas suivants:

- Non-paiement du propriétaire de l'entreprise louée, dans les délais;
 - Le non-respect des obligations relatives au contrat de location, tels que mentionnées au niveau du cahier de charge.
- ❖ L'opération de **location**, de **location en vue de sa cession** ou de **location gérance** de l'entreprise ne conduit pas à l'élimination de ses dettes. En effet, le locataire de l'entreprise en difficulté, n'est en aucun cas redevable du paiement des créanciers de l'entreprise louée car ces dettes sont survenues avant la date de location. Ainsi, sur la période de location, les délais de prescription et de déchéance sont suspendus.
- ❖ Dans le mois qui suit la période de **location** ou de **location gérance**, le commissaire à l'exécution est chargé de rédiger un rapport dans lequel il expose la situation actuelle de l'entreprise, en mettant le point sur ses dettes et leurs remboursements.

Ainsi, à la fin de l'exécution du plan de poursuite de l'activité de l'entreprise ou de sa cession ou de sa location ou sa location en vue de sa cession ou de sa location gérance, le commissaire communique au tribunal ayant prononcé le jugement de redressement, un rapport dans lequel il annonce les résultats des actes d'exécution. C'est à ce moment que le tribunal peut clôturer le redressement, en signalant les omissions ou les erreurs survenues lors de l'exécution.

3. La faillite

3.1 Le jugement de faillite

La faillite des personnes visées par l'article 416, ainsi que celle de tout commerçant, en cessation de paiement (situation désespérée) est prononcée par le tribunal et ce après avoir convoqué le débiteur et entendu le Ministère Public.

En fait, le Tribunal est saisi pour se prononcer sur la faillite soit sur la déclaration écrite du débiteur, soit sur la demande du Ministère Public, du débiteur ou de l'un de ses créanciers.

La faillite des personnes sus mentionnées peut être prononcée sans passer par la procédure de règlement judiciaire, c'est ce qu'on appelle la mise en faillite directe. Cette mise en faillite directe ne peut être prononcée que :

- Lorsque la société est entrée en liquidation et que les conditions de la faillite sont réunies.
- Lorsque l'entreprise a cessé son activité depuis au moins un an ou dont les pertes ont atteint la totalité des fonds propres ou ayant enregistré des pertes dépassant trois quarts de ses fonds propres sur trois années successives sauf s'il se révèle au juge qu'il existe des chances sérieuses pour son redressement.
- S'il se révèle que le débiteur a cessé son activité et qu'il ne dispose pas de biens suffisants pour couvrir les frais de justice.

Selon l'article 485, la publicité du jugement de faillite doit se faire :

- Dans un délai de 10 jours à compter du prononcé du jugement par le syndic de la faillite, et ce, par l'insertion d'un extrait du jugement dans le JORT, dans l'un des journaux quotidiens de langue arabe et, par autorisation accordée par le tribunal, dans un journal paraissant à l'étranger. Il en est fait mention au registre de commerce.
- Dans la quinzaine de son prononcé, par une mention sur les titres fonciers relatifs aux immeubles appartenant au débiteur, ainsi que sur les autres registres publics. En ce qui concerne les sociétés cotées, le jugement doit être publié dans le périodique de la bourse des valeurs mobilières.

La publicité du jugement de faillite est faite tant au lieu où la faillite a été déclarée, qu'aux divers lieux où le failli a des établissements.

3.2 La procédure de faillite

▪ Les organes de la faillite

Par le jugement déclaratif de faillite, le Tribunal :

- Désigne l'un de ses membres comme juge-commissaire⁴
- Nomme un ou plusieurs syndics qui ont qualité de mandataires de justice à l'égard du débiteur et de ses créanciers

▪ L'établissement du passif

Dès la déclaration du jugement de la faillite, les créanciers doivent remettre un rapport des sommes dues accompagnant des pièces justificatives au syndic dans un délai maximum de quinze jours. Ce délai est augmenté de soixante jours pour les créanciers domiciliés hors du territoire tunisien, ainsi qu'à l'égard des dettes fiscales et celle revenant à la caisse nationale de sécurité sociale.

Selon l'article 532, ces créances sont vérifiées en présence du débiteur ou lui dûment appelé. Par la suite, le syndic doit déposer un état des créances auprès de la greffe dans un délai maximum de trois mois de la date de faillite. Après dix jours qui suivent le dépôt, le juge-commissaire arrête définitivement l'état des créances.

4. La liquidation

La mise en faillite de l'entreprise entraîne automatiquement la liquidation des actifs de l'entreprise débitrice sous contrôle du tribunal.

En fait, le syndic veille au recouvrement des créances. De même il a la possibilité de céder les créances à une société de recouvrement, sous l'autorisation du juge commissaire. Par contre pour les créances dont le montant de chacune ne dépasse pas 0,5% du montant global des dettes, dont la valeur totale ne dépasse les 5% du montant global des dettes et qui ne sont pas encore arrivées à échéance; il est possible de renoncer à ces dettes et de les supprimer sur décision du tribunal.

Conformément à l'article 541, dans les dix jours qui suivent la date de jugement de faillite ; le syndic doit procéder aux paiements des ouvriers, aux employés et représentants de

⁴Le juge-commissaire est chargé spécialement d'accélérer et de surveiller les opérations et la gestion de la faillite. Il fait au tribunal rapport sur toutes les contestations que la faillite peut faire naître, ainsi que sur tous les éléments d'information qu'il a cru utile de recueillir.

commerce. En cas où le syndic n'a pas les fonds nécessaires, les sommes dues doivent être acquittées sur les premières rentrées de fonds.

Le juge-commissaire autorise le syndic à procéder à la cession de l'actif mobilier ou immobilier du débiteur, le tribunal reçoit les offres en premier lieu. Par la suite il décide de le céder en faveur du meilleur offrant, comme il a la possibilité d'appeler à améliorer les offres selon les mêmes procédures précédentes.

Après l'arrêt de l'état des créances, et suit à la demande du débiteur, le tribunal prononce la clôture de la faillite. Ainsi, le débiteur doit clarifier : soit qu'il a payé tous les créanciers, soit qu'il a déposé la somme nécessaire au syndic afin de payer le capital, les intérêts et les frais des créanciers ayant produit.

Le jugement de clôture de la procédure de la liquidité, ne peut être déclarer que sur le rapport élaboré par le juge-commissaire. De même, le tribunal a la possibilité de prononcer la clôture de la faillite même sans liquidation, s'il s'avère que le débiteur n'a pas de biens ou leur valeur est dérisoire.

Section 3 : Les fonds spéciaux de restructuration

1. La ligne de dotation pour l'appui et la relance des petites et moyennes entreprises

Conformément au décret gouvernemental n° 2018-324 du 29 mars 2018, les entreprises qui bénéficient de cette ligne de restructuration financières ; celles qui possèdent un actif immobilisé brut dont sa valeur varie entre 100 milles dinars et 15 millions de dinars, à l'exception des entreprises opérant dans le secteur de commerce, de la promotion immobilière, financières et hydrocarbures.

Afin de profiter des interventions de la ligne de dotation, l'entreprise doit répondre aux conditions suivantes :

- Rencontrer des difficultés financières c'est-à-dire :
 - Dégradation remarquable du chiffre d'affaire,
 - Dégradation remarquable de la production,
 - Avoir des impayés auprès du secteur bancaire,
 - Enregistrer des pertes successives ou avoir des fonds propres inférieur à la moitié du capital.
- Entrer en activité depuis au moins une année,
- Tenir une comptabilité conforme à la réglementation.

Tout de même, les entreprises ne peuvent pas bénéficier de la ligne de dotation si elles se trouvent dans l'une des situations suivantes :

- Soumise aux procédures de règlement judiciaire,
- En cessation d'activité pour une période supérieure à un an,
- Sous réserve d'un jugement définitif sur le paiement du financement en faveur des banques ou des institutions financières,
- Ayant bénéficié de l'aide du fonds de soutien aux petites et moyennes entreprises institué par les articles 50 et 51 de la loi de finances rectificative pour 2014,
- Les sociétés appartenant à des groupes de sociétés dont les comptes consolidés présentent un résultat net positif.

1.1 Les champs des interventions de la ligne de dotation pour l'appui et la relance des petites et moyennes entreprises

La ligne de dotation intervient pour :

- **Le financement de l'étude du diagnostic financier et économique, les opérations d'accompagnement auprès des banques et des institutions financières et le suivi de l'exécution du programme de restructuration financière.**
 - **Montant** : 15.000 dinars maximum
 - **Habilité** : Expert-comptable membre de l'ordre des experts comptables de Tunisie ou un technicien en comptabilité membre de la compagnie des comptables de Tunisie ou par des bureaux d'études spécialisés.
- **Un prêt personnel participatif** : Ce prêt est destiné au promoteur du projet ou à l'actionnaire majoritaire pour augmenter le capital de l'entreprise. Ce prêt se caractérise comme suit :
 - **Intérêt** : sans intérêt ou marge bénéficiaire
 - **Durée** : 7 ans maximum dont une année de grâce
 - **Autofinancement** : 10% minimum du montant global du renforcement des fonds propres.
- **Les crédits de rééchelonnement** accordés par les banques, comme prévu dans l'étude du diagnostic financier et économique, sont financés sur les ressources de la ligne de dotation et sont accordés aux entreprises bénéficiaires dans les conditions suivantes :
 - **Période de remboursement du prêt**: dix ans maximum,
 - **Délai de grâce** : 2 ans maximum,
 - **Taux d'intérêt** : un taux d'intérêt fixe ne dépassant pas le taux directeur en vigueur de la banque centrale de Tunisie majoré de 2,25%.

1.2 Les procédures d'intervention

Pour que les entreprises puissent bénéficier de la ligne d'allocation financière, une demande doit être soumise à la direction générale de la promotion des petites et moyennes entreprises du ministère de l'industrie ou à l'un des bureaux régionaux de l'Agence pour la promotion de l'industrie et de l'innovation.

La demande doit contenir :

➤ **Le dossier concernant l'entreprise :**

- Un extrait du registre de commerce,
- Les états financiers des deux dernières années certifiés,
- Un état des engagements financiers de l'entreprise envers les banques,
- Une fiche d'information sur les chèques impayés,
- Une déclaration sur l'honneur portant la signature légale du représentant légal de la société attestant qu'elle n'est pas soumise à une procédure de règlement judiciaire,
- Une déclaration sur l'honneur portant la signature du représentant légal attestant que l'entreprise n'a pas bénéficié des interventions du fonds de soutien aux petites et moyennes entreprises,
- Une note sur la société comprenant la structure du capital et les taux de participation, la proposition de désignation de la banque chef de file, les difficultés et perspectives et le compte d'exploitation prévu pour au moins les deux prochaines années.

➤ **Avis de la direction générale de la promotion des PME :**

La direction générale émet son avis sur l'acceptation de la demande d'assistance de la ligne de crédit après consultation de la banque chef de file. Ce dernier doit rendre son avis dans un délai maximum de 7 jours ouvrables à compter de la date de réception de la demande d'adhésion.

❖ **En cas de l'acceptation de la demande**

- Une étude de diagnostic financier et économique doit être réalisée par un expert-comptable membre ou un cabinet spécialisé dans un délai maximum d'un mois.
- Avis du COPIL sur le programme de restructuration : Cet avis doit être rendu dans un délai d'un mois à compter de la date de réception de l'étude et du soutien des banques et institutions financières.
- Approbation du programme de restructuration par décision du ministre de l'industrie ; ce programme serait annulé si la mise en œuvre n'intervient pas dans un délai maximum de trois mois à compter de la date à laquelle la décision est notifiée aux entreprises.

2 Les fonds spéciaux d'appuie

Conformément à la loi n° 2018-36 du 6 juin 2018, ce fonds est géré par un comité qui supervise la réforme administrative et structurelle et les politiques de recouvrement et d'audit des banques publiques. Ce comité est composé de représentants de l'assemblée des représentants du peuple, du Ministère des finances, de la Cour des comptes et de la Banque centrale de Tunisie.

Sous l'autorisation du conseil d'administration ou de surveillance; les banques publiques peuvent concilier avec ses clients leurs créances, en ce qui concerne

- La renonciation partielle ou totale à ses créances n'affectant pas le montant en principal de la créance,
- Les intérêts conventionnels,
- Les intérêts de retard,
- Les intérêts consolidés.

Néanmoins, toutes créances accordées sans garanties sont exclues de la conciliation. Ainsi la conclusion d'une conciliation des créances est annulée ; si elle fait l'objet de poursuites judiciaires pour suspicion de corruption et l'inculpation est confirmée par un jugement définitif.

Les banques publiques peuvent renoncer partiellement à la créance jusqu'à un maximum de 20 % si :

- La créance est classée 4 au 31 décembre 2017 ;
- Elle est accordée avant le 31 décembre 2011,
- Le solde de la créance doit être payé dans un délai maximum de six mois à compter de la date de conclusion de l'accord de conciliation.

Conclusion :

Les méthodes de prévision et de détection de la dégradation économique d'une exploitation fournissent des signaux qui doivent susciter la recherche des origines des difficultés rencontrées afin de définir les mesures de sauvetage susceptibles de redresser la situation de l'entreprise et d'assurer sa survie.

Toutefois, il est bien difficile de cerner concrètement les causes de défaillance et de faire ressortir l'élément responsable du déclin de l'exploitation. Les causes ponctuelles et apparentes dissimulent parfois les raisons profondes du processus de défaillance.

D'où apparaît la véritable nécessité de recourir à un diagnostic global de l'entreprise. Celui-ci permet d'identifier les causes de difficulté et de préconiser les mesures de redressement susceptibles d'insuffler un nouvel élan à l'entreprise.

L'efficacité de ces mesures dépend du degré de difficulté de l'entreprise, de sa capacité à réagir rapidement aux problèmes et surtout de l'adhésion de l'ensemble de ses partenaires au projet de redressement.

En définitive, il y a lieu de signaler qu'il n'existe pas de solution miracle et moins encore de solution standard pour redresser une entreprise en difficulté. Par ailleurs ; l'entreprise en difficulté a recours à deux appuis juridiques : le premier concerne la procédure collective selon laquelle l'entreprise passe par un règlement amiable. Toutefois, si l'entreprise ne parvient pas à un accord avec ses créanciers ; ou si cette dernière se trouve en situation de cessation de paiement, elle passera par un règlement judiciaire au cours duquel l'entreprise fera l'objet d'un diagnostic économique et financier afin de mettre en place un plan de redressement. Sur la base du rapport relatif au diagnostic établi, le président du tribunal portera un jugement sur la capacité de l'entreprise à poursuivre son activité ; dans le cas contraire, le président du tribunal annoncera la liquidation ou la mise en faillite de l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise peut au lieu d'avoir recours aux procédures collectives, bénéficier d'un fond d'appui de restructuration. Toutefois, afin de bénéficier de ce fond; l'entreprise doit respecter certaines conditions: elle doit être soumise aux procédures de règlement judiciaire, être en d'activité pour une période supérieure à un an de plus. De plus, l'entreprise ne doit ni être sous réserve d'un jugement définitif sur le paiement du financement en faveur des banques ou des institutions financières, ni avoir bénéficié de l'aide du fonds de soutien aux petites et moyennes entreprises.

Chapitre 2 : Diagnostic globale des entreprises en difficulté

Chapitre 2 : Diagnostic globale des entreprises en difficulté

Introduction :

Le diagnostic global d'entreprise est une analyse approfondie qui englobe les différentes fonctions et organisation de l'entreprise dont le but d'évaluer les compétences et de proposer des améliorations de cette dernière.

D'autre part, le diagnostic peut être adressé aux entreprises saines qui souhaitent néanmoins, améliorer leurs performances, qu'aux entreprises en difficulté qu'elles sont sous l'obligation de le faire afin de corriger leurs insuffisances.

La démarche de réalisation d'un diagnostic global de l'entreprise :

L'entreprise est défini en : « *l'entreprise est un ensemble (ou système) organisé de moyens humains, matériels et financiers, animé par une volonté et orienté vers la production ou la distribution de biens ou de services* » (J.P.THIBAUT, 1989)

En décomposant cette définition, on peut dire que l'entreprise est décomposée en tâches qu'elles sont elles-mêmes regroupées de manière homogène et confiées à plusieurs personnes et services. Cette répartition des tâches conduit à la notion de fonctions spécialisées. Ces dernières peuvent être regroupées en quelques fonctions principales : La fonction de commercialisation et d'approvisionnement, la fonction de production, la fonction personnelle, la fonction financière et administrative, la fonction de gestion.

Notre diagnostic se présente de la manière suivante :

- **Première phase** : Analyse financière globale :
 - Bilans → Analyse de la structure financière
 - Compte de résultats → Analyse de la rentabilité et de l'activité

- **Deuxième phase** : Le diagnostic fonctionnel :
 - La fonction commerciale et approvisionnement.
 - La fonction technique.
 - La fonction personnelle.
 - La fonction organisationnelle.

- **Troisième phase** : Le diagnostic stratégique :
- L'analyse interne et externe des domaines d'activité stratégiques.
 - L'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise.

Cette hiérarchisation est basée sur la position de chaque fonction dans l'activité de l'entreprise. En effet, l'objectif économique d'une entreprise est la satisfaction des besoins de marché : c'est l'activité commerciale. D'autre part, et afin d'identifier ces besoins, l'entreprise met en œuvre des moyens et procédés de fabrication des produits, qu'on appelle la fonction technique avec l'assistance de fonction approvisionnement. Pour produire, l'entreprise aura besoin d'une capacité humaine : c'est la fonction personnelle.

Dont le but de financer ses investissements, l'entreprise doit bien gérer ses moyens financiers ainsi que ses ressources monétaires générées par son activité et cela à travers la fonction financière.

De ce fait, en premier lieu on va essayer de comprendre comment les résultats de l'entreprise ont été obtenus à travers l'analyse de la structure financière et de la liquidité et en deuxième lieu, on va procéder au diagnostic stratégique afin d'avoir une base d'une réflexion stratégique.

Le diagnostic est élaboré alors selon la méthodologie suivante :

Figure 4: Processus du diagnostic

Diagnostic de l'entreprise en difficulté

Diagnostic financier

Diagnostic fonctionnel

Diagnostic stratégique

POINTS FORTS-POINTS FAIBLES

PLAN DE REDRESSEMENT

Source: Auteur

Section 1 : Le diagnostic économique

1. Le diagnostic fonctionnel

Le diagnostic fonctionnel est développé afin de mettre en évidence les forces et les faiblesses de chaque fonction, et de mettre en évidence la contribution de chacune d'elles à la formation des résultats de l'entreprise. Ce diagnostic permet d'examiner la fonction : commerciale, d'approvisionnements, technique, de ressources humaines et organisationnelle.

Le diagnostic de chaque fonction repose sur la démarche suivante :

- **L'analyse des résultats de la fonction** : elle consiste sur la comparaison des différents indicateurs de résultats dans le temps et dans l'espace.
- **L'étude des politiques menées dans chaque fonction** : il s'agit de se faire expliquer les politiques menées dans chaque fonction en interrogeant les directeurs à travers une interview ou bien un questionnaire pour éviter les erreurs d'interprétation des résultats.
- **L'évaluation des moyens de l'organisation de la fonction** : il faut évaluer les moyens matériels et humains, les services de l'entreprise qu'elle dispose.
- **L'analyse de l'activité et de l'environnement de la fonction** : il s'agit d'apprécier la qualité de relation entre les différentes fonctions et examiner l'impact de l'environnement sur elles.

2. Le diagnostic stratégique

2.1 Rôle et objectif du diagnostic stratégique

La stratégie est une décision qui vise à orienter, sur le long terme, les activités de l'entreprise en tenant compte de ses ressources. Ainsi, en définissant la stratégie, cela nous aide à augmenter l'efficience et l'efficacité de l'entreprise tout en gardant un minimum de stabilité et d'autonomie afin de garantir une sorte de sécurité. Mais avant d'élaborer une stratégie il faut réaliser un diagnostic stratégique.

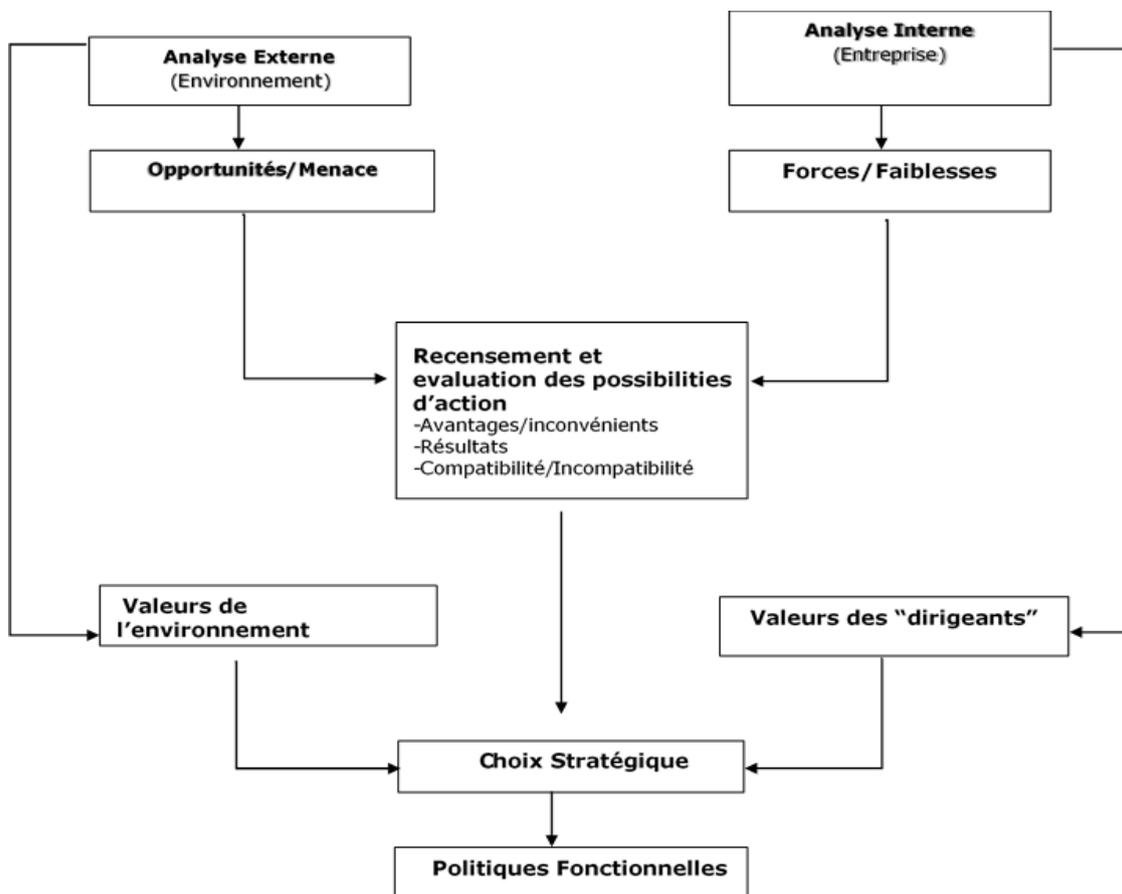
Le diagnostic stratégique est un outil qui peut aider l'entreprise à se positionner vis-à-vis de ses concurrents en se basant sur ses ressources potentielles.

L'objectif ultime d'un diagnostic stratégique est d'aboutir à « un plan stratégique » qui permet de fixer les choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et long terme (objectifs, marchés, activités, moyens et ressources à mettre en œuvre).

2.2 La démarche stratégique

La démarche stratégique peut être présentée selon le modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth) de la Harvard Business School.

Figure 5 : La démarche stratégique



Source: Modèle Learned, Christensen, Andrews et Guth

Les étapes de l'analyse stratégique :

❖ **Etape 1 : la segmentation stratégique :**

La segmentation stratégique consiste à découper l'entreprise en unités homogènes tant sur le plan interne que sur le plan externe. Ces unités indépendantes sont susceptibles d'être gérées d'une manière indépendante.

Helfer, Kalika et Orsoni, 2016, définissent un DAS (Domaine d'Activité Stratégique) comme étant un « ensemble d'activités homogènes menées par une entreprise et dont les caractéristiques concurrentielles proches font qu'elles doivent subir un diagnostic stratégique unique en vue de la définition d'une stratégie ».

La segmentation stratégique est donc une opération importante de la démarche stratégique dans la mesure où elle induit le niveau auquel les décisions stratégiques seront prises. Elle est basée sur deux critères :

Vision externe : les critères externes de segmentation soulignent que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel caractérisée par les facteurs clés de succès (les éléments stratégiques qu'une entreprise doit maîtriser afin de surpasser la concurrence)(**Johnson G, 2011**), les concurrentes, les clientèles, circuit de distribution, la zone géographique.

Vision interne : il s'agit ici de découper l'entreprise à partir des éléments propres à lui. Ces critères évoquent que chaque DAS peut se voir retirer des ressources de manière autonome en se basant sur la structure de coût, les compétences, les technologies, les synergies.

A travers ces différents critères internes, on retrouve que chaque DAS correspond à une chaîne de valeur spécifique.

❖ **Etape 2 : le diagnostic stratégique :**

La définition des stratégies est précédée d'une phase de diagnostic stratégique qui repose sur deux approches complémentaires : le diagnostic interne de l'entreprise et le diagnostic externe de l'environnement de celle-ci.

a. Le diagnostic externe :

Le diagnostic externe est basé sur l'analyse de la macro environnement d'une part, et le microenvironnement d'autre part.

➤ **Analyse de l'environnement macro-économique de l'entreprise : le modèle PESTEL :**

Le modèle PESTEL est un outil d'analyse de Macro-environnement. Il répartit les influences de l'environnement en six grandes catégories :

- **Politique** : changement de stabilité politique, lois et politiques fiscales, politique monétaire, ...
- **Economique** : cycle économique, taux d'intérêt, inflation, ...
- **Social** : démographie, loi social, niveau d'éducation, ...
- **Technologique** : intensité de création technologique, protection des brevets, ...
- **Environnemental** : sensibilité et forces écologiques, politiques contre la pollution, ...
- **Légal** : lois sur le monopole, droit du travail, ...

➤ **Analyse de l'environnement microéconomique : le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence :**

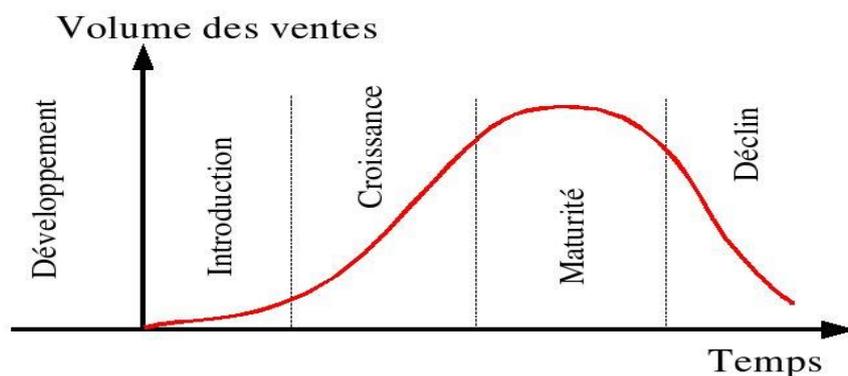
Cette méthode résumée dans le schéma dit « des 5 forces », qui représente la structure d'une INDUSTRIE, c'est-à-dire la nature de l'intensité des forces concurrentielles qui conditionne sa rentabilité à long terme.

- **Clients.**
- **Fournisseurs.**
- **Produits de substance.**
- **Nouveaux entrants.**
- **Concurrents.**
- **Pouvoir public (Etat).**

L'objectif de celle-ci est d'identifier quels sont les FCS qu'il convient de maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel.

Au sein d'une industrie, les produits offerts ne sont pas parfaitement substituables et les concurrents ne sont pas semblables. Il est important donc d'analyser cette diversité en permettant à l'entreprise d'apprécier l'évolution potentiel de son marché et de se positionner ses différents produits à travers le modèle de cycle de vie.

Figure 6 : Le cycle de vie d'un produit



Source: Auteur

Une fois menée l'analyse des forces concurrentielles, il est nécessaire d'étudier en quoi les positionnements et les comportements des concurrents sont différents afin de dégager s'il existe une possibilité de différenciation et ce à travers le modèle BCG II (Boston Consulting Group).

Tableau 1 : Analyse concurrentielle

		Avantage concurrentielle	
		Faibles	Elevé
Possibilité de différenciation concurrentielle	Nombreuses	Situation fragmentée	Stratégie de spécialisation
	Limites	Situation d'impasse	Stratégie de domination par les coûts

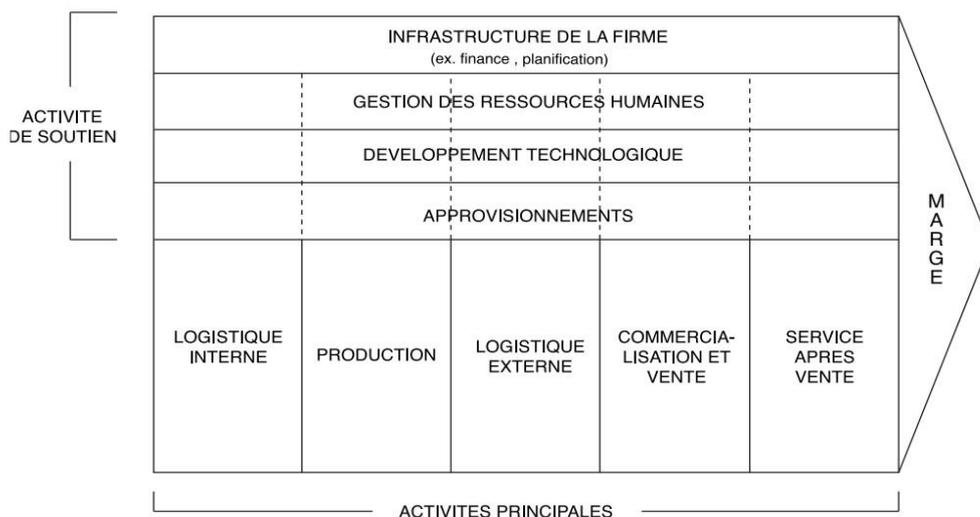
Source: le modèle BCG II (Boston Consulting Group)

b. Le diagnostic interne :

Le diagnostic interne consiste à évaluer le profil de l'entreprise sur un segment stratégique, il sert à :

- Identifier les capacités d'une entreprise à opérer sur ce segment (forces/ compétences distinctives et faiblesses / handicaps concurrentiels).
- Déterminer la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à ses concurrents dans le but de tirer un avantage concurrentiel.

Figure 7 : Le diagnostic interne

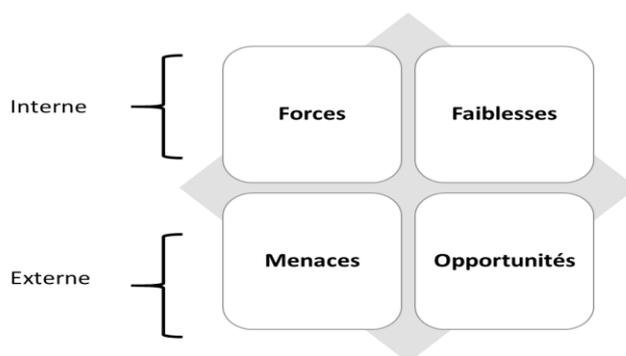


Source: Auteur

D'autre part, et afin de récupérer, l'analyse SWOT demeure très intéressante pour déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'entreprise s'avère satisfaisante pour faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible de créer d'éventuelles opportunités qui permettent de mieux tirer profit des compétences distinctives.

« L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation »

Figure8 : Analyse SWOT



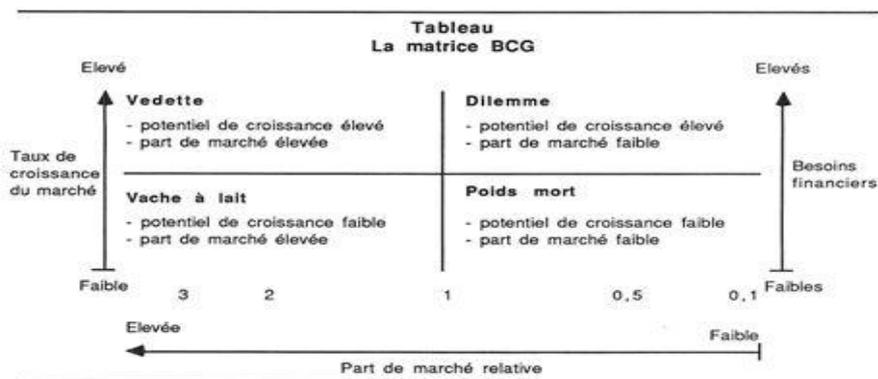
Source: Auteur

❖ **Etape 3 : le diagnostic stratégique du portefeuille d'activité :**

Au-delà des choix stratégiques, il est très important de tester l'ensemble des différentes stratégies génériques pour chaque segment, et pour le portefeuille d'activité d'une manière générale.

Pour savoir si les DAS sont équilibrées ou non, on va se baser sur la matrice BCG qu'il a comme objectif de permettre aux entreprises d'élaborer une stratégie globale intégrant les stratégies de chacune des activités.

Figure 9 : La matrice BCG



Source: le modèle BCG II (Boston Consulting Group)

❖ **Etape 4 : le choix d'une stratégie de développement : les stratégies « Corporate » :**

L'entreprise peut être amenée à se développer dans le temps :

- **Deux voies de développement :**
 - Spécialisation : même segment.
 - Diversification.
- **Trois modes de croissances :**
 - Croissance externe.
 - Croissance interne.
 - Croissance conjointe.

Tableau 2 : Les stratégies de développements

Produits Marché	Actuel	Nouveau
Actuel	Spécialisation (se concentré sur le cœur du métier)	Diversification produit (extension vers de nouveau usage)
Nouveau	Diversification marché (extension géographique)	Diversification total

Source: Auteur

Section 2 : Le diagnostic financier

Les trois dimensions principales d'une entreprise sont : la rentabilité, la liquidité et la structure financière. Alors que la liquidité et la structure financière sont évaluées par référence au bilan, l'activité de l'entreprise et sa rentabilité sont analysées dans le contexte de la formation des résultats. L'analyse de la formation des différents niveaux de résultats se fait à l'aide des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Il est également nécessaire d'établir une multitude de ratios pour évaluer la rentabilité, la structure des dépenses et la productivité du personnel.

1. L'étude de la structure financière de l'entreprise

L'équilibre financier et la liquidité de l'entreprise sont évalués selon trois concepts fondamentaux : le fonds de roulement net (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette. Pour compléter l'analyse, un ensemble de ratios appropriés est souvent fourni.

1.1 Le fonds de roulement net

Le FRN est la notion centrale de l'approche patrimoniale qui permet d'évaluer la solvabilité d'une entreprise. Il représente « *la part des capitaux permanents qui n'a pas été investie en actifs fixes et reste disponible pour le financement de cycle d'exploitation. Il peut donc satisfaire totalement ou en partie le besoin en fonds de roulement de l'entreprise* »(KNEIPE, 1997)

Il peut être calculé à partir du bilan financier à travers deux méthodes : soit par les postes de bas de bilan, soit par les éléments de haut de bilan.

$$\text{FNG} = \text{Actifs à moins d'un an} - \text{Dette à moins d'un an}$$

Où

$$\text{FNG} = \text{Ressources stables (Capitaux propres et dettes à plus d'un an)} \\ - \text{Emplois stables(Actifs immobilisées)}$$

Les deux méthodes permettent d'aboutir le même résultat. Mais si l'on veut évaluer les conditions d'équilibre financier, il faut calculer le FRN par la différence entre les actifs circulants et les dettes à court terme.

Le fonds de roulement doit toujours être positif afin d'offrir une marge de sécurité face aux risques. Cet excédent servira à financer le besoin en fonds de roulement (BFR).

En revanche, un FRN négatif est un indicateur d'alerte et reflète un déséquilibre structurel pour l'entreprise car il signifie qu'une partie des immobilisations est financée par des dettes à court terme.

1.2 Le besoin en fonds de roulement

« *Le BFRN détermine le surplus ou le manque né de l'exploitation de l'entreprise* » (M. Van den Dorpe, 2007), l'exploitation touche les postes de bilan (l'actif circulant et les dettes à court terme).

$$\mathbf{BFRE = Actif\ d'exploitation - Passif\ d'exploitation}$$

Où

$$\mathbf{BFRE = (Stocks + Créances\ et\ comptes\ rattachés) - (Fournisseurs\ et\ comptes\ rattachés)}$$

Un BFR négatif signifie que l'entreprise génère suffisamment de ressource pour financer son cycle d'exploitation. Par contre, un BFR positif engendre un recours au financement.

A ces besoins s'ajoute d'autres besoins en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE), qui doivent être constitués des éléments ponctuels (créances divers, impôts sur les sociétés,...). L'addition du BFRE et le BFRHE donne le besoin en fonds de roulement global (BFRG).

$$\mathbf{BFRG = BFRE + BFRHE}$$

Où

$$\mathbf{BFRG = Actif\ circulant + Passif\ circulant}$$

1.3 La trésorerie nette

« La trésorerie nette représente soit le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart négatif provenant de la différence entre le FRN et le BFR, soit le placement à court terme effectué par l'entreprise grâce à l'écart positif constaté entre ces deux mêmes entités » (KNEIPE, 1997)

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

Où

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Disponibilité} - \text{Découvert}$$

Si le TRN est positif, l'entreprise dégage un excédent de fonds qui sera placé, on parle de trésorerie active.

Sinon, si le TRN est négatif cela signifie qu'il y a des insuffisances de fonds, dans ce cas on parle alors de trésorerie passive où l'entreprise doit recourir à un emprunt à court terme pour combler ce déficit de financement.

1.4 Les ratios de structure financière

Il existe certains nombres de ratios qu'on peut calculer afin d'assurer la profondeur de l'analyse de l'équilibre financier, on présente ci-après les plus utilisées :

Tableau 3 : Les ratios de structure financière

La situation nette de l'entreprise	$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Total bilan}}$
Le financement propre	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$
L'indépendance financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à long et moyen terme}}$
La liquidité réduite	$\frac{\text{Rélisable} + \text{Disponible}}{\text{Dette à court terme}}$ ↗ vérifie si l'entreprise peut faire face à ses engagements à court terme.
Le financement de l'activité	$\frac{\text{FR}}{\text{BFR}}$

→ Il permet de calculer dans quelles proportions le FR arrive à financer le BFR.

Le poids du BFR dans le CA	$\frac{\text{BFR}}{\text{Chiffre d'affaires}} * 12$
-----------------------------------	---

Le délai de rotation des créances clients (en mois)	$\frac{\text{Créances clients} + \text{Effet à recouvrer} + \text{EENE}^5}{\text{Chiffre d'affaires TTC}} * 12$
--	---

→ Il permet de connaître le temps nécessaire que met l'entreprise pour récupérer sa trésorerie (en termes de mois).

Le ratio de solvabilité	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$
--------------------------------	---

Source: Auteur

2. L'analyse des résultats de l'entreprise

L'analyse des résultats se base principalement sur trois dimensions :

- L'activité
- La rentabilité.
- La productivité

Toutefois, la liquidité et la structure financière sont évaluées sur la base du bilan, tandis que l'activité et la rentabilité sont analysées dans le contexte de la formation des résultats. Ces résultats sont analysés à l'aide des soldes intermédiaires de gestion (SIG).

3.1 Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion sont utilisés pour présenter les différents niveaux de formation du résultat afin d'analyser la rentabilité, l'activité et la gestion de l'entreprise.

Selon la première norme comptable tunisienne, les soldes intermédiaires de gestion sont présentées comme ce suit:

⁵ EENE : Effets escomptés non échus

La marge commerciale (MC) : c'est un indicateur très important pour les entreprises commerciales. Cette marge doit être suffisante pour couvrir les différentes dépenses d'exploitation de l'entreprise. Elle doit être évaluée à une marge moyenne du secteur d'activité concernée.

Marge commerciale

$$\begin{aligned} &= \text{Vente de marchandises et autres produits d'exploitation} \\ &- \text{Cout d'achat des marchandises vendues (HT)} \end{aligned}$$

La production de l'exercice : cette mesure ne concerne que les entreprises industrielles ; elle permet de quantifier l'activité de l'entreprise qu'elle a produite au cours d'un exercice. Le calcul de la production de l'année au niveau comptable s'opère comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Production} &= \text{Revenus et autres produits d'exploitation} + \text{Production stockée} \\ &+ \text{Production immobilisée} \end{aligned}$$

- **Marge sur coût matières (marge brute)** : c'est l'équivalent de la marge commerciale pour une activité industrielle.

$$\text{Marge brute} = \text{Production} - \text{Achats d'approvisionnement consommés}$$

Valeur ajoutée brute : C'est un indicateur de la richesse créée par l'entreprise. Elle permet d'évaluer l'efficacité industrielle d'une entreprise en tenant compte des facteurs de production à sa disposition. Le jugement à porter sur la valeur ajoutée dépend du secteur d'activité et de la politique d'intégration adoptée par l'entreprise. Il mesure la valeur supplémentaire créée par l'entreprise.

$$\begin{aligned} \text{Valeur ajoutée brute} &= \text{Marge commerciale} + \text{marge brute} \\ &+ \text{subvention d'exploitation} - \text{autres charges externes} \end{aligned}$$

L'excédent brut d'exploitation (EBE) : Il reflète le résultat économique d'une entreprise au cours d'un exercice. Elle est considérée comme une ressource fondamentale que l'entreprise dégage de son activité. C'est un indicateur de gestion important, notamment pour le maintien ou la croissance de l'activité d'une entreprise. Cette mesure est considérée comme un outil de comparaison avec les entreprises du même secteur.

E. B. E = Valeur ajoutée – Impôt et taxes – Charges de personnel

Résultat courant avant impôt : Il représente le résultat d'exploitation des activités normales et habituelles de l'entreprise. Il exclut les opérations exceptionnelles du calcul. Il s'agit d'un indicateur de performance après prise en compte des éléments financiers. Elle permet d'évaluer la rentabilité financière d'une entreprise ainsi que de mesurer la politique de financement choisie.

Résultat courant avant impot

$$\begin{aligned} &= \text{EBE} + \text{Autres produits ordinaires} + \text{Produits financiers} \\ &+ \text{Transfert et reprises des charges} - \text{Autres charges et pertes} \\ &- \text{Charges financières} \\ &- \text{Dotation aux amortissements et aux provisions} \end{aligned}$$

Résultat extraordinaires: Le résultat exceptionnel est obtenu par un simple différence des opérations extraordinaires. Ce solde permet d'apprécier le poids des produits exceptionnels dans la formation du résultat global de l'entreprise. Cette mesure permet de mieux évaluer la performance de l'entreprise.

$$\text{Résultat extraordinaires} = \text{Gains extraordinaire} - \text{Pertes extraordinaires}$$

Résultat net de l'exercice : Il représente le résultat final de l'activité de l'entreprise après compensation de tous les facteurs.

$$\begin{aligned} \text{Résultat net de l'exercice} &= \text{Résultat courant avant impot} \\ &+ \text{Résultat extraordinaires} - \text{Impot sur les bénéfices} \end{aligned}$$

Le compte de résultat et les soldes intermédiaires de gestion ont pour objet d'évaluer la performance économique de l'entreprise et d'apprécier sa rentabilité. Cette analyse serait incomplète sans aborder les notions de la capacité d'autofinancement et du flux de trésorerie.

3.2 Les concepts de capacité d'autofinancement et du Cash-Flow

La capacité d'autofinancement (CAF) : c'est la ressource interne de l'entreprise qu'elle dégage au cours de l'exercice et reste à sa disposition dès que les produits et les charges sont effectivement encaissés et décaissés. Elle permet la maintenance et le développement de son potentiel industriel et la rémunération de ses actionnaires.

La CAF peut être calculé comme suit :

$$\text{CAF} = \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

La CAF peut être calculée à partir du compte de résultat après retraitements :

$$\text{CAF} = \text{Résultat net de l'exercice} + \text{Dotations aux amortissements et provisions}$$

Lorsque l'entreprise distribue une partie de la CAF sous forme des dividendes, on parle alors de l'autofinancement.

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} - \text{Dividendes distribués}$$

La CAF constitue une ressource potentielle qui annule le décalage temporel entre les opérations réellement réalisées et la date d'encaissement et de décaissement effectifs, d'où le concept de cash-flow. Le cash-flow indique la différence entre les encaissements (recettes) et décaissement (dépenses).

3.3 Les ratios de rentabilité et ratios caractéristiques

Selon **A.Federspiel** « *La rentabilité s'exprime d'une façon générale, par un rapport dont le numérateur est une forme de résultat ou de performance et le dénominateur, des moyens ou des activités* »

En se basant sur le tableau des soldes intermédiaires de gestions et le bilan de l'entreprise, on peut dégager plusieurs ratios renseignant sur la gestion de l'entreprise et ses performances économiques. Parmi ces ratios on va citer ci-après les plus utilisés :

- **La rentabilité commerciale (marge nette) :** c'est le rapport entre le résultat net et le chiffre d'affaire.

Résultat net / Chiffre d'affaire

- **La rentabilité des actifs (ROA) :** c'est le rapport entre le résultat net et le total actifs

Résultat net / Total des actifs

- **La rentabilité des capitaux employés (économique) :** c'est le rapport entre l'EBE et les capitaux employés.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Capital économique}}$$

- **La rentabilité financière :** il est très important d'assurer la rentabilité financière afin de satisfaire les actionnaires.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net consolidé}}{\text{Capitaux propres} + \text{Intérêts minoritaires}}$$

Ainsi, on peut apprécier la rentabilité de l'entreprise en la comparant, généralement, à celles des entreprises du même secteur d'activité ou en utilisant la dimension du marché pour les entreprises cotées.

Conclusion :

Le diagnostic global porte sur une analyse approfondie des différentes fonctions et organisations de l'entreprise dans le but de mettre en exergue les forces et les faiblesses de cette dernière dans toutes ses dimensions: financière, commerciale, technique, organisationnelle et sociale. Ce diagnostic a pour objectif de cerner les principales compétences de l'entreprise et de proposer les améliorations nécessaires pour assurer sa bonne santé financière ainsi sa pérennité.

Ainsi, il apparaît que cette analyse s'inscrit dans un mode de gestion prévisionnelle et de management stratégique, et constitue un outil d'aide à la décision permettant de se prononcer sur les chances de survie de l'exploitation et d'orienter l'action des responsables dans une perspective de gestion pragmatique. De cette façon le recours au diagnostic constitue, une exigence de bonne gestion, mais également un préalable à toute tentative de redressement.

Par conséquent, cette analyse apparaît comme une nécessité pour permettre à l'entreprise de suivre un plan de redressement et de relance adapté à ses insuffisances détectées au niveau du diagnostic effectué en amont et ainsi permettre le sauvetage de l'entreprise via l'adoption des mesures et des stratégies requises lui permettant de surmonter ses difficultés. Dans ce qui suit, il s'agira de mettre en avant les différentes mesures possibles de redressement et de relance des entreprises en difficulté.

Partie 2 : Partie Empirique

Chapitre 1 : Les mesures de Redressement des entreprises en difficulté

Chapitre 1 : Les mesures de redressement des entreprises en difficulté

Introduction :

Le sauvetage de l'entreprise en difficulté suppose l'adoption de plusieurs choix économiques, financiers et juridiques. Ces derniers sont mis en œuvre dans le cadre d'un plan de redressement qui devra prendre en compte les problèmes et les faiblesses détectés au niveau du diagnostic économique et financier. Ce dernier permettra de mettre en évidence les mesures et les stratégies requises pour permettre à l'entreprise de surmonter ses difficultés. Dans ce chapitre, nous allons présenter au niveau de la première section les principales stratégies à adopter aux différentes situations auxquelles les entreprises en difficulté font face. Puis, nous présentons dans un dernier temps les principales mesures de restructuration.

Section 1 : Les stratégies de redressement

L'élaboration d'un plan de sauvetage doit être basée sur le choix d'une stratégie de redressement qui servira comme ligne directrice des actions à mener.

A ce titre, on peut citer quelques stratégies types :

- Le repli
- Le renflouement
- Le redéploiement
- Le partenariat
- La cession

1. Le repli

En cas de déséquilibre de l'environnement, la stratégie de repli peut être adoptée. Cette dernière consiste pour l'entreprise en difficulté à se positionner dans un secteur restreint dans lequel elle peut s'avérer compétente et se différencier par rapport à la concurrence.

Cette stratégie permet aux petites et moyennes entreprises dont les ressources sont limitées, de protéger leur activité dans des conjonctures difficiles (insuffisance de ressources financières, absence de réseau commercial, surcharge du dirigeant, etc.).

Suite à l'adoption d'une stratégie de repli, les entreprises bénéficieront d'une réduction de leurs coûts (désinvestissement des activités non rentables, réduction d'actif, réduction d'effectif, etc.) et ainsi une bonne gestion de leurs marges bénéficiaires, ce qui leur permettra ainsi d'assurer une meilleure rentabilité.

2. Le renflouement

Dans le cas où le diagnostic effectué fait apparaître des insuffisances de financement de l'entreprise, pouvant apparaître lorsque le capital social est insuffisant ou lorsque les produits ont une phase de croissance trop longue ou encore lorsque la société fait face à des investissements exorbitant, excédant sa capacité de financement ; dans ce cas la stratégie de renflouement se trouve nécessaire. Cette dernière, consiste en un apport en capital pouvant se matérialiser par : des apports en capital risque, un élargissement de la participation au capital, le recours au crédit-bail pour refinancer les immobilisations, partenariat financier, etc.

3. Le redéploiement (recentrage)

Dans le cas où les entreprises font face à des problèmes émanant de l'obsolescence de leurs activités ou de leurs produits proposés, cette stratégie de redéploiement constitue la meilleure alternative. En effet, cette stratégie consiste à se repositionner sur le marché pour faire face à la concurrence et diversifier leur gamme de produit offerte afin de cibler une plus grande clientèle et ainsi assurer un meilleur maillage du marché dans lequel elle opère.

L'entreprise doit se focaliser sur sa rentabilité et ainsi privilégier les activités pour lesquelles elle dispose davantage concurrentielle ce qui lui permettra d'être plus performante.

L'adaptation de cette stratégie implique l'application des mesures suivantes :

- La cession des activités hétérogènes à l'entreprise,
- Le désinvestissement des opérations qui sont considérées comme coûteuses et non rentable,
- Le repli sur les unités de production les plus compétitives avec transferts de fabrication.

4. Le partenariat

Cette stratégie est adaptée aux PME qui constatent une carence dans un domaine majeur comme celui de la commercialisation ou de la production, elle consiste à rechercher de façon volontariste une association avec un partenaire possédant des compétences complémentaires.

En effet, la plupart des écrits portant sur les PME, ont démontré que plusieurs PME naissent sur la base d'un produit innovant, qu'elles savent bien fabriquer, mais qu'elles savent moins bien commercialiser. **Marmuse (1990)** précise justement que ces PME ne parviennent pas à équilibrer leurs comptes par manque de chiffre d'affaire.

L'inconvénient du partenariat est le fait qu'il engendre une certaine perte d'indépendance pour la PME suite à l'association qu'elle devra faire avec une autre entreprise.

5. Stratégie de cession

Cette stratégie concerne les PME qui sont confrontées à l'une des cas suivants:

- Une accumulation importante du passif,
- L'impossibilité de reconstituer son capital propre.
- Lorsque l'entreprise n'arrive pas à trouver des ressources financières nécessaires.

Cette stratégie est bénéfique pour les entreprises qui se trouvent dans l'un des cas suivants afin de continuer à exercer leurs activités. Dans ce cas, l'entreprise se caractérise généralement par un brevet original ou une clientèle fidèle, qui abonde que cette cession peut concerner tout ou une partie de la PME.

Section 2 : Les mesures de restructuration financières

Une fois le diagnostic de l'entreprise établi ; et les difficultés auxquels fait face l'entreprise ont été cernées; il convient par la suite de mettre en place un plan de redressement et de relance afin de permettre à l'entreprise de remédier à ses insuffisances et à ses problèmes. Ainsi, dans le cadre de cette section nous allons mettre en exergue les principales mesures de redressement économique et financière permettant aux entreprises d'améliorer leur situation économique, financière et managériale afin d'assurer leur pérennité.

1. Les mesures de restructuration financière

1.1 Le rééchelonnement

Le rééchelonnement d'une dette consiste à réaménager un échéancier pour une entreprise qui ne peut plus faire face à ses engagements. Cette opération consiste à allonger la durée du crédit, parfois en modifiant son taux, tout en réduisant le montant des mensualités ou en ajoutant des périodes de grâces. Cette technique ne concerne pas les entreprises qui ont des difficultés dans la commercialisation des produits ou qui ne dégagent pas assez des flux pour rembourser leurs dettes mais pour celles qui ont un retard dans l'entrée de production ou de l'investissement et par la suite qui ne dégagent pas encore des flux.

Le rééchelonnement d'une dette consiste à réaménager un échéancier pour une entreprise qui ne peut plus honorer ses engagements. Cette opération consiste à donner plus de souffle à l'entreprise et ce via la prorogation la durée du crédit. Parfois, la banque pourra réviser à la baisse du taux d'intérêt lu encore en accordant à l'entreprise des années de grâce supplémentaires.

1.2 La consolidation

La consolidation c'est une forme de restructuration financière afin de faciliter la reprise et la relance des entreprises en difficulté. Cette forme de crédit ne représente pas pour la banque un engagement supplémentaire, mais c'est un acte de réaménagement des modalités de remboursement de concours déjà consentis.

Dans un crédit de consolidation, le banquier fusionne les créances impayées d'intérêts générés par le concours initial se trouvent être fusionnées avec celles relatives au principal dudit concours pour former le nouveau principal.

1.3 Les opérations portant sur le capital

Afin d'assurer de la continuité de l'entreprise qui passera par des difficultés financières, il existe deux manières pour agir sur le capital social afin d'assurer sa continuité en période de difficulté financiers :

- L'augmentation du capital social
- La réduction du capital social

1.3.1 L'Augmentation du capital social :

L'augmentation du capital peut être différente d'une entreprise à l'autre et ce en fonction de la situation de l'entreprise et son besoin. L'augmentation du capital peut être : en numéraire, en apport de nature, par incorporation des créances ou par incorporation des réserves.

- **Augmentation du capital social en numéraire :**

L'augmentation du capital en numéraire apporte à l'entreprise des nouvelles ressources financières afin de couvrir ses besoins et renforcer en même temps ses capitaux propres. De même, cette opération implique l'augmentation de sa capacité d'endettement.

Cette décision est un acte grave car elle a des effets pratiquement irréversibles, cet acte entraîne la dispersion du capital. Ainsi, le nouveau capital créé doit être rémunéré et ce, jusqu'à la dissolution de la société.

- **Augmentation du capital social par apports en nature :**

Cette opération n'apporte pas de moyens monétaires supplémentaires à l'entreprise mais elle constitue néanmoins une opération indirecte de financement par l'apport de terrains, de constructions ou de matériels, lui permettant d'accroître ses moyens de production.

C'est une opération délicate en raison des problèmes posés par l'évaluation des apports. Un ou plusieurs commissaires aux apports sont désignés à la demande du président du Conseil d'Administration, ceux-ci déposent un rapport sur la base duquel, statue une Assemblée Générale Extraordinaire qui peut réduire l'évaluation faite par les commissaires, avec accord express des apporteurs.

▪ **Augmentation de capital social par incorporation de créances :**

Cette forme d'augmentation de capital peut être réalisée de deux manières différentes :

- Soit en deux étapes par augmentation de capital en numéraire, souscrite par le créancier, suivie du remboursement immédiat de la dette ;
- Soit par une augmentation de capital par voie de conversion des créances.

Il s'agit d'une opération financière importante pour la société, puisqu'elle conduit à substituer à une dette à long ou à court terme, une modification du capital social. Elle ne constitue pas une opération de financement car elle ne se traduit pas par un apport de capitaux nouveaux en numéraire, ou de biens en nature. C'est cependant, un apport indirect par la suppression de toute exigibilité de certains fonds détenus par l'entreprise, qui n'a plus à rembourser une dette dont l'échéance est certaine.

C'est une opération délicate, car elle introduit de nouveaux associés. Elle n'est réalisée qu'en cas de sérieuses difficultés financières et peut avoir pour conséquence un changement de majorité. Elle améliore sensiblement la présentation du bilan et plus particulièrement le rapport Capitaux propres / Endettement et augmente la capacité d'endettement de l'entreprise.

▪ **Augmentation de capital social par incorporation de réserves :**

L'incorporation des réserves de différentes natures ou des bénéfiques non distribués (report à nouveau) au capital social est une opération qui n'apporte à l'entreprise aucun moyen de financement nouveau et qui ne modifie pas sa situation financière. Elle se traduit en effet par une diminution des « réserves » et une augmentation du capital social, mais le montant des capitaux propres est inchangé.

Le but de l'augmentation du capital par incorporation des réserves, est le plus souvent de mettre en harmonie le capital social et le volume d'activité de la société. Elle sanctionne l'accroissement du capital de l'entreprise et se traduit soit par une augmentation du nominal des titres, soit par la création de nouveaux titres entraînant la « distribution d'actions gratuites ». Elle a été fréquemment utilisée au cours de ces dernières années et elle intéresse surtout les sociétés dont les actions sont cotées en bourse.

1.3.2 La réduction du capital

La réduction du capital est une mesure exceptionnelle. Cette mesure peut être appliquée si le capital social est trop élevé par rapport au volume d'activité de la société. Elle peut être pratiquée par remboursement direct des actionnaires, ou par rachat en bourse.

1.4 Le recours au marché des valeurs mobilières :

▪ L'emprunt obligataire

L'emprunt obligataire est une forme particulière d'emprunt à long terme. Il se matérialise par l'émission de titres de créance représentant la dette. Ces titres sont appelés obligation ; sont placés sur le marché financier, par l'intermédiaire des banques. L'obligataire détient une reconnaissance de dette que l'émetteur s'engage à rembourser à une échéance convenue et à servir au porteur un intérêt annuel indépendant de l'évolution de ses résultats et même en l'absence de bénéfice.

L'emprunt obligataire présente des différents avantages et inconvénients.

Avantages :

- Rendement garanti ;
- Mise de fonds assurés d'être récupérés à l'échéance ;
- En cas de diminution des taux d'intérêt, possibilité de réaliser des gains en cas de vente des obligations avant leurs échéances.

Inconvénients :

- Risque de signature : si l'émetteur est en faillite, ainsi il ne pourra ni payer les intérêts, ni rembourser l'obligation. ;
- Risque de taux ;
- Risque de perte de capital si les obligations ne sont pas conservées jusqu'à l'échéance.

▪ Les obligations convertibles en actions :

Les caractéristiques de l'obligation convertible :

L'obligation convertible est une obligation qui laisse au porteur (le créancier) l'option de devenir actionnaire par conversion de l'obligation en action.

L'obligation convertible assure au porteur les droits attachés à la détention d'une obligation ordinaire : revenu garanti, droit préférentiel de remboursement avant les actionnaires.

Quel est l'avantage pour l'émetteur ?

Cette possibilité de conversion offerte aux souscripteurs ; permet aux entreprises de servir un taux d'intérêt moins élevé que celui appliqué dans le cas d'une obligation classique (le coût d'emprunt moins cher).

Si le souscripteur demande à terme la conversion de ses obligations en action ceci entraînera un allègement de la dette de la société en question et renforcera par voie de conséquence la structure capitalistique de l'entreprise. Ceci donnera la possibilité à l'entreprise d'émettre si besoin est de nouveaux emprunts du fait de la disparition d'une partie ou de la totalité de sa dette.

Quel est l'intérêt pour l'obligataire ?

Pour le souscripteur l'avantage est grand. Lors d'une tendance défavorable des taux d'intérêt appliqués sur les obligations détenues, le souscripteur peut convertir son obligation en actions.

De même il peut réaliser une plus-value lors de la conversion de l'obligation en une action

- **Les autres formes d'emprunts obligataires :**
- ❖ **Les obligations remboursables en actions :**

L'obligation remboursable en action est un titre plus contraignant pour l'investisseur que les obligations convertibles en actions, car il ne comporte pas d'option automatique de sortie : ceux qui y souscrivent cherchent en général un moyen de s'introduire dans le capital de la société émettrice.

Les avantages de ce titre sont les suivants :

- Les anciens actionnaires sont certains d'être accompagnés jusqu'à l'échéance par des obligataires et bénéficient donc d'une dilution programmée dans le temps ;
- L'ORA n'étant pas remboursable par prélèvement sur la trésorerie, l'entreprise y trouve une ressource définitive qui consolide mieux le bilan que ne l'aurait fait une OCA.

❖ **Les obligations à bons de souscription en actions :**

C'est une obligation classique à laquelle s'attache un bon de souscription, qui donne le droit à son détenteur de souscrire à des actions à émettre. Les conditions de souscription (période de souscription, prix...) sont déterminées à l'avance.

L'OBSA permet à l'entreprise de s'emprunter avec un taux d'intérêt inférieur aux conditions du marché vu qu'elle offre aux souscripteur un bon de souscription.

L'OBSA apporte à son détenteur, dans le cas où il exerce son bon, la possibilité de devenir actionnaire tout en demeurant obligataire.

1.5 Le désinvestissement : Les cessions d'actifs

La vente de certains éléments d'actif peut procurer à l'entreprise des capitaux importants. Il faut distinguer les cessions qui sont la conséquence de la réalisation des nouveaux investissements, de celles qui résultent d'un choix délibéré portant sur la consistance du capital de l'entreprise.

On porte souvent les premières en diminution des investissements. La création de nouveaux moyens de production et le renouvellement de certains matériels, rendent disponibles un certain nombre de biens usagés mais qui ont encore une valeur vénale. La prévision du produit de ces cessions doit être faite avec prudence, car leur mobilité externe peut être réduite et leur vente difficile. Il n'en est pas de même lorsque la création d'une nouvelle unité de production importante libère des locaux jusqu'ici dispersés et dont la valeur vénale est certaine.

L'ensemble des cessions entraînées par le renouvellement des installations, vient en fait en diminution de l'investissement total. Si on les porte directement en diminution de ce dernier, le plan mettra en évidence l'investissement nouveau effectivement réalisé.

Au contraire, la cession des éléments d'actif totalement indépendants de la réalisation du plan d'investissement, correspond à une mutation au sein de l'actif total de l'entreprise. Ces cessions peuvent porter, soit sur des valeurs mobilières, soit sur des immeubles ou des terrains qui ne sont pas utilisés à des fins d'exploitation. Leur remplacement par des biens de production nouveaux, utilisés dans le processus d'exploitation peut avoir pour effet d'améliorer l'efficacité du capital investi.

1.6 Les opérations de scission : Se séparer des filiales ou départements en pertes :

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

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

1.7 Renégociation de l'endettement

Conformément aux dispositions de la loi 36-2018 du 06-06-2018 qui prévoit l'abandon des intérêts de retard, des intérêts conventionnels et de 20% des impayés en principal pour :

- Les crédits octroyés avant 2011 pour les créances qui ne font pas l'objet d'une poursuite judiciaire pour suspicion de corruption.
- Les crédits octroyés avant 2011.
- Les engagements qui sont couverts par des garanties réelles.
- La créance classée 4 au 31-12-2017.

1.8 Fonds propres d'appui de restructuration

Selon le décret gouvernemental n° 2018-324 du 29 mars 2018, les entreprises en difficulté peuvent bénéficier de :

- **Le financement de l'étude du diagnostic financier et économique**, les opérations d'accompagnement auprès des banques et des institutions financières et le suivi de l'exécution du programme de restructuration financière dont le montant ne doit pas dépasser 15.000 TND.
- **Un prêt personnel participatif** : Ce prêt est destiné au promoteur du projet ou à l'actionnaire majoritaire pour augmenter le capital de l'entreprise. Ce prêt se caractérise comme suit :

- **Intérêt** : sans intérêt ou marge bénéficiaire,
 - **Durée** : 7 ans maximum dont une année de grâce,
 - **Autofinancement** : 10% minimum du montant global du renforcement des fonds propres.
- **Les crédits de rééchelonnement** octroyés par les banques, tels que prévus par l'étude du diagnostic financier et économique, sont financés sur les ressources de la ligne de dotation et sont accordés au profit des entreprises bénéficiaires selon les conditions suivantes :
 - Durée de remboursement du crédit : dix (10) ans maximum,
 - Délai de grâce : 2 ans maximum,
 - Taux d'intérêt : un taux d'intérêt fixe ne dépassant pas le taux directeur en vigueur de la banque centrale de Tunisie majoré de 2,25%

2 La mesure de restructuration économique :

Mesures organisationnelles et managériales :

- **La réduction d'effectifs**

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

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

- **La réorganisation interne et la réduction des coûts de structure**

La concrétisation des objectifs de productivité et de flexibilité implique nécessairement une réorganisation structurelle de l'entreprise. En effet, l'inadéquation des structures à

l'évolution de l'entreprise demeure au centre des problèmes rencontrés en matière de productivité et de qualité de services. Un changement de structure s'impose alors. Il s'accompagne généralement d'une compression des effectifs fonctionnels, d'une réorganisation des attributions, d'un allègement des niveaux hiérarchiques et des procédures, d'une mise en place de moyens permettant d'apprécier l'efficacité des fonctions assurées par les services, et de l'élaboration d'une comptabilité analytique et budgétaire.

Du point de vue administratif, il convient d'apprécier la capacité des dirigeants à mener à bien les mesures de redressement. En effet, pour réussir en période de crise, l'équipe de direction devra effectuer la démonstration permanente de son efficacité et de sa crédibilité.

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

En réalité, la réussite du projet de redressement repose sur l'adhésion du personnel qui doit percevoir clairement les raisons de changement et les objectifs fixés. Enfin, le souci d'accroître la compétitivité de l'entreprise implique la nécessité de la mise en place d'un système de contrôle de gestion et d'un système d'information capable d'assurer la communication de données fiables et leur diffusion dans toute l'organisation.

Mesures stratégiques

Ces mesures peuvent porter sur la recherche de nouveaux partenaires ou la réorientation stratégique afin d'améliorer la gestion de l'entreprise.

Prendre des décisions stratégiques constitue un véritable défi. Il faut en effet être capable d'appréhender les problèmes complexes auxquels l'entreprise est confrontée dans leur développement à long terme, tout en s'inscrivant dans leur fonctionnement quotidien et dans leur réalité effective. Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme de la société et ont pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel: la pérennité de l'avantage concurrentiel repose sur l'accroît de valeur pour les clients.

Conclusion :

Ainsi, le diagnostic économique et financier de l'entreprise ; aura permis à cette dernière de mettre en exergue les principales sources des difficultés dont elle souffre. Cette analyse aura permis de mettre en avant le plan de restructuration et de relance à mettre en place pour permettre à l'entreprise d'améliorer sa situation et de relancer pleinement son activité. Par conséquent, au cours de cette section, nous avons présenté les différentes mesures de restructuration financière et économique. Nous avons vu que le plan de redressement s'inscrit dans une optique de l'action qui se synthétise dans une politique consistant à opérer des choix, définir des priorités et identifier les moyens et les stratégies adéquates pour y parvenir. En outre, sa réussite nécessite avant tout une volonté de changer et d'améliorer, une ardeur dans l'exécution des mesures parfois difficiles, voire douloureuses, ainsi qu'un meilleur ajustement des besoins aux ressources disponibles.

Ainsi ; après avoir exposé la procédure qui suit une entreprise en difficulté ; tel que présenté par la littérature théorique, nous nous proposons dans ce qui suit d'étudier un cas réel d'une entreprise en difficulté pour laquelle nous allons adopter la même démarche de sauvetage que celle exposée au niveau de ce chapitre ; en d'autres termes : nous passerons au préalable par un diagnostic économique et financier afin de cerner les problèmes de l'entreprises puis dans un second lieu nous allons proposer un plan de redressement et de relance pour tenter de remédier aux difficultés auxquelles l'entreprise fait face et pour finir nous effectuerons un Business Plan dans le but de vérifier la faisabilité du plan de restructuration et de relance proposé .

Chapitre 2 : Restructuration de la société Conditionnement des Huiles d'Olives

Chapitre 2 : Restructuration de la société Conditionnement des Huiles d'Olives

Introduction :

Ce dernier chapitre du mémoire contient trois sections: la première sera réservée à la présentation de l'entreprise en difficulté à savoir: la société de conditionnement des huiles d'olives, pour laquelle nous établirons un diagnostic global de sa situation financière et économique, la deuxième section sera consacrée à l'exposition du plan d'action dans lequel nous mettrons en exergue le plan de relance et de restructuration financière de l'entreprise, la troisième et dernière section sera consacrée à la présentation du business plan afin de s'assurer de la faisabilité de la projection financière établie.

Section 1 : Diagnostic de la société Conditionnement des Huiles d'Olives

1. Présentation de la société

La SCHO a été créée en 1999. Il s'agit d'une SARL dont le capital social s'élève à 1 Million de dinars répartis en 100 000 parts sociales de 10DT chacune. La répartition du capital de la société se présente comme suit :

- Mr Taoufik TOUNSI détient 40% du capital ce qui représente 400 000DT ;
- Mr Mustapha TOUNSI détient 40% du capital ce qui représente 400 000DT ;
- Mme Bassma TOUNSI détient 10% du capital ce qui représente 100 000DT ;
- Mr Aziz TOUNSI détient 10% du capital ce qui représente 100 000DT ;

La SCHO est spécialisée dans la production, la mise en bouteilles et la distribution d'huile d'olive de la marque « El Benna » et d'huile végétale.

Après près de 30 ans d'existence dans le domaine d'huilerie, la société a acquis au fil du temps un savoir-faire lui permettant de devenir une référence dans ce domaine et l'un des

Leaders sur le marché local ainsi que le marché à l'export notamment à l'Europe, l'Asie et le Moyen Orient.

Tableau 4 : Présentation de la société

Raison sociale	Société tunisienne de conditionnement des huiles d'olives
Forme juridique	Société à Responsabilité Limitée « SARL »
Date de création	1999
Promoteur	Mr Taoufik TOUNSI
Capital social	1 000 000 DT
Régime fiscal	Droit commun, non assujetti à la TVA
Objet social	L'extraction, la mise en bouteille et la distribution de l'huile d'olive de haute qualité.

Source: Statut de la société

Les principaux faits:

- En 2015 : la société a obtenu le premier prix national de la meilleure huile d'olive conditionnée en Tunisie ;
- En 2016 : elle a remporté la médaille d'argent suite à la participation à la compétition OLIVE JAPAN 2016 ;
- En 2017 : elle a obtenu la certification ISO9001 ;
- En 2018 : elle a obtenu le premier prix national de la meilleure huile d'olive conditionnée en Tunisie, ce qui lui a permis d'obtenir la certification « HALAL » de l'INNORPI et du Mufti de la république.

Les produits de la société :

- **L'huile extra vierge :** est une huile extraite de deux variétés d'olives tunisiennes savamment sectionnées et mélangés selon une formule ancestrale.
- **L'huile vierge extra bio aromatisée :** est une huile douce aromatisée aux extraits naturels de citron, ail, piment, fines herbes, romarin ou basilics ;
- **Huile en vrac :** disponible pour trois catégories : huile vierge extra et huile vierge extra bio;
- **Huile de grignons raffinée :** est obtenu à partir d'une huile d'olive vierge par des techniques de raffinage qui n'entraînent pas de modifications de la structure glycérique initiale ;

- **Huile vierge extra bio** : est une huile obtenue en respectant les normes de l'agriculture biologique de la plantation jusqu'au processus de la production;
- **Le vinaigre** : est entièrement naturel. Il est disponible en plusieurs arômes ;
- **Autres** : la société SSCHO offre à ses clients une large gamme d'emballages cadeaux, que ce soit en céramique, biologique...

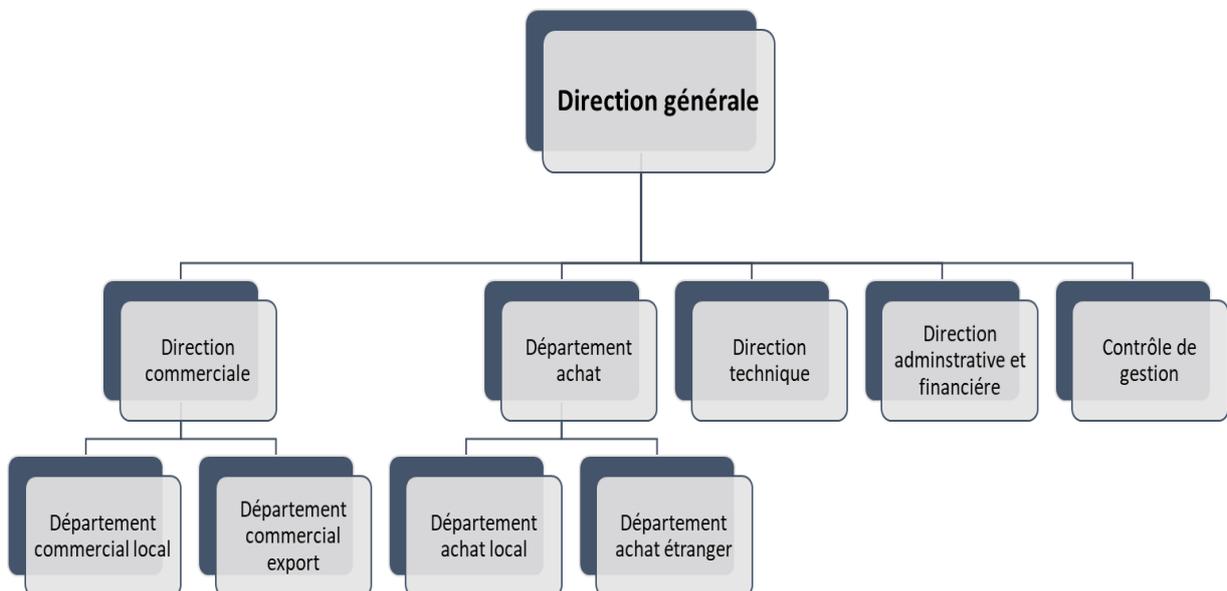
2. Diagnostic économique

Dans le cadre de ce diagnostic, il s'agira dans un premier lieu de mettre en avant l'organigramme de la société « SSCHO » ainsi que la répartition de son personnel par centre d'activité. Dans un second lieu, nous exposerons une analyse des marchés dans lesquels opère la société.

2.1 Diagnostic organisationnel

L'organigramme de la société se présente comme suit :

Figure 10: Organigramme de la société



Source: Note organique de la société

La répartition de l'effectif par département est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 5 : La repartition de l'effectif par département

	2016		2017		2018	
Administratif et financier	3	7%	4	9%	4	9%
Commercial	6	14%	6	14%	6	14%
Technique	1	2%	1	2%	1	2%
Production	0	0%	1	2%	1	2%
Ouvrier	34	77%	34	77%	37	84%
Total	44	100%	46	100%	49	100%

Source: Rapport de la société

L'expérience dont bénéficie la société dans ce domaine d'activité lui confère un savoir-faire lui permettant d'assurer une bonne gestion de son jeune personnel, à travers des cessions d'encadrement répétitifs (taux d'encadrement du personnel de 26%). Toutefois, afin de renforcer la motivation de son équipe et ainsi d'assurer son efficacité dans l'atteinte des objectifs fixés, la société se trouve dans la nécessité d'investir dans un système de motivation basé sur une rémunération et des primes en fonction du rendement individuel du personnel dans l'atteinte des objectifs.

2.2 Diagnostic du marché

Au niveau de ce diagnostic il s'agira de mettre en avant une présentation de l'environnement concurrentiel à l'échelle national et international ainsi qu'une analyse SWOT de la société.

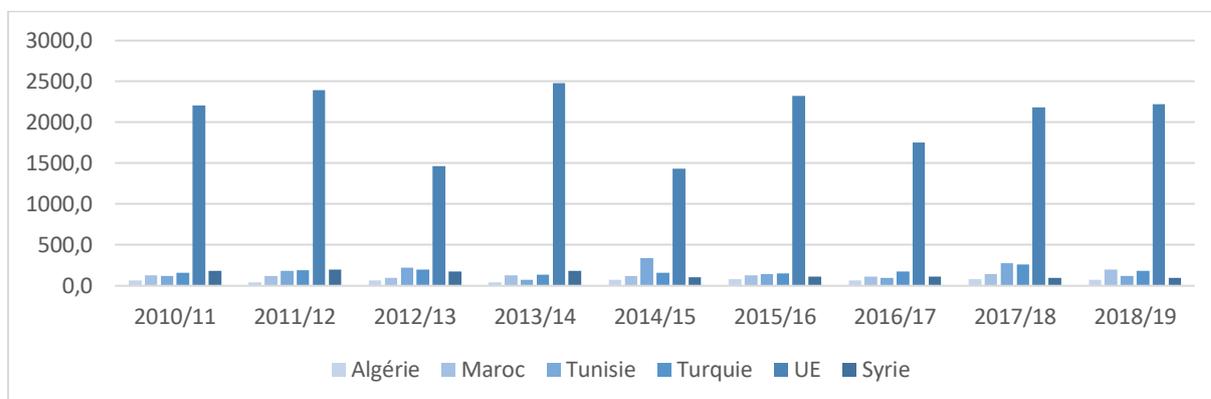
2.2.1 Marché mondial

Il s'agira dans ce qui suit d'apporter une vision globale des principaux producteurs, consommateurs, importateurs et exportateurs d'huile d'olive à l'échelle mondiale et de mettre en avant la place qu'occupe la Tunisie dans les échanges mondiaux d'huile d'olive.

- **La production mondiale de l'huiles d'olives :**

La production mondiale de l'huile d'olive pour la campagne 2018-2019 est estimée à 2,8 millions de tonnes soit une augmentation d'environ 8 % par rapport au campagne antérieure.

Figure 11 : Production mondiale de l'huile d'olive



Source: Conseil oléicole international

La commission européenne a annoncé une production de 1,89 millions de tonnes de la production mondiale pour les pays de l'Union européenne soit une augmentation de 8,7%. Cette production représente 70% de la production mondiale. La production mondiale de l'huile d'olive pour la campagne 2018-2019 a été de 2,5 millions de tonnes, soit 20% de moins que la campagne 2017-2018.

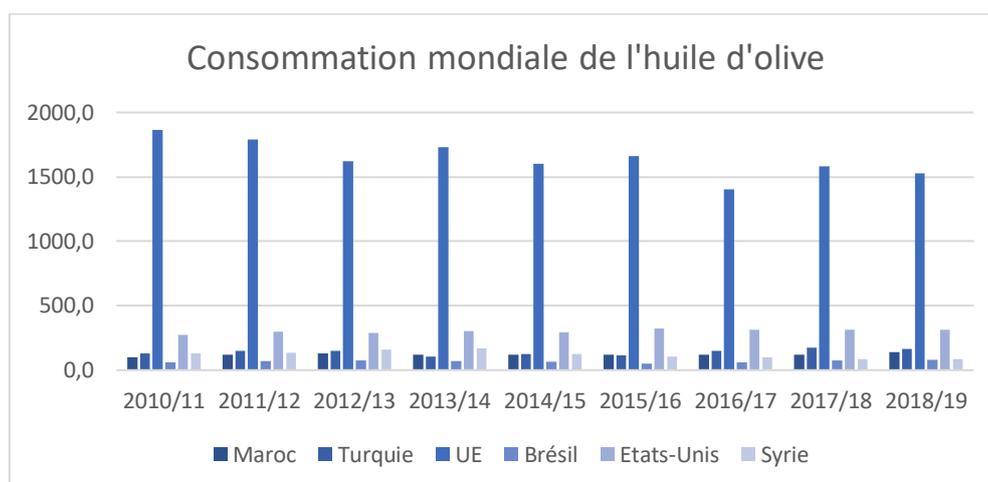
Selon l'Organisations des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, L'Espagne, l'Italie, la Grèce et le Portugal sont les principaux pays européens producteurs de l'huile d'olive. Ces quatre pays réalisent 97% de la production totale de l'union européenne et 80% de la production de l'huile d'olive.

Malgré une nouvelle diminution de 10% par rapport à la campagne 2017-2018, l'Espagne reste en tête de la production mondiale, et pourrait atteindre 1,15 millions de tonnes (+75 %), la Grèce, avec 300mille tonnes (+45%) et le Portugal avec 110mille tonnes (+58%). Le Portugal enregistrerait ainsi une productions record, grâce à l'entrée en production des nouvelles plantions qui ont été réalisées en 2003-2004.

- **La consommation mondiale de l'huiles d'olives :**

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de la consommation de l'huile d'olive sur la période allant de 2010 jusqu'à 2019.

Figure 12 : Consommation mondiale de l'huile d'olive



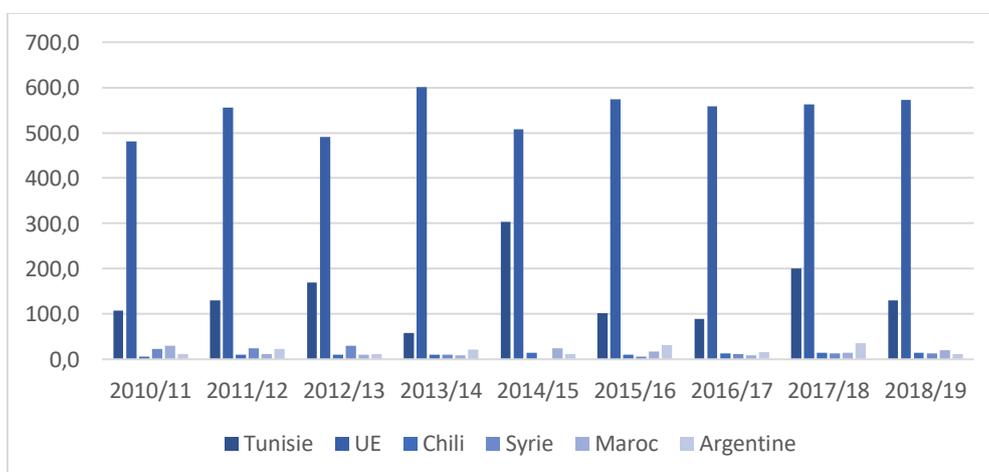
Source: Conseil oléicole international

La consommation mondiale estimée par le conseil oléicole international « COI » pour la consommation mondiale de l’huile d’olive pour la campagne 2018-2019 sera de 2,95 millions de tonnes, soit une augmentation de 5% par rapport à 2107-2018.

La consommation mondiale durant la campagne 2018-2019 totalise 2,8 millions de tonnes, soit une diminution de 6% par rapport à la campagne 2017-2018. Les principaux pays qui consomment plus de l’huile d’olive à l’échelle mondiale sont : le Maroc, la Turquie ; l’Union européenne, le Brésil et les Etats Unis.

- **L’exportation mondiale de l’huiles d’olives :**

Figure 13 : Les exportations de l'huile d'olive en 1000 Tonnes



Source: Conseil oléicole international

Ce graphique nous expose les principaux exportateurs mondiaux de l'huile d'olive, dont on cite notamment :

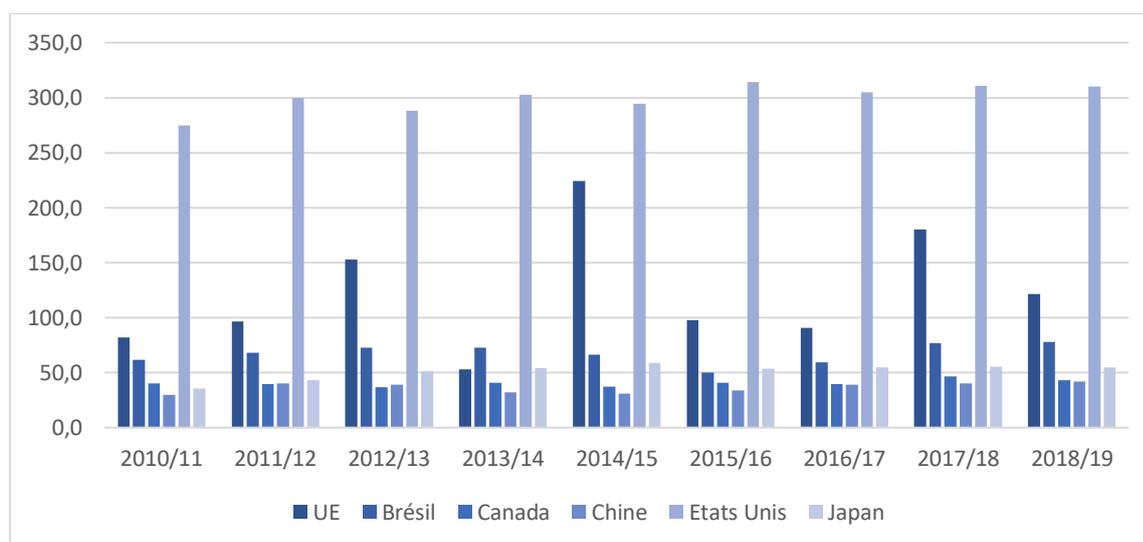
L'exportation mondiale s'élève à 945,5 milles tonnes détenue en première position par l'Union Européenne d'un quota de 563,5 mille tonnes soit 60% de l'exportation mondiale. Puis la Tunisie occupe la deuxième position avec une exportation de 200 mille tonnes soit 21% de l'exportation mondiale. Par ailleurs, la Syrie, l'Argentine se place respectivement en troisième et quatrième position.

Pour la campagne 2019-2020, les prévisions montrent que l'UE restera toujours en première position et la Tunisie en deuxième position avec une exportation de 130 milles tonnes suite à l'estimation du Conseil oléicole international.

- **Les importations mondiales de l'huiles d'olives :**

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de l'importation de l'huile d'olive sur la période allant de 2010 jusqu'à 2019.

Figure 14 : Les importations mondiales de l'huile d'olive en 1000 Tonnes



Source: Conseil oléicole international

Selon le conseil oléicole international, les importations mondiales de l'huile de l'olive ont atteint 936 milles tonnes en 2018-2019. Les Etats Unis sont les premiers importateurs de l'huile d'olive avec 310,5 mille tonnes au cours de la campagne 2017-2018, soit 35% des importations mondiales. Puis on trouve l'Union Européenne en deuxième position avec une importation de 180 mille tonnes en 2017-2018.

- Concurrents sur le marché étranger :



Mezzo Olivia est une société qui appartient au groupe Mezzo groups USA, créée depuis 1995, spécialisée dans la production de l'huile d'olive de première qualité.

De carlo est une société italienne fondée depuis 1600, spécialisée dans la production de l'huile d'une qualité élevée en utilisant des techniques à la fois innovantes et traditionnelles.



Piana del Lentisco est une société italienne qui produit l'huile d'olive depuis 1856, dans le Salento l'olivier

Aceite de Las Valdesas est une société espagnole créée depuis les années. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de l'huile d'olive extra vierge monovariétale de grande qualité.



Almazara Aceite Gil Luna est une entreprise familiale espagnole qui se concentre sur la production de l'huile d'olive vierge extra. Toutes ses huiles sont en première extraction à froid.

2.2.2 Marché local

La Tunisie est le pays du sud de la méditerranée le plus important dans la production et l'exportation de l'huile d'olive. En effet, la Tunisie est le quatrième producteur mondial de l'huile d'olive après l'Espagne, l'Italie et la Grèce, soit une production moyenne de 9%. La Tunisie est ainsi devenue l'olivieraie Africaine du Nord par excellence avec des exploitations oléicoles étendues sur 1,8 millions d'hectares et 88 millions de pieds d'oliviers réparties sur tout le territoire tunisien et une production qui couvre 9% de la production mondiale.

L'oléiculture pour la Tunisie, est l'une de principale activité agricole et son rôle socioéconomique revêt une importance capitale. En effet, selon l'office national de l'huilerie « ONH », les exploitants agricoles représente 60% des agriculteurs soit 309 000 producteurs. Plus de 1 750 huileries, 15 unités de raffinage, 10 unités d'extraction de l'huile de grignon et une vingtaine d'unités de mise en bouteille et savonneries constituent le secteur agro-industriel de cette branche d'activité. Plus de 200 négociants privés à côté de l'Office National de l'Huile assurent l'exportation de 132 000 tonnes en moyenne sur une production de 165 000 tonnes soit 67%.

D'après le ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche sur une période allant du 2 septembre 2018 au 30 juin 2019 :

- Les exportations de l'huile d'olive ont diminué en quantité de 17,5% par rapport à la même période de l'année écoulée.
- Les quantités de l'huile d'olive en vrac exportées ont atteint 129 199 tonnes contre 165 790 tonnes par rapport à la période de l'année écoulée.
- Les quantités de l'huile d'olive conditionnées ont augmenté de de 28%, qui ont passé à 18 679tonnes, contre 14 592 tonnes la saison dernière 2017-2018.

▪ **Concurrents sur le marché local :**



Le groupe SCHO est un groupe oléicole de renommée, présent sur le secteur de l'huile d'olive en Tunisie et dans le monde grâce à ses filiales aux Etats-Unis, au Canada, en Europe et en Chine. Il possède cinq marques : Terra Delyssa, Chaal, olives et oliviers, Olivia et Origin846.

Tanit Mediterraneum est une société qui opère depuis dix ans dans la production de l'huile d'olive. Ses produits sont vendus sous le nom de « Tanit ».



HuileNord a été créé en 2006 par Mr Zied Neffati au Nord de la Tunisie. Ce groupe se spécialise dans la culture de l'olivier et l'oléiculture. Il commercialise ses produits sous le nom de « Virginia » et « Donia ».

Huile Gargouri est une société spécialisée dans la production et l'extraction de l'huile d'olive, elle commercialise ses produits sous le nom HUILE Gargoui.



2.2.3 Analyse SWOT

Tableau 6 : Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Une forte notoriété et un positionnement leader sur le marché tunisien; - Un réseau d’approvisionnement important qui permet de soutenir le développement de la société ; - Un personnel qualifié et une bonne organisation de la société ; - Une maîtrise de toute la chaine de valeur : approvisionnement, transformation et commercialisation ; - Une stratégie de développement claire et un large réseau international pour la commercialisation des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une structure financière déséquilibrée qui affecte la croissance de la société, réduit ses marges et représente un facteur de risque important en cas de retournement de la tendance du marché ; - Secteur fortement influencé par les aléas climatiques et les niveaux d’offre dans les principaux pays producteurs.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - La détaxation des exportations vers les Etats Unis. - Développement et diversification du réseau de distribution en Europe (le plus important marché consommateur d’huile d’olive); - Mise en place de son propre réseau de distribution sur les principaux marchés consommateurs d’huile d’olive pour soutenir le développement de la société et éliminer les coûts liés aux commissions de courtage ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Les aléas climatiques et une grande volatilité dans les niveaux de production d’année en année ; - Concurrence locale qui pourrait rendre les conditions d’approvisionnement plus difficiles sur le marché entraînant ainsi une érosion des marges.

Source: Auteur

3. Diagnostic financier

3.1 Evolution de l'exploitation

3.1.1 Le chiffre d'affaire

- **Analyse du chiffre d'affaire :**

Tableau 7 : Evolution du chiffre d'affaire (En m DT)

	2014	2015	2016	2017	2018
CA	11 660	11 920	14 084	17 287	15 207
Evolution du CA		2%	15%	19%	-14%

Source: Auteur

Pendant la période 2014-2017, la société a réalisé un taux de croissance annuel moyen de 12% en passant de 11 660m DT en 2014 à 17 287m DT en 2017. En 2018, le chiffre d'affaire de la société s'est élevé à 15 207m DT soit une baisse de 14% par rapport à 2017. Cette diminution est due à une baisse significative du chiffre d'affaire export.

- **Répartition du chiffre d'affaire de l'huile d'olive:**

Tableau 8 : Répartition du chiffre d'affaire (En m DT)

	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaire local	1 751	3 577	3 584	4 098
En % du CA	37%	52%	35%	49%
Chiffre d'affaire export	2 949	3 277	6 634	4 340
En % du CA	63%	48%	65%	51%
Chiffre d'affaire total	4 700	6 853	10 218	8 438

Source: Auteur

Le chiffre d'affaire total de l'huile d'olive a connu une baisse en 2018 de 17,5 % par rapport à 2017 pour enregistrer un total de 8 438 MDT. Cette chute est dû essentiellement à la diminution de l'export de 6 634 MDT en 2017 à 4 340 MDT en 2018 ; alors que le chiffre d'affaire local de l'huile d'olive affiche toujours un accroissement au niveau des quantités vendues.

▪ **Evolution du chiffre d'affaire par produit :**

Tableau 9 : Evolution du chiffre d'affaire (En m DT)

	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaire de l'huile d'olive	4 700	6 853	10 201	8 364
En % du CA	39%	49%	59%	55%
Chiffre d'affaire de l'huile végétale	7 223	7 232	7 088	6 834
En % du CA	61%	51%	41%	45%
Chiffre d'affaire globale	11 923	14 084	17 287	15 207

Source: Auteur

Le chiffre d'affaire de l'huile végétale a connu une baisse progressive au cours de la période 2015-2018, soit 61% du chiffre d'affaire global en 2015 contre 45% en 2018, soit une baisse de 16 point de base.

L'huile de végétale est soumise à une réglementation que ce soit en termes de prix ou de quantité. En effet, chaque société ne peut acquérir qu'une quantité limitée de l'huile d'olive auprès de l'Office National de l'Huile de Tunisie, qui est de 7200 tonnes par an avec un prix d'achat de 0,656 DT par litre. Le prix de vente par litre est fixé par l'état à 0,840 DT.

3.1.2 La marge commerciale

Cette indicatrice permet de mesurer la contribution des ventes à la couverture des charges autres que les achats de marchandises et les frais constitutifs du coût d'achat de marchandise vendues. Elle constitue un indicateur de performance des entreprises commerciales.

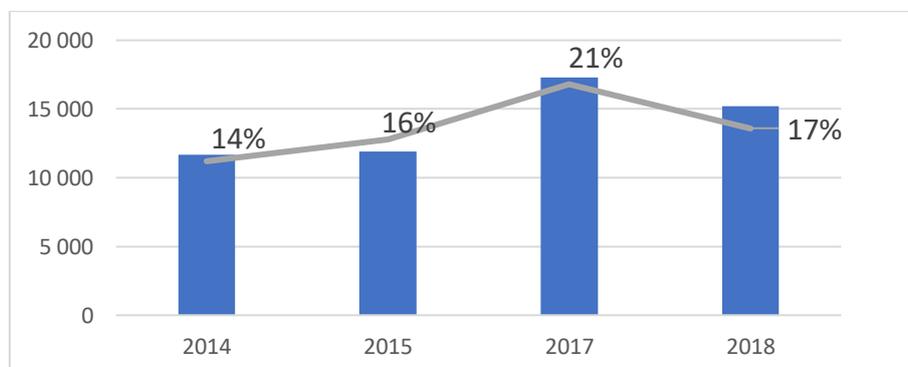
Tableau 10: Evolution du chiffre d'affaire (En m DT)

	2014	2015	2016	2017	2018
CA	11 660	11 920	14 084	17 287	15 207
Achat	10 005	9 988	11 692	13 711	12 633
Marge brute	1 655	1 932	2 392	3 576	2 574
Taux de marge	14%	16%	17%	21%	17%

Source: Auteur

Le taux de marge commerciale réalisé par la société « SSCHO » a connu une évolution en dents de scie pendant la période étudiée. Cette fluctuation du taux de marge affecte par la suite sa rentabilité ainsi que sa performance.

Figure 15 : Evolution du taux de marge (En m DT)



Source: Auteur

En effet, la chute de la marge commerciale de 1 002m DT en 2018 par rapport à 2017 a entraîné une baisse du résultat net final de la société « SCHO » de 2 347m DT en 2018 par rapport à 2017.

3.1.3 La valeur ajoutée

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise et le degré d'intégration de son activité. Cet indicateur mesure l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise aux biens et services achetés.

La valeur ajoutée produite par l'entreprise est utilisée pour rémunérer : le personnel (salaires + charges sociales), l'Etat (impôts, taxes et versements assimilés), l'entreprise elle-même.

Tableau 11 : Evolution de la valeur ajoutée (En m DT)

	2015	2016	2017	2018
Marge brute	1936	2934	3578	2574
Subvention d'exploita	-	-	-	-
Autres charges d'exploitation	1163	1546	1700	1837
Valeur ajoutée	773	1388	1878	737

Source: Auteur

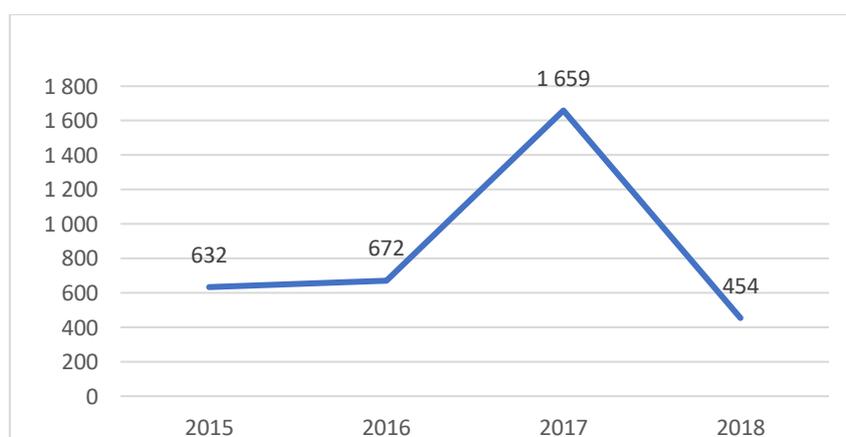
La valeur ajoutée de la société « SCHO » connaît une évolution en dents de scie. Elle enregistre pendant les 3 exercices 2015, 2016 et 2017 une évolution progressive pour atteindre en 2017, 1 878m DT contre 1 388m DT en 2016 et 733m DT en 2015.

Pour chuter en 2018, et enregistre une baisse de 61% par rapport à 2017 pour atteindre 737m DT.

3.1.4 L'excédent brute d'exploitation

L'EBE représente la ressource que l'entreprise pourrait obtenir de son exploitation après avoir réglé la charge personnelle. Il évalue la performance économique de l'entreprise indépendamment de ses politiques financières, fiscales, d'investissement et de distribution. Elle représente la capacité de l'entreprise à gagner de l'argent. Si l'EBE est négatif, on parle d'Insuffisance brute d'exploitation.

Figure 16 : L'Excédent brut d'exploitation (En m DT)



Source: Auteur

La courbe d'excédent brut d'exploitation comme l'indique la figure ci-dessous enregistre un pic en 2017 pour atteindre 1 659m DT puis une chute en 2018 pour atteindre 454m DT soit une baisse de 72%. Cette dégradation entraîne des difficultés financières et de trésorerie importantes à la société.

3.1.5 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation permet de mesurer la performance industrielle et commerciale. Il s'agit d'un résultat économique qui tient compte de l'amortissement des actifs par le biais des amortissements et des provisions.

Figure 17 : Résultat d'exploitation (En m DT)

	2015	2016	2017	2018
Excédent brute de l'exploitation	632	672	1659	454
Dotations aux amortissements et aux provisions	734	420	544	823
Résultat d'exploitation	102	251	1116	-369

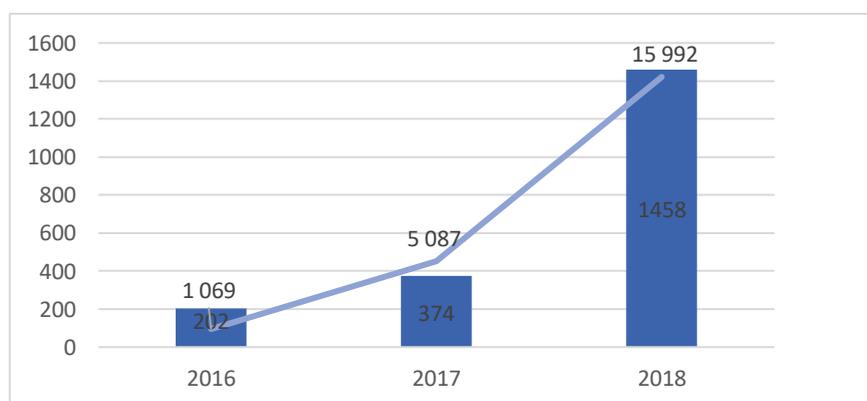
Source: Auteur

La variation du résultat d'exploitation suit parfaitement l'évolution de l'activité de la société « SCHO ». Ce résultat a été influencé par les indices des prix (prix d'achat et vente des huiles) que par le volume des huiles exportées, expliquant ainsi sa courbe en dents de scie.

3.1.6 Charges financières

Les charges financières constituent principalement les charges d'intérêts de la dette financière courante de la société « SCHO ». De ce fait, et bien que ces charges soient de nature financière, elles font partie intégrante de l'exploitation de la société. Leur évolution est proportionnelle au besoin financier d'exploitation tel que le démontre ce graphique.

Figure 18 : Evolution des frais financiers par rapport aux dettes courantes(En m DT)



Source: Auteur

Dans ce cas, il serait opportun d'analyser l'importance des charges financières dans la structure des coûts de la société « SCHO » et leur importance par rapport aux principaux indicateurs financiers de la société.

Tableau 12 : Evolution des charges financières (En m DT)

	2016	2017	2018
Charges financières nettes	202	374	1458
Charge financière % à la Valeur Ajoutée	15%	20%	198%
Charge financière % au RBE	80%	34%	395%

Source: Auteur

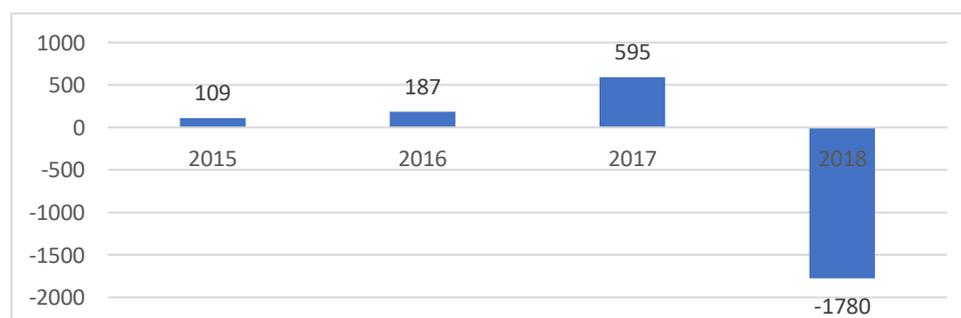
Les charges financières absorbent en 2018, 198% de la valeur ajoutée et 395% du RBE. D'où, les charges financières constituent un surpoids pour le financement de la société. Ce qui pousse, par la suite la société à revoir le mode de financement de son cycle d'exploitation afin d'optimiser ses résultats.

3.1.7 Résultat net

Le résultat net reflète l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré. Il s'agit en fait de la part résiduelle du résultat d'exploitation qui revient aux actionnaires après que les créanciers et l'État ont reçu leur part. Ce résultat net peut donc être distribué sous forme de dividendes ou placé dans les réserves ; et par la suite l'augmentation du capital de la société

Le résultat net a connu une évolution progressive jusqu'à 2017 où il atteint 595m DT, puis il chute en 2018 de 2 375m DT pour atteindre les 1 780m DT.

Figure 19 : Evolution de Résultat net (En m DT)



Source: Auteur

3.2 Analyse de la rentabilité

3.2.1 Le rentabilité commerciale « le taux de marge net »

Le taux de marge net (Résultat net / Chiffre d'affaire) mesure la capacité de la société de générer un bénéfice net à partir de son chiffre d'affaire.

Tableau 13 : Evolution du résultat net et du taux de marge net (En m DT)

	2015	2016	2017	2018
Revenus	11923	14085	17289	15209
Résultat net	109	187	595	-1780
Taux de marges nette	1%	1%	3%	-12%

Source: Auteur

Le taux de la marge nette a été positif mais faible pendant les trois dernières années, pour afficher un taux négatif de -12% pour l'année 2018 ceci prouve que la société « SCHO » a des dépenses non négligeables. Par conséquent, que la société augmente sa marge bénéficiaire dans le chiffre d'affaire pour pouvoir faire face à ses dépenses de fonctionnement.

3.2.2 La rentabilité des actifs « ROA »

Tableau 14 : Evolution de la rentabilité des actifs (En m DT)

	2016	2017	2018
Résultat net	168	595	-1 780
Total les actifs	6 968	16 035	20 153
La rentabilité des actifs	2%	4%	-9%

Source: Auteur

La rentabilité des actifs mesure le taux de rendement de l'actif investi dans l'activité. Ce ratio se calcule comme suit : la rentabilité des actifs (ROA) : résultat net / total des actifs

Ce taux a connu une évolution en dents de scie. En effet, il a réalisé un pic en 2017 pour atteindre 4% et puis il a chuté en 2018 pour atteindre -9%.

3.2.3 La rentabilité économique

Tableau 15 : Evolution de la rentabilité économique (En m DT)

	2016	2017	2018
Résultat d'exploitation	251 287	1 115 659	-369 305
Actif économique	3 248 407	7 969 894	15 847 124
Rentabilité économique	7,74%	14,00%	-2,33%

Source: Auteur

Le taux de rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise de dégager un résultat en mobilisant tous les moyens dont elle dispose.

Ce taux a connu une évolution en dents de scie. En effet, il a réalisé un pic en 2017 pour atteindre 14% et puis il a chuté en 2018 pour atteindre -2%.

3.2.4 La rentabilité financière

Tableau 16 : Evolution de la rentabilité financière (En m DT)

	2016	2017	2018
Résultat net	168	595	-1 780
Capitaux propres	1 041	1 636	-144
La rentabilité financière	16%	36%	1240%

Source: Auteur

Le taux de rentabilité financière permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rémunérer ses associés. En effet, les capitaux propres représentent l'ensemble des ressources risquées par les associés au niveau de l'entreprise. Le résultat est, donc, la rémunération qu'ils tirent de ces montants.

La société « SSCHO » présentait un ratio de 36 % en 2017 qui s'est détérioré en 2018 jusqu'à la perte d'une part de 144m DT du capital. Ceci pourrait être expliqué d'une part par un résultat net négatif et d'autre part par l'insuffisance des fonds propres.

3.3 Analyse de la solvabilité

3.3.1 La capacité d'autofinancement

Tableau 17 : Evolution de la capacité d'autofinancement (En m DT)

	2016	2017	2018
Résultat net	168	595	-1 780
Dotations aux amortissements et provision	420	544	823
Capacité d'autofinancement	588	1 139	-957

Source: Auteur

La capacité d'autofinancement est un indicateur de solvabilité qui protège la société du risque lié à un endettement excessif et favorise les investissements.

En 2018, suite à la détérioration du résultat net, l'entreprise n'était plus en mesure de générer des flux de capacité d'autofinancement.

Dans notre cas, la baisse du résultat net est due au poids lourd de la charge financière qui traduit l'importance des dettes courantes contractées par la société.

3.3.2 Ratio de solvabilité générale

Le ratio d'autonomie financière (Capitaux propres / Total bilan) mesure la part de financement propre de l'entreprise par rapport à l'ensemble des financements. Un ratio d'un niveau de 20 à 25% est considéré comme satisfaisant.

La société « SCHO » présente un ratio de solvabilité négatif à hauteur de -1% en 2018 contre 10% en 2017.

3.3.3 Ratios d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière, qui en principe ne doit pas être inférieur à 50%, caractérise l'importance de l'endettement à long terme de l'entreprise. De ce fait, ce ratio permet de connaître la capacité de la société à se financer par ses propres moyens (capital social, réserves).

Tableau 18 : Evolution du ratio d'autonomie financière (En m DT)

	2014	2015	2016	2017	2018
Fonds propres	764	873	1 041	1 636	-144
Capitaux permanents	2 345	2 376	2 388	3 052	2 092
Fonds propres / Capitaux permanents	33%	37%	44%	54%	-7%

Source: Auteur

Le ratio de l'indépendance financière est supérieure à 50% en 2017. Néanmoins ce ratio affiche un taux négatif des fonds propres par rapport aux capitaux permanents de -7% en 2018 contre 54% en 2017. Selon l'article 142 du code des sociétés commerciales, les capitaux propres ne doivent pas être inférieurs à la moitié du capital social ainsi une levée de fonds sur les ressources serait souhaitable.

3.4 Analyse de l'équilibre financier

3.4.1 Le fonds de roulement

Tableau 19 : Evolution du Fonds de Roulement (En m DT)

	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaux permanents	2 345	2 376	2 388	3 052	2 092
Actifs immobilisés	1 768	1 946	2 119	2 525	3 572
Fonds de roulement	577	430	269	527	-1 480
FR en jours du CA	18	13	7	11	-35

Source: Auteur

Les ressources stables n'arrivent pas à couvrir les emplois stables ce qui explique un **Fonds de Roulement Net Global négatif** en 2018 d'un montant de 1480m DT. C'est la situation la plus critique pour l'entreprise puisqu'une partie des emplois stables n'est pas financée par des ressources de même nature (ressources de long terme). Par contre, en 2017 la société dispose d'un FRNG positif. Cette détérioration est expliquée par deux raisons :

- L'augmentation des emplois stables essentiellement les immobilisations corporelles et ;
- La diminution des fonds propres qui sont devenus négatifs du essentiellement au résultat négatif d'un montant de 1779m DT.

3.4.2 Le besoin en fonds de roulement

Tableau 20 : Evolution du Besoin de fonds de roulement (En m DT)

	2014	2015	2016	2017	2018
Actifs circulant	2 502	2 875	4 640	13 341	14 343
Passif circulant	1 880	1 261	3 511	7 896	2 068
BFR	622	1 614	1 129	5 445	12 275
BFR en jours du CA	19	49	29	113	291

Source: Auteur

On remarque que les actifs circulants ont augmenté en 2018 suite à l'augmentation de produits finis. L'existence d'un problème de mévente sur l'échelle nationale que sur l'échelle internationale explique le stock d'huile d'olive.

Tout au long de la période 2017-2018, le BFR est positif ce qui implique que notre relation « SCHO » a besoin de financer son exploitation née de décalage entre ses encaissements et ses décaissements. En effet, son activité d'exploitation n'est pas bien financée par les crédits octroyés par ses fournisseurs d'exploitation.

3.4.3 La trésorerie nette

Tableau 21 : Evolution de la trésorerie nette (En m DT)

	2014	2015	2016	2017	2018
FR	576	430	269	528	-1 480
BFR	622	1 614	1 129	5 445	12 275
FR / BFR	93%	27%	24%	10%	-12%
Trésorerie nette	-46	-1 184	-860	-4 917	-13 755
TN en jours du CA	-1	-36	-22	-102	-326

Source: Auteur

En 2014, le BFR est financé à raison de 93% par les ressources à long terme « le fonds de roulement ».

La trésorerie nette est déficitaire et en nette dégradation pour les deux exercices passant de 4 917mDT à 13 755mDT expliquée par un FRNG négatif pour l'année précédente, aggravé par un BFR positif. Donc, la société n'est plus en mesure d'honorer ses engagements financiers.

Egalement à partir de la lecture du bilan, nous remarquons le poids lourd du concours bancaire d'un montant de 17 357mDT en 2018 soit 80% du total bilan contre 5 610mDT en 2017.

3.5 Structure du bilan

3.5.1 Structure de l'actif

Tableau 22 : Evolution de la structure de l'actif (En m DT)

	2014	2015	2016	2017	2018
Actifs immobilisés	1768	1946	2119	2525	3572
Total actifs	4527	4911	6968	16035	20153
Actifs immobilisés/Total actifs	39%	40%	30%	16%	18%

Source: Auteur

On constate que l'investissement dans les actifs immobilisés est plus en plus important. En effet, la valeur des actifs immobilisés est passée de 1 768m DT en 2014 à 3 572m DT en 2018 soit une augmentation de 102% suite à l'acquisition d'un terrain pour l'implantation de pieds d'olives.

Le poids de l'actifs immobilisés dans l'actif total de l'entreprise est faible, il atteint 18% en 2018 contre 39% en 2014.

3.5.2 Structure du passif

Tableau 23 : Evolution de la structure du passif (En m DT)

	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaux permanents	2 345	2 376	2 388	3 052	2 092
Total passif	4 527	4 911	6 968	16 035	20 153
Capitaux permanents / Total passif	52%	48%	34%	19%	10%

Source: Auteur

Les ressources stables de la société ne représentent que 10% en 2018 contre 52% en 2014 suite à la perte enregistrée à la fin 2018.

Tableau 24 : Evolution des fonds propres par rapport aux capitaux permanents(En m DT)

	2014	2015	2016	2017	2018
Fonds propres	764	873	1 041	1 636	-144
Capitaux permanents	2 345	2 376	2 388	3 052	2 092
Fonds propres / Capitaux permanents	33%	37%	44%	54%	-7%

Source: Auteur

Le ratio des fonds propres par rapport aux capitaux permanents représente 67% en 2018 contre 54% en 2017.

Tableau 25 : Evolution des engagements à long terme par rapport aux capitaux permanents (En m DT)

	2014	2015	2016	2017	2018
Dette à long terme	1 581	1 404	1 347	1 416	2 236
Capitaux permanents	2 345	2 376	2 388	3 052	2 092
Dette à long terme / Capitaux permanents	67%	59%	56%	46%	107%

Source: Auteur

Les engagements à long terme représentent 107% des capitaux permanents en 2018 contre 46% en 2017 et 56% en 2016 soit une augmentation importante de ce ratio entre 2016 et 2018 de 51%.

3.6 Synthèse du diagnostic financier :

En 2018, le secteur a connu des difficultés au niveau des ventes à cause de la baisse des prix par rapport à la campagne précédente et la politique de l'Union Européenne vis-à-vis de la Tunisie concernant le commerce de l'huile d'olive. Ainsi, la société a perdu une part importante du chiffre d'affaire vu la difficulté d'écouler sa production suite à la baisse des prix de vente; ce qui a exposé l'entreprise à des difficultés conjoncturelles.

Les problèmes sectoriels tels que la mauvaise organisation du secteur oléicole en Tunisie, ainsi que la conjoncture internationale défavorable ont aussi affecté le chiffre d'affaire de la société et donc une détérioration des ratios de performance. Ces derniers ont montré que l'activité n'a pas pu dégager de la richesse et de la liquidité pour l'exercice 2018.

Aussi, le régime des quotas avec l'Union Européenne qui concerne la commercialisation de l'huile d'olive tunisien sur les marchés européens, a influencé la vente et ce malgré l'amélioration de la production tunisienne par rapport à l'année précédente. En effet, la Tunisie n'a pas profité du quota habituel qui s'élève à 57 600 Tonnes et le pourcentage d'huile d'olive vers l'UE exonéré de droit de douanes a baissé par rapport aux années précédentes.

L'entreprise étant incapable de générer suffisamment de cash, ceci n'a fait qu'accroître les problèmes avec les banques et qu'accroître le montant des impayés. L'impact de ces difficultés conjoncturelles sur la situation financière de l'entreprise se traduit ainsi par une baisse du chiffre d'affaire en 2018 de 14% par rapport à 2017 qui est dû à la diminution des ventes et la dépréciation des stocks. De même l'augmentation des coûts opérationnels essentiellement les coûts d'achats ont affaibli la marge brute.

De même, l'augmentation des charges financières liées aux crédits de compagnes et les impayés auprès des banques qui s'élèvent à 6 millions de dinars sont due à un résultat net négatif et par la suite une marge nette négative. Ainsi ces événements se sont soldés par une perte de la totalité des fonds propres de l'entreprise.

Section 2 : Plan de relance et restructuration financière

Suite au diagnostic économique et financier effectué pour l'entreprise "SSCHO", qui nous a permis de détecter les principales insuffisances de l'entreprise, l'amenant en situation de difficulté, nous allons dans le cadre de cette seconde section, mettre en avant les recommandations nécessaires, à travers la proposition d'un plan de restructuration et de relance, pour permettre à l'entreprise d'améliorer sa situation et d'assurer sa pérennité.

1. Plan de la relance économique de la société

Le plan de la relance vise la réussite des objectifs suivants :

L'intégration de l'activité de la culture d'olives afin de maîtriser le cycle d'approvisionnement et réduire les coûts d'achat : Ceci peut être expliqué par l'intégration en amont prévue par la société suite à la plantation de parcelles de terrain de 10 000 pieds d'oliviers. Suite à cette politique, les achats auprès des agriculteurs auront une baisse de 40% à 50% et ce afin de bien étudier les coûts d'approvisionnement pour bien maîtriser le prix de vente (amélioration de la marge brute) à partir de 2022-2023. Ceci permettra à la société d'être plus compétitive aussi bien sur le marché national que sur le marché international dotés de forte concurrence.

La maîtrise de l'effectif opérationnel : La société prévoit une maîtrise de l'effectif moyen opérationnel à partir de 2020 et ce, via des actions de motivation et surtout de fidélisation du personnel afin de remédier aux demandes de congé massives en période de forte saisonnalité à savoir la période allant de novembre à février. Parmi les actions de fidélisation et de motivation, on cite la rémunération en fonction du rendement et ce, via des primes de rendement.

Promouvoir les marchés potentiels à l'échelle nationale et internationale : A travers la conclusion de marché avec de divers partenaires étrangers et nationaux.

Le développement du réseau de distribution des produits finis : cet axe vise l'augmentation du portefeuille des clients.

La levée de fonds sur les ressources de la ligne de dotation de soutien à la restructuration financière des PME vu que les capitaux propres sont inférieurs à la moitié du capital social référence : l'article 142 du CSC stipule que : « *Si les documents comptables font apparaître que les fonds propres de la société sont inférieurs de moitié au capital social suite*

aux pertes qu'elle a subi, une assemblée générale extraordinaire sera convoquée dans les deux mois de la constatation des pertes pour se prononcer, s'il y a lieu, sur la dissolution anticipée de la société et ce selon les conditions de majorité prévues à l'article 131 du présent code. Si la dissolution n'est pas décidée, la société est tenue, au plus tard à la clôture de l'exercice suivant, de réduire ou d'augmenter son capital d'un montant au moins égal à celui des pertes. Cette augmentation du capital social peut être réalisée par incorporation des réserves ou par réévaluation de ses fonds propres.»⁶

- **L'augmentation du capital social de la société** soit d'un montant de 2 000mDT, après la mise en place du programme de restructuration financière par apport en numéraire effectuée par les différents associés de la société.

- **La restructuration de l'engagement bancaire** (auprès de la BH et une autre banque de la place) afin d'alléger la situation de la trésorerie.

2. La restructuration des capitaux propres

Elle est octroyée de la ligne de dotation de soutien à la restructuration financière des PME conformément aux dispositions de décret gouvernemental N°324-2018 du 29 mars 2018.

Signalons que

- Le capital social s'élève à 1 000m DT en 2017 et 2018.
- Les capitaux propres s'élèvent à 1 636m DT en 2017 et deviennent négatifs en 2018 de -143m DT.

Constatation : l'article 142 du CSC n'est pas respecté vu que les capitaux propres sont inférieurs à la moitié du capital social de la société.

De ce fait, une augmentation du capital social serait nécessaire afin de respecter l'article cité ci-dessus et aboutir à une situation financière plus équilibrée.

La restructuration financière permettra à la société de renforcer ses fonds propres, par le biais d'un prêt participatif personnel sollicité auprès de la BH BANK au nom des actionnaires

⁶Code des sociétés commerciales - Article 142

majoritaires Mr Toufik ELTOUNSI et Mr Mostapha ELTOUNSI, l'amélioration de son fonds de roulement et l'optimisation de la trésorerie à court terme.

L'effet de la restructuration sur le fonds de roulement « FRNG » :

Tableau 26 : Evolution du fonds de roulement prévisionnelle (EN m DT)

Désignation / Année	2018	2019	2020
CAPITAL SOCIAL	1 000	2 000	4 000
AUTRES CAPITAUX PROPRES	-1 143	770	4 293
DLMT	2 235	6 235	6 235
RESSOURCES STABLES	2 092	9 005	14 528
EMPLOIS STABLES	3 572	3 572	5 572
FRNG	-1 480	5 433	8 956

Source: Auteur

L'augmentation du capital social de 1 000m DT contribue à l'amélioration des ressources stables afin de respecter les dispositions du décret gouvernementale du 324-2018et permet à la société de dégager un excédent de ressources à moyen et à long terme qui s'élève à 5 433mDT après la restructuration financière qui servira à la consolidation du BFR de la société.

L'augmentation du capital (crédit participatif d'un montant de 900m DT et apport en fonds propres d'un montant de 100m DT) servira à la consolidation du fonds de roulement de la société.

Entre les années 2018-2020, les associées compte porter le capital social à 4 000mDT par apport en numéraire afin de concrétiser le programme d'investissement qui consiste en l'acquisition de la parcelle de terrain à vocation agricole afin de les planter en pieds d'oliviers.

Selon la politique d'investissement de l'entreprises, les ressources stables ont augmenté de 2 000mDT par l'acquisition d'un terrain à vocation agricole.

La dette à long et moyen terme passe de 2 235mDT en 2018 à 6 235m DT et ce, suite à l'obtention d'un crédit de rééchelonnement (l'impayé du crédit de campagne et l'impayé du financement du stock). Cette restructuration a permis à l'entreprise de disposer un excédent de ressources stables lui permettant par la suite le financement de son cycle d'exploitation.

A ce titre, les actionnaires majoritaires bénéficient un crédit participatif d'un montant de 900m DT qui fera l'objet de création de nouvelles parts sociales à souscrire, dont ses revenus nets sont détaillés ci-dessous :

▪ **Mr Toufik el Tounsi :**

Tableau 27 : Evolution des revenus prévisionnels du gérant (en DT)

Année	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Salaires	96 000	96 000	96 000	124 800	124 800	124 800	162 240	162 240	162 240
Autres Revenus	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Total Revenus	156 000	156 000	156 000	184 800	184 800	184 800	222 240	222 240	222 240
Charge Fiscale	50 200	50 200	50 200	60 280	60 280	60 280	73 384	73 384	73 384
Crédit Participatif				75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Total Charges	50 200	50 200	50 200	135 280	135 280	135 280	148 384	148 384	148 384
Revenus Nets	105 800	105 800	105 800	49 520	49 520	49 520	73 856	73 856	73 856

Source: Auteur

Les autres revenus sont constituées d'un loyer de dépôt annuel à hauteur de 18 000TND, un loyer agricole qui s'élève à 25 000 TND, des dividendes jetons de présence 17 000 TND.

▪ **Mr Moustapha el Tounsi :**

Tableau 28 : Evolution des revenus prévisionnels de l'actionnaire (en DT)

Année	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Salaires	96000	96000	96000	124800	124800	124800	162240	162240	162240
Autres Revenus	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Total Revenus	136000	136000	136000	164800	164800	164800	202240	202240	202240
Charge Fiscale	43200	43200	43200	53280	53280	53280	66384	66384	66384
Crédit Participatif				75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Total Charges	43200	43200	43200	128280	128280	128280	141384	141384	141384
Revenus Nets	92800	92800	92800	36520	36520	36520	60856	60856	60856

Source: Auteur

Les autres revenus sont constitués d'un loyer agricole qui s'élève à 22 000 TND, des dividendes jetons de présence 18 000 TND.

Commentaire : Les revenus permettent le remboursement des échéances du crédit participatif personnel soit, une échéance mensuelle de 6 250 TND.

Ainsi, la relation a présenté deux nouvelles garanties estimées à 1 300m DT en couverture de notre risque de 25% à courir sur le crédit participatif personnel soit un montant de 225m DT détaillé ci-dessous :

Tableau 29 : Les garanties (En m DT)

Titre foncier	Description	Valorisation
TFN 444 SFAX	Une parcelle de terrain à vocation agricole irrigué et planté de huile d'olive non encore productive	Evaluation : 750m DT
TFN 201 SFAX	Une parcelle de terrain nue à vocation agricole	Evaluation : 550m DT

Source: Auteur

3. Le crédit de rééchelonnement :

Le crédit de rééchelonnement concerne la dette à court terme d'un montant de 4 000m DT. Il sera décaissé sur les ressources de la ligne de dotation de soutien à la restructuration financière des PME conformément aux dispositions de décret gouvernemental N°324-2018 du 29 mars 2018.

Tableau 30 : Le crédit de rééchelonnement (En m DT)

Nature du crédit	Montant autorisé	Encours	Impayés
Facilité de caisse	500 000	250 000	250 000
Crédit de campagne agricole	2000 000	1500 000	500 000
Crédit de financement de stock	3 500 000		3 500 000
Total	6 000 000	1750 000	4 250 000

Source: Auteur

La relation compte honorer une partie de l'engagement auprès de notre banque soit d'un montant de 2 000m DT avant la nouvelle campagne vue qu'il dispose d'un stock de produit finis valant à la date d'inventaire autre que le 31-12-2018, 2 200m DT. D'où le schéma de restructuration financière suivant :

Tableau 31 : Schéma de restructuration financière 2019-2020 (enm DT)

Emplois	Montant	Ressources	Montant
BFR	1 000	Augmentation du capital	3 000 000
		- Crédit participatif	900
Investissement (acquisition terrain)	2 000	- Fonds propres	100
		- Apport en numéraire	2 000
Rééchelonnement de la dette BH	4 000	Crédit de rééchelonnement	4 000
Total Investissement	6 000	Total financement	6 000

Source: Auteur

1- BFR :

Tableau 32 : Evolution du BFR prévisionnel (En m DT)

	2019	2020	2021	2022	2023
Client	1993	2390	2588	2786	2985
Stock	5770	7899	8963	10028	11092
Actifs circulant	7763	10289	11551	12814	14077
Fournisseur	1936	2609	2947	3287	3626
Autres passifs courants	-1800	-2709	-3168	-3628	-4088
Passifs circulant	136	-100	-221	-341	-462
Besoin de fonds de roulement	7627	10389	11772	13155	14539
Variation du BFR		2762	1383	1383	1384

Source: Auteur

2- Investissement

L'investissement consiste à l'acquisition d'une parcelle de terrain à vocation agricole et à l'acquisition des équipements nécessaires à l'agriculture.

3- Rééchelonnement de la dette (détail de 4 000m DT)

Tableau 33 : Amortissement du credit deréchelonnement (En m DT)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Principal			400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Restant dû	4 000	4 000	3 600	3 200	2 800	2 400	2 000	1 600	1 200	800	400	-
Intérêt	360	360	324	288	252	216	180	144	108	72	36	-
Annuités	360	360	724	688	652	616	580	544	508	472	436	400

Source: Auteur

Section 3 : Projection financière

Après avoir présenté le plan de restructuration et de relance pour l'entreprise "SCHO", nous nous proposons dans le cadre de cette troisième section de présenter une projection financière de la situation de l'entreprise en difficulté, sur la base des recommandations proposées au niveau de la section précédente, afin de s'assurer de la faisabilité de ce plan et de vérifier la capacité de l'entreprise à poursuivre convenablement son activité et à honorer ses engagements.

1. Les comptes des résultats prévisionnels

1.1 Le chiffre d'affaire

Pour déterminer le C.A prévisionnel, nous avons tenu compte des éléments suivant :

- L'évolution du secteur agro-alimentaire
- La capacité de production de l'unité
- L'évolution prévisionnelle des prix

- Capacité de production

Tableau 34 : Evolution de la capacité de production (En Tonne)

	2019	2020	2021	2022	2023
Quantité d'olive	8 000	12 000	14 000	16 000	18 000
Capacité de production	35%	53%	61%	70%	80%

Source: Business plan

L'unité de production ne tournera pas à plein régime vu les difficultés de commercialisation, elle ne pourra produire que 35% de sa capacité en 2019, ce qui permettra de produire 8 000 Tonnes d'huile d'olive. Toutefois, tout au long de la durée de vie du projet, l'efficacité de l'unité de production s'améliorera progressivement, pour atteindre en 2023, 80% de sa capacité, ce qui permettra de produire 18 000 Tonnes d'olives. Le tableau ci-dessous retrace l'évolution de la production de l'unité pendant les cinq prochaines années:

Tableau 35 : Evolution de la production d'huile d'olive par produit

	2019	2020	2021	2022	2023
Olive (en Tonnes) 8 000		12 000	14 000	16 000	18 000
Huile d'olive (en Tonnes)	1 600	2 400	2 800	3 200	3 600
Quantité de l'huile d'olive (en Litre)	1 800 000	2 700 068	3 149 990	3 600 000	4 050 034
Huile d'olive extra vierge (en Litre)	1 416 963	2 125 557	2 479 741	2 833 926	3 188 223
Huile d'olive Bio	383 037	574 511	670 248	766 074	861 811

Source: Business plan

- **Chiffre d'affaire prévisionnel :**

Tableau 36 : Evolution du chiffre d'affaire prévisionnel (En m DT)

	2019	2020	2021	2022	2023
Huile d'olive extra vierge	12 515	18 773	21 901	25 029	28 159
Huile d'olive Bio	4 516	6 774	7 903	9 033	10 161
Huile Végétale	6 048	6 048	6 048	6 048	6 048
Total Chiffre d'affaire	23 079	31 595	35 852	40 110	44 368

Source: Business plan

Le chiffre d'affaire prévisionnel augmentera de 52% en 2019 et de 37% en 2020. Cette augmentation est expliquée par la conclusion de nouveaux marchés internationaux notamment aux Etat Unis, au Japon et à l'Arabie saoudite ; ainsi que des marchés nationaux tels que: Carrefour, Monoprix, Magasin générale et Géant. Par la suite, nous estimons que, pour la période 2021-2023, le chiffre d'affaire augmentera d'un taux moyen de 12%, tel que le démontre le tableau ci-dessous:

- **Chiffre d'affaire à l'export :**

Tableau 37 : Evolution du chiffre d'affaire l'export prévisionnel (en m DT)

	2019	2020	2021	2022	2023
Huile d'olive Bio	4 516	6 774	7 903	9 033	10 161
Huile d'olive vierge	6 834	10 252	11 960	13 669	15 378
CA à l'export	11 351	17 026	19 863	22 701	25 539

Source: Business plan

La société comptera exporter la totalité des huiles d'olives Bio. Les exportations augmenteront de 50% en 2020 pour atteindre 6 774mDT contre 4 516mDT en 2019, par la suite il augmentera progressivement avec un taux moyen de 12%. Les huiles d'olives vierge vont être exporté à hauteur de 50% de la production totale avec un prix de marché de 3 euros l'équivalent de 9,450 TND.

- **Chiffre d'affaire local:**

Tableau 38 : Evolution du chiffre d'affaire local prévisionnel (en m DT)

	2019	2020	2021	2022	2023
Huile d'olive vierge	5 680	8 521	9 941	11 361	12 781
Huile végétale	6 048	6 048	6 048	6 048	6 048
CA à local	11 728	14 569	15 989	17 409	18 829

Source: Business plan

Le chiffre d'affaire local est constitué de deux produits. Le premier est l'huile végétale qui est organisé par l'ONH. Ce dernier est vendue à un prix fixe de 0,840 TND/Litre. L'huile d'olive vierge qui constitue le deuxième produit, représente 48% du chiffre d'affaire local en 2019 et augmentera plus que le double en 2023 afin d'atteindre 12 781m TD pour représente 68% du chiffre d'affaire local. Les huiles d'olives vierge vont être vendues au prix de 7,8 TND/Litre.

1.2 La marge brute

Tableau 39 : Evolution d'olive à traiter (en Tones)

	2019	2020	2021	2022	2023
Olive extra vierge	6 429	9 643	11 250	12 857	14 465
Olive Bio	1 571	2 357	2 750	3 143	3 536
Total olive à traiter	8 000	12 000	14 000	16 000	18 000

Source: Business plan

L'évolution de la quantité d'olive vierge ou Bio à traiter est relative à l'évolution du chiffre prévisionnelle et la stratégie de commercialisation.

Tableau 40 : Evolution des achats prévisionnelles (en m DT)

	2019	2020	2021	2022	2023
Olive extra vierge	4 500	10 608	7 875	14 143	10 125
Olive Bio	1 571	3 535	2 750	4 714	3 536
Huile Végétale	6 248	9 372	10 933	12 495	14 057
Total achat MP	12 319	23 515	21 558	31 352	27 718
Achats d'approvisionnements consommés	462	632	717	802	888
Total achat	12 781	24 147	22 275	32 154	28 606

Source: Business plan

Pour ses besoins de production on estime que l'entreprise achètera au prix de 0,656 TND/litre de l'huile végétale soit un total de 4 723m DT. Concernant l'huile extra vierge, on estime le prix d'olive varie entre 0,700 et 1,100 le kilogramme, suite au changement climatique et l'effet de saison. Toutefois, le prix des olives Bio varie entre 1,100 et 1,500 TND le kilogramme.

Tableau 41 : Evolution de la Marge Brute prévisionnelle (en m DT)

	2019	2020	2021	2022	2023
Total Chiffre d'affaire	23 079	31 595	35 852	40 110	44 368
Achats Consommés	12 781	24 147	22 275	32 154	28 606
Marge Brute	10 298	7 448	13 577	7 956	15 762
Taux de marge brute net	45%	24%	38%	20%	36%

Source: Business plan

La marge brute nette représente en moyenne 30% du chiffre d'affaire. Cette dernière évolue d'une façon disproportionnelle au chiffre d'affaire, ce qui est expliqué par la variation des prix d'achats d'olives d'une année à l'autre.

1.3 Excédent Brut d'exploitation

Tableau 42 : Evolution de l'excédent brute de l'exploitation prévisionnelle (en m DT)

	2019	2020	2021	2022	2023
Marge Brute	5520	7680	8759	9839	10917
Charge De Personnel	303	325	347	371	399
Autres Charges D'exploitation	1964	2390	2627	2869	3111
EBE	8 031	4 733	10 603	4 716	12 252

Source: Business plan

Les autres charges d'exploitation regroupent les frais d'entretien et de réparation, les frais d'export, les commissions sur vente, les frais de transport, les frais sur services bancaires, les taxes pour le fonds de développement et tous les autres services extérieurs. Ces charges sont considérées comme proportionnelles au chiffre d'affaire. Elles ont été estimées sur la période de projection suivant un taux moyen de 7,5% du chiffre d'affaire. En ce qui concerne les salaires, on estime que ces derniers augmenteront de 7% sur la base du taux de croissance moyen des salaires dans le secteur privé.

1.4 Le résultat d'exploitation

Tableau 43 : Evolution du résultat d'exploitation prévisionnelle (en m DT)

	2019	2020	2021	2022	2023
EBE	8 031	4 733	10 603	4 716	12 252
Amortissements	491	256	179	141	74
Résultat D'exploitation	7 540	4 477	10 424	4 575	12 178
La marge d'exploitation	33%	14%	29%	11%	27%

Source: Business plan

La marge d'exploitation représente en moyenne, sur la période de 2019 à 2023, 23% du chiffre d'affaire de l'entreprise, alors qu'en 2018 elle ne représente que 2%. Cette amélioration est dû essentiellement à l'augmentation du chiffre d'affaire.

1.5 Le résultat net

Le résultat net passera de – 1 780m DT en 2018 à 6 118m DT en 2023, soit une évolution annuelle moyenne de 30% pendant la période du business plan.

Tableau 44 : Evolution du résultat net prévisionnelle (en m DT)

	2019	2020	2021	2022	2023
Résultat D'exploitation	7 540	4 477	10 424	4 575	12 178
Frais Financiers	830	815	762	710	648
Bénéfice Avant Impôt	1 932	3 894	4 844	5 748	6 685
Impôt	20	371	441	503	567
Résultat Net	6 690	3 291	9 221	3 362	10 963

Source: Business plan

Le taux de marge net est passé de -11% en 2018 à 24% en 2023, cette amélioration est expliquée par l'évolution des ventes et la maîtrise des coûts.

2. Le plan d'investissement et de financement

La solvabilité de l'entreprise est déterminée à travers l'analyse de la capacité d'autofinancement calculée compte tenu des moyens de financement. En effet, la CAF permet d'établir le Plan d'Investissement et de Financement (PIF) qui met en évidence les besoins de financement du projet et permet d'analyser la capacité du projet à rembourser les dettes contractées. Le plan d'investissement et de financement de la société se présente comme suit :

Tableau 45 : Plan d'investissement et de financement (en m DT)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capital	-143	2770	8293			
Emprunts	2235	6235	6235			
CAF		8706	9396	15610	12875	20371
Récupération BFR		-	-	-	-	-
Cession		-	-	-	-	-
Total Ressources	2092	17711	23924	15610	12875	20371
Investissement	3 572		2000			
Remboursement emprunt		360	360	724	688	652
Variation BFR	6830	-4648	2762	1383	1383	1384
Dividendes						
Total Emplois	10 402	-4 288	5 122	2 107	2 071	2 036
R - E	-8310	21999	18802	13503	10804	18335
R - E Cumulés	-8310	13689	32490	45994	56797	75133

Source: Auteur

Sur la base du PIF on constate que, mise à part pour la première année (2019), la structure financière de l'entreprise est équilibrée: ses ressources permettent de financer son besoin en fond de roulement. De même, la CAF de l'entreprise est en constante augmentation durant la durée de vie du projet ce qui atteste de sa capacité à rembourser ses charges financières. En effet, les valeurs présentées ci-dessus sont supérieures à la somme du principal à payer, relevant du crédit contracté, qui s'élèvent à 4 000m DT.

3. Les tests de sensibilité

Hypothèses :

H1 : Décote du chiffre d'affaire de 15% chaque année qui est due essentiellement à la baisse du prix.

H2 : Augmentation des charges d'exploitation de 20% annuellement expliquée par la diminution de la récolte et par conséquent l'augmentation des prix d'achat.

H3: Toutes chose étant égales par ailleurs, les autres achats consommés représentent toujours 85% des achats.

H4: Les autres charges d'exploitation représentent 4% du chiffre d'affaire.

Tableau 46 : Business plan suite à la réalisation des scénarios (en m DT)

	2019	2020	2021	2022	2023
Total Chiffre d'affaire	19 617	26 856	30 474	34 094	37 713
Achats Consommés	13 508	21 958	19 278	27 339	23 126
Marge Brute	6 109	4 898	11 196	6 755	14 587
Charge De Personnel	303	325	347	371	399
Autres Charges D'exploitation	1964	2390	2627	2869	3111
Amortissements	491	256	179	141	74
Résultat D'exploitation	3 351	1 927	8 043	3 374	11 003
Frais Financiers	830	815	762	710	648
Bénéfice Avant Impôt	2 521	1 112	7 281	2 664	10 355
Impôt	20	371	441	503	567
Résultat Net	2 501	741	6 840	2 161	9 788
Cash-Flow	2 992	997	7 019	2 302	9 862

L'analyse du risque souligne l'aptitude de ce projet à préserver sa rentabilité même dans le cas simultané d'une baisse du CA de 15% et d'une hausse des charges d'exploitation de 20 %. Pour ce scénario, l'entreprise dégage une VAN positive avec un Free cash-flow positif capable d'honorer ses engagements.

Conclusion :

En 2018, le secteur a connu des difficultés au niveau des ventes à cause de la baisse des prix par rapport à la campagne précédente et la politique de l'Union Européenne vis-à-vis de la Tunisie concernant le commerce d'huile d'olive. Ainsi, la société a perdu une part importante du chiffre d'affaire vu son incapacité à écouler sa production suite à la baisse des prix de vente; ce qui a exposé l'entreprise à des difficultés conjoncturelles.

Les problèmes sectoriels tels que la mauvaise organisation du secteur oléicole en Tunisie, ainsi que la conjoncture internationale défavorable ont aussi affecté la situation financière de l'entreprise, donnant lieu à une détérioration de ses ratios de performance. Confortement à ces ratios, il a été démontré que l'activité de la société "SCHO" n'a pas permis de dégager de richesses et de la liquidité pour l'exercice 2018, ce qui n'a fait qu'accentuer les problèmes avec les banques et qu'accroître le montant des impayés. Tous ces événements se sont donc soldés par une érosion de la totalité des fonds propres de l'entreprise, la plaçant en situation très critique.

Pour remédier à ces difficultés ; l'entreprise à nouer des relations d'affaire à l'échelle nationale et internationale ; via la conclusion de partenariats aux Etats Unis ; au Japon et en Arabie Saoudite, ainsi que sur le marché local avec de grandes enseignes telles que Carrefour, Monoprix ou encore Géant. Ces partenariats ont pour but de renforcer l'assise financière de l'entreprise à travers de nouvelles opportunités pour écouler sa production. De plus ; dans le cadre du plan de relance ; l'entreprise envisage l'intégration de l'activité de la culture d'olives afin de maîtriser le cycle d'approvisionnement et réduire les coûts d'achat ; et également la maîtrise de l'effectif opérationnel.

De même; dans le cadre du plan de restructuration ; l'entreprise devrait ; conformément à l'article 142 du code des sociétés commerciales ; augmenter ses fonds propres (à hauteur de 1000 m DT) ; et le rééchelonnement des dettes de CT relatives aux crédits de gestion ; en crédit de LT avec deux années de grâce afin de renforcer les ressources stables de l'entreprise. Ces recommandations issues du plan de restructuration et de relance ont fait l'objet d'une projection financière permettant de vérifier la faisabilité de ces recommandations ainsi que la capacité de l'entreprise de poursuivre convenablement son activité et honorer ses engagements.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

L'entreprise avant d'entrer dans une phase de difficulté, traverse une période de récession de son activité: des problèmes financiers issus de la baisse sensible du chiffre d'affaire, une perte de parts de marché et de clients importants... etc. Ces événements peuvent s'avérer très néfastes sur la continuité et la pérennité de l'entreprise, d'où l'importance de la prévention, et la nécessité de disposer de mécanismes permettant un suivi permanent de la santé de l'entreprise. Ainsi, une fois que ces signes préoccupants apparaissent, l'entreprise se voit recourir à un diagnostic économique et financier afin de mettre en place les mesures nécessaires pour résorber ces menaces et sauver l'entreprise : il s'agit là du plan de redressement et de relance.

A cet égard, les entreprises pour lesquelles les signes précurseurs de difficulté ; tels que définis au niveau de la loi n°2016-36 du 29 avril 2016 ; ont été perceptibles; se trouveront soumises aux procédures collectives selon lesquelles ; l'entreprise en difficulté passe par un règlement à l'amiable dans le but de trouver des solutions pour assurer la pérennité de l'entreprise. Toutefois, en cas d'échecs des mesures entamées afin de sauver l'entreprise ou si cette dernière est en état de cessation de paiement ; elle aura recours au traitement judiciaire; qui reste la dernière alternative. Au cours de cette phase; un diagnostic économique et financier approfondi sera établi afin de remédier aux problèmes auxquels l'entreprise fait face. Ce diagnostic doit permettre de déterminer l'origine réelle des difficultés de l'entreprise SCHO et d'apporter les solutions adéquates face aux problèmes trouvés. De plus, ce dernier doit être rapide et permettre de déterminer l'intérêt de la continuité de l'activité de l'entreprise ou la nécessité de recourir à d'autres mesures telles que la cession de cette dernière ; sa location gérance ou bien d'autres mesures. Toutefois; certaines mesures préconisées par l'analyse pourront s'avérer douloureuses et ne pas avoir l'unanimité quant à leur exécution. Des contestations pourront venir des partenaires de l'entreprise mettant ainsi en échec le projet de redressement. L'adhésion de toutes les parties est une exigence à toute démarche de redressement.

En outre; conformément au décret gouvernemental n° 2018-324 du 29 mars 2018 l'entreprise peut au lieu d'avoir recours aux procédures collectives, bénéficier d'un fond d'appui de restructuration. Tout de même afin de bénéficier de ce fond ; l'entreprise doit respecter certaines conditions : être soumise aux procédures de règlement judiciaire, être en d'activité pour une

période supérieure à un an de plus ; l'entreprise ne doit ni être sous réserve d'un jugement définitif sur le paiement du financement en faveur des banques ou des institutions financières, ni avoir bénéficié de l'aide du fonds de soutien aux petites et moyennes entreprises

Ainsi, suite au diagnostic, un plan de relance et de restructuration sera mis en place pour permettre à l'entreprise de remédier aux problèmes économiques et financiers soulevés. Ce plan de restructuration peut porter sur la réduction des emplois stables (cession ou vente d'éléments d'actifs immobilisés), la réduction dans les investissements pour les emplois stables: ces mesures sont adoptées afin d'améliorer les emplois stables. Tandis que pour accroître les ressources durables, l'entreprise peut avoir recours à une augmentation de capital en adoptant des mesures telles que : l'émission de nouvelles actions, l'ouverture du capital, l'augmentation de l'autofinancement ou soit par un recours à l'endettement à long terme (émission d'obligations sur 5 ans moins coûteux, emprunts bancaires à L T).

Pour ce qui est du plan de relance; les actions à adopter par l'entreprise peuvent portées sur : des Mesures organisationnelles et managériales telles que le changement de dirigeant, la réduction d'effectifs ou la réorganisation interne et la réduction des coûts de structure ; ou encore des mesures stratégiques: la recherche de partenaires et la réorientation stratégique. Néanmoins, dans le but de s'assurer de la faisabilité de ce plan de relance et de restructuration proposé et de la capacité de l'entreprise à poursuivre son activité convenablement et d'honorer ses engagements, ce plan de relance et de restructuration dernier devrait être accompagné par une projection financière.

Bibliographie

Articles et Ouvrages :

BELLIER, DELIENNE, & KHATH. ((2005)). « *Gestion de trésorerie* », Paris.

BOBOT, & VOYENNE. ((2007)). « *Le besoin en fonds de roulement* », Paris.

Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2016). *Management stratégique*.

J.P.THIBAUT. (1989). *Le diagnostic d'entreprise*. Corenc.

Johnson G. (2011). *Exploring Strategy*. Prentice Hall, Harlow, : 9th edition,.

KNEIPE, P. (1997). *Trésorerie et finance d'entreprise*. (3. édition, Éd.) Bruxelles.

Learned, Christensen, Andrews, & Guth. (1969). *le diagnostic dans l'approche stratégique des organisations*.

M.Van den Dorpe. (2007). « Une politique financière optimale, optimisez la relation avec votre banquier », *Guide PME*, p.47.

Norme Comptable Générale 01. Tunisie.

POLONIATO, & VOYENNE. ((1997)). « *La nouvelle trésorerie* », Paris: 2ème édition,.

POPPEL, S. S.-V., & SEVERIN, E. (2010). LES MESURES DE RESTRUCTURATION
COMME SOURCES DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES .

VIZZAVONA. (2004). « *Gestion financière* », . Alger : Berti: 9ème édition.

Lois et décrets :

Loi n°2016 – 36 du 29 avril 2016 relative aux procédures collectives

Décret gouvernemental n° 2018-463 du 31 mai 2018, relatif à la détermination des critères et procédures de notification des signes précurseurs des difficulté économiques.

Décret gouvernemental n° 2018-324 du 29 mars 2018, fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement de la ligne de dotation de soutien à la restructuration financière des petites et moyennes entreprises et les conditions et les méthodes de son intervention.

Loi n° 2018-36 du 6 juin 2018, modifiant et complétant la loi n° 2015-31 du 21 août 2015, relative au renforcement de la solidité financière de la banque de l'habitat et la société tunisienne de banque.

Webographie

<https://www.internationaloliveoil.org/>

<http://www.ins.nat.tn/>

<https://www.bct.gov.tn/>

<http://www.legislation.tn/>

<https://www.jurisetunisie.com/tunisie/>

<https://www.memoireonline.com/>

Annexes

Annexe 1 : Les états financiers de la société « SCHO »

LIBELLEE (En dinars)/ANNEES	2016	2017	2018
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Chiffre d'affaires(+)	14 083 696,00	17 287 047,68	15 207 429,78
Dont Chiffre d'affaires local		17 287 047,68	15 207 429,78
Dont chiffre d'affaires à l'exportation		0	0
Autres produits d'exploitation	1 695,00	1 694,92	1 694,92
Total des produits d'exploitation	14 085 391,00	17 288 742,60	15 209 124,70
Variation stocks des produits finis encours(-/+)	-964 725,00	-1 339 753,96	-6 533 103,91
Production immobilisée	15 050 116,00	18 628 496,56	21 742 228,62
Achats de marchandises consommées(-)	-12 291 195,00	-14 743 747,03	-18 782 047,44
Achats d'approvisionnements consommés(-)	-365 202,00	-307 056,32	-385 832,55
MARGE BRUTE	2 393 719,00	3 577 693,21	2 574 348,63
Charges du personnel(-)	-175 767,00	-218 784,34	-283 635,20
Autres charges d'exploitation(-)	-1 546 238,00	-1 699 584,43	-1 836 756,34
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION EBITDA	671 714,00	1 659 324,44	453 957,09
Dotations aux amortissements & provisions(-)	-420 427,00	-543 665,00	-823 262,27
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	14 798 829,00	17 512 837,11	22 111 533,79
Résultat d'exploitation	251 287,00	1 115 659,44	-369 305,18
Charges financières nettes(Y compris leasing)(-)	-202 270,00	-373 941,85	-1 458 197,36
Produits des placements(+)	0,00	0	0
Autres gains ordinaires(+)	191 167,00	21 447,06	73 917,38
Autres pertes ordinaires(-)	0,00	0	0
Résultat activités ordinaires avant impôts	240 184,00	763 164,65	-1 753 585,16
impôts sur les bénéfices(-)	-53 230,00	-168 004,85	-26 111,55
Résultat activités ordinaires après impôts	186 954,00	595 159,80	-1 779 696,70
Gains (pertes) extraordinaires(-/+)	-18 560,00	0	0
Résultat net de l'exercice	168 394,00	595 159,80	-1 779 696,70

Annexe 2 : Bilan de la société « SCHO »

ACTIFS (En Dinars)	2016	2017	2018	PASSIFS (En Dinars)	2016	2017	2018
Actifs non courants	2 119 351,00	2 524 521,52	3 572 265,03	CAPITAUX PROPRES	1 040 965,00	1 636 124,73	-143 571,96
Immobilisations incorporelles nettes	8 312,00	2 343,68	16 358,72	Capital social	700 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
Immobilisations corporelles nettes	2 057 039,00	2 468 177,84	3 537 906,31	Réserves	40 667,00	63 617,36	63 617,36
Immobilisations financières nettes	54 000,00	54 000,00	18 000,00	Autres capitaux propres	-158 717,00	-158 716,61	-158 716,61
Autres actifs non courants	0	0	0	Résultats reportés	290 621,00	136 064,18	731 223,99
				Résultat de l'exercice	168 394,00	595 159,80	-1 779 696,70
Actifs Courants	4 848 686,00	13 510 032,67	16 580 496,97				
				PASSIFS NON COURANTS	1 347 225,00	1 416 021,04	2 235 958,94
Stocks nets	2 504 142,00	3 843 896,09	10 377 000,00	Emprunts	397 905,00	523 650,16	1 365 588,07
Clients et comptes rattachés nets	649 659,00	647 908,87	2 086 800,16	Autres passifs financiers	606 608,00	382 608,40	382 608,40
Autres actifs courants	1 486 098,00	8 849 394,62	1 879 490,81	Provisions	342 712,00	509 762,48	487 762,48
Placements et autres actifs financiers	0	0	0				
Liquidités et équivalents de liquidités	208 787,00	168 833,09	2 237 206,00	PASSIFS COURANTS	4 579 847,00	12 982 408,42	18 060 375,02
				Fournisseurs et comptes rattachés	3 402 618,00	6 958 730,62	1 176 120,64
				Autres passifs courants	108 225,00	937 096,46	892 311,73
				Concours bancaires & aut.passifs f	1 069 004,00	5 086 581,33	15 991 942,65
Total des actifs	6 968 037,00	16 034 554,19	20 152 762,00	Total des passifs	6 968 037,00	16 034 554,19	20 152 762,00

Table des matières

Sommaire	i
Listes des abréviations.....	ii
Liste des figures	iii
Liste des tableaux	iv
Introduction Générale	1
Partie 1 : Partie Théorique.....	4
Chapitre 1 : Aspect juridique et réglementaire	4
Introduction :	4
Section 1 : Les signes précurseurs des difficultés économiques.....	4
1. Les critères de notification	4
1.1 Les critères généraux de notification.....	4
1.1.1 Les critères financiers.....	5
1.1.2 Les critères économiques de notification	5
1.2 Les critères spéciaux de notification	5
2. Les procédures de notification	7
Section 2 : Les procédures du règlement des entreprises en difficulté économiques.....	8
1. Le règlement amiable	9
2. Le règlement judiciaire	11
Phase 1 : Période d'observation.....	13
Phase 2 : Poursuite de l'activité de l'entreprise	16
Phase 3: La cession de l'entreprise ou sa location ou sa location en vue de sa cession ou sa location gérance.....	17
□ La cession de l'entreprise	17
□ La location ou la location en vue de la cession ou la location gérance de l'entreprise	18
3. La faillite	20
3.1 Le jugement de faillite	20
3.2 La procédure de faillite	21
4. La liquidation	21
Section 3 : Les fonds spéciaux de restructuration.....	23

1. La ligne de dotation pour l'appui et la relance des petites et moyennes entreprises.....	23
1.1 Les champs des interventions de la ligne de dotation pour l'appui et la relance des petites et moyennes entreprises	24
1.2 Les procédures d'intervention	24
2 Les fonds spéciaux d'appui.....	26
Conclusion :.....	27
Chapitre 2 : Diagnostic globale des entreprises en difficulté	28
Introduction :	28
Section 1 : Le diagnostic économique.....	30
1. Le diagnostic fonctionnel.....	30
2. Le diagnostic stratégique.....	30
2.1 Rôle et objectif du diagnostic stratégique.....	30
2.2 La démarche stratégique.....	31
<input type="checkbox"/> Etape 1 : la segmentation stratégique :.....	32
<input type="checkbox"/> Etape 2 : le diagnostic stratégique :.....	32
<input type="checkbox"/> Etape 3 : le diagnostic stratégique du portefeuille d'activité :.....	35
<input type="checkbox"/> Etape 4 : le choix d'une stratégie de développement : les stratégies « Corporate » :.....	36
Section 2 : Le diagnostic financier.....	37
1. L'étude de la structure financière de l'entreprise	37
1.1 Le fonds de roulement net.....	37
1.2 Le besoin en fonds de roulement.....	38
1.3 La trésorerie nette	39
1.4 Les ratios de structure financière	39
2. L'analyse des résultats de l'entreprise.....	40
3.1 Les soldes intermédiaires de gestion	40
3.2 Les concepts de capacité d'autofinancement et du Cash-Flow	43
3.3 Les ratios de rentabilité et ratios caractéristiques	43
Conclusion :.....	45
Partie 2 : Partie Empirique	46
Chapitre 1 : Les mesures de redressement des entreprises en difficulté	46
Introduction :	46
Section 1 : Les stratégies de redressement	46

1. Le repli.....	46
2. Le renflouement.....	47
3. Le redéploiement (recentrage)	47
4. Le partenariat.....	48
5. Stratégie de cession.....	48
Section 2 : Les mesures de restructuration financières	49
1. Les mesures de restructuration financière	49
1.1 Le rééchelonnement	49
1.2 La consolidation	49
1.3 Les opérations portant sur le capital	50
1.3.1 L'Augmentation du capital social :.....	50
1.3.2 La réduction du capital.....	51
1.4 Le recours au marché des valeurs mobilières :	52
1.5 Le désinvestissement : Les cessions d'actifs	54
1.6 Les opérations de scission : Se séparer des filiales ou départements en pertes :	55
1.7 Renégociation de l'endettement	55
1.8 Fonds propres d'appui de restructuration	55
2 La mesure de restructuration économique :.....	56
Conclusion :	58
Chapitre 2 : Restructuration de la société Conditionnement des Huiles d'Olives	59
Introduction :	59
Section 1 : Diagnostic de la société Conditionnement des Huiles d'Olives	59
1. Présentation de la société	59
2. Diagnostic économique.....	61
2.1 Diagnostic organisationnel.....	61
2.2 Diagnostic du marché.....	62
2.2.1 Marché mondial	62
2.2.2 Marché local	67
2.2.3 Analyse SWOT	69
3. Diagnostic financier.....	70
3.1 Evolution de l'exploitation	70
3.1.1 Le chiffre d'affaire	70
3.1.2 La marge commerciale.....	71

3.1.3	La valeur ajoutée.....	72
3.1.4	L'excédent brute d'exploitation.....	73
3.1.5	Résultat d'exploitation	74
3.1.6	Charges financières	74
3.1.7	Résultat net.....	75
3.2	Analyse de la rentabilité.....	76
3.2.1	Le rentabilité commerciale « le taux de marge net »	76
3.2.2	La rentabilité des actifs « ROA ».....	76
3.2.3	La rentabilité économique	77
3.2.4	La rentabilité financière.....	77
3.3	Analyse de la solvabilité	78
3.3.1	La capacité d'autofinancement.....	78
3.3.2	Ratio de solvabilité générale	78
3.3.3	Ratios d'autonomie financière	78
3.4	Analyse de l'équilibre financier	79
3.4.1	Le fonds de roulement.....	79
3.4.2	Le besoin en fonds de roulement.....	80
3.4.3	La trésorerie nette	80
3.5	Structure du bilan	81
3.5.1	Structure de l'actif	81
3.5.2	Structure du passif	81
3.6	Synthèse du diagnostic financier :	82
Section 2 : Plan de relance et restructuration financière.....		84
1.	Plan de la relance économique de la société	84
2.	La restructuration des capitaux propres	85
3.	Le crédit de rééchelonnement :	88
Section 3 : Projection financière.....		91
1.	Les comptes des résultats prévisionnels.....	91
1.1	Le chiffre d'affaire.....	91
1.2	La marge brute.....	93
1.3	Excédent Brut d'exploitation	95
1.4	Le résultat d'exploitation	95
1.5	Le résultat net.....	96

2. Le plan d'investissement et de financement	96
3. Les tests de sensibilité.....	97
Conclusion :.....	99
Conclusion Générale.....	100
Bibliographie	102
Webographie.....	104
Annexes	105
Table des matières	107