

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Entrepreneuriat et Management de Projet

**La Défaillance des Entreprises et L'assainissement
Financier**

Cas : Entreprise publique « SONATRO »

Elaboré par :

HAFIDI Kenza

Encadré par :

Mr. BOUCHETARA Mehdi

Année 2020/2021

REMERCEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement mon encadreur, Mr.Bouchetara pour ses conseils ainsi que sa patience tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements à Mr.Merrar qui m'a encadré au sein du ministère des Finances à la Direction des Participations de l'Etat, pour son accompagnement durant le stage pratique

Ainsi que Mr.Mehtali pour toute l'aide qu'il m'a fournie ainsi que pour ses orientations qui se sont avérées pertinentes.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la
Réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

A la mémoire de mon père, de ma grand-mère, et de mon grand père

A ma mère, mes tantes, ma sœur

A mes proches....

RESUME

La défaillance s'avère être un phénomène répondu à lequel l'entreprise publique algérienne n'a pas échappé pour s'en prémunir, des réformes et des restructurations ont été menées.

Le présent mémoire à travers l'étude d'un cas concret proposé par le Ministère des Finances, se donne pour tâche d'inventorier de façon exhaustive, les déterminants de la défaillance et de mesurer l'impact de l'assainissement financier qui lui a été préconisé. Nous avons opté pour une démarche méthodologique suivie d'une étude empirique des données chiffrées d'une EPE défaillante. Les résultats ont montré que les causes de la défaillance sont multiples et sa gravité influencée par l'organisation interne et un assainissement financier permet d'équilibrer la situation financière mais ne garantit pas la pérennité.

Mots clés : détresse financière, défaillance d'entreprise, assainissement financier, restructuration, entreprises publiques

RESUME

Businesses Fail nowadays is a very frequent phenomenon, that occur also in Algerian public companies, to prevent it, some reforms and restructurations have been realized.

The following thesis, through the study of a concrete case proposed by the Ministry of finance, aims to make an exhaustive study of the causes of failure and to assess the impact of the financial reorganization that has been recommended. We decided on a methodological approach followed by an empirical study of a defaulting enterprise. The results showed that the reasons for the default are multiple and its gravity is impacted by the internal organization. A financial reorganization allows to stabilize the financial situation but does not guarantee the sustainability of the enterprise.

Keywords: financial distress, business failure, financial restructuring, public companies

ملخص

فشل المؤسسات ظاهرة متزايدة الانتشار و لقد واجهت الشركات العامة الجزائرية الكثير من الصعوبات ، من أجل حماية نفسها، أجريت إصلاحات وتمت صياغة عمليات إعادة الهيكلة.

تهدف هذه الأطروحة، من خلال دراسة حالة ملموسة اقترحتها الوزارة المالية، وفق حصر شامل لمحددات الفشل وقياس أثر الدمج المالي الذي أوصت به. قد اخترنا نهجا منهجيا تتبعه دراسة تجريبية لأرقام تقرير أسعار شركة اقتصادية فاشلة. أظهرت النتائج أن أسباب الفشل متعددة وأن ضررها يتعلق بالتنظيم الداخلي، وأن التوحيد المالي يسمح بموازنة الحالة المالية ولكنه لا يضمن استدامة المؤسسات.

الكلمات الرئيسية: الضائقة المالية، فشل الأعمال، التوحيد المالي، إعادة الهيكلة، المؤسسات العامة

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Résumé

Resume

ملخص

Tables des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale

Revue de littérature

CHAPITRE 1 : La défaillance des entreprises

Introduction du chapitre.....	13
1. Les processus de la défaillance	15
1.1 La définition de la détresse financière.....	15
1.2 Définition du concept de la défaillance.....	16
1.2.1 La défaillance financière	16
1.2.2 La défaillance économique	17
1.2.3 La défaillance juridique	18
1.3 Les coûts de la détresse financière	19
1.3.1 Les coûts directs	19
1.3.1.1 Les coûts réels supportés directement par l'entreprise	19
1.3.1.2 Les coûts réels supportés par les créanciers de l'entreprise.....	20
1.3.1.3 La réduction de l'efficacité commerciale	21
1.3.1.4 Pertes de l'entreprise défaillante.....	21
1.3.1.5 Pertes des parts de marchés	21
1.3.1.6 Concentration sur le court terme	22
1.3.2 Coûts indirects	22
2. Les déterminants de la défaillance	22
2.1 Les approches financières explicatives de la défaillance.....	23
2.1.1 La rentabilité	23
2.1.2 Capacité de remboursement des dettes et la couverture des charges financières.....	23

2.1.3 La liquidité	24
2.1.4 La solvabilité et l'équilibre financier	24
2.1.5 L'endettement	25
2.2 Approches stratégiques, organisationnelles et managériales explicatives de la défaillance.....	25
2.2.1 La concurrence.....	26
2.2.2 La technologie	26
2.2.3 L'apprentissage et l'expérience.....	27
2.2.4 Les besoins en capitaux.....	27
2.2.5 La qualité du management et la multiplication des erreurs de gestion.....	27
2.2.6 La personnalité du dirigeant et son environnement socioculturel.....	28
2.3 Les approches économiques explicatives de la défaillance.....	30
2.3.1 La conjoncture économique	30
2.3.2 La création de nouvelles entreprises.....	31
2.3.3 Le marché monétaire et la politique du crédit	31
2.3.5 L'ouverture de l'économie	31
3. Méthodes de l'analyse du risque de la défaillance	32
3.1 L'analyse patrimoniale et fonctionnelle	32
3.2 L'analyse par la méthode de ratios.....	32
3.3 Méthode de Score.....	32
3.4 Modèles de détection de la défaillance	33
3.4.1 Le modèle de Beaver(1966).....	33
3.4.2 Le modèle de ZETA	33
3.4.3 Le modèle de Conan et Holder (1979)	33
Conclusion du chapitre	34
 CHAPITRE 2 : La restructuration en Algérie et l'assainissement financier	
Introduction du chapitre	38
1. Le Développement de l'entreprise publique en Algérie.....	39
1.1 L'entreprise publique.....	39
1.2 L'entreprise autogérée (1963/1967).....	40

1.3 La société nationale	40
1.4 La gestion socialiste des entreprises (GSE)	41
1.5 L'entreprise publique et économique (EPE).....	41
2. La restructuration des entreprises publique en Algérie	42
2.1 La restructuration organique et financière	42
2.1.1 Les raisons du recours à la restructuration	43
2.1.2 Le cadre juridique et institutionnel.....	44
2.1.3 Le bilan	45
2.2 L'autonomie de gestion des entreprises publiques.....	47
2.2.1 Les causes du recours à l'autonomie	47
2.2.2 Le cadre juridique et institutionnel.	48
2.2.3 Le bilan.....	48
2.3 La création des holdings	48
2.3.1 Les raison de la création de holdings	50
2.3.2 Le cadre juridique et institutionnel	51
2.3.3 Le bilan.....	51
2.4 La privatisation.....	52
2.4.1 Le cadre juridique et institutionnel	53
2.4.2 Le bilan.....	53
3. L'assainissement financier	54
3.1 Les objectifs de l'assainissement financier	55
3.2 La démarche de l'assainissement financier.....	56
3.2.1 Les entreprises éligibles à un assainissement financier	56
3.2.2 Les procédures de l'assainissement financier.....	57
3.2.3 La démarche de l'assainissement.....	57
3.3 L'influence de l'assainissement financier	58
3.3.1 La réactivation de l'activité des entreprises	59
3.3.2 La solvabilité des banques domiciliataires.....	59
3.3.3 L'influence sur l'économie nationale.....	60

3.3.3.1 L'influence sur l'emploi.	60
3.3.3.2 La performance des secteurs publics	61
Conclusion du chapitre.....	63
 CHAPITRE 3 : Etude de cas : EPE SONATRO	
Introduction du chapitre	65
1. Présentation et diagnostic de SONATRO.....	65
1.1 Données clé.....	66
1.2 Domaine d'activité.....	66
1.3 Diagnostic générale de l'entreprise.....	67
1.3.1 Eléments essentiels du diagnostic de la ressource humaine et organisation.....	67
1.3.2 Eléments essentiels du diagnostic technique.....	67
1.3.3 Eléments essentiels du diagnostic stratégique.....	67
1.3.3.1 Le marché et concurrence potentiel	68
1.3.3.2 Les opportunités et menaces.....	69
1.3.4 Eléments essentiels du diagnostic financier.....	69
1.3.4.1 Avant l'assainissement (2011/2013).....	69
1.3.4.2 Etude du chiffre d'affaire	70
1.3.4.3 Etude de la valeur ajoutée	72
1.3.4.4 Etude de l'équilibre financier	73
1.3.4.5 Autres problèmes posés	74
2. L'assainissement financier de SONATRO.....	75
2.1 L'assainissement de SONATRO (2014).....	75
2.1.1 Les mesures internes.....	75
2.1.2 Les mesures externes	76
2.2 SONATRO après l'assainissement financier (2014/2018).....	79
2.2.1 L'étude du chiffre d'affaire	80
2.2.2 L'analyse de la structure financière de SONATRO.....	81
2.2.3 L'étude de l'équilibre financier	82
2.2.4 Evolution de la rentabilité	83

2.2.5 Évolution de la solvabilité	83
3. Plan de sauvegarde et recommandations	83
3.1 Plan de sauvegarde.....	84
3.2 Recommandations.....	85
Conclusion du chapitre	86
Conclusion générale	87
Annexes	
Bibliographie	

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Résumer des approches stratégiques, managériales, et organisationnelles.....	29
Tableau 2 : Les entreprises en autogestion recensées en janvier 1964.....	40
Tableau 3 : Le secteur public avant et après la restructuration organique.....	46
Tableau 4 : L'évolution des résultats des entreprises restructurés en (1982/1986)	47
Tableau 5 : L'évolution du taux de change USD/DZD.....	49
Tableau 6 : Répartition de la privatisation des entreprises (2001/2009).....	55
Tableau 7 : Impact des banques après assainissement de 2006	60
Tableau 8 : Etude des indicateurs de performances des entreprises publiques.....	61
Tableau 9 : Evolution global du niveau de l'activité	68
Tableau 10 : Analyse financière et économique de SONATRO avant l'assainissement.....	70
Tableau 11 : Etude de chiffre d'affaire en 2011/2013.....	71
Tableau 12 : Etude du chiffre d'affaire en 2010/2013.....	71
Tableau13 : Etude de la valeur ajoutée (2011/2013).....	72
Tableau 14 : Bilan au 31/12/2013.....	73
Tableau 15 : Les créances clients par antériorités	74
Tableau 16 : Récapitulatif général de mesures externes.....	78
Tableau 17 : Analyse financière et économique de SONATRO après assainissement	80
Tableau 18 : Bilan de SONATRO (2014/2018).....	82
Tableau 19 : Analyse de la solvabilité financière de SONATRO.....	83
Tableau 20 : Consistance du programme piste réfections et balisage des pistes SUD	85

Liste des figures

Figure 1 : Etat de la santé financière de l'entreprise.....	17
Figure 2 : Les objectifs économiques de l'entreprise.....	18
Figure 3 : Causes de la défaillance selon l'approche macroéconomique.....	32
Figure 4 : La croissance du chiffre d'affaire.....	81

ANNEXES

Annexe N°1 : Organigramme de la direction général du Trésor.....	89
Annexe N°2 : Organigramme de SONATRO.....	90
Annexe N°3 : Détail de calcul relatif a l'étude de cas.....	91

Introduction générale

Partout dans le monde et quel que soit le pays, les entreprises sont des agents économiques importants qui ont une place clé concernant le développement de la société, elles évoluent dans un contexte économique qui se distingue par de nombreuses incertitudes qui les impactent de manière imprévisible, ce qui engendre des entreprises qui naissent, grandissent, évoluent et, finalement, disparaissent souvent (Lethielleux, 2008)

A cet égard, la faillite d'une entreprise est un moyen de sortie du marché ce qui peut être primordiale pour le fonctionnement d'une économie concurrentielle, Si l'entreprise veut survivre et évoluer, elle est contrainte de s'adapter rapidement aux mutations de son environnement qui peuvent aussi bien lui nuire que l'aider à se développer et à gagner une place dans le marché (Jabeur, 2012)

Comme pour toutes les crises, la faillite des firmes n'a été considérée comme étant une problématique que par ceux qui en ont subi l'impact et qui devaient supporter les conséquences de cette défaillance qui peut affecter toutes les entreprises quelle que soit leur taille (Jabeur, 2012)

L'estimation du risque de la faillite d'après Jabeur a longtemps fait l'objet de recherche des professionnels et chercheurs, d'autant que la situation de défaillance impactent l'existence des firmes et occasionnent des coûts très élevés pour les banques créancières du moment ou il y'a des pertes, que ce soit totales ou partielles, la défaillance constituant également un risque important pour toutes les autres parties prenantes qui accompagnent l'entreprise dans ses activités (2012)

La défaillance couvre un large éventail de situations qui l'ont conduit à provoquer la disparition de la société, particulièrement en conséquence de graves problèmes financiers qui ont entraîné l'insolvabilité de cette dernière.

L'activité de l'entreprise risque alors d'être interrompue, de ne plus générer de bénéfices et, souvent, de faire l'objet d'une déclaration judiciaire d'insolvabilité. Débouchant sur sa dissolution anticipée.

Les raisons de la défaillance ont été longtemps indirectement analysées et il s'avère que la détermination de l'échec n'est pas une tâche facile, car il est difficile d'identifier les facteurs d'échec, les causes étant multiples et leur combinaison mettant en péril la survie de l'entreprise (Jabeur, 2012)

L'importance de ce phénomène réside dans le fait qu'il se produit énormément de nos jours, ce qui nous pousse à vouloir identifier les causes et les sources qui puissent faciliter son explication et prendre les mesures préventives adéquates

L'enquête sur les causes de la défaillance des entreprises fournit des indicateurs pertinents de détresse qui peuvent faciliter l'explication de la défaillance qui, le plus fréquemment, n'est pas un phénomène déclenché par des incidents conjoncturels, mais s'avère être un long processus s'accompagnant d'une détérioration plus ou moins prolongée de la situation financière ainsi que de la dégradation de la performance de l'entreprise qui perdure et qui n'a pas été corrigé dans le temps (Jabeur, 2012).

Concernant l'Algérie, les entreprises ont connu des évolutions depuis l'indépendance et caractérisées, durant une longue période, par la prédominance du secteur avec la mise en place d'un ensemble de firmes publiques dont le but est de garantir, en priorité, le développement économique et social du pays.

Depuis 1980, plusieurs réformes de l'entreprise publique ont été adoptées en raison des échecs constatés et des faillites dues au choix inapproprié du mode de gestion qui a débouché sur l'absence de performances et sur des pertes financières que l'Etat n'était plus en mesure de supporter (SADI, 2005)

Tout en cessant l'aide directe et sans limites du trésor, consistant à compenser systématiquement les pertes subies par l'entreprise, l'Etat a réalisé une succession de restructurations des entreprises publiques qu'elle a accompagné par d'importants plans d'assainissement d'ordre financier qui se sont étalés sur différentes phases après que le trésor ait eu connaissance des causes de leur défaillance (Inconnu, 2009).

L'objet de notre travail de recherche est de mettre en évidence les conditions de développement des entreprises publiques algériennes face aux divers changements intervenus en analysant les contraintes qu'elles ont connues pour être à même d'expliquer le recours à l'assainissement financier de certaines d'entre elles.

Après avoir fourni un éclairage concernant la défaillance ainsi que son processus et tenter de répertorier les différentes causes qui peuvent expliquer son apparition, nous prendrons connaissance de certaines des préventions de cette dernière et ferons une rétrospective des différentes restructurations qu'a connu l'entreprise publique algérienne.

En référence à la thèse de doctorat de madame ABBAD Ismahane, la problématique sur laquelle reposera notre travail peut être formulée comme suit :

- **Qu'elles sont les déterminants de la défaillance et l'impact de l'assainissement financier sur les entreprises publiques ?**

En vue de répondre à cette problématique nous avons émis les hypothèses suivantes (ABBAD, 2009) :

- **Hypothèse 1 :** Les facteurs et causes de la défaillance sont généralement nombreux, mais la gravité de la défaillance est influencée par la présence ou pas d'une organisation interne et des outils performants.
- **Hypothèse 2 :** L'assainissement financier permet d'équilibrer la situation financière de l'entreprise avant sa restructuration ou privatisation, par conséquent seul, il ne suffit pas à garantir la pérennité de l'entreprise à long terme.

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une approche comprenant une démarche méthodologique consistant en une recherche bibliographique des contributions principales à l'étude de la défaillance et de l'entreprise publique

Cette recherche bibliographique englobe des ouvrages, articles, thèses de doctorat, sites internet, livres qui abordent les différents points que nous allons approfondir au cours de l'élaboration de notre mémoire, et qui vont nous permettre une meilleure compréhension de l'assainissement financier en Algérie,

Par la suite, nous allons élaborer une étude d'un cas empirique effectuée au sein du Ministère des Finances au niveau de la Direction des Participations de l'Etat relevant de la Direction Générale du Trésor, dont les cadres ont accepté de partager leur expérience d'une entreprise publique qui a lourdement souffert de défaillance et qui a été éligible à un important assainissement financier

Cette EPE, dénommée SONATRO, a fait l'objet de diagnostics interne et externe de sa situation qui vont nous permettre de répondre à notre problématique, s'inscrit parfaitement dans notre thématique de base.

Pour mener à bien notre travail nous allons suivre le plan suivant organisé en 3 chapitres :

- Le premier chapitre sera divisé en trois sections :

Concernant la première section, nous aborderons le processus de la défaillance en expliquant, au préalable, le concept de la détresse financière, ainsi que la défaillance, pour enfin finir avec les coûts de cette dernière et son impact sur les entreprises défaillantes.

Au cours de la deuxième section nous parlerons des déterminants des défaillances selon l'approche financière, stratégique, managériale et économique.

Enfin dans la troisième section, nous allons présenter quelques méthodes d'analyse du risque de la défaillance dont les ratios, le crédit men, certain modèles.

- Dans le deuxième chapitre portant sur la restructuration et l'assainissement des entreprises publiques en Algérie, nous allons expliquer le développement des entreprises publiques algériennes, par la suite nous présenterons les différentes restructurations de l'entreprise publique qui ont été connu en Algérie, enfin en dernier lieu, nous parlerons de l'assainissement financier ainsi que ses objectifs et impact sur son environnement.

- Pour finir le troisième chapitre sera consacré à l'étude de cas d'une entreprise publique qui a été sujette à un assainissement financier dû à sa situation alarmante afin de lui fournir une deuxième chance

Cette étude de cas a été effectuée au sein du ministère des finances.

Revue de littérature

Selon GHARBI (2011) depuis 1990, l'Algérie a connu des changements importants de son environnement économique

Ainsi, en 2010, un nombre important d'entreprises ont été créées et, compte tenu de la situation économique, ces dernières, dans leur majorité, ont été vouées à disparaître ; ceci était souvent dû au manque de fonds, à la lourdeur administrative, au manque d'encadrement et, en général, à un environnement qui n'était pas favorable pour le développement continu des entreprises.

Depuis l'indépendance, les entreprises algériennes ont connu trois phases (GHARBI, 2011) la première, de 1962 à 1982 où les firmes ont été regroupées en sociétés nationales et fondées sur la production de biens et de produits intermédiaires

Afin de mettre en avant le secteur privé face à un secteur public dominant, les petites et moyennes entreprises n'ont réellement démarré qu'à partir de 1970

Cette période a été caractérisée par une lourdeur et une complexité administrative et bureaucratique qui ont mis à mal la performance des entreprises

La période de 1982 à 1988 s'est traduite par des améliorations majeures dont notamment l'éclatement des grandes entreprises en des entités de plus petites tailles favorisant une maîtrise de management plus efficace. Et, durant cette période, 755 projets de PME et PMI sont concrétisés avec une économie maîtrisée.

Malgré la mise en place de plans en faveur du secteur privé, cette période a été marquée d'hésitations engendrant des obstacles tels que l'interdiction de posséder certains investissements, le financement bancaire limité à 30 %.

C'est ainsi qu'en 1988 la loi 88-25 du 19/07/1988, a permis d'offrir à l'investissement privé une meilleure place au sein de l'économie algérienne, bon nombre d'organisations de soutien ont été créées.

Cela a permis à l'économie algérienne durant cette période de passer à une économie de marché soumise à un régime politique monétaire, qui a nécessité beaucoup de privatisation d'entreprises publiques (GHARBI, 2011).

L'importance du rôle des PME/PMI est qu'elles contribuent fortement à la création de l'emploi, principalement grâce au secteur privé artisan.

La création de valeur ajoutée et la répartition des revenus démontrent l'importance des PME/PMI et leurs contributions à l'économie du pays mais elles restent confrontées aux contraintes liées au financement, à l'innovation, à la compétitivité et à l'opportunité du développement.

C'est ainsi que l'aide et le soutien de certaines organisations étatiques peut contribuer positivement au développement des entreprises pour le bien de l'économie algérienne.

Initialement les lois sur la défaillance étaient destinées à punir les débiteurs, mais par la suite avec l'augmentation des faillites d'entreprises cela a conduit la législation à se concentrer sur les sauvetages de ces dernières. (COMBIER & BLAZY, 1998)

Combiér et Blazy confortent cette vision par une étude assise sur des données qualitatives et quantitatives sur les entreprises défaillantes, ainsi que les causes de leurs dépréciations et l'impact financier sur les créanciers de l'entreprise.

La recherche a été effectuée sur la base de l'analyse de plusieurs entreprises en faillite. Ces travaux contribuent également à renseigner sur l'adéquation du traitement de la situation des entreprises et leurs conséquences financières. La première partie de cet ouvrage porte sur le degré de dégradation ainsi que l'aspect de cette dernière, la deuxième partie traite des causes économiques de la défaillance, de l'analyse de ces causes et de l'importance du diagnostic financier de l'entreprise ainsi que l'environnement précédent la cessation de paiement (COMBIER & BLAZY, 1998).

Enfin l'impact financier de la défaillance se penche sur la connaissance du passif, la fixation de ce dernier, les traitements particuliers de certains créanciers et leur désintéressement en fonction de l'issue. A la fin de la lecture de cet ouvrage, il est mis en évidence qu'une voie purement financière n'est pas suffisante et doit être appuyée et suivie par une approche qualitative des causes de la défaillance, car cette dernière ne résulte pas que de problèmes et difficultés financières mais peut être due à des problèmes bien plus complexes.

En plus de cela, les perspectives de redressement des entreprises dépendent beaucoup plus de leur potentiel économiques que de l'importance de leurs passifs ; Analyser les variables financières permet aux parties prenantes extérieures de remarquer les signaux de défaillance, les banques par exemple utilisent la méthode de « Scoring ».

La privatisation des entreprises en Algérie est l'une des plus importantes réformes effectuée même si elle n'est pas un facteur suffisant de création de concurrence sur le marché ; la privatisation est un phénomène global depuis le début des années 1980. (SADI, LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN ALGÉRIE, Objectifs, modalités et enjeux , 2005)

L'Algérie est l'un des pays en développement à ex orientation socialiste qui n'a pas échappé au mouvement universel de la privatisation, c'est aussi un pays qui s'est focalisé sur le secteur public et qui a donc rencontré beaucoup d'obstacles dans la mise en œuvre des réformes.

La privatisation en Algérie même avec l'existence de similitudes avec les pays d'Europe de l'Est, a des spécificités bien à elle lors de la réalisation de schéma de privatisation, ce qui fait que c'est loin d'être un processus simple ou un schéma standard à suivre car il faut tenir compte des enjeux politiques économiques et socioculturels de l'Algérie. La première partie de ce livre explique la création du secteur public algérien et les réformes pour que l'état arrête son engagement dans la sphère économique. Donc dans un premier temps elle situe les origines du secteur public et les programmes du développement économique ainsi que la position du secteur privé. Dans la deuxième partie sont abordés les concepts théoriques de la privatisation et les études théoriques et empiriques sur la privatisation de l'entreprise publique ainsi que l'analyse de l'efficacité du dispositif juridique et institutionnel de privatisation en Algérie. La troisième partie cite les enjeux au plan économique et social de la privatisation en Algérie et l'analyse d'expériences étrangères afin de détecter des solutions alternatives pour la privatisation en Algérie et donc le contexte, les causes, objectifs, contraintes et modalités. (SADI, La privatisation des entreprises publiques en Algérie , 2005)

Pour finir, la privatisation a une place importante dans la société algérienne, privatiser c'est également prendre en charge toutes les mesures qui permettent d'éradiquer les facteurs de blocage liés à l'environnement qui entravent le succès de l'entreprise et de l'économie, ainsi que de transformer la structure du marché pour une meilleure efficacité.

De nos jours, avec le développement économique, la situation financière et économique crée un climat qui est toujours en changement ce qui ne laisse aucun répit aux managers qui doivent toujours être en alerte et faire preuve d'une rigueur de gestion de plus en plus effective. Cet environnement crée des difficultés pour les entreprises, environs 20 pour cent des petites et moyennes entreprises sont en voie de faillite (Crucifix & Derni, 1992).

L'entreprise doit être capable d'affronter les difficultés et aussi les prédire, de s'adapter à un environnement instable et à une concurrence omniprésente, et pour ce faire, la gestion a une place importante pour contré cela, surtout si cette dernière est agile et rapide. Dans la première partie de ce livre sont décrites les entreprises en difficultés, ainsi que les facteurs analytiques de la défaillance et ses facteurs prévisionnels ainsi que le diagnostic de vulnérabilité de l'entreprise. Dans la deuxième partie, sont présentées les stratégies de redressement, ainsi que les facteurs liés au processus de redressement, les orientations stratégiques du redressement et les orientations tactiques, ainsi que les orientations politiques. Pour finir les mesures prises pour sauver l'entreprise sont toujours insuffisantes si les responsables ne se montrent pas capables de prendre les bonnes décisions et de les rendre efficaces selon le contexte de la société et selon le problème détecté. (Crucifix & Derni, 1992).

La stratégie est une clé dans la réussite d'une entreprise et son efficience à long terme, le management est un outil qui permet de mettre en place le mieux possible une stratégie qui convient aux objectifs de l'entreprise, et depuis la loi de sauvegarde des entreprises du 26 juillet 2005, l'une des priorités premières de nos jours est le sauvetage des entreprises qui sont en voie de défaillance et leur restructuration pour qu'elles puissent se relever de leurs difficultés. Il faut savoir que les enjeux de sauvegarde des entreprises en difficultés existent selon trois dimensions : Une dimension économique, juridique et sociale. (Lethielleux, 2008)

Le livre du « Management des entreprises en difficulté » de Lethielleux a d'abord en première partie abordés les défaillances d'entreprises et les difficultés économiques, dont les défaillances d'entreprises et le cycle de croissance, ainsi que les contours de la défaillance d'entreprises, aussi le recensement des difficultés rencontrées par les entreprises. Durant la deuxième partie sera abordée la loi de sauvegarde des entreprises donc un aperçu sur les difficultés des entreprises aux Etats-Unis et en Europe, ainsi que la sauvegarde. En troisième partie enfin sera abordé les actions politiques et économiques, donc les actions politiques tel que dynamiser les initiatives entrepreneuriales et aussi les actions sur les structures économique et financière de la firme ainsi que les mesures sociales dont (l'audit social et la sauvegarde de l'emploi).

La mortalité des entreprises est un sujet d'ont bon nombre de chercheurs se sont acharnés à étudié, chaque années, des milliers d'entreprises perdent la vie. La défaillance est loin d'être un fait brutal, c'est un enchaînement et une progression des difficultés de l'entreprise, ce qui

rend l'importance de la prédiction précoce primordiale chose qui n'est faisable que grâce aux systèmes d'informations. La défaillance c'est l'incapacité de générer des cash-flows ou de faire face aux obligations de certaines activités, et les conjonctures économiques ainsi que managériales peuvent accentués les défaillances (HABBANI, 2020).

Le système d'information est l'ensemble d'outils informatiques à base de terminaux électroniques micro ordinateurs qui sont un support du système d'information, le concept de système d'information tire son origine de la systématique qui cherche à voir le monde suivant de nouveau modèle. Concernant la pratique des systèmes d'informations dans les entreprises il faut savoir que tout système est construit autour de trois sous systèmes : pilotage, information et opérationnel, chacun d'entres eux veille au bon déroulement de l'activité de l'entreprise chacun avec ses propres orientations et objectifs. Le sort de l'entreprise dépend du bilan de diagnostic en découvrant la défaillance de façon anticipée, l'entreprise est en mesure d'adopter une stratégie, et de redresser la situation, après vient le recensement des métiers, donc connaître les métiers, leurs avantages concurrentiels et potentiels, l'analyse des couples produits/marchés qui s'identifient aux domaines d'activités. Après le repérage de ceux-ci, il convient de les évaluer sous l'aspect potentialités de croissance ; Après vient l'écrasement des coûts donc baissé les coûts de sorte à créer une marge importante pour reconstruire sa capacité d'autofinancement, pour ce faire il faut accroître ses parts de marchés, concernant les activités cœur de l'entreprise. Pour conclure, la disposition d'un système d'information est un outil primordial pour la gestion et la découverte de la faille, certaines études identifient la relation entre les agents du processus de la défaillance, ils tentent d'expliquer que certains aspects de la faillite peuvent être appréhendés à partir d'informations comptables (HABBANI, 2020).

Aux états unis, les recherches sur les défaillances des firmes sont nombreuses, contrairement aux travaux réalisés en France qui sont rares, notamment concernant le lien entre comptabilité et défaillances des firmes. L'information comptable a des avantages car elle permet de repérer les contraintes, c'est donc un outil pour les managers, dès lors, disposer d'un bon système d'information permettra la mise en place de mécanismes de prévention durables qui sauveront la firme, les managers disposant d'informations comptables et financières suffisantes auront les moyens d'identifier les difficultés, par ailleurs, des signaux sont donnés avant l'ouverture d'une procédure judiciaire. Un autre groupe de recherche tente d'expliquer les variables comptables, malheureusement aucune étude récente en France n'a été menée sur

l'impact du défaut sur les caractéristiques de l'information financière et comptable (Saboly, 2000)

La survie des entreprises est l'un des problèmes les plus courants aujourd'hui dans un environnement très innovant ou le soucis est de mieux appréhender la faillite, l'article « Vers un modèle de recherche de la défaillance financière des entreprises » met en évidence les préceptes mis en avant par diverses études de recherches, premièrement, la défaillance est un concept transversal et complexe trois type de défaillance sont abordés qui sont: La faillite légale, économiques , et financière.

La cause de l'échec est un sujet qui a fait l'objet de recherche de plusieurs chercheurs, comme Argenti, Koenig, Ooghe, mais aucun d'entres eux ne voit l'échec comme un processus en chaîne, par exemple les recherches de Van Cailli et Crutzen ont identifiés un certain nombre de lacunes dû à l'absence d'une véritable théorie basé sur l'expérience (IDRISSI & MOTAHADDIB, 2020)

Toute entreprise peut déposer un bilan si elle a une gestion d'actif mauvaise et une liquidité faible, ainsi qu'une position stratégiques faible sur le marché. L'information comptable permet de faire une évaluation de la performance d'une entreprise, tout d'abord sa rentabilité et son efficacité est l'un des meilleurs outils dans le processus de détection d'erreur, donc plus elle est rentable plus il sera permis de se prémunir d'un défaut, et la rentabilité est un indicateur pour les marchés financiers. Après la capacité de remboursement et la capacité de payer des frais financiers, il convient de noter que l'endettement affecte l'autonomie financière des entreprises, ce qui affecte la capacité de remboursement en raison des problèmes de paiement excessifs, les flux générés permettent de juger la capacité de remboursement (IDRISSI & MOTAHADDIB, 2020).

La liquidité est un indicateur de prédiction de la faillite un ou deux ans avant qu'elles ne se produisent, ce qui implique qu'un flux de trésorerie négatif temporaire est toujours normal, à l'inverse si la trésorerie est toujours négative c'est un signe que l'entreprise a des difficultés importantes. Les firmes dans ce cas là ont recours aux banques. La solvabilité permet à l'entreprise de rembourser ses dettes ce qui est également un signal impactant pour les créanciers et pour prévenir les difficultés financières. L'endettement crée un effet de levier positif, d'autre part une dette accrue augmente la probabilité d'insolvabilité obligeant les créanciers à demander un taux de rendement plus élevé. Diverses causes peuvent provenir de l'endettement d'une entreprise selon la qualité, la quantité et le type de ressources dont elle

dispose ; l'entreprise est un acteur indépendant qui fait ses propres choix. Les faillites d'entreprises sont de plus en plus fréquentes et impactent également l'économie, et ce qui pousse la firme à demander un crédit bancaire aux fins d'arranger la situation de sa trésorerie avec l'espoir qu'elle puisse survivre à cette difficulté, et garantir sa pérennité à long terme (IDRISSI & MOTAHADDIB, 2020).

Un bon nombre d'entreprises sont confrontées à des défaillances, ce qui affecte leur réussite. A travers l'utilisation de l'analyse de contenu des données obtenus à partir d'entretiens semi directifs fait à partir d'un échantillon de personnes clés pour les démarches de prévention des difficultés, l'article de « La prévention interne des difficultés de l'entreprise déclenchée par le commissaire aux comptes » a permis l'identification des facteurs de succès et les causes de la non réussite de la réorganisations des entreprises marocaines pendant la période de prévention.

Les résultats de l'étude montrent que se rendre compte des difficultés tôt permet de mettre en œuvre de bonnes stratégies de redressement, et des mesures de gestion adaptées, ces dernières représentent des facteurs clé qui conduisent au succès du processus de redressement. D'autres part l'activation tardive de l'alerte le retard, et le manque de réaction face à cette situation, sont les facteurs principaux de la non réussite du processus de redressement durant la découverte de la défaillance (Mohamed BALHADI, 2020)

Cet article conclut que l'identification rapide de la défaillance est fondamentale pour le succès du processus, contrairement à la reconnaissance tardive des difficultés, en plus de la lenteur de l'équipe de direction ; Le succès du processus de redressement dépend en grande partie de l'engagement et participation de la direction de l'entreprise, le succès du processus est souvent les résultats de la mise en œuvre de stratégies adaptée et spécifique (Mohamed BALHADI, 2020).

L'évacuation du risque de crédit des emprunteurs a toujours été une préoccupation des banques et des institutions financières. Par ailleurs, ces établissements sont également soumis à une réglementation bancaires qui les oblige à évaluer le risque de crédit de leurs clients, cet article montre que le mode scoring est le plus adapté pour ce faire, aussi au cours de la lecture de l'article de la Modélisation du risque de solvabilité des PME, les auteurs ont tenté d'établir un modèle de notation de crédit par la perdution de la défaillance selon un échantillon d'entreprises algériennes. L'utilisation de modèle de scoring a plus de sens selon eux en Algérie, en raison de l'absence quasi-totale et de l'inefficacité des marchés financiers pour

l'obtention de prêts, d'où l'importance d'évaluer le risque de crédit, aussi ils ont principalement utilisés l'analyse financière pour évaluer le risque d'insolvabilité des emprunteurs, enfin l'utilisation des méthodes plus complexes est difficiles en raison du niveau d'expertise qu'elles nécessitent (BAHA & Souker, 2019).

L'objectif de cette revue est la modélisation de l'insolvabilité à l'aide du modèle ADL sur un échantillon d'entreprises algériennes, les résultats ont démontré de bonnes performances du modèle de Scoring, ce qui permet une meilleurs classification des entreprises en faillites, ces résultats sont cohérents avec les résultats d'études antérieurs, par différents échantillons et démontre l'efficacité de ce modèle.

Les variables qualitatives et quantitatives sont prises en comptes à travers des données périphériques, même si elles ne sont pas très importantes, cependant il convient de parler du fait que le scoring ne permet pas d'identifier la racine des difficultés ni les changements dans la structure du débiteur qui peuvent engendrer des problèmes plus tard. Ce qui fait que s'éloigner complètement de technique traditionnel et se fier uniquement au scoring peut être trompeur pour les dirigeants, ces modèles ne peuvent remplacer l'analyse du processus de défaillance (BAHA & Souker, 2019).

Pour conclure, les modèles de scoring permettent de donner une évaluation générale, qui permet d'affiner l'analyse, mais l'utilisation d'autres méthodes s'avère être plus efficace pour prendre la meilleur décision possible et avoir une vue générale sur les facteurs et les causes de cette défaillance.

.

CHAPITRE 1

La défaillance

Des entreprises

Introduction du chapitre 1

De nos jours, les économies connaissent des phases de croissance et de crise dues aux changements constants de l'environnement ; Ainsi, une entreprise passe par des périodes de crises, et rencontre des difficultés dû à plusieurs facteurs, et aussi en conséquence des changements environnementaux ou de déficience interne. (Lethielleux, 2008)

Ces entreprises sont qualifiées d'entreprises défaillantes ou d'entreprise en difficulté, si ces dernières ne sont pas traitées à temps leurs fin se résument à une cessation totale de leurs activités ce qui engendrera des répercussions graves sur l'économie, la perte d'emploi, perte de créances, ainsi de suite (Lethielleux, 2008)

Du a son importance et à l'étendu de son impact de nos jours sur les entreprises, la défaillance a suscité l'intérêt de bon nombre de chercheurs de différents domaines de prédilection, et s'efforce de donner une définition claire et variée de ce phénomène. Au cours de ce premier chapitre portant le titre de « la défaillance des entreprises », nous ferons le point sur ce concept dans le but de faciliter l'assimilation et la compréhension de ce phénomène de défaillance (Jabeur, 2012)

Dans cet objectif là nous allons commencer par faire le point sur le processus de la défaillance, donc nous expliquerons le concept de la détresse financière, et de la défaillance, ainsi que les coûts qu'engendre la détresse financière.

Par la suite nous procéderons à la détermination de la détresse financière selon les différentes approches financière, économique, stratégique, organisationnelle et managériales, pour enfin terminer par un passage en revue des méthodes d'analyses du risque de la défaillance

.

1. Les processus de la défaillance

Au cours de ce sous titre intitulé « Les processus de la défaillance » nous allons nous intéresser à la définition de la détresse financière, et nous serons aussi amené à définir le concept de la défaillance d'un point de vu financier, juridique et économique, ainsi que les coûts qu'engendre la détresse financière à l'entreprise

1.1 Définition de la détresse financière

D'après Ben Jabeur (2012) la définition de la détresse financière selon différents auteurs est comme suit : Wruck (1990), l'insuffisance de couvrir les obligations actuelles tel que les créances des fournisseurs, les dépenses de litige ou des paiements d'intérêts par le biais des flux de trésorerie est ce qui correspond a une situation de détresse financière pour l'entreprise.

Selon Baldwin et Mason (1983), Stipulent que les entreprises rentables et efficaces sont prêtes à s'en sortir d'une situation d'endettement relativement importante, car elles ont la capacité d'honorer leurs engagements, cependant, Opler et Timan (1994) affirment que la survie de la firme peut être comprise face aux dettes qui annoncent une détresse financière.

Quant à John (1993) , il estime que la détresse financière provienne d'une synchronisation médiocre entre la disponibilité des actifs et de ses obligations contractuelles pendant une certaine période, ce qui veut dire l'impossibilité de faire face aux passifs avec les ressources disponibles (actifs).

Ben Jabeur (2012), déclare dans sa thèse de doctorat que la faillite et la liquidation sont utilisées comme synonymes de la détresse financière, l'utilisation du terme « insolvabilité » aussi, mais ce dernier prête à confusion, en effet l'insolvabilité peut se référer à l'impuissance de l'entreprise face aux paiements des dettes, mais aussi comme l'incapacité de payer les dettes qui deviennent obligatoires. Lorsque les fonds propres sont négatifs nous parlons d'insolvabilité structurelle (les dettes sont plus importantes que les actifs de la firme), quant à l'insolvabilité opérationnelle, elle concerne l'incapacité de couvrir des paiements obligatoires contractuellement au moyen des flux de liquidités.

1.2 Définition du concept de la défaillance

Ces dernières années, le nombre de recherches concernant la défaillance n'a fait qu'accroître, autant que le nombre d'entreprises défaillantes, ce pourquoi il est important de maîtriser ce concept et de s'intéresser aux différentes définitions faites par différents chercheurs et scientifiques, selon Ben Jabeur certains auteurs et chercheurs ont défini ce concept comme suit :

La faillite économique d'une entreprise est l'état qui caractérise une entreprise qui, de manière récurrente, affiche une performance économique et financière moindre que celle de ses principaux concurrents (Ooghe H, 1986) .

Casta et Zerbib (1979) abordent la défaillance de la firme en se basant sur une approche économique (donc absence de rentabilité), une approche juridique (concernant l'insolvabilité), et une approche financière (problèmes de trésorerie, et incapacité de payer les dettes).

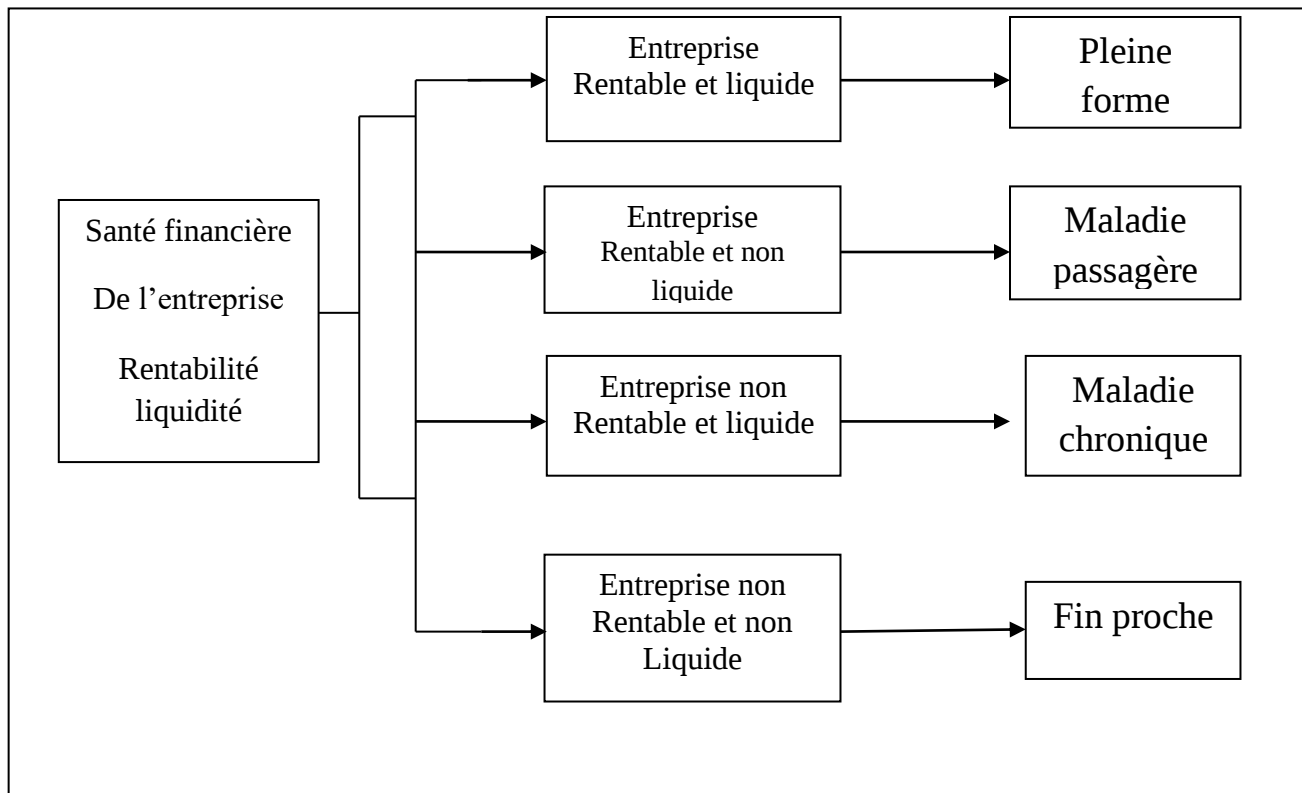
Zopounidis (1995) montre que la défaillance n'a pas qu'une seule définition ce qui prouve la nécessité d'inclure des variables qualitatives dans l'étude de la défaillance de la firme.

1.2.1 La défaillance financière

D'un point de vue financier, l'entreprise est en zone de danger une fois qu'elle se trouve impuissante à faire face à ses engagements. Donc c'est une entreprise qui n'arrive plus à s'auto financer, ce qui veut dire qu'elle rencontre des problèmes au niveau de sa trésorerie. Si la rentabilité est faible l'activité de l'entreprise est menacée et n'est plus en mesure de rémunérer des nouveaux fonds propres ce qui entraînera cette dernière à solliciter une nouvelle ligne de crédit pour poursuivre son activité.

Cependant le recours aux fonds extérieurs entraînera des charges en plus pour l'entreprise si ses résultats d'exploitation ne sont pas suffisants pour s'acquitter de l'ensemble des dettes. Ooghe et Wymmersh (1990) ont tous deux distingués les quatre catégories de firme par rapport a leurs santé financière comme suit :

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



Source : (Ooghe H., Traité d'analyse financière, tomes 1)

Selon les deux auteurs, une entreprise non rentable, et incapable de faire face à ses dettes est causée par des charges excessives de structures, ainsi que l'existence d'une valeur ajoutée moindre.

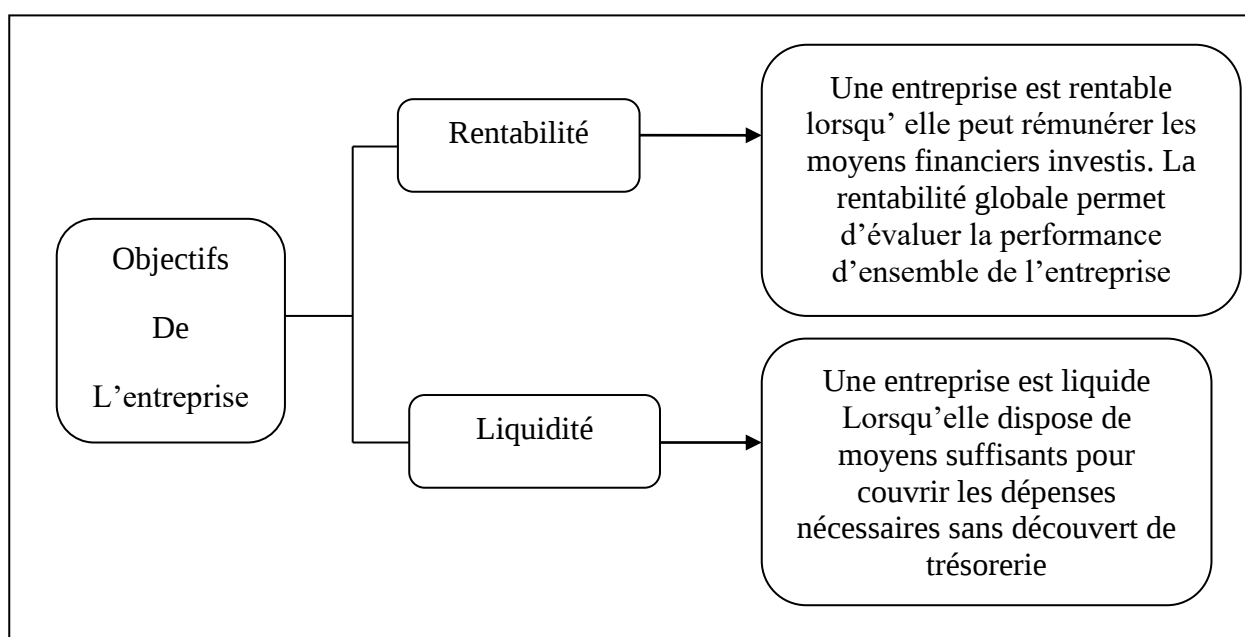
1.2.2 La défaillance économique

Lorsque l'entreprise n'arrive plus à atteindre de façon permanente ses objectifs économiques dus à l'impact de son environnement, elle est catégorisée comme étant en difficulté économique selon Ooghe et Van Wymeersch (1996)

D'après Gresse (1994) une entreprise dont la valeur ajoutée est négative est un signe de défaillance, en effet cette valeur permet de connaître la performance de cette dernière et de son bénéfice quant à l'utilisation de ses ressources de production. Dans une situation comme celle-ci, les facteurs de production utilisés sont plus importants que ce qu'elle produit ce qui amène l'entreprise à ne plus être en mesure d'assurer au prix du marché l'ensemble de ces facteurs qui jouent un rôle primordial au succès de son activité économique.

Enfin il est important de savoir que l'objectif économique pour une entreprise est de réaliser une rentabilité et liquidité qui permet de s'affirmer dans le marché à long terme selon Crucifix et demi (1992).

Figure 2 : Les objectifs économiques de l'entreprise



Source : (DERNI & CRUCIFIX)

1.2.3 La défaillance juridique

Une entreprise est en situation de défaillance ou de dépôt de bilan le moment où une procédure de redressement judiciaire est ouverte la concernant (Insee, 2019).

D'après Ben Jaber deux idées sont à retenir concernant la défaillance juridique, d'abord, l'origine des procédures de droit de faillites est l'insolvabilité d'un débiteur qui apparaît par la cessation des paiements, car ce dernier se trouve dans l'impossibilité de compenser son passif immédiatement exigible par le biais de son actif existant. En second plan, il faut savoir que depuis le droit romain, les droits des faillites sont des procédures collectives et publiques qui ont pour motivations de redresser cette entreprise ou d'éliminer cette dernière (2012)

Aussi Ben Jabeur (2012) , stipule qu'une trésorerie insuffisante, et les difficultés d'obtenir des crédits, ou une économie non favorable sont des causes principales de la difficulté de l'entreprise à honorer ses obligations.

Si cette situation se prolonge dans le temps, la firme risque de ne pas trouver de solution efficace pour s'en sortir, et son activité a de grandes chances de s'empirer encore plus.

1.3 Les Coûts de la détresse financière

Lorsqu'une entreprise est sujette à une détresse financière, elle engendre des coûts assez importants; Durant la réorganisation, les coûts engendrés lors de la mise en place des opérations peuvent dépasser la valeur de la firme spécialement quand on parle de PME.

Nous distinguons deux types de coûts de la détresse financière, d'abord les coûts directs, qui concernent les avocats, comptables, et autres professionnels. Les frais indirects qui concernent les coûts qui empêchent la gestion des affaires de l'entreprise (Jabeur, 2012).

1.3.1 Les coûts directs

Les coûts directs sont essentiels aux firmes qui sont en faillite, ces coûts correspondent aux paiements légaux, consultatifs, et administratifs réglés par l'entreprise ; Les coûts directs sont faciles à mesurer, et ils ont fait l'objet de beaucoup d'études scientifiques dans ce but la.

L'une de ses études est celles de Warner (1977) qui démontre dans ses recherches que la valeur net de ces coûts est égal à 1 de la valeur marchande de l'entreprise 7 (sept) ans avant qu'elles deviennent défailante, et augmente de pourcentage avec la propagation des défaillances au sein de l'entreprise.

1.3.1.1 Coûts réels supportés directement par l'entreprise

Selon Ben Jabeur (2012) cela correspond aux dépenses de rémunération et paiements des services internes et externes.

- **Honoraires des professionnels**

D'une manière générale, les entreprise en faillite peuvent se tourner vers des professionnels externes (comme les banquiers, les consultants, etc.), ces frais diffèrent par rapport aux tâches et à leurs complexités.

- **Mobilisation du personnel**

Le personnel se doit d'être mobilisé lorsque l'entreprise entre dans la phase de résolution des problèmes de faillite pour pouvoir établir un plan de réorganisation solide en communiquant les informations aux spécialistes externes, ce pourquoi le rôle du personnel est primordial.

Les coûts internes générés par cette phase sont difficiles à évaluer et dépendent du cas de chaque entreprise.

1.3.1.2 Coûts réels supportés directement par les créanciers de l'entreprise

Les frais exposés par l'entreprise en faillite sont à la charge de ses créanciers, donc l'Etat, les retraites, employés actuels, banquiers ainsi de suite se trouvent obligés de subir des coûts additionnels encourus en raison de la situation actuelle de l'entreprise (Jabeur, 2012)

- **Honoraires des professionnels**

Les coûts supplémentaires pour les créanciers individuels seront engendrés lorsque ces derniers délégueront des experts, ou composeront un conseil légal à part pour évaluer leurs patrimoines, en d'autres termes, pour cerner leurs positions dans les actifs et passifs de l'entreprise défaillante.

- **Mobilisations du personnel**

Selon Jabeur (2012), afin de prendre une décision finale, un bon nombre de créanciers mobilisent leurs personnels ainsi que des ressources pour faire le meilleur choix qui va dans le sens de leurs avantages (la vente ou la conservation des parts , l'élaboration d'un plan de sauvetage ou de réorganisation) Une grande partie des créanciers prendront une décision comptable à leur objectifs micro-économique personnels , car ces derniers ont dépensé des coûts supplémentaires. Il faut savoir aussi que les systèmes de gestion de management des entreprises défaillantes a pour objectif d'élaborer des plans qui protègent leurs emplois et les sources de revenus de leurs créanciers.

1.3.1.3 Réduction de l'efficacité commerciale

Une fois que la situation du débiteur devient compromise et se retrouve en situation de danger les créanciers deviennent difficiles avec ces derniers, leurs intérêts se dégradent en raison de la diminution de l'efficacité commerciale de l'entreprise. (Jabeur, 2012)

Dans cette situation, les actifs financiers deviendront moins liquides et provoqueront des risques additionnels à l'entreprise ; aussi la détresse financière a des lourdes conséquences sur le climat social de l'entreprise, l'apparition des conflits compromet le processus de résolution des problèmes car chacun a des intérêts différents, les salariés par exemple, qui se sentent menacés par la situation actuelle de la firme et qui sont tentés de quitter leurs emplois, c'est une situation qui peut rendre l'entreprise en état de cessation de paiements

1.3.1.4 Pertes de l'entreprise défailante

Lorsque l'entreprise est en détresse, d'autres entités peuvent (concurrents) récolter des gains et saisissent l'occasion de défaillance de l'entreprise pour faire profits.

1.3.1.5 Perte de parts de marché

D'après Jabeur (2012) une fois que l'entreprise entre en situation de faillite, la part de marché de cette dernière sera compromise, d'abord son image de marque n'est plus autant respectée, les salariés sont en situation de danger, et il devient difficile pour la firme d'avoir des négociations neutres et des prix ainsi que des services intéressants de la part des fournisseurs.

Lorsque l'entreprise perd ses parts de marché et se voit dans l'obligation de payer ses créanciers elle peut se retrouver dans l'obligation d'établir une cessation d'actifs pour en tirer des liquidités au profit des créanciers, mais cette solution ne permet pas de vendre au prix du marché, Pulvino (1998) a prouvé cela dans ses recherches, en parlant des compagnies aériennes en situation de défaillance qui vendaient leurs avions à un prix inférieur au prix qu'une entreprise en situation stable aurait récolté.

1.3.1.6 Concentration sur le court terme

Les entreprises qui sont déficientes sont incapables de se projeter sur l'avenir et sont focalisées sur des objectifs à court terme, vu la situation instable elles se doivent de garder des fonds pour ne pas fragiliser encore plus leur situation financière.

Selon Shleifer et Vishney (1992) les entreprises en situation déficiente ont une vision à court terme car elles ont des obligations envers les créanciers, ce qui fait qu'elles vont avoir tendance à liquider leurs actifs pour la plupart du temps à bas prix ;

Il est important de savoir que des coûts de transactions supplémentaires peuvent être additionnés aux frais auxquels doit faire face l'entreprise dans le cas où ses actifs sont moins liquides.

1.3.2 Coûts indirectes

Les coûts indirectes sont indiscernables et difficiles à préciser, ce qui fait qu'il est complexe de déterminer si l'instabilité de l'entreprise est causée par les coûts indirectes ou par les causes premières qui l'ont mise dans une situation de défaillance.

Dans cette optique là, un bon nombre de chercheurs se sont intéressés à adopter des approches pour analyser la probabilité de ses coûts, par exemple Andrade et Kaplan (1998) analyse les aspects qualitatifs de comportement de la firme.

2. Les déterminants de la défaillance

La défaillance a fait l'objet de plusieurs recherches de par différentes disciplines, ce pourquoi au cours de cette section, nous allons faire connaître les différentes approches financières, économiques, stratégiques, managériales et organisationnelles qui expliquent les déterminants de la défaillance.

2.1 Les approches financières explicatives de la défaillance

Les entreprises défaillantes qui ont un système de gestion déficient pour la plupart présentent une situation financière instable quel que soit le type de ces entreprises, ceci nous amène à déduire que l'analyse des informations financières permet de mieux cerner la situation de l'entreprise et de son activité, les ratios sont des indicateurs qui sont indispensables à cette analyse pour en savoir plus sur sa rentabilité, sa solvabilité etc.....

2.1.1 La rentabilité

Généralement les ratios de la rentabilité économique¹, le taux de rotation de l'actif économiques², ainsi que le ratio de taux de marge³ sont les trois composant de la rentabilité économique. Les entreprises déficientes ont une rentabilité et une rotation d'actif peu importante et vraiment faible, cela peut être dû à une évolution des coûts qui n'est pas favorable, ou un choix stratégique qui n'est pas réussi, d'après la thèse de Jabeur nous avons pu connaître l'avis de certains auteurs et chercheurs concernant ce point (2012):

D'après Keasy et McGuinness (1990) la défaillance des entreprises industrielles britannique est beaucoup plus clairement indiquée avec l'étude de sa rentabilité et l'efficience.

Quant a Bescos (1989) il s'est intéressé aux déterminants de réussite d'un plan de redressement et a découvert à travers une étude factorielle que le taux de marge brut d'exploitation est un indicateur pertinent pour connaître la finalité de la mise en place du redressement.

Pour ce qui se rapporte a la rentabilité Pompe et Bilderbeek (2005) croient au fait qu'une firme qui connaît une baisse de ses profits a des chance de connaître des problèmes d'aspects financiers par la suite , d'ailleurs certains adhèrent au fait de l'existence d'un lien entre les déficiences d'une firme et sa rentabilité.

2.1.2 Capacité de remboursement des dettes et la couverture des charges financières

L'autonomie financière de l'entreprise est fragilisée face à son endettement qui est mesuré via la marge sur prélèvement financier, ainsi que leurs solvabilités mesuré par la capacité de remboursement. Les marges associées aux retraits sont des indicateurs particuliers de la défaillance, ce qui conduit les firmes défaillantes à être insolvable en peu de temps en raison d'une capacité de remboursement réduite.

En considèrent la prime de risque, les créanciers ajoutent des ratios qui se reflètent indirectement dans la réduction des nouvelles entrée de prêt. Certains chercheurs stipulent que lorsque le cash flow est insuffisant pour payer ses engagements, ceci correspond a une situation de défaillance.

¹ Rentabilité économique= Excédent brut d'exploitation /actif économique

² Taux de rotation de l'actif économique = Valeur ajoutée / actif économique

³ Taux de marge = Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée

Concernant les prévisions d'une éventuelle situation de défaillance beaucoup de chercheurs s'accordent sur les effets négatifs de la capacité d'indemnisation des entreprises dont la situation financière se dégrade (Jabeur, 2012).

2.1.3 La liquidité

Jones et Hensher (2004) , Lin (2009) , stipulent que la liquidité de la firme reflète sa capacité à payer ses obligations nécessaires a court terme, aussi les ratios qui reflètent la liquidité de l'entreprise sont focalisés sur le fait que le paiement des passifs courants se fait a partir du cash que produisent les actifs courant de cette dernière (Jabeur, 2012).

Les entreprises défaillantes ont une trésorerie constamment négative contrairement aux entreprises saines, cette situation est la plus part du temps le résultat d'une mauvaise structure de financement marquée par un manque de ressources à long terme qui s'apparente a un cas d'insolvabilité.

Les fonds de roulement en baisse annoncent généralement la défaillance de la firme une année auparavant, cela peut être la cause d'un programme d'investissement mal financé, et l'augmentation des besoins de fonds de roulement est la cause d'une augmentation des créances des clients et des stocks comparés aux dettes de fournisseurs ; il représente aussi la présence de défaillance concernant le règlement des obligations vis-à-vis des clients.

2.1.4 La solvabilité et l'équilibre financier

D'après Ben Jabeur, Helal (1994) insiste sur le fait que la qualité de la solvabilité est donnée à la firme lorsque la réalisation de ses éléments d'actifs lui offre la capacité d'assurer ses dettes. La solvabilité est un élément que les créanciers suivent de très près, car en cas de faillite, ils devront faire face à des problèmes financiers.

La notion de fond de roulement est un outil analysant l'équilibre financier de la firme, et est comme une marge de sécurité pour l'entreprise.

En finance, l'équilibre financier d'une entreprise dépend de l'utilisation des ressources à court terme pour couvrir l'actif circulant, et les ressources stables pour couvrir les emplois,

une règle de finance qui permet de maintenir une santé financière saine pour l'entreprise selon Lisa et al (1990).

2.1.5 L'endettement

Ben Jaber déduit dans sa thèse que la littérature financière accorde un regard positif à l'endettement, car il permet de générer un effet de levier positif si les bénéfices d'exploitation sont supérieurs aux charges d'intérêt, et que l'endettement est un moyen de se débarrasser de l'asymétrie informationnelle, ce qui signifie que la politique d'endettement peut être interprétée comme un moyen de calmer les conflits entre dirigeants et actionnaires (2012)

Par contre, Jabeur insiste sur le fait que des chercheurs affirment que l'endettement même temporaire peut engendrer un refus de financement de projet rentable du point de vue de sa valeur actuelle nette, en effet la hausse de l'endettement augmente la probabilité que l'entreprise se retrouve en situation de faillite, les auteurs tels que Atlman, Casta.. et bien d'autres sont d'accord sur le fait que l'augmentation de l'endettement cause la diminution de performance de l'entreprise et son instabilité, une fois que ce dernier n'est plus maîtrisé il ya de grande chance que la firme entre en redressement judiciaire (2012).

Il est vrai que l'augmentation de l'endettement fragilise la structure financière de l'entreprise spécialement si ses cash flow et profits baissent, elle aura beaucoup plus de difficultés à survivre à d'éventuelle problèmes.

Pour conclure nous dirons que le total d'un bilan qui montre des dettes importantes est significatif d'une entreprise fragilisée est en zone de danger financièrement parlant.

2.2 Les approches stratégiques, organisationnelles, et managériales explicatives de la défaillance

La défaillance des entreprises est un sujet complexe et vaste, ce pourquoi le caractère financier a lui seul ne suffit pas à comprendre les déterminants et causes de la défaillance des entreprises et nécessite de ce fait, une approche explicative d'un point de vu stratégique, organisationnel et managérial pour compléter notre compréhension de ce concept.

2.2.1 La concurrence

Jayet et Tore (1994) stipulent que lorsqu'une firme possède une meilleure connaissance et pratique d'une compétence dans son domaine d'activité, elle crée un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents. Cependant les entreprises sont dans un environnement qui est constamment en changement, donc l'apparition de produit de substitue, de firme du même secteurs , le développement technologique , parfois même le rôle de l'état peut amener l'entreprise a disparaître , ce pourquoi pour se protéger contre la menace des nouveaux entrants, l'existence de barrière d'entrée est primordiale et doit être adoptée dans la stratégie de l'entreprise (Jabeur, 2012).

Ces barrières d'entrée sont : Les économies d'échelles, la différenciation du produit, l'accès aux canaux de distribution, la politique gouvernementale.

2.2.2 La technologie

Selon Jabeur, Marchesnay (1985) s'est intéressé à la défaillance des entreprises et a identifier trois risques spécifiques qui sont : le risque de dépendance technologique, le risque de dépendance commerciale (qui est en fonction de l'étroitesse ou la largeur du couple produit marché), et enfin le risque de volatilité technologique (qui est lié au développement virtuelle d'une technologie de substitution. Prendre connaissance de ce risque permet de donner à l'entreprise une marge de manœuvre, lui permettant d'élaborer un plan opérationnel stratégique qui pourrait la faire bénéficier d'une protection.

Il faut savoir aussi que la croissance peut déstabiliser la sûreté de la firme si cette dernière ne dispose pas des moyens nécessaires à son maintien.

En récapitulatif, nous soulignons le fait que la défaillance de l'entreprise est engendré par la dépréciation de sa technologie qui génère des prix de revient non compétitifs sur le marché et une production qui n'est pas importante pour répondre à la demande (Kazanjian, 1988)

2.2.3 L'apprentissage et l'expérience

Les entreprises qui ont de l'expérience et qui sont déjà installées, ont des avantages au niveau des coûts quelque soit leur économie d'échelle, et que la concurrence ne peut atteindre.

La remarque qu'on observé certains chercheurs selon Jabeur, est que le rendement de la firme est fortement lié avec une bonne gestion des connaissances pratique de la direction, via l'élaboration d'un plan stratégique meilleure.

Ce qui veut dire que le savoir faire des entreprises est un avantage qui représente un facteur clé du succès de cette dernière dans le marché, mais aussi internement, les risques de défaillances sont éloignés car l'entreprises a des connaissance et des pratiques qu'il lui permettent de prendre les bonnes solutions ainsi que de s'imposer dans le marché (Jabeur, 2012).

2.2.4 Les besoins en capitaux

Le capital permet d'évaluer le risque des entreprises à souffrir de défaillance, Altman (2006) affirme que le développement et création des firmes est conditionnée par le fait que cette dernière ait des fonds propres nécessaires.

Après s'être penché sur cela, des chercheurs stipulent que le capital investi n'est pas la seule cause de la défaillance de l'entreprise, cela concerne aussi les gestionnaires qui n'ont pas établi une bonne gestion de leurs ressources existantes ainsi qu'une mauvaise stratégie de financement, ce qui explique pourquoi la gestion financière et une structure adaptée aux capitaux dès la création des firmes est un déterminant clé de sa réussite sur le marché, de même que l'organisation de la circulation de l'information qui, si mal organisé est à l'origine des complications d'exploitation (Jabeur, 2012).

2.2.5 La qualité du management et la multiplication des erreurs de gestion

La survie de l'entreprise dépend de sa capacité à personifier un mode de configuration conciliable avec son environnement changeant. C'est pourquoi le type d'organisation à choisir doit être étudié et prendre en considération les variables économiques et la situation du marché (Guilhot, 2000).

Ben Jabeur s'accorde à dire que les compétences de gestion ont un impact sur la possibilité de l'entreprise à entrer en faillite ou non, il stipule également que Thornhill et Amit (2003) affirment que le degré de rationalité du dirigeant est ce qui conditionne la réussite ou pas de la firme surtout quand il s'agit de PME.

En ce qui concerne les erreurs de gestion, ces dernières sont dans la majorité des études parmi les facteurs qui peuvent mettre fin au développement et à la réussite de l'entité, ces facteurs sont généralement : formation manquante, système d'information manquant de structure, la maîtrise des coûts, délais.

2.2.6 La personnalité du dirigeant et son environnement socioculturel

Plusieurs travaux s'accordent à la conclusion que l'insuffisance du dirigeant est la raison de la défaillances des entreprises, et en plus des variables telles que l'âge ,éducation, religion...des variables plus subjectives tel que les valeurs personnelles , caractéristiques individuelles et sociologique , critères d'ordre moral , quand un dirigeant est encastré dans l'organisation pour la plupart ils éprouvent une réticence concernant tout changement stratégiques (Jabeur, 2012).

Koenig s'accorde sur le fait que les dirigeants qui commencent une nouvelle entreprise sont plus exposés aux dangers par rapport aux entreprises qui sont là depuis longtemps, car les doutes concernant les finances, la stratégie technologies...diminuent avec l'effet de l'apprentissage (1991)

Tableau 1 : Résumer des approches stratégiques managériales et organisationnelles

	Stratégiques, organisationnelles, managériales	
Problématique	Quel sont les forces et faiblesses qui détermine le succès ou l'échec de l'entreprise face a son environnement ?	Dans quelle mesure le management est- il responsable de la défaillance de l'entreprise ?
Hypothèses	• Les sources de faillite sont multidimensionnelles et d'origine interne/ externe. • L'environnement et la concurrence sont des facteurs essentiels du succès ou de l'échec	• Les caractéristiques personnelles du chef d'entreprise (statut, âge, niveau d'instruction, attitudes..) jouent un rôle important ainsi que ses pratiques de gestion. • Caractéristiques personnelles et pratique de gestion sont fortement conditionnées par l'environnement organisationnel du dirigeant.
Méthodologie	• Modélisation • Analyse de cas et analyse de dossier • Analyses factorielle	• Analyse de cas • Questionnaires distribues a des dirigeants et entretiens • Elaboration de modèles empiriques
Résultats	• Identification des facteurs de défaillances spécifiques a la petite et grande entreprise • Spécificité de la petite entreprise par rapport a la grande entreprise • Mise en évidence du rôle joué par l'environnement et sa turbulence • Approfondissement de la notion de risque	• La personnalité et l'expérience du dirigeant sont des critères prépondérants • Le rôle du dirigeant est fondamental dans les PME-PMI • Enumération des traits de personnalité de dirigeants en situation d'échecs

Source : (Guilhot, Défaillances d'entreprises . Soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques, 2000)

2.3 Les approches économiques explicatives de la défaillance

Les conditions macroéconomiques peuvent impacter la venue de la défaillance au sein des entreprises. Les économistes aussi font vite le lien entre les facteurs environnements macroéconomiques et la faillite de l'entreprise.

2.3.1 La conjoncture économique

La pérennité d'une entreprise est fortement dépendante de la conjoncture économique, entre autres, une conjoncture compliquée peut déstabiliser la structure du chiffres d'affaires ainsi que des prix de vente qui ne coïncide pas avec le marché, la rentabilité de l'entreprise devient moindre (Liang.L, 2007)

Pendants les crises économiques la défaillance augmente en raison des facteurs externes de l'entreprise, et celles qui arrivent à passer outre cette période difficile sont les firmes qui ont su identifier et s'adapter rapidement aux changements, car le ralentissement économique rend le marché encore plus concurrentielles ; Des centaines d'entreprises durant cette période prennent des risques commerciaux important dus à la situation (Jabeur, 2012)

Un bon nombre de recherches s'est intéressé a utilisé les modèles de régression économétrique qui tiennent compte du phénomène de retard pour identifier les variable macroéconomiques sur la défaillance des firmes (Khoufi & Feki, 2004) , d'ailleurs dans ce cadre la Jabeur explique que Rose et Al (1982) stipulent que la défaillance des entreprises peut être comprise par 6 (six) variables macroéconomiques ci-dessous :

- Les bénéfices après impôts concernant les revenus générés par la firme avec un retard de trois trimestres.
- Le taux des bons de trésor retard de quatre vingt dix jours
- Le taux d'intérêt avec un retard de quatre trimestres
- Les en détails par rapport au PNB
- Les investissements intérieurs privés par rapport au PNB avec un retard d'un trimestre
- L'indice S&P 500 avec deux trimestres de retard.

2.3.2 La création de nouvelles entreprises

Un bon nombre d'auteurs est d'accord sur le fait que la croissance de création de nouvelles entreprises augmentent le nombres de défaillances des autres entreprises après un certain

temps, dans cette optique la, Altman (2006) a notifié que la moitié des faillites interviennent durant les 5 premières années, ce qui signifie que la période requise pour être en situation de défaillance est relative au montant de l'argent investi en premier dans l'entreprise, et aussi à une mauvaise gestion, et à un déficit managérial et un déficit en capital.

Selon Ben Jaber (2012), La création semble être un facteur de croissance du nombre d'entreprises défaillantes, les jeunes entreprises sont les premières concernées et le risque est plus important pour elles.

2.3.3 Le marché monétaire et la politique du crédit

Les conditions de crédit et de marché monétaires sont vues comme les causes de la faillite des entreprises, ce qui fait que l'évolution de la masse monétaire est un indicateur de la situation des liquidités de la firme, et la hausse du taux d'intérêt des crédits bancaires signifie une situation compliquée pour les entreprises.

2.3.4 La variation du niveau des prix

Le taux de consommation monétaire est ce dont dépendent les résultats d'une entreprise, car l'inflation peut avoir un aspect positif ou négatif pour cette dernière selon son cas et sa situation. A court terme il est possible que l'inflation ait un bon impact sur les entreprises à fort effet de leviers car elles ont l'opportunité de régler leurs dettes avec de l'argent déprécié, par contre, à moyen terme les temps de réponses de l'entreprise sous l'augmentation du taux de l'inflation peuvent être longs et les coûts augmentent alors plus rapidement le prix de vente, ce qui accentue la fragilité de l'entreprise (Jabeur, 2012).

Ce n'est que sur le long terme que les conséquences de la situation macroéconomiques en termes de défaillances se font ressentir, des travaux stipulent que le taux d'intérêt et d'inflation contrôlent la baisse des taux de faillites.

2.3.5 L'ouverture de l'économie

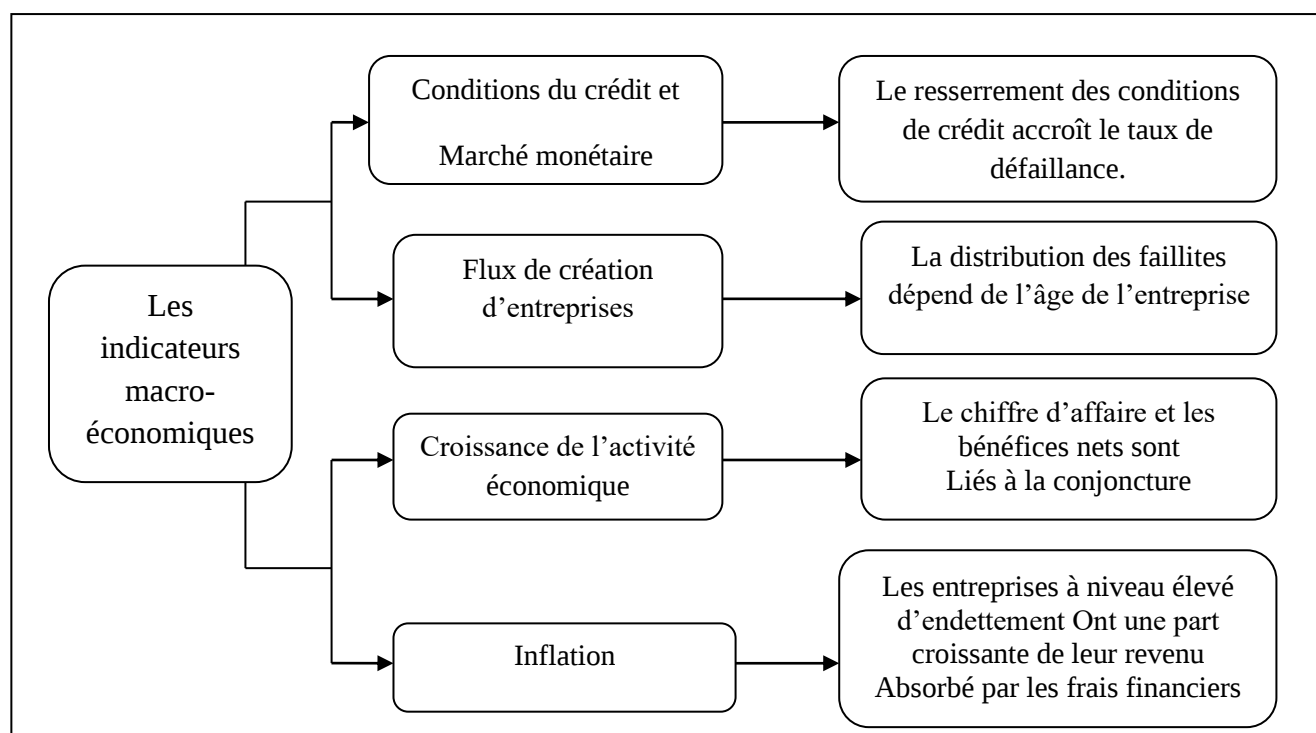
L'ouverture des marchés qui inclut l'apparition de nouveaux concurrents étrangers, est un phénomène accéléré de nos jours,

Ce qui conduisent les entreprises à être dépassées, la connexion ente les marchés devient de plus en plus importante.

La mondialisation a pour conséquence de créer une concurrence féroce (au niveau des prix, qualité) et un contrôle de plus en plus difficile et beaucoup de dirigeants ont pour objectif de rivaliser avec ces derniers.

Les causes macroéconomique principales qui ont pour conséquences de fragilisé une entreprise et de la rendre défailante sont représentées dans la figure ci-dessous dont Ben Jaber (2012) s’est inspiré via les travaux de Crucifix et Derni en 1993.

Figure 3: Cause de défaillance selon l’approche macroéconomique



Source : (Crucifix & Derni, 1992)

3. Méthodes de l'analyse du risque de défaillance

Selon Gresse (1994) les méthodes d'analyses concernant les risques de défaillance et ce qui pourrai les prévoir n'est pas récent, beaucoup de chercheur au cours des années trente et quarante, ont voulu prouver que les ratios de l'entreprise diffère quand cette dernière est en bonne santé que lorsque elle est en situation déficitaire.

Au cours de cette section nous allons expliquer quelques méthodes d'analyse du risque pour avoir une meilleure compréhension de certains de ces outils.

3.1 L'analyse patrimoniale et l'analyse fonctionnelle

Selon Jabeur l'analyse patrimoniale et fonctionnelle est faite à partir des documents de synthèses qui sont analysés selon une optique fonctionnelle (selon trois cycles de l'entreprise donc, les opérations d'investissement, de financement, d'exploitation), et selon l'optique patrimoniale donc concernant l'analyse liquidité et exigibilité (2012).

L'analyse patrimoniale est faite à partir du fond de roulement liquidité⁴ qui correspond à un moyen sécurisant financièrement pour l'entreprise de faire face à ses dettes à court terme.

Le diagnostic financier selon l'analyse fonctionnelle s'intéresse au fond de roulement (FR) qui permet de calculer la trésorerie avec les données d'exploitation en temps court (la situation de la trésorerie nous renseigne sur l'état financier de l'entreprise), et au besoin de fond de roulement (BFR).

3.2 L'analyse par la méthode des ratios

D'après la définition de Lochard (2002), il est vrai que l'analyse de ratios n'est pas propre à l'analyse financière mais elle revêt d'une importance capitale, elle consiste à faire des rapports de calcul spécifiquement choisis de différents documents financiers d'une firme donc les bilans comptables, compte des résultats, les flux de la trésorerie ainsi de suite. Ces derniers vont nous renseigner sur la santé financière et l'état des finances de l'entreprise et son évolution passée ainsi que l'anticipation de ses résultats futurs, ainsi que la comparaison avec d'autres entreprises des mêmes secteurs afin de comparer les performances.

Il faut savoir que dans cette méthode de l'analyse des ratios l'interprétation des ratios est infinie donc il convient d'en choisir un nombre suffisant qui permettra d'avoir une interprétation suffisante et éliminer les ratios qui n'ont pas de lien logique dans l'interprétation.

L'analyse des ratios pour les exercices passés et actuel de l'entreprise permet d'avoir une idée claire sur une éventuelle situation alarmante de défaillances ainsi que l'évolution de la firme.

⁴ Fond de roulement liquidité = excédent des actifs (de moins un an) / passif (moins un an)

3.3 La méthodes des scores

Selon Nokairi plusieurs auteurs ont définis la méthodes des scores, sa définition varie d'une personne a l'autre selon le but de son utilisation, en générale le scoring est un outil d'aide a la décision en recherchant les caractéristiques opposant des groupes prédéfinis , cette méthode est utilisée principalement par les banques et établissements de crédit pour distinguer les bons et mauvais clients selon certains critères , le scoring permet de prédire si le client aura un changement de situation ou pas selon ses caractéristiques (2019) .

3.4 Les modèles de détection de la défaillance

3.4.1 Le modèle de Beaver (1966)

Selon Nokairi, l'analyse discriminante uni-variée a été initiée par Beaver (1966) pour identifier la probabilité d'un seul ratio a prédire la défaillance lors d'un échantillonnage, c'est un modèle simple qui consiste en la comparaison des ratios des firmes saines avec celles qui sont défaillantes, afin de permettre aux analystes la prévention des faillites de façon précise (Wafia, 2019).

D'après son modèle le ratio du fond de roulement sur la dette total est important, car plus ce dernier est faible, plus la probabilité d'occurrence de faillite n'augmente, comme pour le risque du crédit.

Quant aux dettes total / actif total plus ce dernier est élevé plus l'entreprise est susceptible de faire faillite, contrairement aux cinq autres ratios.

3.4.2 Le modèle de ZETA

Selon l'article de Nokari, Altman a crée ce modèle en 1977, et il conclut que ce modèle ZETA est adapté pour estimer les faillites sur une période de 5 ans, ce modèle est connu comme étant le plus avancé et qu'il reste toujours précis (2019)

Selon cette recherche la faillite de l'entreprise est négativement corrélée avec les ratios actifs court terme / passif court terme, bénéfice avant intérêt / actif total, bénéfices non repartis/ actifs total, actions ordinaire/ (Avoir+dettes long terme+ crédit bail), l'algorithme de la

couverture de la dette et le logarithme de l'actif total ; et il est positivement corrélé à l' écart type du rendement des actifs (Wafia, 2019)

3.4.3 Le modèle de Conan et Holder

Selon l'article de Nokairi, Conan et Holder durant 1979 crée une fonction pour les entreprises sur une base de 31 ratios, ils ont élaboré une fonction discriminante a 5 variables comme suit (Wafia, 2019) :

$$Z = + 24 X1 + 22 X2 + 16 X3 - 87 X4 - 10 X5$$

Avec :

- $X1$ = EBE/ Endettement global
- $X2$ = Capitaux permanents/ Passif total
- $X3$ = Réalisable et Disponible/ Actif total
- $X4$ = Frais Financiers / Chiffre d'affaires hors taxe
- $X5$ = Frais de personnel / Valeur ajoutée

En faite, le modèle a la capacité de combiné un niveau Z donné à une probabilité d'échec de l'entreprise, rendant ainsi les règles plus précise pour prendre une décision optimal,

Ce modèle suit une loi de probabilité de défaillance suivante, si Z est supérieur a neuf (9), l'entreprise a une bonne structure financière, si il est inferieur a 4 il est fort probable qu'elle sera sujet a une défaillance (Wafia, 2019).

Grace à cette loi de probabilité de faillite cela nous permet de calibrer les firmes étudiées à leur niveau de risque.

Conclusion du chapitre 1

Tout au long de ce chapitre concernant la défaillances des entreprises, nous avons tenté de présenter la notion de la détresse financière, et de la défaillance d'un point de vue financier, juridique et économiques, ce qui nous a permis d'avoir une meilleure compréhension de ce phénomène grandissant de nos jours, et de comprendre sa signification a partir de différents points de vue et de différents chercheurs et scientifiques (Jabeur, 2012)

Par la suite nous nous sommes aussi intéressé aux coûts de la détresse financière qui peuvent se présenter sous forme de coût directes, ou indirect, cela nous a permis de comprendre l'étendue des pertes que peut une entreprise avoir a géré lors de la phase de défaillance, et les coûts auxquelles elle doit faire face afin de combattre ces défaillances et de s'en sortir

Nous avons également présenté les déterminant de la détresse financières selon les différentes approches, financièrement parlant, stratégiquement et managériales et organisationnelles, ainsi que économiquement, cela nous a permis d'avoir une vue d'ensembles a propos de la défaillance de l'entreprise et ses facteurs déterminants.

Enfin, en derniers lieu, nous nous sommes intéressé aux méthodes d'analyse des risques, en présentant les différents modèles de l'analyse de la défaillance, ainsi que d'autres méthodes tels que l'analyse des ratios, ou le scoring, cela nous a permis de se faire une idée sur les méthodes préconisées par les experts pour analyser la défaillance, méthodes prises comme moyen de prévention ou de détection de la défaillance au sein de l'entreprise, le but étant d'éviter un point de non retour pour cette dernière.

CHAPITRE 2

Restructuration en Algérie et l'assainissement financier

Introduction du chapitre 2

Les entreprises du secteur public constituent un vaste domaine expérimental depuis l'indépendance compte tenu du rythme de maintien des options sur leur durée de vie.

L'entreprise publique a, en fait, connu plusieurs modifications ou mutations qui lui ont permis d'accueillir de nouvelles informations économiques et sociales (SADI, LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN ALGÉRIE, Objectifs, modalités et enjeux , 2005)

Le secteur public s'est longuement développé dans le secteur industriel, créant un certain nombre d'entreprises dans le but d'assurer le développement économique de l'Algérie.

La mutation de l'organisation de l'entreprise publique a été induite par les changements successifs qu'a connus l'environnement économique qui ont eu un impact sur leur gestion et qui ont forcé l'entreprise publique à se restructurer pour s'adapter.

C'est en fait une mutation en profondeur qui a abouti à la mise en place d'un nouveau mode de gestion et à la création d'une nouvelle entité : l'Entreprise Publique Économique (EPE).

Un cadre juridique adéquat a permis la mise en œuvre d'un certain nombre de réformes qui s'est résumé en premier abord en la restructuration organique et financière de l'EPE, ce qui lui a permis d'émerger de l'ancien système d'organisation centralisé, devenu obsolète et contre performant et qui avait induit l'incapacité des entreprises publiques à résoudre leurs problèmes d'ordre financier, de gestion, d'approvisionnement, de renouvellement et de maintenance des outils de production (SADI, LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN ALGÉRIE, Objectifs, modalités et enjeux , 2005)

Un bon nombre de réformes ont suivi, à l'instar des assainissements financiers dont le but a été d'assainir les difficultés financières très contraignantes qui mettaient alors en péril le devenir des entreprises publiques.

Durant ce chapitre et dans l'intérêt d'avoir une meilleure compréhension de la restructuration et de l'assainissement financier, nous allons dans la consistance de la première section présenter l'évolution de l'entreprise publique algérienne et dans la teneur de la deuxième section décrire la restructuration des entreprises publiques algériennes et, nous clôturerons ce chapitre en une troisième section qui présentera l'assainissement financier ainsi que sa démarche et son impact.

1. Développement de l'entreprise publique algérienne

L'entreprise publique algérienne est une institution relativement récente, depuis l'indépendance elle a été sujette à plusieurs changements. Le secteur public s'est développé en acquérant des entreprises publiques qui créent, à des prix fixés administrés par l'état, des biens et services, dont le premier objectif est de répondre aux besoins de la population.

Depuis l'indépendance, ces entreprises ont connu une succession de modes de gestion que nous allons développer au cours de cette section

1.1 L'entreprise publique

Du point de vue juridique, l'entreprise publique est toute entité relevant du patrimoine étatique et qui pratique une activité économique.

Selon l'approche managériale elle est définie comme « une organisation qui gère des activités économiques, sociales, dans laquelle l'état a formellement le contrôle des instruments de gestion » (Taïb, 1984), il faut savoir que contrairement au secteur privé qui ont pour but premier de maximiser les profits, l'entreprise publique, au lendemain de l'indépendance, n'a pas créée pour cela mais pour suivre les objectifs du gouvernement.

La notion d'entreprises publiques a été inspirée du droit français ; En ce qui concerne les entreprises publiques algériennes, elles ont revêtu différentes formes juridiques au gré des réformes économique et, notamment :

- Entreprises industrielles autogérées
- Établissement publics administratifs (EPA)
- Société nationales
- Société d'économie mixte
- Les Entreprises Publiques Economiques (EPE), organisées sous forme de SPA
- Etablissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC)

1.2 L'entreprise autogérée (1963 /1967)

L'autogestion agricole et industrielle n'a pas été préméditée, elle est survenue au lendemain après le départ des colons français et des responsables des usines, ce qui a engendré que les ouvriers agricoles et travailleurs du secteur industriel ont été quasiment livrés à eux même.

Les biens déclarés par la suite comme vacants, les travailleurs ont continué à faire fonctionner les usines et les fermes de façon collégiale.

Ce mode de gestion a très vite été réglementé et l'autogestion a été régie par deux grands corps de textes législatifs : les décrets de mars 1963, suivis des décrets de juin 1964 (2009) .

L'entreprise d'autogestion est le résultat de deux techniques juridiques : la nationalisation et la socialisation, cette entreprise était composée de trois organes qui sont l'assemblée générale des travailleurs, le comité de gestion et le directeur de l'entreprise.

Tableau 2: Entreprise en autogestion recensées en janvier 1964

BRANCHES D'ACTIVITE	TOTAL		% Entreprises	% Effectif	Nombre moyen d'ouvriers
	Nombre	Effectif			
Bâtiments et matériaux de construction	114	2773	33	29	24
Bois	37	758	11	08	20
Métallurgie et électricité	49	886	14	09	18
Alimentation	85	2259	25	24	17
Textiles	08	529	02	06	66
Chimies	17	1146	05	12	67
Divers	35	1172	10	12	33
Total	345	9521	100	100	28

Source : (Le secteur socialiste industriel » brochure du Ministère de l'orientation national , 1964)

1.3 La société national

Après 1965, il a été défini un modèle de développement véhiculant une politique industrielle créant la quasi totalité des sociétés nationales. Depuis leurs création jusqu'en 1971, ces sociétés étaient qualifiées d'entreprises d'Etat c'est à dire, d'entreprises dont la gestion est

assumée exclusivement par les agents de l'Etat excluant toute participation des travailleurs (2009).

Ce qui fait que l'état a constitué un certain nombre des sociétés dont l'objet est d'investir dans des projets économiques et sociaux et dont la gestion ainsi que l'extension de la gestion du patrimoine public est confiée à un directeur général qui s'appuie sur un organe nommé conseil d'administration ou comité de direction et qui suit la comptabilité commerciale.

Ces entreprises ont connu une multitude de problèmes, notamment l'inexistence d'un objectif économique et l'absence de système homogène, et de niveaux technologiques contrainte qui ont fini par remettre en cause ce mode de gestion jusqu'à son abandon définitif (Salima, 2010).

1.4 La gestion socialiste des entreprises (GSE)

Le 10 novembre 1971 a été une étape importante dans l'évolution de la gestion socialiste des entreprises, un certain nombre de décisions eurent un impact sur l'économie du pays ainsi que sa structure à travers l'adoption d'un système de planification systématique, la nationalisation des hydrocarbures.etc (Mira, 2015)

Afin de permettre l'association des travailleurs à la gestion de l'entreprise, des structures comme l'assemblée des travailleurs qui est l'organe principal d'administration et dont le rôle et les missions étaient stratégiques, aussi que les commissions permanentes qui représentaient l'assemblée des travailleurs au niveau de différents services et qui impliquaient, de fait, le collectif des travailleurs dans la gestion quotidienne de l'entreprise :

- La commission de discipline
- La commission des affaires sociales et culturelles
- La commission économique et financière
- La commission du personnel et de formation
- La commission d'hygiène et de sécurité

En plus de cela, s'ajoutait le comité du conseil de direction qui doit être tenu informé du fonctionnement de l'entreprise. Le directeur général qui est désigné par la tutelle, préside le conseil de direction, représente à lui seul les pouvoirs publics qui lui délègue ainsi les pleins pouvoirs.

En résumé l'organisation socialiste des entreprises en Algérie est une des composantes politiques et économiques de l'évolution en Algérie. Elle permettait au secteur public de combattre toutes formes de dépendance économique. La gestion socialiste n'est pas un outil de gestion mais une nécessité à la révolution socialiste pour transformer les rapports sociaux.

A cause des difficultés imposées par la politique de planification économique (plans périodique étalés sur plusieurs exercices) de l'époque, les travailleurs ne pouvant pas être considérés comme des cadres et se sont avérés incapables de gérer leurs entreprises, la Direction se devant de respecter les objectifs de l'état tout en étant à la tête de la hiérarchie (Thèse de doctorat en sciences commerciales, Evaluation des performances, 2009)

1.5 L'entreprise publique économique (EPE)

Avant que cette étape ne survienne, l'entreprise algérienne n'avait pas un comportement commercial axé vers le marché, ce qui veut dire que toute l'activité, qu'elle que soit le type de l'entreprise, était déterminée par des décisions administratives qui étaient loin d'être fondées sur la maximisation du profit.

Donc l'autonomie a été une évolution nécessaire qui avait pour objectif d'éloigner l'Etat de la gestion interne de l'entreprise. En d'autre terme l'autonomie des entreprises a été la rupture avec l'esprit de la GSE, cette mutation, entamée en 1988, s'est concrétisée grâce aux réformes politiques et économique rendues effectives 1989.

Les réformes mises en œuvre se présente comme une rupture complète et brutale par rapport avec les pratiques de gestion antérieures, elles consacrent le passage d'une économie planifiée vers une économie dans laquelle le marché est le régulateur de l'activité économiques, cette évolution implique des nouvelles méthodes importantes au niveau de l'entreprises (M.Brahimi, 1989)

2. La restructuration des entreprises publiques algériennes

Durant la période de 1967-1978, un diagnostic économique a révélé des dysfonctionnements et, des déséquilibres financiers qui ont généré de graves perturbations économiques.

Les dérèglements constatés entaient à l'origine causés par la crise publique qui a influencé la gestion des entreprises publiques, ce qui a remis en cause les anciennes pratiques de gestion (Derrouis, 2010)

Dans cette section, nous allons expliquer les différentes transformations dont a été sujet le secteur public en Algérie et induites par les constats rapportés ci-dessus.

Ces changements ont été formalisés sur tous les plans, que ce soit décisionnel, organisationnel ou managérial, par le biais de la mise en œuvre d'un nombre important de restructurations que nous allons présenter ci-dessous

2.1 La restructuration organique et financière

2.1.1 Les raisons du recours à la restructuration

En 1979, un bilan économique et social de la période 1967-1978 a été présenté par le FLN et a mis en exergue les dysfonctionnements dans l'organisation et l'activité de l'économie nationale, et dont les résultats ont consisté en (SADI, 2005) :

- Sur endettement (95 % de la production intérieur brute)
- Appareil de production pas suffisant 70 % d'utilisation des capacités de production des entreprises publiques industrielles.
- Difficultés d'exploitation
- Forte Dépendance international : une dépendance vis-à-vis de l'étranger pour tout ce qui concerne la technologie, pour l'alimentation de l'industrie, avec des taux qui dépassent les 53 %

Selon Goumiri il n'existait pas une différenciation entre le pouvoir politique et pouvoir de gestion des firmes publiques. La politique du combinat⁵ d'avant 1980, a engendré que les dirigeants devenaient des politiciens au sommet (1993)

Par conséquent, un effort intensif et élaboré s'est fait car la décentralisation se faisait parallèlement à la restructuration, cette effort va entamer le pouvoir des monopoles et créerait une remise en cause substantielle des principes de l'économie planifiée, en particulier la relation entre la gestion et la participation aux décisions de l'état.

⁵ Combinat : En URSS, unité industrielle regroupant plusieurs industries connexes

2.1.2 Le cadre juridique et institutionnel

Le secteur public a été sujet à une restructuration global qui était l'objectif énoncé dans le décret N°80-2421 du 04 octobre 1980 portant sur la restructuration organique et financière, et celle-ci vise à répondre aux objectifs de l'économie nationale ainsi qu'aux objectifs sociaux, et cela en procédant a (1980) :

- Améliorer des conditions de déroulement de l'économie
- Contrôler et renforcer les équipements de production
- Les entreprises doivent êtres performantes par rapport aux motivations assignées par le plan national

Pour mener à bien cette restructuration et veiller à atteindre ses objectifs énoncés dans le décret, deux organes ont été créés, un comité national et ministériel propres pour chaque domaine d'activité.

Plus précisément, le comité national de la restructuration des entreprises était un comité interministériel composé de 14 membres nommés par arrêté d'un ministre de tutelle.

Le comité était chargé d'étudier les conditions générales de l'élaboration de la restructuration et la planification ainsi que la coordination des points à entreprendre concernant les différents domaines.

Le comité ministériel de la restructuration des entreprises ont été instaurées au niveau de chaque secteur concerné par la restructuration et était composé de membres nommés par arrêté du ministère compétent.

Ces comités sont chargés d'examiner toutes les mesures de restructuration et schémas généraux d'organisation et des structures présentés dans les avant projets et d'émettre des commentaires sur ces derniers avant validation par la commission nationale.

Autrement dit, La commission nationale (CNRE) est le socle du dispositif, dans la pratique, les différentes propositions de commissions ministérielles font l'objet d'un débat et aussi d'une décision finale prise après l'approbation par le conseil de Ministres. Tout le débat de fond se tenait au niveau du CNRE et de la Présidence (GOUMIRI, 1993).

En février 1981 selon Amel (2009) la restructuration des entreprises est passée par deux phases : l'une avait pour objectif un assainissement financier donc une restructuration

financière et l'autre consistait en une restructuration organique avec pour but de donner une taille adéquate aux entreprises pour faciliter leur gestion.

Comme expliqué précédemment, la restructuration organique entraînerait une forte séparation de l'entreprise publique sur la base des principes d'autonomie de l'unité productive, de redistribution géographique et la spécialisation (produit, service).

Concernant la restructuration financière des entreprises publiques, elle a été perçue comme une mesure d'accompagnement à la restructuration physique, elle avait pour mission de rééquilibrer les finances de l'entreprise qui avait cumulé un nombre importants de dettes et des déficits d'exploitation survenus au cours des années précédentes

Elle visait à assainir un l'endettement excessif, des emplois incontrôlés et des dépenses d'investissement supplémentaires, situation qui avait l'entreprise dans l'obligation de vendre ses produits en dessous de leur prix de revient.

2.1.3 Le bilan

400 entreprises ont été créées après la mise en place des restructurations financières et organisationnelles, les entreprises rattachées au secteur de la construction est celui qui a généré un nombre de création important, ce qui est le contraire concernant celui des finances qui a peine à évoluer, le tableau ci-dessous démontre cela.

Les nouvelles entreprises issues de la restructuration sont réparties dans tout le pays et se spécialisent dans un produit ou un domaine en particulier : secteur industriel spécialisé dans la production, distribution, ou autre

A titre d'exemple : les entreprises spécialisées dans le transport aérien, maritimes et terrestre, ou ceux concernant le transport de marchandises ou de passagers, qui ont vu le jour.

Tableau 3: Le secteur public avant et après la restructuration organique

Ministère de tutelle	Nombres d'entreprises		Nombres de multiplication
	Avant restructuration	Après restructuration	
Agriculture	5	16	3
Commerce	10	89	9
Culture	1	3	3
Energie et hydrocarbures	2	15	8
Finance	5	8	2
Construction et urbanisme	5	96	19
Hydraulique	7	20	3
Industries légers	9	46	5
Industriel lourdes	5	47	9
Information	1	2	2
Infrastructures	1	2	2
Postes/ télécommunication	1	2	2
Santé	1	5	5
Tourismes	6	21	4
Transport	7	20	3
Travaux publics	3	12	4
Total	69	404	6

Source: (GOUMIRI, 1993)

Nous ajoutons en plus le fait que l'évolution des résultats des entreprises structurées durant la période de 1982-1986 a connu une amélioration positive (TEBANI, 2009).

En effet les entreprises publiques ont connu une amélioration de leurs performances, mais les entreprises du secteur industrielles restent un peu plus fragiles, celles du domaine de la construction et des travaux publics ont connus une baisse des performances, ce qui s'explique par les difficultés financières et la crise de 1986 ou les prix du baril de pétrole ont chuté.

Tableau 4: Evolution des résultats des entreprises restructuré (1982/1986)

Secteur	Nombre d'entreprises	Chiffres d'affaires			Résultat net			Solde de trésorerie		
		1982	1984	1986	1982	1984	1986	1982	1984	1986
Agriculture	6	2.730	3.561	4.740	-179	-96	+205	-324	+529	+2.277
Transport	12	1.701	2.182	2.164	+104	+177	+58	+245	+538	+1.142
Energie et PC	13	12.015	31.657	32.430	-1.894	+501	+814	+1.93	+2.583	+1.150
Industrie lourde	20	10.327	15.573	11.941	-323	-179	+396	-319	-733	-77
Industrie léger	46	16.35	31.100	31.704	-2.590	-3.587	-2.162	-2.968	+14.654	-5.589
Sante	4	2.48	2.76	2.96	+216	+227	+198	+281	+657	+1.246
Urbanisme et construction	33	4.95	5.52	8.75	+71	-218	-663	+22	+915	-2.52
Travaux publics	14	N.D	905	1.19	N.D	+53	+84	N.D	+124	-30
Culture et tourismes	14	813	1.190	1.056	-412	+20	+13	-82	+130	+157
Hydrocarbure foret et pêche	10	1.5	1.9	1.3	+24	+60	N.D	-567	-119	+22
Total		172								

Source : (TEBANI, 2009)

Malgré les avantages qu'ont apportés les restructurations organiques et financières, ils ont aussi leurs limites, d'abord les nouvelles entreprises rencontrent le même type de difficultés que les entreprises mères, car elles héritent des dettes de ces dernières.

Aussi, tous les investissements qui sont essentiel pour faire développer l'entreprise comme le recrutement, achat de matériel, nouveau sièges ont engendré une augmentation des coûts qui ont fortement impacté les coûts de revient.

2.2 L'autonomie de gestion de l'entreprise publique

2.2.1 Cause du recours à l'autonomie

En 1986 les entreprises publiques qui espéraient renoué avec la croissance après quelques années de restructuration organique et financière se retrouvent désemparées. Pour cause du choc pétrolier de 1986, avec la chute des prix de baril de pétrole qui a fait perdre 50 ans de commerce et de revenu à l'Algérie.

Ceci complique la situation des entreprises publiques déjà lourdement endettées de 23 milliards de dollars en 1986, d'autant plus que cette année pour la première fois avait pour mission de rechercher des marchés financiers extérieurs de crédit commerciaux pour payer les importations (SADI, 2005)

Pour empêcher l'envenimement de la situation, la puissance publique a décidé de mettre en œuvre des mesures pour corriger l'autonomie et atteindre la stabilité macroéconomique, en réduisant l'importation et les dépenses

Parmi ces morsures figurait la décision de passer à l'autonomie de gestion des entreprises publiques du pays.

2.2.2 Le cadre juridique et institutionnel

Cette privatisation est promulguée par la loi N° 88-013 du 12 janvier 1988 (1988) portant la loi d'orientation de l'entreprise publique économique avec pour objet de permettre à la société la production de la richesse en visant les principes suivants :

- Augmenter la performance du travail et la rentabilité des capitaux
- La libéralisation du mode de gestion
- Développement technologique et recherches scientifiques

Une entreprise publique économique se définit aujourd'hui comme étant une société par action (SPA) et à sa tête un directeur général et un conseil d'administration, ou une société à responsabilité limitée (SARL) dirigé par un conseil de surveillance ou d'un ou plusieurs gérants.

Elle a une liberté dans ses relations commerciales ce qui n'était pas possible auparavant, tout comme la détention en totalité et directement d'un capital social. Une nouvelle structure organisationnelle a été créée suivant la nouvelle réforme des entreprises publiques.

Les actionnaires des nouvelles SPA ainsi créées étaient organisés en sociétés de gestion des capitaux investis par l'Etat.

Le fonds de participation est une société de gestion de titres composée de 5 à 9 membres qui ont été choisis par le gouvernement chargée de réaliser les investissements économiques pour l'Etat, au moyen de l'apport en capital des sociétés pour faire des bénéfices versés à l'Etat sous forme de dividendes. Cette forme de privatisation formelle qui sous-entend la personnalisation des comportements managériaux se justifie par la nécessité du redressement et de l'assainissement de l'entreprise publique avant le transfert éventuel au secteur privé (SADI, 2005).

2.2.3 Le bilan

La réforme de l'entreprise publique a fini par donner création a huit fonds des participations qui représentent des différents secteurs économiques, les mérites de ces derniers s'apprécient grâce a leurs mission de contrôle et de surveillance de la firme, bien évidemment ces derniers ont créée une base de gestion saine au sein des entreprises publiques qui se manifeste par le respect des règles du code de commerce et donc de la négation du favoritisme vis-à-vis de administration.

Or, ce sont ces fonds qui sont l'un des motifs de la non réussite de l'autonomie car elle a agit qu'en tant que moyen de contrôle hiérarchique , les décision de l'entreprises ne se faisant qu'avec l'approbation de l'assemblée générale des fonds de participation, la conséquence étant une liberté d'exploitation restreinte, et finalement l'échec de l'autonomie des entreprises les échecs de l'autonomie des entreprises est lié à deux facteur (TEBANI, 2009) :

D'abord la conjoncture économique et politique, le passage à l'autonomie est intervenu lorsque l'État n'a plus eu les finances et moyens nécessaires pour accompagner les entreprises publiques dans leurs évolutions et changements. En effet, cette phase a coïncidé avec les problèmes financiers rencontrées par l'Algérie et l'intervention des institutions financières internationales (FMI, BM) pour la restructuration de la dette du pays, d'une part, et la non stabilité de l'environnement politique, ce qui a engendré la paralysie de l'appareil économiques nationale pour toute la période 1991 /1993.

On peut ajouter que, les mesures de rigueur initiées par le gouvernement en 1986 après la perte de la dévaluation subséquente du dinar, ont entraîné des pertes de taux de change, exacerbant la trésorerie des entreprises publiques.

Tableau 5: Evolution du taux de change USD/DZD

Années	1987	1988	1990	1992	1994
Taux de change	4.90	6.70	12.00	22.80	35.80

Source (SADI, 2005)

Par la suite, en deuxième lieu nous avons les causes endogènes et exogènes liées à l'entreprise publique, dans ce cas les entreprises publiques reconnues pour leur autonomie n'avait pas les

finances nécessaire pour soutenir cette nouvelles situation, d'autant que leurs équipements étaient vétustes et leur capacité de production n'était pas exploités en raison des difficultés d'achat de matières premières et produit semi finis.

Cette situation a été aussi fragilisées par les mauvais choix de l'encadrement, pour maximaliser les profits, l'entreprise a opté pour la réduction des emplois, l'augmentation des prix des produits, l'octroi de salaires trop élevés, L'encadrement pensait que c'était la preuve d'une gestion satisfaisante.

Les facteurs que nous avons présentés ont tous joué un rôle concernant l'instabilité de l'entreprise publique et sa fragilité, ce qui a provoqué l'échec inévitable de l'autonomie et la naissance d'une nouvelle réforme qui concerne les Holding et le passage à la privatisation (SADI, 2005)

2.3 La création de Holdings

2.3.1 Les raison de la création de Holdings

En considérant les conséquences de l'échec de la réforme de l'autonomie des entreprises publiques et le fait que l'état veuille passer outre cet échec pour bâtir une économie de marché assise sur la performance, la rentabilité économique et financière et le fait de se surpasser face à la concurrence, une nouvelle organisation a été instaurée.

Dans ce cadre là, un cadre nouveau d'organisation est mis en place, et ce dernier est structuré autour de trois niveaux de choix :

D'abord le conseil national de la participation de l'Etat (CNPE) qui viendra à la place de l'assemblée générale des fonds de participation comme organe politique.

La deuxième décision est la fonction stratégique attribuée au Holdings publics qui influe des droits de propriété sur les actions de l'État. Quant au dernier niveau, c'est le niveau de fonction opérationnelle, dont les décisions commerciales et leurs filiales ou membres participants.

Ce nouveau projet a pour but d'offrir une plus grande autonomie aux entreprises d'utilité publique et à leur faciliter la tâche pour faciliter leur fonctionnements de manière efficiente et efficace dans le cadre de rénovation, de la non monopolisation, et soumis à la concurrence externe.

Selon Zouaoui Cet organisation a pour motivation d'introduire des capitaux publics sur le marché des capitaux et donc ainsi favoriser la circulation des capitaux pour permettre la réalisation de l'association par le marché et non pas des arrêté administratifs, ceci vise a terme, à rendre moins difficile les opérations de privatisations des capitaux publics (2006).

2.3.2 Le cadre juridique et institutionnel

La constitution des Holdings en application de l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 et rectifiée en 2001 , est une seconde réforme dans l'organisation de la gestion étatique du capital de marché , cette ordonnance propose des innovations importantes dans l'organisation du secteur public, principalement dans le but de souligner l'autonomie des entreprises en reconnaissant le fait qu'elle est en droit de faire ce qu'elle souhaite avec ses actifs et donc d'établir un nouveau plan d'organisation des entreprises publiques plus efficaces.

Par conséquent, 11 holdings publics nationaux et 5 régionaux ont été créés avec un portefeuille qui comprend ceux des entreprises publiques locales ; ces Holdings sont organisées en sociétés par action et jouissent de la propriété d'actifs.

Pour faciliter la compréhension, nous allons faire connaître les trois différences entre les holdings en 1995 et les fonds de participations en 1998, concernant l'organisation (SADI, 2005) Les entreprises publiques ont beaucoup plus d'autonomie comparé à avant, elle peut vendre des actif physique et financier ce qui était interdit auparavant, le fait qu'elle dispose de son bien et qu'elle a la liberté de l'utiliser sans contrainte ce qui lui facilite la mise en œuvre de ses plan de redressement interne.

- Les holdings détiennent tous les actifs de ses propriétaires et sont, de par la loi, l'interlocuteur unique de l'entreprise publique, loin des ordonnances du gouvernement central, et lui donne la possibilité de faire des relations claires et solides avec les actionnaires, ce qui n'était pas possible avec les fond de participation auparavant.
- Les portefeuilles des holdings sont bâtis sur des motivations stratégiques de redéveloppement, ce qui est contraire au fond de participation qui œuvrait sur la base d'objectifs de financement par compensation réciproque entre entreprises publiques.

2.3.3 Le bilan

A la fin de 1997, 411 entreprise publique du secteur économiques on été fusionnées en 11 sociétés holdings nationaux et 1321 entreprises publique locales aux 5 holdings régionaux grâce aux holdings les entreprises ont connu un développement positif concernant leur activité, mais plusieurs emploie ont été supprimés, le secteur des bâtiments et matériaux de construction a été le plus touché avec 30% comme total des réductions de l'emploi.

2.4 La privatisation

« La réorganisation du secteur public en holdings constitue une étape intermédiaire qui précède la privatisation des entreprises publiques, c'est la première fois, nous semble-t-il, que le schéma holding correspond à une restructuration provisoire du secteur étatique » (ZOUAOUI, 2006).

En effet, l'organisation du secteur public marchand par les holdings a pour but de mettre en évidence les sociétés publiques sur le marché de manière à encourager les repreneurs à acheter des parts du capital de la société et générer les ressources pour le compte de l'État

2.4.1 Le cadre juridique et institutionnel

La privatisation s'est déroulée en trois étapes dans le temps qui se présentent comme suit :

- D'abord, en 1994 , la privatisation a eu lieu avec le décret d'une nouvelle législation financières (Décret législatif n° 94-08 du 26 mai 1994, portant loi de finances complémentaire) la liberté des entreprises publiques d'utiliser leurs actifs, de faire leur vente et la possibilité d'ouvrir le capital aux actionnaires privés ; cette phase a été considérée comme une phase partielle de la privatisation des entreprises publiques, car elle était limitée dans sa portée malgré les liberté quelle a accordées (TEBANI, 2009).
- La deuxième étape s'est passé en 1995 il s'agit de la promulgation de l'ordonnance n°95-2 du 26 août 1995 portant sur la privatisation de l'entreprise publique, cette loi est sous forme d'un document général qui aborde tout les aspects de la privatisation, et aussi les préoccupations concernant la privatisation du capital des entreprises publiques que détient l'état directement ou indirectement, ou des sujet de droit public et la vente d'unités distinctes ou la création d'unités d'exploitation autonomes des

entreprise publique et non autonome (TEBANI, 2009) , son cadre institutionnel se présente par :

- ✓ Le gouvernement chargé de déterminer quelle entreprise sera sujette à la privatisation
- ✓ L'institution chargée de l'organisation des procédures de privatisation
- ✓ Le conseil national de privatisation charge de la mise en œuvre
- ✓ La commission de contrôle des opérations de privatisation

Il faut savoir que cette privatisation n'a concerné que les secteurs sujet à la concurrence, tels que les bâtiments et travaux publics, hôtellerie, commerce de distribution...les autres secteurs ne sont pas concernés par la loi.

- Enfin en 2001, ou fut la refonte complète des dispositions légales et institutionnelles de la privatisation, parallèlement à la réforme de la gestion des capitaux marchands de l'État. Cette nouvelle réforme a été réalisée par l'ordonnance n°01-041 du 20 août 2001, concernant l'organisation, la gestion et privatisation des entreprises économiques publiques.

Selon (SADI, 2005) l'ordonnance a apporté les nouveautés suivantes :

- ✓ Consolidation en une seule ordonnance remplaçant les deux anciens concernant la loi des marchés des capitaux de l'état et la privatisation afin de combattre tout surplus de privilège entre les entités différentes.
- ✓ Élargissement du domaine de la privatisation a toutes les entreprises économiques publiques sous forme de société par action quel que soit leur domaine d'activité
- ✓ Faciliter les conditions de cession
- ✓ Instaurer des droits de propriété favorisant les salariés dans l'acquisition de leurs entreprises
- ✓ Introduire les conditions de vente a crédit

Durant la même année, le gouvernement apporte une nouvelle modification a l'organigramme du secteur public commerciale en remplaçant les holdings par des sociétés de gestion de participation (SGP) auquel les entreprises publics sont désignées en fonction de leur domaine activité.

2.4.2 Le bilan

En 1995, l'article 24 de la loi de finance complémentaire a élaboré un appel d'offre pour la vente d'actifs portant sur 5 hôtels en construction, mais cela n'a pas abouti du au manque d'acheteurs selon (TEBANI, 2009)

En 1996, une cinquantaine d'offres ont été déposées pour les secteurs d'activités du commerce tourisme et industrie, ainsi que l'agriculture comme suit :

- 41 opérations de manutention d'actifs, dont 8 unités pour l'entreprise du secteur d'habillement et de boutonnerie et 13 unités hôtellerie.
- Quatre activités d'ouverture de capital dont 3 dans le secteur agricole avec l'office régional des viandes de l'ouest et l'office national de développement aquacole (ONDPA).
- Huit contrat de gestion dont une sous unité de pharmaceutique (SAIDAL)

Il faut savoir que quatre vingt neuf entreprises ont été retenus (89) ; ainsi le 14 janvier 2006 le modérateur du forum ENTV1, Mr.Hamid Temmar, qui est le ministre des participation et de la promotion des investissements, a annoncé que 270 entreprises publiques avaient été privatisées durant la période de 2001/2005 , et plus de 100 privatisation ont été réalisés durant 2005.

De plus, l'État a eu l'opportunité de récupérer 88 hectares de terre excédentaire et maintenir 12 000 emplois et a permis la création de 7 000 autres pour un total de 19 000 emplois.

Quant aux acheteurs, le ministre a indiqué que plus de 30% ne sont pas en Algérie, 70% dont du territoire national, l'état leur a d'ailleurs accordé un moyen de paiement du a la faiblesse de leur finances.

Tableau 6 : Répartition de la privatisation durant la période de 2001/2009

Nombre d'opération par mode de privatisation	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008/2009	Total	taux
Privatisation total	0	1	5	7	50	62	68	18	211	45%
Privatisation partiel plus de 50 %	0	0	1	2	11	12	7	1	34	7%
Privatisation partiel moins de 50%	0	0	0	3	1	1	6	2	13	3%
Reprise par les salaires	0	0	8	23	29	9	0	7	76	16%
Partenariat (J-V)	5	3	4	10	4	2	9	1	38	8%
Cession d'actifs à des repreneurs privés	1	1	2	13	18	30	20	7	92	20%
Total	6	5	20	58	113	116	110	36	464	1

Source : (TEBANI, 2009)

Nous remarquons que les privatisations les plus importantes sont entre 2004 et 2007.

3. L'assainissement financier

Pour solidifier le développement du pays, les organismes publics ont élaboré des sanctions concernant le redressement financier sous forme de deux phases, la première phase s'inscrivant dans les efforts de décentralisation économiques grâce à la restructuration financière, la deuxième phase avec autonomie des entreprises publiques.

L'assainissement financier a été mis en œuvre en 1991 dans le cadre de la réforme économique qui a débuté en 1988, ils ont amené les entreprises à être autonomes.

Juridiquement parlant, les circonstances de assainissement financier de l'entreprise sont déterminées par les circulaires du ministère de l'économie n°27 du 16 mars 1991 et n° 91/02 du 28 août 1991; à cet égard, il s'agit d'apprécier l'impact des dispositions du assainissement financier tant sur la structure de l'entreprise que sur les opérations de cette dernières (KHEMISSI, 2002)

3.1 Les objectifs de l'assainissement financier

L'assainissement financier a les objectifs suivant (KHEMISSI, 2002):

- Rétablir l'équilibre financier des entreprises publiques pendant une certaine période, en leur donnant l'opportunité de croître dans les futures années à venir.
- Rendre l'entreprise optimale pour reprendre les matières de production, de productivité et de profit
- Offrir à l'entreprise une opportunité de capitale lui offrant la possibilité de s'en sortir de ses déficits financiers, et aussi pour éviter quelle retombe dans les mêmes déficits enregistrés
- Donner la chance à l'entreprise d'avoir une relation commerciale avec la banque et cela se résume à lui conférer une situation financière stable.

Il faut savoir aussi que l'assainissement financier ne constitue pas la rentabilité totale de l'entreprise, cette dernière nécessite l'établissement d'un diagnostic complet pour que l'entreprise élabore un plan garantissant son développement à long terme.

3.2 La démarche de l'assainissement financier

3.2.1 Les entreprises éligibles à l'assainissement financier

Avant d'opérer à un assainissement financier, un nombre de critères doivent être vérifiés, pour identifier les entreprises qui sont éligibles à ce dernier, ces critères sont les suivant (KHEMISSI, 2002) :

- Le critère des fonds propres : Il faut savoir que l'entreprises est considère comme défaillantes si ses fonds propres sont moins de 30 % de la valeur des investissements nets, ce taux permet d'empêcher les entreprises dont l'actif net est plus bas que le quart du capital de faire faillite et de se dissoudre.
- Le critère de viabilité des entreprises publiques économiques : cela concerne les firmes avec des perspectives de marché, et s'inscrivant dans un cadre du programme gouvernemental de développement et la stratégie industrielles.

Dans ce cadre-là, la stratégie industrielle a identifié quatre filière à promouvoir, la chimie, et pharmacie, ISMME ⁶, matériaux de construction et agro alimentaire, le programme quinquennal d'équipement public.

⁶ ISMME= Industrie de la sidérurgie et métallurgie, mécanique et électronique

Les remèdes recommandés pour chaque type d'entreprises en se basant sur les orientations du chef du gouvernement dans le CIM 27/07/2008 sont :

- ✓ Les EPE stable non déstructurées mais qui ont un surendettement: l'assainissement sera le rachat direct par le trésor public de leur découvert bancaire
- ✓ Les EPE stable mais déstructurées : ajout de l'actif pour un montant de 30 % des investissement net , ainsi que une solidification des fonds propres par un financement définitive sous forme de roulement , et le cas échéant, traiter leur dette totale afin que les charges financière générée dépassent pas 4 % du chiffre d'affaire
- ✓ Les EPE non structurée et non stable : n'ont pas le droit à un assainissement financier pour remettre en marche leur activité, car le traitement de la situation se résumerait au gel de leurs découverts bancaires, et une garantie du trésor, pour rembourser ces derniers à une date futur par le biais de l'établissement de l'accord avec les banques impliquées

3.2.2 Les procédures

Différentes opérations sont proposées pour l'assainissement de l'entreprise publique dont la correction des créances du trésor et celui de la banques, ces procédures concerne la renégociation ou abandons de la dette du trésor l'acquisition ou restructuration des dettes bancaires, le local du découvert bancaire ; nouvelles cotisations au fond, l'emprunt bancaire à intérêt bonifié avec le remplacement du solde du trésor avec intérêts.

Parmi toutes ces opérations, il convient de mentionner celles qui ont eu une influence sur les équilibres financier des entreprises assainies et qui ont amélioré leurs stabilité financière et une restructuration solide en lui donnant des fonds de roulements, des dettes assainie à court terme et un équilibre de sa trésorerie net grâce à des apports en espèces (KHEMISSI, 2002)

3.2.3 La démarche de l'assainissement

Avant d'entreprendre toute action, une firme qui est éligible à un assainissement financier est dans l'obligation de faire un plan de redressement interne (PRI) comprenant ce qui est énoncé ci-dessous :

- Diagnostic : un système de contrôle de l'information comptable, de management, les point fort et faibles de l'ensemble de fonctions internes, évalue l'évolution des activités du secteur, force et faiblesses de la compétions.
- La vision du développement : objectif de relance dont augmentation des parts de marché, la privatisation.etc.
- Les mesures opérationnelles : réduction de l'exploitation des ressources et les rendre convenable avec le flux d'exploitation actuel donc réduction des couts effectifs, niveau marketings.etc.
- Autres mesures d'accompagner : incité l'élaboration de formation pour la remise niveau des salariés
- Condition de révision du PRI

L'assainissement financier de firmes réalisées avant 2008 consiste en une réunion du conseil interministériel (CIM) qui se compose des membres du ministère des finances (DGT) et ceux de l'industrie, délibérant sur les firmes qui ont été sujet à l'assainissement et les opérations à mettre en œuvre.

Par la suite, la résolution du CIM a été soumise à une commission spéciale présidée par le trésor et localisée à la DGT qui prend les décisions d'assainissement et informe les parties prenantes à cet assainissement.

Après la notification de la décision, La DTE est responsable du mandatement des dettes fournisseurs, des engagements financiers associatifs, de l'annulation des titres et obligations, du calcul des acomptes et du paiement provisoire des intérêts.etc. Il conseil après cela l'agent comptable central du trésor pour virer ces opérations sur le compte du trésor.

Pour les appels d'offres (DP), les prêts bancaires sont traités comme le remboursement, découvert.etc au travers d'un accord effectué avec les banques ; mais depuis 2008, il y'a eu un changement dans l'organe décisionnel, il s'agit d'établir la liste des firmes auxquelles il faut assainir ainsi que les opérations à effectuer mais aussi les montants et les tarifs qui seront affairé par le conseil des participation de l'état (CPE) dans les ventes tenues et organisées selon le temps (KHEMISSI, 2002)

L'analyse du CPE dans un temps court sont transmis au trésor public, qui est chargé de formaliser les décisions financières et de les envoyer aux concernés. A ce niveau là, il sera important de faire l'accompagnement et le soutien de l'assainissement financier et cela en financement un programme d'investissement, un nouveau programme dans le champ d'application pour le secteur dans lequel opère l'entreprise (KHEMISSI, 2002)

3.3 L'influence de l'assainissement financier

L'assainissement, en plus d'apporter de l'aide aux entreprises défaillantes, permet aussi de rétablir la relation de l'entreprise avec les parties externes, et joue un rôle aussi concernant l'économie du pays (2002)

3.3.1 Réactivation de l'activité des entreprises

L'assainissement financier permet aux entreprises de restaurer leur équilibre financier via des fonds positifs couvrant les investissements nets, un endettement réduit...Ainsi de suite.

Les aspects positifs de l'assainissement ont été notifiés selon plusieurs aspects, d'abord selon le plan de la sauvegarde de l'emploi, car maintient l'activité d'un nombre important de travailleurs, aussi sur le plan de l'offre, ainsi que concernant la création de la richesse d'ailleurs la valeur ajoutée réalisée en 2005 était de 39 milliards de DA, et enfin concernant la réactivation d'investissement, car le fait que leur endettement une fois réduit leur a permis de s'orienter vers l'investissement (KHEMISSI, 2002)

3.3.2 La solvabilité des banques domiciliataires

Après l'assainissement des entreprises publiques, cela a engendré une réaction concernant les bilans des banques publiques sur les plans suivants (2002) :

- La réduction des créances douteuses et l'amélioration de la qualité des actifs.
- Impact positif dû à la comptabilisation des produits exceptionnels, qui ont pour conséquences positives sur les fonds propres, la capacité de ravitaillement supplémentaire, la capacité de financement, rendement du capital.

Ces mises en place d'opération d'assainissement se résument au niveau des banques publiques par :

- ✓ Le rachat d'une partie du découvert des entreprises publique, ainsi que la reconsolidation, des provisions constituées de ce dernier
- ✓ Le gel du découvert détenu sur les firmes publiques non rentables et la comptabilisation des honoraires forfaitaires payés par le trésor.
- ✓ Prendre en compte les frais de réservation.

Tableau 7: impact des banques après l'assainissement de 2006 en millions de dinars

Banque	Fond propres nets fin 2006	Montant découvert a gelé 31/12/06	Montant découvert a gelé 31/12/06	Provision à réintégrer	Agios réservés	Rémunération du gel du découvert	Fp nets après assainis	Ratio de solvabilités après assainies
BNA	54 253	93 433	8 230	20 418	27 140	214	102 025	29 %
BADR	16 794	32 831	23 694	0	5 070	616	22 480	6 %
BDL	11 298	537	567	796	-	15	12 109	13 %
BEA	56 580	63 268	20 156	52 288	-	524	109 392	41 %
CPA	45 091	140	4	326	-	0	45 417	23 %
CNEP	29 802	51 711	-	13 490	-	-	43 293	22 %
TOTAL	213 818	241 920	52 651	87 318	32 210	1 369	334 716	-

Source : DGT-Ministère des Finances

3.3.3 Influence sur l'économie nationale

3.3.3.1 Influence sur l'emploi

Selon BM, DATABANK en Algérie, Le taux de chômage en Algérie a enregistré une baisse de 30 % en 2000 à 11% de la population totale en 2010, avec une population active qui a connu une augmentation de 86 % de 1990 à 2010.

Cette diminution du taux de chômage est dû à divers réformes de l'environnement économiques, notamment la restructuration financière des firmes, qui a eu pour conséquence la création de nombreux emplois et le maintien des emplois existant

3.3.3.2 Performance du secteur publics

L'Office National des Statistiques a réalisé en 2011 un recensement économique qui a mis en évidence l'existence de 16718 firmes appartenant au secteur publique contre 915316 entreprises appartenant au secteur privé

Cependant, il est important de préciser que le secteur privé est un secteur nouveau et est 77% d'entre eux ont été créés entre 2000 et 2011, ou, le commercial a la première place avec 56 %.

Concernant les performances des entreprises publiques, les indicateurs clés présentés dans le tableau ci-dessous notent leur évolution, on remarque une augmentation du volume d'exploitation de la croissance de la valeur ajoutée et de l'emploi.

Tableau 8: Evolution des indicateurs de performance des entreprises publiques

Indicateur	En millions de DA				En pourcentage			
	2009	2010	2011	1 ^{er} semestre	2010/2009	2011/2010	1 ^{er} sem 2012/premier sem2011	2011/2009
Production	700 136	704 732	750 519	361 748	0.7%	6.5%	4.6%	7.2%
Chiffre d'affaire	675 634	659 752	699 237	327 647	-2.4%	6%	4%	3.5%
Valeur ajoutée	309 136	308 363	325 812	161 125	-0.3%	5.7%	7.7%	5.4%
Charge de personnel	138 094	154 932	162 659	88 495	12.2%	5%	14%	17.8%
Excédent brut d'exploit	156 074	136 191	146 950	65 859	-12.7%	8%	0.6%	-5.8%
Concours bancaires	272 615	169 168	116 1662	78 190	-38%	-31.3%	-32.1%	-57.4%
Créance clients	237 505	253 799	269 696	261 180	7%	6.3%	-1.8%	13.6%

Source : DGT-Ministère des Finances.

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur les évolutions suivantes :

- L'augmentation du volume d'exploitation de 7.2% entre 2011 et 2009.
- Le chiffre d'affaire a augmenté en 2011 après une baisse en 2010
- L'augmentation de la valeur ajoutée de 5.4%
- Les frais du personnel ont augmenté de 17.8% entre 2011 et 2009
- L'excédent brut d'exploitation a connu une baisse due à l'augmentation des frais du personnel
- Le découvert bancaire des entreprises publiques a baissé de 57.4% à la fin de 2011

Il est important de souligner également, que l'aide de l'état a permis de positiver le changement sur le plan matériel et immatériel des entreprises publiques ;

D'abord sur le plan matériel les outils de production et leur maintien a été sujet à un investissement, le même cas pour la modernisation de ses derniers, car la ta technologie est un moyen indispensable pour améliorer la compétitivité des entreprises sur le plan qualité coûts et concurrence, aussi le respect de la norme et l'acquisition d'outil de laboratoire ainsi que outil d'informatique, et œuvres à la mise en place de réseau internet (2002)

Ensuite sur le plan immatériel, le développement de la veille commerciale grâce au marketing et à l'utilisation des outils informatiques adapté et la promotion des produit...ainsi de suite , sur ce plan il y'a aussi une amélioration concernant la gestion centré sur l'efficacité et l'utilisation d'outils nouveau de management et la moralisation des différentes techniques de gestion comme via une ressource humain plus souple , tableau de bord, objectifs et gestion qui va dans ce sens là , ce qui a poussé à la mise en place de comptabilité analytique et l'informatisation , l'utilisation de technologie de l'information et la communication (KHEMISSI, 2002)

Conclusion du chapitre 2

Au terme de ce deuxième chapitre, nous avons traité du développement progressif des entreprises publiques algériennes, depuis l'indépendance à la transition vers l'économie de marché actuelle.

Ainsi, nous avons montré que les restructurations et les réformes économique lancées depuis 1980 ,sont apparus pour remplir une mission qui est celle de rétablir aux entreprises publiques leurs équilibres financier, mais aussi rétablir les équilibres économiques à un niveau macro-économique suite à l'échec de la planification et de la gestion qui a été adopté par le gouvernement peu après l'indépendance (SADI, LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN ALGÉRIE, Objectifs, modalités et enjeux , 2005)

Les pouvoirs publics ont apporté un soutien financier substantiel aux entreprises publiques au cours des réformes mises en œuvre à ce jour, d'ailleurs l'examen des procédures de l'assainissement financier permet de voir la différence et l'évolution de cette dernière , qui est passé une simple technique de financement a une technique de redressement financier interne à l'entreprise via son bilan etc. , et externe a via l'apurement de ses dettes, et elle est issue d'un plan réaliste pour le développement de l'économie nationale

Cependant, les tentatives de sauvegardes des entreprises publiques ont entraîné des changements absolus dans la façon de penser des acteurs de l'économie nationale, par exemple, les institutions publiques sont très soucieuses de la performance des travailleurs du secteur public et ont pour objectif la maximisation de la productivité, ainsi que les compétences, car ils ont compris que leur position est en danger (SADI, LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN ALGÉRIE, Objectifs, modalités et enjeux , 2005)

En ce qui concerne les autres agents économiques en particulier ceux des secteurs privé, ils se désignent dorénavant comme partenaires et concurrents importants du secteur publique

CHAPITRE 3

Etude de cas

EPE SONATRO

Introduction du chapitre

A travers notre stage pratique au sein du ministère des finances plus précisément effectué au niveau de la Direction des participations de l'Etat appartenant à la Direction Générale du Trésor, qui s'occupe entre autres de l'assainissement financier des entreprises publiques, dans le but de répondre à notre problématique de départ et à certaines de nos questions,

Nous allons prendre en exemple le cas d'une entreprise nationale, qui en situation de défaillance a été sujet à un assainissement financier de la part des pouvoirs publics en vue d'améliorer sa situation financière.

Cette étude va nous permettre d'appréhender les résultats atteints ou attendus de l'assainissement financier de cette entreprise.

L'entreprise SONATRO est la première entreprise Algérienne spécialisée dans la réalisation des infrastructures de transport, elle a son actif la réalisation de plusieurs infrastructures importantes dont : L'autoroute de l'Est à Alger, la Rocade sud d'Alger, des tronçons des routes nationales N°01 et N°24, l'aéroport de Kofra en Libye, etc.) Elle a contribué grandement au développement du pays et particulièrement dans les régions du grand sud.

A travers ses réalisations, SONATRO a capitalisé une riche expérience qui aurait permis aujourd'hui de la faire valoir pour d'importantes parts de marché, si toutefois sa situation financière était meilleure, en effet, depuis plusieurs exercices maintenant, cette dernière connaît une déstructuration chronique de ses bilans et peine à trouver des ressources financières pour satisfaire les besoins basiques nécessaires à son activité.

N'ayant jamais bénéficié d'assainissement financier auparavant, elle se voit éligible à un assainissement afin de sortir de la zone de défaillance et afin de retrouver un bilan équilibré et une situation financière stable.

1. Présentation et diagnostic de SONATRO

1.1 Données clés

- ✓ Raison sociale : Société Nationale des grands Travaux Routiers
- ✓ Siège social : BP 26, Zone Industrielle Réghaia Alger

- ✓ Statut : Société par actions a capitaux publique
- ✓ Capital social : 4.626.000.000 DA
- ✓ Actionnaires : SGP- Travaux Publics - SINTRA
- ✓ Date de création : 1968
- ✓ Secteur : Bâtiments, Travaux Publics et Hydraulique
- ✓ Objet social : Construction des routes, autoroutes et aéroports
- ✓ Directeur général : Monsieur GHEZALI Khalifa
- ✓ Chiffre d'affaire : 1 247 MDA

La société nationale de grands Travaux Routiers fut créée en 1968. En 1983 elle fait l'objet d'une restructuration organique, ce qui donne naissance a cinq (5) autres entreprises autonomes sans liens juridique avec SONATRO. En 1988 l'entreprise devient une Entreprise Publique Economique.

L'assemblée Générale Extraordinaire de la société réunie le 30 Décembre 2007 a opéré à une augmentation du capital qui est porté à 4626 000 000 DA. Ce dernier est constitué en totalité d'apports en numéraires et il est souscrit en totalité au profit de la société de gestion des participations « SINTRA ».

1.2 Domaine d'activité

SONATRO œuvre dans le domaine des travaux publics.

Elle offre ses services pour :

- ✓ Des travaux neufs : construction de routes, d'autoroutes de piste d'aéroports.
- ✓ L'entretien et la réhabilitation des infrastructures existantes.

Elle est organisée autours de cinq unités de travaux :

- ✓ Unité Grands Travaux du Centre EST (Tizi Ouzou).
- ✓ Unité Grands Travaux du SUD (O.Smar).
- ✓ Unité Grands Travaux du Centre (Alger).
- ✓ Unité Grands Travaux du Centre Ouest (Blida).
- ✓ Unité Grands Travaux de l'Est (Sétif).

Ces unités sont approvisionnées en agrégats par les deux carrières :

- ✓ Unité Carrière du Centre Est (Cap Djinet).
- ✓ Unité Carrière Centre Ouest (Blida)

Elles bénéficient par ailleurs du soutien logistique et technique de deux unités de service :

- ✓ Unité de Transport (EL Harrach)
- ✓ Unité de maintenance (Reghaia)

1.3 Diagnostic Générale de l'entreprise

Le diagnostic entre dans le cadre d'un plan de redressement de la société SONATRO filiale de la SGP SINTRA. Il permet de détecter les facteurs responsables de la destruction financière et économique de SONATRO.

Ce diagnostic établi en avril 2014 est basé sur l'examen des principaux documents juridiques remis par l'entreprise ainsi que sur des entretiens avec ses principaux dirigeants.

1.3.1 Eléments essentiel du Diagnostic des Ressources humaines et Organisations

- ✓ Des niveaux d'effectifs incompatibles avec le niveau d'activité de l'entreprise, non flexibles et générant des charges structurellement incompressibles.
- ✓ Des frais de personnels absorbant la totalité de la richesse créée (un des premiers facteurs de destruction de SONATRO).
- ✓ Une organisation lourde, non réactive.

1.3.2 Eléments essentiel du Diagnostic Technique

- ✓ L'entreprise SONATRO se caractérise par un sous équipement chronique en matériel de travaux publics aggravé par un taux de vétusté élevé.

1.3.3 Elément essentiel du Diagnostic Stratégique

1.3.3.1 Marché et concurrence potentielle

Actuellement trois types de barrières donnent à SONATRO une protection relative contre la concurrence :

- ✓ Une longue expérience dans le domaine des travaux publics et dans des projets d'envergure nationale et stratégique plus de 30 ans.
- ✓ Un important atelier de réparation et de maintenance à Réghaia.
- ✓ L'intégration de son processus de réalisation car elle dispose de ses propres stations de production d'enrobage.

Les barrières techniques et technologiques et savoirs faire exigé pour l'activité des travaux publics ne sont plus désormais une barrière à l'entrée de ce secteur pour les raisons suivantes :

- ✓ La possibilité d'importer des équipements de TP de moins de 3 années a fortement influencé la création de nombreuses entreprises privées.
- ✓ La politique salariale des entreprises publiques qui relèvent d'une réglementation inadaptée joue un rôle majeur dans la perte du personnel qualifié au profit du secteur privé.
- ✓ Le marché des travaux publics est un marché rémunérateur et à très fort taux de profit.

Entre 2010 et 2013 le chiffre d'affaire de SONATRO a connu une diminution de 63%.

La rubrique « Production vendue » constitue l'activité majeure dans la structure du chiffre d'affaire de l'entreprise soit plus de 99% sur l'ensemble de la période 2010/2013.

Tableau 9: Evolution globale du niveau d'activité

Agrégats	2010	2011	2012	2013	Δ 2010/2013
Ventes de marchandise	3 464	4 320	226	220	-94%
Production vendue	3 371 254	3 036 818	1 909 612	1 223 863	-64%
Prestations fournies	2 800	11 674	1 203	23 455	738%
Chiffre d'affaires HT	3 377 518	3 052 812	1 911 041	1 247 538	-63%

Source : Plan de redressement de SONATRO

1.3.3.2 Opportunités et menaces

- Les opportunités :
 - ✓ C'est un marché de taille importante et durable.
 - ✓ C'est un marché dont la demande est essentiellement soutenue par des financements publics donc garantis par l'Etat.

A moyen terme, la demande connaîtra des taux de croissance élevés sous l'effet conjugué :

- ✓ De l'accroissement des investissements dans les domaines économiques, de l'habitat et des infrastructures liées aux services publics.
- ✓ De l'accroissement du parc national de transport d'une part et par l'utilisation de plus en plus grande du réseau routier pour le transport de marchandises inter willaya d'autre part.
- ✓ De l'accroissement démographique.

- Les menaces :
 - ✓ L'état de vétusté des équipements, le sous équipement en matériel et manque de ressources financières considéré (comme principale menace).
 - ✓ La concurrence qui prend de l'ampleur au fur et à mesure que SONATRO laisse le champ libre en raison des contraintes internes qu'elle rencontre.

1.3.4 Elément essentiel du diagnostic économique et financier

Nous allons présenter dans cette section l'analyse financière et économique de l'entreprise SONACO avant l'assainissement financier, cette analyse est élaborée à partir de base de données tirées de ses bilans, tableaux de comptes de résultats et de son plan de redressement.

Concernant les détails des différents indicateurs calculés, se référer à l'annexe

1.3.4.1 Avant assainissement (2011-2013)

Nous analyserons ci-dessous l'activité, la performance et l'équilibre financier du bilan de l'entreprise, à partir de son bilan et le TCR des trois dernières années avant l'assainissement, qui correspond aux exercices 2011, 2012 et 2013. Le tableau suivant répertorie les principaux indicateurs de la situation financière et économie de l'entreprise :

Tableau 10: Analyse financière et économique de SONATO avant assainissement (2011-2013)

Période	2011	2012	2013	Moyenne
Les soldes de gestion (SIG)				
Chiffre d'affaires(CA)	3 052 812	1 911 041	1 247 538	2070,46
Valeur ajoutée (VA)	1 097 556	730 759	498 405	775,57
Excédent brut d'exploitation (EBE)	- 14 164	- 289 462	- 411 893	-238,5
Résultat d'exploitation(REX)	- 230 697	- 503 417	- 617 557	-450,55
Résultat net (RN)	- 199 388	- 368 511	- 556 333	-374,744
Productivité du travail et frais financiers				
Effectif	2 324	2 222	2 141	2229
CA/Agent en KDA	1 314	860	583	919
VA/Agent en KDA	472	329	233	344,66
Frais de personnel	1 007 306	941 572	860 143	936340,33
Frais de personnel/VA	92%	129%	173%	131%
Frais financiers	64 918	54 435	50 481	56611,33
Frais financier en % du CA	2%	3%	4%	3%
Analyse du bilan				
Actif net = Total actif-Total dettes	-882 634	-1 282 870	2 569 643	134713
Fonds de roulement (FR)	-1 693 725	-2 006 053	-2 354 947	-2018,24
Besoin en fond de roulement (BFR)	-1 829 137	-2 066 510	-2 402 912	-2099,51
BFR/CA	-60%	-108%	-193%	-120%

Source : Fait par nous-mêmes.

Comme nous pouvons le remarquer à la suite de la lecture du tableau, la situation de l'entreprise est catastrophique avec un Résultat net (RN) négatif sur les trois années qui représente en moyenne -374,744 millions de dinars

Principalement dû au résultat d'exploitation (REX) qui est en moyenne de -450,55 millions de dinars sur toute la période de l'exercice, ce dernier est lui-même causé par un excédent brut d'exploitation (EBE) négatif sur les trois années donc le chiffre d'affaire ne suffit pas à couvrir les charges de l'entreprise.

1.3.4.2 Etude du chiffre d'affaire

Tableau 11 : Etude du chiffre d'affaire 2011/2013

Année	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires	3 052 812	1 911 041	1 247 538
Taux de croissance du CA	—	-37%	-35%
Taux de croissance réel du CA	—	-39%	-37%
Consommations	1 240 273	751 529	527 220
Consommation/CA	41%	39%	42%

Source : fait par nous même

Le chiffre d'affaire se caractérise par une baisse drastique entre 2011 et 2013 , cette diminution renvoi essentiellement a la détérioration de la production vendue de l'activité globale soit de -64% depuis 2010 (voir le Tableau sur l'évolution global du niveau d'activité).Quant aux consommations elles représentent 41% du chiffre d'affaire en 2011, 39% du chiffre d'affaire en 2012, pour finir a 42% du chiffre d'affaire en 2013.

Le ratio de contribution des salariés au chiffre d'affaires a également varié à la baisse sur la période de 2011/2013 comme on peut le constater grâce au tableau de l'analyse financière et économique de SONATO avant assainissement (2011-2013).

Tableau 12: Etude du chiffre d'affaire de 2010/2013 :

SONATRO en KDA	2010	2011	2012	2013	VAR 2010/2013
Taux d'évolution	-	-2%	-35%	-32%	-
Chiffre d'affaire	3 377 518	3 052 812	1 911 041	1 247 538	-63%
Actif économique net	-337 004	-394 719	-773 615	3 093 050	-1018%
Ratio=CA/AEN	-1002%	-873%	-247%	40%	-104%
Taux d'évolution	-	13%	-72%	-116%	-

Source : Plan de redressement de SONATRO

Comme on peut le constater ci-dessus, le taux de rotation du capital (exprimé par le ratio = Chiffre d'affaire / Actif économique net) qui était de signe négatif entre 2010 et 2012

redevient positif en 2013 (en raison de la réévaluation réalisé en 2007⁷), mais ce ratio reste inférieur à 1 ce qui signifie que le chiffre d'affaire réalisé ne correspond pas à l'actif économique mis en œuvre.

En d'autre terme le capital économique de SONATRO n'est pas totalement optimisé pour réaliser un niveau de chiffre d'affaires qui égaliserait le rapport à 1.

1.3.4.3 Etude de la valeur ajoutée

Tableau 13 : Etude de la valeur ajoutée 2011/2013

SONATRO	2011	2012	2013
Valeur ajoutée	1 097 556	730 759	498 405
Pourcentage	100%	100%	100%
Répartition de la valeur ajoutée			
Frais du personnel	92%	129%	173%
Impôts et Taxes	9%	9%	8%
Frais financiers	6%	7%	10%
Dot aux amortissements	16%	23%	35%
Résultat d'exploitation	-21%	-69%	-124%

Source : fait par nous même

Entre 2011 et 2013, la valeur ajoutée a varié de -54%, son évolution se caractérise par une baisse constante de plus en plus importante, en raison essentiellement de la chute drastique de l'activité du au problème que SONATRO a rencontré.

La répartition de la valeur ajoutée a nettement bénéficié à la rémunération du facteur travail puisque ce dernier absorbe la totalité de la valeur ajoutée produite ce qui a pour conséquence un résultat d'exploitation négatif sur toute la période analysée, ce qui démontre une valeur ajoutée mal répartie entre les différents agents économiques.

⁷ En conformité avec les dispositions du Décret exécutif n° 07-210 du 04 juillet 2007 portant sur la réévaluation des immobilisations corporelles amortissables et non amortissables figurant au bilan clos au 31 décembre 2006 des entreprises régies par le droit commercial.

D'ailleurs, dans le plan de redressement de l'entreprise, il est souligné que les frais des personnels sont exagérément élevés et la productivité du facteur de travail extrêmement faible, constitue de ce fait la première cause de la destruction de l'entreprise

En effet la valeur ajoutée réalisée par agent en 2013 couvre à peine la moitié de sa rémunération moyenne (qui est de 402 en 2013).

Le rapport « Frais du personnel / Valeur ajouté » enregistre des niveaux incompatible avec l'activité des travaux publics, qui devrait être inférieur à 30% limite maximum.

1.3.4.4 Etude de l'équilibre financier

Le bilan de SONATRO en 2013 se présente comme suit :

Tableau 14: Bilan au 31/12/2013

SONATRO	2013
Capital	4 626 000
Primes d'apport	-
Ecart de réévaluation	902
RIA	-1 806 414
Provisions	305 488
Résultat d'exercice	-556 333
Fond propres	2 569 643
Compte Crédit de l'actif	1
Dettes d'investissement	571 372
Dettes de stock	661 186
Détention pour compte	715 740
Dettes d'exploitation	3 300 702
Avances commerciales	110 984
Dettes financières	54 619
Dettes	5 414 604
Total passif	7 984 247

Lors de l'analyse on constate que l'entreprise SONATRO enregistre un taux d'endettement élevé soit de 68% de l'actif total en 2013.

La trésorerie de l'entreprise se caractérise par un degré d'illiquidité élevée.

L'actif économique net ⁸ en 2013 est composé à 100% d'immobilisations nettes, le besoin de financement d'exploitation étant négatif durant toute la période 2011/2013.

SONATRO a des dettes de structures qui représentent en 2013 22% des fonds propres ce qui est encourageant. Quant aux dettes d'investissements elles s'élèvent à 571 MDA.

Source : plan de redressement SONATRO

⁸ L'actif économique net est égal au total des immobilisations nettes et financières additionné au besoin de financement d'exploitation.

Les ressources permanentes en 2013 sont adossées à un signe négatif contrairement aux exercices précédent, ou les fonds propres étaient négatifs, avec un fond de roulement qui est constamment négatif sur la période 2011/2013.

Ceci démontre que SONATRO ne dispose d’aucune ressource permanente pour financer ses immobilisations.

Les besoins en fonds de roulement sont constamment négatif en raison de l’importance des dettes d’exploitation (4 843 232 en 2013) qui dépassent au cours des deux dernières années plus de deux année d’activité, en plus de cela, les créances d’exploitation a dominance créance client, atteignant 20 mois d’activité ce qui constitue un second facteur de déstructuration de la situation de SONATRO.

Tableau15 : Les créances clients par antériorité

Antériorité des créances clients	Montant en KDA	En %
Un an	544 221	25%
Deux ans	636 109	29%
Trois ans	406 803	18%
Quatre ans	149 054	7%
Plus de cinq ans	482 196	22%
Total	2 218 383	100%

On peut raisonnablement considérer que seules 54% des créances sont susceptibles d’être recouvrées (donc moins de deux années).

Ceci démontre la nécessité d’assainir le poste de créance clients afin de ne pas fausser le niveau de besoin exacte en fond de roulement.

Source : Plan de redressement de SONATRO

1.3.4.5 Autres problèmes posés

- ✓ La rentabilité économique de SONATRO est négative au cours de la période 2011/2013, du a un excédent brut d’exploitation négatif (un résultat tout a fait prévisible car la valeur ajoutée est absorbée totalement par les frais du personnels).

- ✓ Les résultats opérationnels sont négatifs durant toute la période de l'analyse et atteint en 2013 (- 696 389 MDA)
- ✓ L'indice d'efficacité est très faible et diminue fortement en 2013 (32 %) contre 70% en 2011, ce qui traduit la difficulté de SONATRO d'atteindre un niveau d'activité à même de couvrir sa charge.
- ✓ L'indice de prélèvement augmente sur la période 2012/2013 de 45 % en 2011, contre 82% en 2013, ce qui signifie que SONATRO éprouve de plus en plus de difficultés à maîtriser ses charges de structures.
- ✓ Le coefficient de volatilité est négatif tout au long de la période traduisant que le risque d'exploitation n'a pas pu être surmonté.
- ✓ Le cycle d'exploitation est générateur de perte.

Enfin, nous sommes en mesure de dire que l'entreprise SONATRO est défaillante et se trouve en zone de danger, les causes principales sont :

- ✓ Des niveaux de frais personnels non compatibles avec la nature d'activité des travaux publics.
- ✓ Un montant important de créances d'exploitation affectant le besoin de fonds de roulement et par conséquent le financement du cycle d'exploitation.
- ✓ Un volume de dettes à court terme dont l'exigibilité constitue un risque potentiel lourd d'insolvabilité.

En vue de cette situation, l'entreprise SONATRO est éligible à un assainissement financier.

2. Assainissement financier de SONATRO

2.1 Assainissement financier de SONATRO (2014)

En connaissance de la nécessité d'un assainissement financier l'entreprise a effectué un plan de Redressement Interne approuvée par l'Assemblée générale à base de ses comptes, bilan, informations, tout en présentant les mesures externes, qui constitueront pour l'entreprise en la présentation d'un ensemble de propositions d'assainissements à caractère financier qui devront faciliter et accompagner la restructuration de SONATRO.

2.1.1 Les mesures internes

Ces mesures internes ont pour objectifs :

- De rationaliser et d'adapter les moyens de l'entreprise a sa capacité de réalisation ; il s'agira des lors de procéder a une réduction des coûts d'exploitation et de fonctionnement sur l'ensemble des niveaux de l'entreprise, ces mesures porteront sur :
 - ✓ La mise en place opérationnelle d'une organisation de l'entreprise, plus souple et structurée autour d'un nombre plus réduit de projets opérationnels d'une unique structure de production et d'une direction allégée.
 - ✓ Rationalisation des effectifs afin que leurs performances soient compatibles avec les niveaux de productivité et de rentabilité exigée par l'activité des travaux publics.
 - ✓ Un recentrage des moyens de l'entreprise pour accélérer la finition des chantiers et projets dont le délai contractuel est dépassé.
 - ✓ Initier de manière permanente une politique de recouvrement des créances.
 - ✓ L'assainissement du parc matériel dans sa dimension de rénovation et de renouvellement des équipements de réalisation.
- Engager un vaste programme de mise à niveau dans les domaines :
 - ✓ Du renouvellement des moyens matériels de l'entreprise, cette opération est cruciale ...
 - ✓ De la formalisation d'un système d'information de gestion adapté a l'activité des travaux publics.

Bien entendu, ces mesures s'inscrivent dans le cadre d'une démarche planifiée dans le temps, datée temporellement et évaluée périodiquement.

2.1.2 Les mesures externes

- Ces mesures traiteront et aborderont trois volets :
 - ✓ La couverture du volet social qui est considéré par l'entreprise comme décision prioritaire a tout programme de redressement.
 - ✓ La prise en charge de l'endettement a court terme qui constitue également par son importance une contrainte immédiate majeure.
 - ✓ Des mesures en direction des institutions financières qui auront un caractère incitatif et d'aide au développement du crédit à l'économie.

- Le caractère financier à savoir :

A/- La traduction financière du volet social :

- ✓ L'impact de la réorganisation organique de SONATRO aura pour conséquence de mettre en exergue un effectif pléthorique⁹ de 475 agents qui sera de 81 417 KDA.
- ✓ L'incidence financière du programme de rationalisation des effectifs est évaluée à 203 040 KDA en 2014, et 128 700 en 2015.

B/- La prise en charge de l'endettement à court terme et du besoin de fond de roulement :

- ✓ L'endettement fiscal et parafiscal :
Il s'agit de prendre en charge l'apurement des dettes fiscales et parafiscales (en excluant les pénalités de retard grâce au Trésor public, car elles grèvent lourdement l'endettement fiscale puisqu'elles constituent 10% de la dette concernée).

Au 31/12/2013 :

Les dettes fiscales s'élèvent à 989 304 KDA dont : 137 817 KDA de pénalités.

Les dettes parafiscales s'élèvent à 1 148 026 KDA : dont 70 594 KDA de pénalités.

- ✓ Le besoin en fonds de roulement :
La régularisation de cet endettement permettra à SONATRO de renouer la commercialité, comprise par l'absence de paiement auprès de ses principaux fournisseurs.
A savoir que la dette fournisseur est de : 658 775 KDA, et la dette d'exploitation de : 1 356 702 KDA.

C/- La prise en charge de la dette financière pour un montant de 54 619 KDA.

⁹ Effectif pléthorique signifie l'effectif en surcharge

Tableau16 : Récapitulation générale des mesures externes

Mesures prises	Période de mise en œuvre opérationnelle du plan de redressement	Coûts en KDA
Application de la 1ère phase du volet social	Mai / septembre 2014	Mise en œuvre de l'assainissement financier pour couvrir l'incidence financière évaluée à 203 040 KDA
Application de la 2ème phase du volet social	Janvier / Mars 2015	Mise en œuvre de l'opération d'assainissement financier pour couvrir et faire face à l'incidence financière évaluée à 128 700 KDA
Mise en œuvre du programme de rénovation et de maintenance du parc matériel	Allocation et / ou prise en charge des budgets nécessaires par ce programme de rénovation soit par année / 103 754 KDA en 2014, 139 126 KDA en 2015, 140 634 KDA en 2016	
Prise en charge de l'endettement fiscal et parafiscal 2014	Apurement des dettes fiscales et parafiscales au 31.12.2013 -Les dettes fiscales s'élèvent à 989 304 KDA dont 137 817 KDA de pénalités. -Les dettes parafiscales s'élèvent à 1 148 026 KDA dont 70 594 KDA de pénalités Remise gracieuse des pénalités de retards adossées à ces dettes au 31-12.2013	
Prise en charge de la dette financière	Apurement de la dette financière au 31.12.2013 d'un montant de 54 619 KDA	
Allocation du besoin en fond de roulement 2014	Allocation d'un besoin en fond de roulement pour un montant de 2 011 715 477 KDA	

Source : Plan de redressement de SONATRO

- Les arguments présentés par l'entreprise pour justifier les demandes d'assainissement :
✓ Entreprise n'ayant pas bénéficié de mesures d'assainissement.

- ✓ Entrepris insolvable, lourdement handicapée par un endettement d'exploitation très important (86% de la dette globale). La dette globale correspond à 211% des fonds propres de l'entreprise en 2013.
- ✓ Non renouvellement des équipements et outils de production vétuste obligeants l'entreprise a une sous-traitance coûteuse.
- ✓ Traitement financier des effectifs pléthoriques.

L'effort d'assainissement à fournir par l'état serait globalement de : 4 330 756 KDA dont :

- ✓ 203 040 KDA concernant la 1 ère phase du volet social 2014, 500 agents.
- ✓ 128 700 KDA concernant la 2 ème phase du volet social 2015, 300 agents.
- ✓ 1 928 920 KDA concernant l'apurement des dettes fiscales et parafiscales.
- ✓ 54 619 KDA concernant l'apurement de la dette financière.
- ✓ 2 015 477 KDA concernant l'allocation d'un besoin de fonds de roulement 2014.

2.2 SONATRO après l'assainissement financier (2014 / 2018)

Après l'assainissement de SONATRO nous allons analyser les degrés d'atteinte des objectifs de l'assainissement financier de cette dernière, ainsi que l'évolution de sa situation financière grâce au tableau ci-dessous :

Comme nous pouvons le constater à partir de 2015 SONATRO bénéficie d'un résultat d'exploitation et d'un résultat net positif (contrairement à l'an 2014 où ces derniers étaient négatifs) ce qui permet à l'entreprise de poursuivre son programme de rénovation et de modernisation des équipements de production afin de maintenir un certain niveau de compétitivité.

En 2018 nous constatons une baisse du résultat d'exploitation et du résultat net pour cause de l'augmentation des frais du personnel, ainsi que la baisse de la valeur ajoutée durant cette période. Les résultats certes, positives, peuvent basculer d'un exercice, à un autre, si SONATRO ne veille pas à entretenir les changements nécessaires au bon déroulement de son activité. Le BFR est constamment positif au cours de la période du plan 2014/2018, ce qui dénote que SONATRO finance dorénavant la totalité de son cycle d'exploitation par ses ressources internes d'exploitation donc actif circulant .

Tableau 17: Analyse financière et économique de SONATRO après assainissement

Période	2014	2015	2016	2017	2018	Moyenne
Les soldes de gestion (SIG)						
Chiffre d'affaires(CA)	1 700 000	4 126 000	6 051 500	6 475 105	6 928 362	5 056 193
Valeur ajoutée (VA)	593 500	1 855 200	2 723 175	3 237 553	3 117 763	2 305 438
Résultat d'exploitation(REX)	-849 899	131 452	659 533	1 143 430	905 044	397 912
Résultat net (RN)	-849 899	131 452	659 533	1 143 430	905 044	397 912
Productivité du travail et frais financiers						
Frais de personnel	712 010	628 391	678 663	732 956	791 592	708 722
Frais de personnel/VA	120 %	34%	25%	23%	25%	45.4%
Frais financiers	158 468	169 318	196 174	156 661	117 146	159 553
Frais financier en % du CA	9.32%	4%	3%	2%	2%	4%
Ratios de rentabilité						
Rentabilité économique (ROA)=EBE/(immobilisation nette+BFR)	-10%	5%	15%	28%	28%	13%
Rentabilité financière (ROE)=Résultat net/capitaux propres	-33%	5%	22%	32%	23%	10%
Analyse du bilan						
Actif net = Total actif-Total dettes	2 569 644	2 635 370	2 965 137	3 536 852	3 989 374	3 139 275
Fonds de roulement(FR)	-3 594 156	-1 364 098	-1 174 680	349 495	1 837 192	-789 249
(FR) en mois de CA	-25,37	-3,97	-2,33	0.65	3,18	-
Besoin en fond de roulement (BFR)	283 333	1 031 500	1 008 583	1 079 184	1 154 727	911 465
BFR en mois du CA	2	3	2	2	2	-

Source : Fait par nous même

2.2.1 Etude du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaire a énormément augmenté durant la période de 2015 de 143%, mais entre 2016 a 2018 la croissance réel du chiffre d'affaire est beaucoup moins importante suite a l'augmentation des prix des matières première et fournitures, s'en suit que en 2018 les

consommation représentent 45 % du chiffre d'affaires, comme nous le voyons dans le graphe suivant fait selon le tableau ci-dessous :

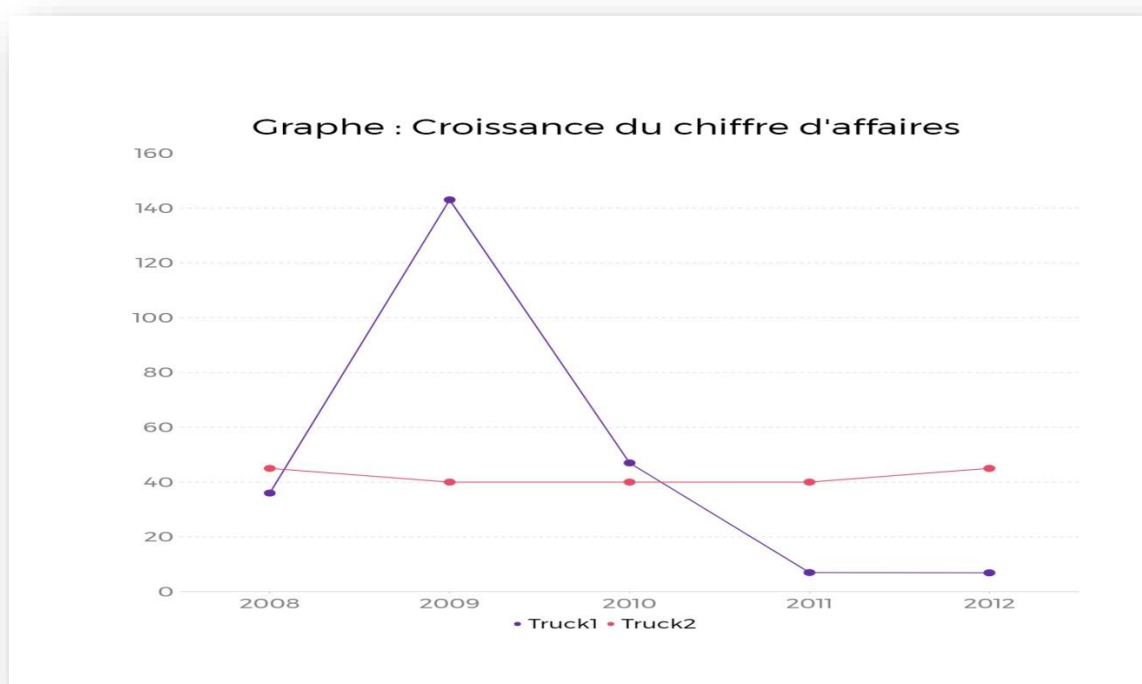
Tableau : Etude du chiffre d'affaire (2014 /2018)

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffres d'affaires	1 700 000	4 126 000	6 051 500	6 475 105	6 928 362
Taux de croissance réel du CA	36%	143%	47%	7%	6.9 %
Consommations	765 000	1 650 400	2 420 600	2 590 042	3 117 763
Consommations/CA	45%	40%	40%	40%	45%

Source : Fait par nous même

Avec : **Truck 1** : Taux de croissance du CA

Truck 2 : Consommations / CA



Source : Tableau étude du chiffre d'affaire (2014/2018)

2.2.2 Analyse de la structure financière de SONATRO

D'après le tableau ci-dessous nous retenons que :

- Globalement la structure financière de SONATRO s'est naturellement améliorée
- Le rapport Dettes totales / Actif total passe de 63% en 2013 à 35% en 2018
- Les investissements nets au bilan baissent de 52% en raison de la faiblesse du programme d'investissement (qui est en réalité qu'un renouvellement et non un investissement d'extension) ce programme s'arrête en 2016 ce qui indique qu'une entreprise doit constamment poursuivre une politique de renouvellement et de modernisation de ses équipements.
- Les fonds propres ont augmenté durant la période 2014 /2018.
- L'endettement à MLT connaît une diminution de 34% et les dettes à CT diminuent de 63%.

Tableau18 : Bilan de SONATRO 2014/2018

Libellés	2014	2015	2016	2017	2018
Actif	3 695 695	4 076 687	4 876 968	5 542 533	6 096 357
Investissements nets	6 652 351	4 409 285	4 538 773	3 574 261	2 527 074
Stocks	425 000	1 031 500	1 512 875	1 618 776	1 732 091
Créances totales	-3 381 656	-1 364 098	-1 174 680	349 495	1 837 192
Passif	3 695 695	4 076 687	4 876 968	5 542 533	6 096 357
Fonds propres	2 569 644	2 635 370	2 965 137	3 536 852	3 989 374
Dettes à MLT	488 551	409 817	398 957	386 905	374 893
Dettes à CT	637 500	1 031 500	1 512 875	1 618 776	1 732 091

Source : Plan de redressement de SONATRO

2.2.3 Etude de l'équilibre financier

L'équilibre financier n'est assuré qu'à compter de l'exercice 2018; sur toute la période du plan, le fond de roulement couvre en fin de période que 3 mois des besoins de financement de l'exploitation.

A la fin de 2018 la trésorerie sera excédentaire, avec un montant de 682 465 KDA et représentera 37% du fond de roulement.

2.2.4 Evolution de la rentabilité financière

La rentabilité financière enregistrée à compter de 2016, atteint un niveau élevé dénotant les possibilités offertes éventuellement par un effet de levier financier.

2.2.5 Evolution de la solvabilité financière

Tableau 19: Analyse de la solvabilité financière de SONATRO

SONATRO en KDA	2014	2015	2016	2017	2018
Situation nette	2 569 644	2 635 370	2 965 137	3 536 852	3 989 374
Total bilan	3 695 695	4 076 687	4 876 968	5 542 533	6 096 357
Solvabilité	70%	65%	61%	64%	65%

Source : Plan de redressement SONATRO

D'après le tableau ci-dessus nous constatons l'évolution du taux de solvabilité enregistré depuis 2014 reste important, à savoir que le taux de solvabilité admis par les établissements financiers est de 30%.

3. Plan de sauvegarde et recommandations

L'assainissement financier d'ont a bénéficié l'entreprise SONATRO lui a permis de retrouvé un bilan équilibrée, et de sortir de la zone de défaillance, en comparant les différents résultats entre la période avant assainissement (2010 /2013) et après assainissement, nous pouvons constater une nette amélioration de sa situation financière, cependant l'assainissement financier a lui seule ne suffit pas à résoudre la problématique de cette entreprise.

Effectivement, d'après l'analyse des tableaux ci-dessus nous pouvons déceler que sa situation financière reste encore instable, donc il est préférable que l'entreprise suive un plan de sauvegarde, et veille aussi à appliquer certaines recommandations afin d'optimiser sa condition au long terme, et le maintien de sa stabilité financière.

3.1 Plan de sauvegarde

Le plan de sauvegarde se propose de confier sous la forme de gré a gré un plan de charge a l'entreprise, le choix du plan de charge s'est fait sur la base de certains critères énumérés ci-après :

- Consistance des travaux assez simplifiée ne nécessitant pas un matériel spécifique.
- Les travaux peuvent être pris en charge par le matériel de l'entreprise sans un grand apport en location.
- Les travaux a réalisé ne nécessitant pas des intrants qui mobiliseraient des financements importants.
- La possibilité de mobiliser un plan de charge conséquent dans une seule région.

A fin de satisfaire aux coéditons citées le choix s'est porté sur la réalisation des pistes Sahariennes, aussi dans les documents concernant les propositions pour la sauvegarde de SONATRO se trouve plusieurs propositions de scenarios concernant différentes régions , ces scenarios proposent des plan de charges variant de 5 milliards de DA a 20 milliards de DA, et des projets sur des linéaires très variables qui permettent un grand choix dans le dimensionnement des chantiers et des ateliers.

Ce plan de sauvegarde est dimensionné en adéquation avec les capacités de l'entreprise et étalé sur une durée de 3 années. Cette option est traduite par un plan de charge avoisinant les 15 milliards de DA et circonscrit dans une seule région.

La variante répondant à ces conditions est celle de l'axe « Bordj Badji Mokhtar- Chenachen » qui regroupe 11 projets pour un montant de 15.8 milliards de DA.

Cependant, pour menait a bien cette proposition, la mise en œuvre des dispositions d'ordre financière (l'assainissement ou le gel des dettes contractées et l'octroi d'une source de financement qui permettrait la prise en charge de besoin en fonds de roulement pour une durée de 6 mois d'activités) est nécessaire voir quasi importante.

Il est important de souligné que ce plan de sauvegarde permettrait la sauvegarde de plus de 2 000 postes d'emploi.

Tableau 20: Consistance du programme piste réfection et balisage des pistes du SUD

WILAYA	Linéaire Piste KM	Montant Millions DA	Nombre plateforme U	Montant Millions DA	Montant TOTAL millions DA
Béchar	360	2 880	1	120	3 000
Tindouf	1 120	11 080	2	250	11 330
Adrar	1 673	25 680	8	730	26 410
El OUED	72	1 080	0	-	1 080
Ouargla	375	3 720	1	120	3 940
Illizi	1 520	18 880	4	1 040	18 920
Tamanrasset	4 675	5 000	10	1 130	6 130

Source: Proposition pour la sauvegarde de SONATRO

3.2 Recommandations

- Concevoir et mettre en œuvre a très court terme une nouvelle organisation basée sur des structures organisationnelles dotées d'une large autonomie de gestion ainsi qu'une structure spécialisée dans la production d'agréats.
- Mettre en place un système d'information de gestion adapté à l'activité des travaux publics.
- Réduire les effectifs de l'entreprise.
- Renouvellement des équipements de réalisation de SONATRO

Conclusion du chapitre 3

Pour conclure ce chapitre portant sur l'assainissement financier de l'entreprise SONATRO à travers les différents documents, bilan analysés, nous avons constaté que cette entreprise, même étant classée première entreprise algérienne dans le domaine des travaux publics, est positionnée parmi les entreprises qui sont financièrement considérées comme le groupe « D » donc déficiente et déstructurée d'un point de vue financier, une situation très handicapante, en tout état de cause, cette dernière se trouve éligible à un assainissement financier,

Comme la plupart des entreprises défaillantes, le passage à l'assainissement financier est nécessaire pour retrouver une certaine stabilité et autonomie financière. Ainsi, dans ce cadre, l'assainissement financier a permis de reconstituer un actif net positif, un fond de roulement positif, un résultat d'exploitation positif, un apurement des dettes aussi.

Cependant, même si l'assainissement permet aux entreprises de retrouver un certain équilibre financier, il ne suffit pas, à lui seul, à maintenir et à assurer une situation financière stable et une activité performante sur le long terme, l'assainissement permet de donner une deuxième chance aux entreprises afin d'éviter la faillite, en leur offrant l'opportunité de retrouver différents équilibres au moyen et court terme ainsi que dans l'immédiat, mais ne garantit pas des solutions au long terme, c'est pourquoi il est important que l'entreprise procède à des mesures de redressement interne accompagnées de l'assainissement financier.

L'entreprise défaillante doit remettre en question son fonctionnement interne et sa gestion des coûts, et apporter des changements en plus de l'assainissement financier effectué et permettre à l'entreprise de retrouver une situation stable, financièrement parlant.

Aussi les pouvoirs publics doivent effectuer un suivi des entreprises assainies et même recourir à des sanctions en cas de non respect du contrat de performances.

Enfin, en ce qui concerne l'entreprise SONATRO, tant que cette dernière est importante pour l'Etat et joue un rôle dans le secteur des travaux publics, elle sera maintenue, mais si sa situation se détériore encore plus, à terme, l'Etat effectuera la privatisation de cette dernière, ou elle finira par être cédée.

Conclusion générale

Notre travail de recherche visait à renforcer les connaissances générales du contexte de la défaillance des entreprises leurs causes et déterminant ainsi que du redressement de ces dernières dont l'assainissement financier en Algérie, sur les bases d'éléments recommandés dans la littérature.

Pour tenter d'identifier une entreprise en difficulté nous avons remarqué au cours de l'élaboration de notre mémoire, que il n'y a pas de concept unique et que la meilleure façon serait de dire d'une entreprise quelle est en difficulté lorsqu'elle a des risques de faillite plus ou moins importants même si aucune procédure judiciaire n'a été effectuée pour le moment (Jabeur, 2012)

Le test de la défaillance a montré que la crise de l'entreprise n'a jamais été soudaine, les difficultés qu'elle vit sont les conséquences d'un processus cumulatif et continu de dysfonctionnement et d'inactivité pour lesquels différentes voies de défaillance peuvent exister (Jabeur, 2012)

Nous avons réalisé qu'il est vraiment compliqué de déterminer la cause exacte de la défaillance et les facteurs causant la baisse de performances, ces raisons peuvent être internes ou externes de l'entreprise et varient d'une entreprise à une autre et leur impact sur les entreprises diffère aussi selon les caractéristiques des firmes, ceci souligne l'importance de la prévoyance car c'est un élément capital et permet l'anticipation des risques de faillite et d'identifier les problèmes rapidement et les difficultés qui peuvent entraîner la fin de l'entreprise (Lethielleux, 2008)

Dans une entreprise en difficultés le diagnostic est nécessaire car permet d'identifier les problèmes mais aussi permet de montrer des éléments qui aideront cette dernière à élaborer un plan de redressement et une stratégie du comportement de la firme pour s'en sortir

Comme moyen d'atteindre les objectifs de développement de l'économie algérienne, le gouvernement algérien a choisi d'implanter un nombre important d'entreprises publiques spécialement dans le domaine industriel et énergétique, cependant vers la fin de 1970 les firmes ont connu des difficultés entraînant l'incapacité des autorités publiques à atteindre les objectifs de développement fixés (2005)

Par conséquent, l'état a eu pour motivation d'améliorer l'efficacité opérationnelle des entreprises publiques et a donc approuvé des plans de restructuration de ces dernières

Les pouvoirs publics ont aidé les entreprises défailtantes avec des mesures d'assainissement financier afin de consolider leurs bilans, l'assainissement financier est une option appropriée pour soutenir les firmes publiques pendant la restructuration qu'elle sont subie, ces dons de dons ont permis le renforcement de la situation financière et leur a permis de commencer des investissements dans le but d'évoluer et de mettre à jour leurs opérations et leurs moyen de production (Privatisation des entreprises publiques en Algérie, Evaluation des performances SGP EL OUEST & GROUPE ERCO, 2009)

Enfin la consolidation de ces résultats ne peut se faire qu'à l'aide de l'assainissement financier il dépend de tout les acteurs économiques , les pouvoirs publics, et les employés ainsi que les changement adoptés au niveau de l'entreprise , que ce soit la gestion ou le marketing...Toutes ces constatations et recherches que nous avons menée ont permis de confirmer nos hypothèses de départ.

En effet selon l'hypothèse 1 que nous avons émis , les facteurs et causes de la défaillance sont nombreuses mais la gravité de cette défaillance est influencé par la présence ou pas d'une organisation interne et outils performant ce qui est totalement véridique, car la défaillance dans l'entreprise ne concerne souvent pas qu'un seul facteurs ,la plupart du temps cela revêt de défaillance a plusieurs niveau au niveau de la firme , donc plus cette dernière connaît des déstabilisations par exemple : des outils anciens , une structure financière non adapté, un surendettement, une gestion qui ne favorise pas la performance , plus il sera plus difficile de mettre a bout a cette défaillance sur le long terme et plus le degrés de danger s'accroît.

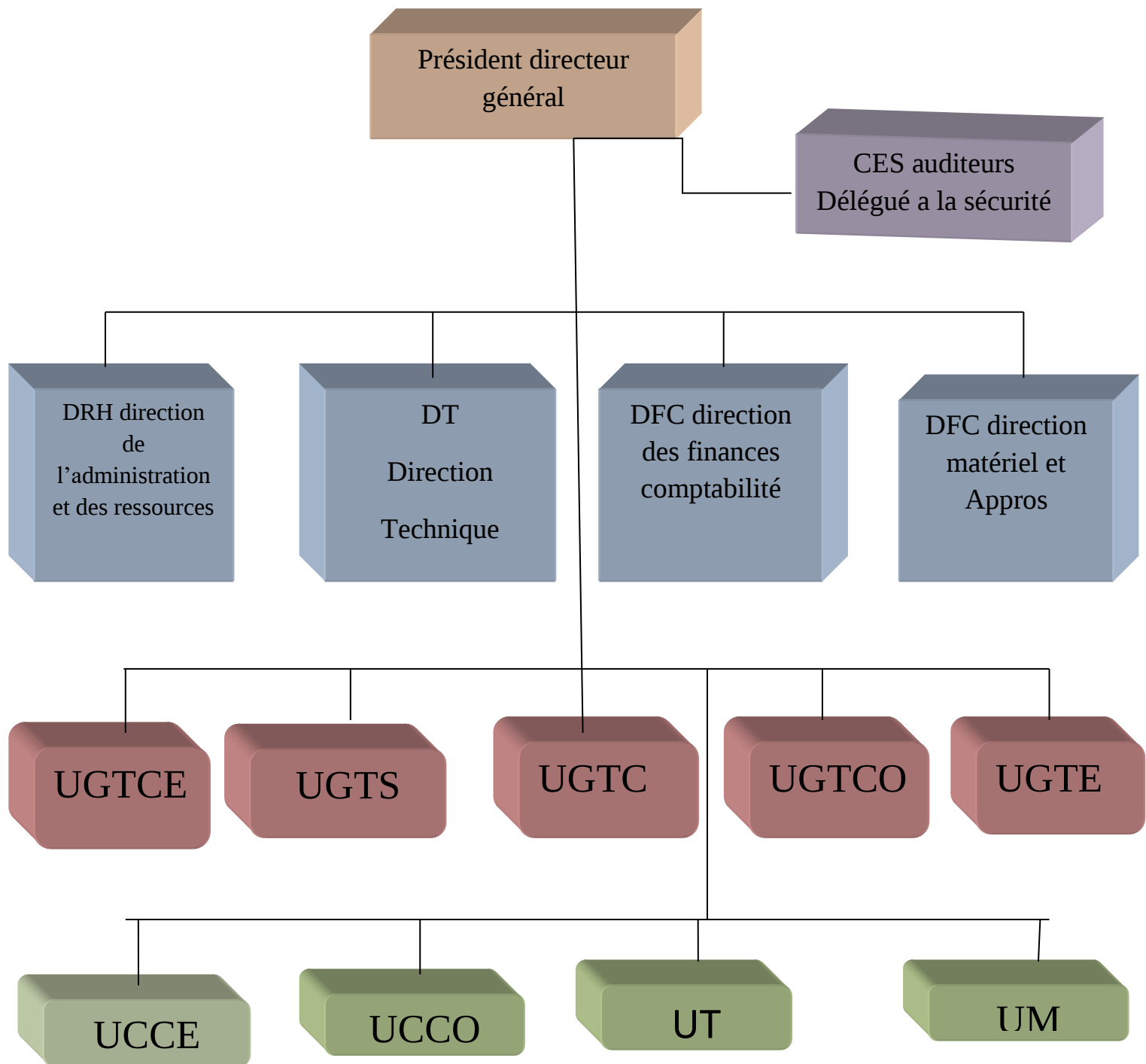
Concernant l'hypothèse 2, un assainissement financier permet certes d'équilibrer la situation financière de l'entreprise avant sa restructuration ou privatisation mais a elle seul, il ne suffit pas à garantir la pérennité de l'entreprise à long terme, c'est ce que nous avons aussi observé concernant l'entreprise publique « SONATRO » , si l'entreprise reçoit un assainissement financier mais que aucun changement n'a et effectué et que la racine du problèmes de cette défaillance n'a pas été corrigé, l'entreprise risque de déséquilibrer à nouveau son bilan , et de faire faillite.

Annexe N°1 : Organigramme de la direction général du trésor



Source : (Organigram du Ministère des Finances , 2020)

Annexe N°2 : Organigramme de SONATRO



Source : Plan de redressement SONATRO

Annexe N°3 : Détails de Calcul relatif a l'étude de cas

1/-Calcul du Fonds de roulement (FR) :

FR= Ressources stables (plus d'un an) – Emplois stables (plus d'un an)

2/-Calcul du besoin en Fonds de roulement (BFR) :

BFR= Stocks et Créances d'exploitation – Dettes d'exploitation

3/-Taux de croissance réel du chiffre d'affaire :

- ✓ Taux de croissance réel du CA= $[(1+\text{Taux de croissance du CA}) / (1+\text{Taux d'inflation})] - 1$
- ✓ Taux de croissance du CA= $(\text{CA année N} - \text{CA année N-1}) / \text{CA année N-1}$

Tableau : taux de l'inflation (indice des prix a la consommation)

Country	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Algérie	5	4.5	8.9	3.9	4.8	4.8	5.9	5.9	5.6

Source: indexmundi.com (2020)

4/-Degré d'intégration et répartition de la valeur ajoutée :

- ✓ Valeur ajoutée = Chiffre d'affaire – Consommations
- ✓ Degrés d'intégration = Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires
- ✓ Répartition de la valeur ajoutée :

Personnels = Frais du personnel / VA

Etat = Taux et impôts / VA

EBE = EBE/VA

5/- Taux d'endettement :

Taux d'endettement de l'Entreprise = Frais financiers / Total Dettes financières

Bibliographie

(2020). Récupéré sur <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ag&v=71&l=fr>

ABBAD, i. (2009). Memoire de magistère en sciences commerciales, option management, comptabilité et controle. *Les entreprises en difficultés: Diagnostic et redressment , Cas: Entreprise de ceramique de la tafna* . Oran, Algérie.

Andrade.G, K. (1998). How Costly is Financial Distress Evidence from Highly Leveraged Transactions that Become Distressed. *Journal of* , 1443-1493.

B, G. (2000). Défaillances d'entreprises . Soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques. *Revue Française de Gestion* , pp. 52-67.

BAHA, r., & Souker, f. z. (2019, mars 05). Modélisation du risque de solvabilité des PME : une application de la méthode du crédit scoring. *Journal Of North African Economies* .

C, G. (1994). Les entreprises en difficulté. *Economica* . Paris.

C, Z. (1995). *Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise :Méthodes et cas d'application*.

CARLISS Y. BALDWIN., S. P. (1983). The resolution of Claims in financial distress: The case of Massey Ferguson. *Journal of Finance* , 38, 505-516.

Casta J.F, J., & Zerbib, J. (1979). Prévoir la défaillance des entreprises. *Revue française* , pp. 506 - 526.

COMBIER, J., & BLAZY, R. (1998). *La défaillance d'entreprise: causes économiques, traitement judiciaire et impact financier*.

Cooper A.C., G.-G. F. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business venturing* , 371-395.

Crucifix, F., & Darni, A. (1992). *Le redressement de l'entreprise: les symptômes de défaillance et les stratégies*.

Décret législatif n° 94-08 du 26 mai 1994, portant loi de finances complémentaire. (s.d.). *JORADP n°33 , page 08* .

Décret n° 80-242 du 04 octobre 1980. (1980, 10 07). *Restructuration des entreprises* .

DERNI, A., & CRUCIFIX, F. (1992). *Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise*.

Derrouis, S. (2010). Mémoire de magister , Département des sciences économiques et commerciales, Université d'Oran. *La pratique de l'audit comptable et financier dans les entreprises publiques économiques EPE* . Oran, Algerie.

Desreumaux.A. (1998). Théories des organisations. *Editions Management Société EMS, Caen* .

E.I, A. (2006). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*.

GHARBI, S. (2011). CAHIERS DU LAB.RII, DOCUMENTS DE TRAVAIL. *LES PME/PMI EN ALGERIE* .

- GOUMIRI, M. (1993). *l'Offre de monnaie en Algérie, Collection économie* . Alger.
- HABBANI, S. &. (2020, 08 28). La rectitude des systèmes d'information comme moyen de détection des difficultés de l'entreprise. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* .
- Helal.M. (1994). Le risqué crédit et la défaillance d'entreprise: une présentation théorique et une évaluation empirique. *Finances et Développement au Maghreb* , pp. 66-96.
- IDRISSI, K., & MOTAHADDIB, A. (2020). « VERS UN MODELE DE RECHERCHE DE LA DEFAILLANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES ». *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing* .
- Insee. (2019, 11 13). Récupéré sur Défaillance d'entreprise:
<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1617>
- J.WARNER. (1977). Bankruptcy, Absolute Priority and the Pricing of Risky Debt claims. *Journal of Financial Economics* , 39-276.
- Jabeur, S. b. (2012, decembre 2). Statut de la faillite en théorie financière : approches théoriques et validations. *Economies et finances* , Université de Toulon . France.
- Jayet.H, T. (1994). Vie et mort des entreprises : quelles analyses. *Revu d'économie industrielle* , pp. 62-78.
- Jones.S, H. (2004). Predicting firm financial distress: a mixed Logit model. *The Accounting Review* .
- K, J. (1993). Managing Financial Distress and Valuing Distressed Securities:A Survey and Research Agenda. *Financial Management* , 60-78.
- K.H, W. (1990). Financial distress, reorganization, and organizational efficiency. *Journal of Financial Economics* , 27, 419-444.
- Keasy.K, M. (1990). The failure of UK industrial firms for the period 1976-1984, Logistic analysis and entropy measures. *Journal of Business Finance* , 119-135.
- KHEMISSI, C. (2002). L'expérience algérienne dans le processus d'assainissement fiancier. *revue de recherche n° 01* .
- Khoufi.W, F. (2004). The macroeconomic determinants of firms failure (the case of Tunisian small and medium size industries).
- Koenig.G. (1991). Difficultés d'entreprise et inertie active . *Direction et Gestion* .
- Le secteur socialiste industriel » brochure du Ministère de l'orientation national . (1964). *direction de la documentation* . Alger, Algerie .
- Lethielleux, L. (2008). *Management des entreprises en difficulté*.
- Liang.L, W. (2007). An application of pattern recognition on scoring Chinese corporations financial conditions based on back propagation neural network. *Computers et Operations Research* .

- Lisa.R, G. M. (1990). Predicting bankruptcy for firms in financial distress. *Journal of Business Finance and Accounting* , 161-171.
- Lochard.J. (2002). Les ratios qui comptent. *Editions d'Organisation* . Paris.
- Loi n° 88-01 du 12-1-1988 portant loi d'orientation sur les E.P.E. (1988, janvier 13). Récupéré sur JORADP n° 2.
- M.Brahimi. (1989). Quelques questions à la réforme de l'entreprise publique. *Revue Algérienne* .
- Marchesnay.M. (1985). La PME face aux risques. *Travaux et recherche de L'IAE de Toulouse* .
- MIPMEPI-Présentation - industrie. (s.d.). Récupéré sur <https://www.industrie.gov.dz/?Presentation,196>
- Modigliani F., M. M. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. pp. 261-297.
- Mohamed BALHADI, M. N. (2020, mars). LA PRÉVENTION INTERNE DES DIFFICULTÉS DE L'ENTREPRISE DÉCLENCHÉE PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES . *LES DÉTERMINANTS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC DANS LE CONTEXTE MAROCAIN* .
- Ooghe H, V. W. (1986). Modèles prévisionnels de la faillite. *Annales de Droit* .
- Ooghe H., V. W. (1996). *Traité d'analyse financière, 6è édition*.
- Ooghe H., V. W. (1990). *Traité d'analyse financière, tomes 1*.
- Opler T., T. S. (1994). Financial distress and corporate performance. *Journal of Finance* , 1015–1040.
- Organigram du Ministère des Finances . (2020). Récupéré sur https://www.mf.gov.dz/images/organigramme_DGT.png:
https://www.mf.gov.dz/images/organigramme_DGT.png
- P.L, B. (1989). Les facteurs de réussite dans le redressement des PMI en difficulté. *Revue Française de Gestion* , pp. 55-67.
- Pompe P.M, B. J. (2005). The prediction of bankruptcy of small and medium sized industrial firms. *Journal of Business Venturing* , 840-868.
- R.K, K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal* .
- Rose P.S, G. G. (1982). Predicting corporate bankruptcy: an analytical and empirical evaluation. *Review of Business and Economic Research* .
- Saboly, M. (2000, mai). INFORMATION COMPTABLE ET DÉFAILLANCE DES ENTREPRISES: le cas français . *21ÈME CONGRES DE L'AFC* . France.
- SADI, N.-E. (2005). *La privatisation des entreprises publiques en Algérie* .

SADI, N.-E. (2005). *LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN ALGÉRIE, Objectifs, modalités et enjeux* .

Salima, D. (2010). « la pratique de l'audit comptable et financier dans les entreprises publiques économiques EPE, Cas du group GIC ERCO ». *mémoire de magister, Université d'Oran* .

Shleifer, A., V. (1992). Liquidation Values and Debt Capacity: A Market Equilibrium Approach. *Journal of Finance* .

T, L. (2009). Neurocomputing. *A cross model study of corporate financial distress prediction in Taiwan: Multiple discriminant analysis, logit, probit and neural networks models* .

T.Pulvino. (1998). Do asset fire sales exist? An empirical investigation of. *Journal of Finance* , 939-978.

Taib, H. (1984). *Entreprise publique et politique industrielle* , édition McGraw-Hill, collection stratégie et management.

TEBANI, A. (2009). Privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie. *Magistère : Analyse économique* . Algerie.

Thèse de doctorat en sciences commerciales, Evaluation des performances. (2009). *Privatisation des entreprises publiques en Algérie* .

Thornhill, S., A. (2003). Comprendre l'échec, mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources . *Direction des études analytiques document de recherche statistiques* . Canada.

ZOUAOUI, M. (2006). L'impact de l'action de l'Etat sur le développement économique en Algérie. *Thèse de doctorat d'Etat en sciences économiques* .