

**FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES, POLITIQUES
ET SOCIALES DE TUNIS (TUNIS II)**

*Mémoire pour l'obtention
du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
en Droit de l'Entreprise*

**LES ENTREPRISES EN DIFFICULTE,
CAUSES ET STRATEGIES DE
REDRESSEMENT:
L'APPROCHE DE LA COMMISSION
DE SUIVI DES
ENTREPRISES ECONOMIQUES**

Elaboré et soutenu par:

Mbarek KHAMASSI

**LE JURY : Président : M. Farouk MECHRI
 Membres : MM. Habib BELHADJ
 Fadhel MOUSSA**

Année Universitaire 1997/1998

REMERCIEMENTS

Mes remerciements les plus chaleureux s'adressent à tous ceux qui m'ont apporté soutien et conseil pour la réalisation de ce modeste travail.

Je tiens à remercier M. Habib BELHADJ qui a supervisé ce mémoire et qui m'a beaucoup encouragé.

Mes vifs remerciements à tous les professeurs qui m'ont enseigné dans le cadre de ce DESS et particulièrement Messieurs Mokhtar BEY et Farouk MECHRI .

Mes remerciements et ma reconnaissance à Mlle Sabah ROMDHANA et à Messieurs Mohamed Ali KHAMASSI et Mohamed Kacem SOUISSI.

DEDICACES

A mon Père et ma Mère en témoignage de ma grande affection et de ma reconnaissance pour tout ce que je leur dois .

A mon Epouse Nadia et mes filles : Amany , Mouna et Nesrine que j'aime tant .

A toute ma famille et particulièrement ma soeur Ahlem pour sa patience et sa compétence lors de la saisie .

A tous mes collègues du Bureau de l'Assistance aux Entreprises.

Je dédie ce travail, en espérant qu'il sera à la mesure de leurs attentes .

PLAN SYNTHETIQUE

INTRODUCTION GENERALE.....	7
<u>PREMIERE PARTIE : L'ENTREPRISE EN DIFFICULTE</u>	
<u>TELLE QU'APPREHENDÉE PAR LA COMMISSION.....</u>	36
CHAPITRE 1: L'identification des entreprises en difficulté:	
préalable au redressement.....	37
Section 1 : Notion d'entreprise en difficulté.....	37
Section 2 : Symptôme de l'entreprise en difficulté.....	46
CHAPITRE 2: L'identification des causes de difficultés préliminaire	
aux choix de la stratégie de redressement.....	60
Section 1 : La typologie des causes de difficultés.....	60
Section 2 : L'approche de la CSEE dans le diagnostic	
des causes de difficultés.....	73
<u>DEUXIEME PARTIE: LES STRATEGIES DE REDRESSEMENT</u>	
<u>TELLES QUE MISES EN ŒUVRE PAR LACSEE.....</u>	84
CHAPITRE 1: Les stratégies préventives.....	85
Section 1: L'insuffisance des stratégies préventives	
prévues par la loi	85
Section 2: Les solutions préventives telles que préconisées	
par la CSEE	98
CHAPITRE 2: Les stratégies curatives.....	107
Section 1: Les stratégies de redressement telles que prévues	
par la loi.....	108
Section 2: Les stratégies de redressement arrêtées par la CSEE.....	119
CONCLUSION GENERALE.....	135
Bibliographie.....	138

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	7
1- Les mutations de l'environnement économique de l'entreprise Tunisienne.....	8
1.1 De l'indépendance à l'adoption du plan d'ajustement structurel (PAS).....	9
1.2- La mise en oeuvre du PAS.....	10
1.3- La signature des accords du GATT et d'Association avec l'Union Européenne.....	11
2- Les mesures prises par les pouvoirs publics en faveur du développement de l'entreprise.....	12
3- Le dispositif administratif en faveur de l'assistance de l'entreprise en difficulté.....	14
a- La Commission Permanente d'Assistance des Entreprises en Difficulté (CPAED).....	15
b- La cellule SOS entreprises.....	16
c- La Commission Nationale de Soutien aux Entreprises (CNSE).....	17
4- La Reforme du droit des procédures collectives.....	18
4.1- La nécessité d'entreprendre une reforme de la législation.....	18
a- absence d'une procédure d'alerte.....	18
b- défaillances propres au concordat préventif.....	19
c- défaillances propres à la procédure de la faillite.....	21
4.2- La loi n° 95-34 du 17.04.95 relative au redressement des entreprises en difficulté économique.....	22
1- L'objectif de la loi.....	24
2- le champ d'application de la loi.....	24
a- le dispositif de notification des signes précurseurs des difficultés.....	26
b- la procédure de règlement amiable.....	26
c- la procédure de règlement judiciaire.....	27
4.3- La Commission de Suivi des Entreprises Economiques (CSEE).....	29
a- Pourquoi cette commission?.....	30
b- Pourquoi est elle rattachée au ministère de l'industrie?... 	31

c- Fonctionnement et composition de la commission....	32
1- Les membres.....	32
2- Les réunions.....	33
3- Le secrétariat.....	33
4- Les attributions.....	33

PREMIERE PARTIE :L'ENTREPRISE EN DIFFICULTE TELLE QU'APPREHENDÉE PAR LA COMMISSION.....36

CHAPITRE 1 : L'identification des entreprises en difficulté: préalable au redressement.....37

SECTION 1 : Notion d'entreprise en difficulté.....	37
§1- Définition de l'entreprise en difficulté.....	38
A. L'approche économique.....	39
B. L'approche financière.....	40
C. L'approche juridique.....	41
§2- L'entreprise en difficulté telle qu'appréhendée par la CSEE.....	44
A. Les indicateurs de difficultés relevées par la CSEE.....	44
B. Les indicateurs de difficultés constatées par le BAE.....	45
SECTION 2 : Symptômes de l'entreprise en difficulté.....	46
§1- Les symptômes de difficultés dans le cadre économique.....	47
A. L'identification des symptômes.....	47
a - Le processus de détérioration.....	47
b - Le rapport SUDREAU.....	49
B. La notion de continuité de l'activité.....	50
§2- Les symptômes de difficultés retenus par la loi.....	52
A. Au niveau des commissaires aux comptes.....	54
B. Au niveau des organismes administratifs.....	55
C. Au niveau de la CSEE.....	56

CHAPITRE 2 : L'identification des causes de difficultés préliminaire aux choix de la stratégie de redressement.....60

SECTION 1 : La typologie des causes de difficultés.....	60
§1 - Les causes de difficultés au vu des théories explicatives.....	61
A. L'étude de BRILMAN.....	62
B. L'étude de la Caisse Nationale des Marchés de l'Etat (CNME).....	63

C. L'étude de la Banque de Développement Economique de Tunisie (BDET).....	67
§ 2 - Les causes de difficultés constatées par la CSEE.....	69
A. Les causes relevées en 1996.....	69
B. La classification des causes selon la CSEE.....	72
SECTION 2 - L'approche de la CSEE dans le diagnostic des causes de difficultés.....	73
§ 1. L'approche juridique de la CSEE.....	73
A. Au niveau de la phase de notification.....	74
B. Au niveau de la procédure de règlement amiable.....	74
C. Au niveau de la procédure de règlement judiciaire.....	75
a - Le juge commissaire....	75
b - l'expert judiciaire.....	76
c - La CSEE.....	77
§ 2. L'approche pratique la CSEE.....	78
A. La procédure de diagnostic.....	78
B. Cas pratique.....	81
DEUXIEME PARTIE : LES STRATEGIES DE REDRESSEMENT TELLES QUE MISES EN OEUVRE PAR LA CSEE.....	84
CHAPITRE 1 : Les stratégies préventives.....	85
SECTION 1 : L'insuffisance des stratégies préventives prévues par la loi.....	85
§ 1. Au vu des dispositions juridiques.....	86
A. Les prérogatives des organismes administratifs.....	86
B. Les prérogatives du commissaire aux comptes.....	87
C. Les prérogatives de la CSEE.....	89
D. Les prérogatives du juge.....	91
§ 2. Au vu de la comparaison avec le dispositif français.....	93
A. Les mesures de protection.....	93
B. L'entreprise sous vigilance permanente.....	94
SECTION 2 : Les solutions préventives telles que préconisées par la CSEE.....	98
§ 1. La portée du rôle préventif du BAE.....	98
A. Le conseil et orientation	99
B. L'intervention en faveur des entreprises en difficulté....	100
a - Cas pratique.....	102
§ 2. Les limites des actions préventives.....	103

CHAPITRE 2 : Les stratégies curatives.....	107
SECTION 1 : Les stratégies de redressement telles	
que prévues par la loi.....	108
§ 1 : le processus d'établissement.....	108
A - Le plan de règlement.....	110
B - Le plan de redressement.....	111
C - le rôle conféré à la CSEE.....	112
§ 2 : La mise en oeuvre des stratégies de redressement.....	112
A - Le plan de continuation.....	113
a - La mise en oeuvre.....	113
b - La remise en question.....	114
c - Le suivi.....	114
d - Le rôle de la CSEE.....	115
B - Le plan de cession.....	116
a - La portée du plan de cession.....	116
b - Sa mise en oeuvre.....	117
SECTION 2 : Les stratégies de redressement préconisées par la CSEE.	119
§ 1 : Le processus d'élaboration.....	120
A - La phase du plan de règlement.....	120
B - La phase du plan de redressement.....	121
§ 2 : Les stratégies curatives arrêtées par la CSEE.....	123
A - La structure d'un plan de redressement.....	124
a - le plan de redressement statique.....	124
b - le plan dynamique de redressement.....	126
B - Les types de stratégies curatives.....	128
a - le repli.....	129
b - le renflouement.....	130
c - la resegmentation.....	131
d - le partenariat.....	132
e - le redéploiement.....	133
f - la reconstruction.....	133
CONCLUSION GENERALE.....	135
Bibliographie.....	138

INTRODUCTION GENERALE

Le nouveau contexte économique mondial caractérisé de plus en plus par la globalisation des échanges, l'ouverture des marchés et l'émergence de nouveaux pôles régionaux a imposé à l'économie tunisienne de nouveaux impératifs. Les choix stratégiques adoptés à cet effet, ont consacré l'engagement définitif de la Tunisie à l'insertion progressive dans l'économie mondiale. La mise en oeuvre du plan d'ajustement structurel en 1986, l'adhésion aux accords du GATT en 1994 et la signature de l'accord d'association avec l'Europe en 1996 constituent sans doute les plus importants tournants de l'histoire économique récente de notre pays.

L'entreprise tunisienne, confrontée à des mutations profondes dans son environnement, tant sur le plan national que sur le plan international, a évolué au rythme des changements vécus. D'une économie fortement protégée au départ, l'entreprise Tunisienne n'a cessé depuis 1986, date d'adoption du plan d'ajustement structurel de connaître des changements profonds.⁽¹⁾

Conscient de l'enjeu de ce nouveau contexte et de l'importance des défis imposés particulièrement à l'entreprise tunisienne, les pouvoirs publics ont entrepris depuis une dizaine d'années une panoplie de réformes, sans cesse approfondies, ayant touché à tous les aspects d'activité de l'entreprise et de son environnement financier, économique, social, législatif...etc. L'objectif étant de garantir à l'entreprise un niveau de compétitivité aux dimensions internationales, seul atout lui permettant de rivaliser avec la concurrence étrangère sur les marchés extérieurs et sur son propre marché local, et d'assurer une transition au moindre coût de l'économie tunisienne.

Toutefois, toutes les entreprises ne pourront pas atteindre le niveau de compétitivité requis et certaines d'entre elles se heurteront à des difficultés économiques, lesquelles se traduiront par des conséquences graves sur le plan social.

1. Voir infra p. 2 et 3

Ainsi se fit sentir la nécessité de réserver aux entreprises pouvant rencontrer des difficultés économiques un cadre juridique adéquat en vue de les aider à surmonter leurs défaillances et à se redresser sur de nouvelles bases solides.

Les mesures administratives prises de temps à autres en faveur des entreprises en difficulté n'avaient qu'une portée limitée dans le temps et dans l'espace.(1)

Une réforme est alors introduite en matière des procédures collectives par la promulgation de la loi n° 95-34 du 17/04/95 relative au redressement des entreprises en difficulté, laquelle a institué entre autres une Commission de Suivi des Entreprises Economiques (CSEE) dont les prérogatives sont définies par l'article 4. Cette loi qui a consacré des concepts nouveaux et retenu des finalités nouvelles a opéré une réforme en profondeur de la matière.

Il en résulte qu'une nouvelle approche est mise en oeuvre pour assurer un traitement plus adéquat des difficultés économiques des entreprises. Cette approche trouve son fondement et ses spécificités eu égard principalement à deux impératifs:

- **L'impératif économique** : la prise en compte des mutations profondes qu'a subi l'environnement économique de l'entreprise et les nouveaux défis qu'il leur a imposé.

- **L'impératif juridique** : la nécessité de réviser une législation figée de près d'une quarantaine d'années pour mieux répondre aux exigences du nouveau contexte économique (2).

1. Voir nos développements sur ce point p.5 à 9

2. Voltaire écrivait : quand les besoins ont changé les lois qui sont demeurées sont devenues ridicules: dictionnaire philosophique - chapitre lois.

1 - LES MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE TUNISIENNE

L'évolution de l'environnement économique de l'entreprise tunisienne a connu principalement trois étapes:

- de l'indépendance à l'adoption du plan d'ajustement structurel (PAS)
- la mise en oeuvre du PAS
- La signature des accords du GATT et d'association avec l'Union Européenne

1.1- De l'indépendance à l'adoption du plan d'ajustement structurel (PAS)

Depuis l'indépendance jusqu'à l'adoption du PAS l'entreprise tunisienne était constituée en majeure partie (près de 95 %) par des P.M.E. dont beaucoup étaient de type familial.

Son marché était protégé en amont et en aval par toutes sortes de barrières tarifaires, administratives et fiscales de telles sorte que peu d'entreprises se sont soucies de la faiblesse de leur compétitivité au niveau de la qualité ou du prix.

Les entreprises étaient sous capitalisées, mais surtout sur-endettées, du fait qu'elles bénéficiaient d'un accès facile aux crédits bancaires pour réaliser des investissements parfois sur-dimensionnés.

Dans ses rapports avec les marchés extérieurs, la Tunisie a bénéficié de plusieurs accords préférentiels d'échange commercial qui lui ont permis de pénétrer des marchés étrangers sans barrières douanières . Le plus important de ces accords était celui conclu avec la CEE en 1976 qui permettait l'entrée en Europe des produits industriels tunisiens en franchise totale des droits de douane et de certains produits agricoles moyennant un contingentement quantitatif et saisonnier.

La conjoncture mondiale défavorable des années 1980 caractérisée par la chute des prix des matières premières d'une part et les résultats catastrophiques enregistrés par la Tunisie au niveau des équilibres macro - économiques d'autre part: chute importante de la croissance à 1% en 1986, alourdissement du service de la dette : 60 % contre 38 % en 1981,

épuisement quasi total des réserves en devises, ont conduit la Tunisie à mettre en oeuvre un plan d'ajustement structurel en 1986 .

1.2 - la mise en oeuvre du PAS

Le PAS visait essentiellement le rétablissement des équilibres macro-économiques de l'économie, et ce à travers :

- * la réhabilitation des mécanismes de marchés.
- * la préparation du pays à l'ouverture totale sur l'extérieur.
- * l'adhésion à des ensembles économiques régionaux prioritaires.

Les mesures permettant la réalisation de ces objectifs se résument essentiellement en ce qui suit :

- la libéralisation des prix à la production et à la distribution.
- la libéralisation progressive du commerce extérieur grâce à la suppression des restrictions administratives et leur remplacement par les barrières tarifaires.
- l'encouragement de l'investissement privé.
- la réforme de la fiscalité par l'introduction de la TVA et de l'impôt sur le revenu.
- la restructuration et la consolidation du système bancaire par la création des marchés monétaire et de change interbancaires.
- la promotion du marché financier et de la bourse des valeurs mobilières.
- la convertibilité courante du dinar.

Les résultats obtenus ont été remarquables au niveau macro économique : amélioration de la croissance du PIB à 4,5 % par an en moyenne, maîtrise de l'inflation et de la dette extérieure , rationalisation du déficit budgétaire qui a été ramené de 4,1 % en 1991 à 2,6 % en 1994, amélioration du taux de couverture de 61 % en 1993 à 74 % en 1995 etc.(1)

Quant au niveau micro économique, l'entreprise tunisienne a connu son premier choc. La nouvelle conjoncture économique, conjuguée aux facteurs internes de vulnérabilité (fragilité de l'assise financière, dépendance vis à vis du secteur bancaire, mauvaise gestion...) ont eu pour effet de dévoiler les entreprises fragiles, à faible taux d'immunité. Bon nombre d'entreprises ont réussi à s'adapter aux nouvelles exigences du contexte économique tandis que d'autres sont tombées en difficultés, victimes de leur carences structurelles.

1. HARIZ O. : Les petites et moyennes entreprises et les nouvelles données du marché, La revue comptable et financière n° 31, 1er trim. 1996, p.17.

Des mesures ont alors été engagées par les pouvoirs publics à partir de 1988 pour endiguer le fléau des entreprises en difficulté: la loi de finance n° 88-145 du 31-12-1988 en particulier, constitue une première dans l'histoire de l'entreprise Tunisienne. Elle inaugure l'ère d'une intervention par la voie administrative en faveur de ces entreprises. Ce processus qui aboutira à l'institution de la Commission de Suivi des Entreprises Economiques par la loi de 1995, a été rendu inéluctable par les engagements internationaux souscrits par la Tunisie en matière économique.

1.3 - La signature des accords du GATT et d'association avec l'Union Européenne

La signature de l'accord de l'Uruguay round le 15 avril 1994 à Marrakech et l'adhésion de la Tunisie à l'OMC ont entraîné deux conséquences principales:

- un engagement irrévocable de démantèlement tarifaire sur 15 ans.
- Les droits de douanes ne devront pas dépasser à terme , le cap des 25 %
- la perte des avantages préférentiels que la Tunisie avait avec la communauté Européenne dans le cadre des accords commerciaux de 1976 et ce par :
 - la généralisation des avantages aux autres pays signataires du GATT
 - l'obligation de la réciprocité de l'exonération des droits de douane avec la communauté européenne
 - l'instauration des barrières qualitatives (respect des normes)

Dans ce nouveau contexte économique un accord d'association avec l'Union Européenne, paraphé en avril 1995, signé le 17 juillet 1995 et entré en vigueur le 1er janvier 1996 devra aboutir à l'instauration d'une zone de libre échange dans 12 ans. La conséquence directe sera le démantèlement tarifaire au cours de cette période pour quatre types de produits :

- * Biens d'équipement non fabriqués localement : dès 1996
- * Intrants et produits semis finis non fabriqués localement : de 1996 à 2000
- * Produits fabriqués localement compétitifs 1996 - 2007
- * Produits fabriqués localement non compétitifs 2000 - 2007 .

Le démantèlement tarifaire et l'institution d'une zone de libre échange entre la Tunisie et l'Union Européenne, sont certes porteurs de nouvelles opportunités pour l'économie. Mais aussi, elles sont porteurs de nouveaux défis auxquels il faut faire face (1):

- Pour l'Etat : un manque à gagner en terme de recettes douanières estimé à 700 MDT jusqu'à 2007.
- Pour l'entreprise: en raison de la pression concurrentielle qui va peser sur le produit tunisien, les entreprises industrielles seront les plus exposées à la concurrence internationale : 40 % d'entre elles sont menacées de disparition ou de fragilisation. Ces entreprises emploient plus de 120.000 personnes qu'il y a lieu de redéployer.

Il en résulte qu'au vu de l'enjeu de ce nouveau contexte économique auquel la Tunisie a délibérément adhéré, les pouvoirs publics ont engagé des réformes structurelles à tous les niveaux.

2 - LES MESURES PRISES PAR LES POUVOIRS PUBLICS EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Le rôle dévolu à l'entreprise, suite au désengagement de l'Etat des secteurs concurrentiels dans le cadre de sa politique de privatisation est désormais de premier ordre tant sur le plan de la promotion de la croissance économique que de l'emploi et de l'investissement.

D'importantes réformes touchant aux différents aspects de la vie économique ont été entreprises afin de permettre la réalisation de ces objectifs. Nous citons à titre d'exemple les réformes les plus importantes:

- loi du 2/6/1988 relative à l'institution de la TVA (23% du budget de l'état) .
- loi du 18/8/1988 relative aux sociétés de commerce internationales, modifiée au cours de l'année 1994 .
- loi du 8/3/1989 relative à la création de la bourse des valeurs mobilières
- loi du 31/12/1989 relative à l'institution du code de l'impôt sur les revenus des personnes physiques et l'impôt sur les sociétés.

1. Etude préparée par l'UTICA en avril 1995 sur les implications de l'accord d'association avec l'Europe

- loi du 29/7/1991 relative à l'organisation de la concurrence et des prix.
- loi du 16/11/92 portant institution de nouveaux produits financiers pour la mobilisation de l'épargne.
- loi du 3/8/1992 relative à la création de la zone de libre échange entre la Tunisie et l'Union Européenne.
- loi du 27/12/1993 relative à l'institution du code des incitations aux investissements .
- loi du 24/2/1994 relative aux banques d'affaires.
- lois du 21/2/1994 et du 15/7/1996 relative à la révision du code de travail
- loi du 14/11/1994 relative à l'organisation du marché financier .

Il ressort de la teneur et de la diversité de ces textes, que le législateur a adopté une nouvelle conception de l'entreprise privée . Cette dernière n'est plus une simple entité exerçant une activité donnée et dont la réussite n'intéresse que ses propriétaires, mais plutôt une entité dynamique de production et de création de richesse pour le pays. Il est dès lors impératif que les pouvoirs publics consacrent un ensemble de mesures destinées à soutenir l'entreprise dans son effort de développement et d'accroissement de son potentiel de compétitivité :

- Fonds de développement de la compétitivité industrielle : FODEC
- Fonds de promotion et de développement des exportations
FOPRODEX
- Fonds de promotion de la maîtrise de technologie : FOPROMAT
- Fonds de dépollution : FODEP

En outre, ils se sont intéressés à la problématique des entreprises en difficulté économique, dans la mesure où il s'agit d'une résultante objective des nouveaux mécanismes régissant toute économie libérale.

3 - LE DISPOSITIF ADMINISTRATIF EN FAVEUR DE L'ASSISTANCE DE L'ENTREPRISE EN DIFFICULTE OU L'ACHEMINEMENT VERS LA CSEE

L'ampleur des problèmes des entreprises en difficulté apparus pour la première fois à l'issue de la crise de récession économique de 1985/1986, a amené les pouvoirs publics à réagir dans un premier temps sur le plan administratif où bon nombre de mesures ont été adoptées pour apporter des solutions urgentes.

- le 25 juin 1987, un conseil ministériel réuni sous la présidence du Premier Ministre décide la création de la Commission Permanente d'Assistance aux Entreprises en Difficulté (CPAED).
- le 27 novembre 1987, promulgation de la loi n° 87-71, portant amnistie fiscale.
- le 1er octobre 1988, un conseil ministériel restreint, tenu sous la présidence du Chef de l'Etat a porté sur les mesures devant être arrêtées en faveur des entreprises en difficulté .
- le 31 décembre 1988, promulgation d'une série de mesures d'aide et de soutien aux entreprises en difficulté dans le cadre de la loi n° 88-145 du 31 décembre 1988 portant loi de finance pour la gestion de l'année 1989 et notamment ses articles 49, 50, 51, et 52 .
- le 31/12/90, la loi de finance pour la gestion de l'année 1991 a prévu dans son article 39 que les intérêts qui seraient abandonnés par les banques au profit des entreprises de bâtiment et de travaux publics sont déductibles du bénéfice imposable.
- le 1er juin 1992, création de la Cellule SOS Entreprises au sein du Ministère de l'Economie Nationale .
- le 29 décembre 1993, le Président de la République a présidé un conseil ministériel restreint (CMR) ayant porté sur le cas des entreprises exportatrices en difficulté ou à l'arrêt, et une série de mesures à été prise, notamment la création de la Commission Nationale de Soutien au Entreprises (CNSE) le 18 mai 1994 par la circulaire n° 34 du Premier Ministère.

Au vu de ces différentes mesures trois institutions administratives ont été créées: la CPAED, SOS entreprises et la CNSE.

a - La Commission Permanente d'Assistance des Entreprises en Difficulté (CPAED)

Cette Commission interdépartementale créée au mois d'octobre 1987 suite au Conseil Interministériel du 25 juin 1987, a eu pour mission de répertorier et d'examiner la situation financière des entreprises en difficulté économique et de proposer des solutions pour résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées afin de leur permettre de poursuivre leurs activités.

A la lumière du bilan de ces travaux 863 entreprises en difficulté ont été recensées à la date du 31 décembre 1988 soit 6% de l'effectif total des entreprises. Parmi lesquelles 600 ont pu bénéficier des mesures préconisées par la Commission Permanente d'Assistance aux Entreprises en Difficulté et qui ont été énoncées dans le cadre de la loi des finances de 1989.

Ces mesures ont portées essentiellement sur ce qui suit :

Au niveau bancaire : Admission des crédits de consolidation à moyen terme généralement sur 7 ans au taux d'intérêt de faveur égal à 8 %. 405 entreprises ont bénéficié des mesures suivantes:

- Consolidation des crédits à moyen terme : 100 MDT.
- Crédit complémentaires à moyen terme : 25 MDT.
- Nouveaux crédits de gestion : 20 MDT.
- Abandon partiel ou total des intérêts : 2 MDT.

Au niveau de la CNSS : Paiement des dettes sur une période de 3 à 5 ans , selon le cas, assorti d'un délai de grâce avec abandon des pénalités et intérêts de retard (125 entreprises bénéficiaires). Le montant global des créances de la CNSS représente 14 MDT.

Au niveau fiscal : 70 entreprises ont bénéficié des mesures prévues par la loi 87-71 du 26 novembre 1987 portant amnistie fiscale. La valeur globale des dettes fiscales est de l'ordre de 16 MDT.

Au niveau de l'Assistance : L'Agence de Promotion de l'Industrie (API), le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) et les Centres Techniques sont chargés d'assurer ce volet.

b - La cellule SOS entreprises

Suite aux décisions prises par le Conseil Ministériel Restreint (CMR) présidé par le Chef de l'Etat le 20 mai 1992, une unité désignée par Cellule SOS entreprises a été mise en place au Ministère de l'Economie Nationale.

La Cellule relève directement du Cabinet du Ministre de l'Economie Nationale et est appelée à assister toute entreprise industrielle, commerciale ou de service installée en Tunisie, ainsi que les jeunes promoteurs.

Depuis le 18 Mai 1994, la Cellule a été officiellement chargée d'assurer le Secrétariat permanent de la Commission Nationale de Soutien aux Entreprises .

En 1994, la Cellule a accueilli plus de 700 promoteurs pour diverses préoccupations. Elle leur a fourni conseils et informations touchant aux opportunités d'investissement, au code des investissements et aux différents avantages accordés aux projets, en plus d'une assistance à la résolution des problèmes des entreprises en difficulté. Elle a pu ainsi résoudre, en plus des dossiers examinés par la CNSE, les difficultés de tout ordre de 123 entreprises.(1)

La Cellule intervient éventuellement auprès des banques pour la suspension des procédures judiciaires qu'elles ont engagées contre l'entreprise, en vue de permettre à la CNSE d'examiner son dossier, ce qui lui donne un certain soulagement et un moment de répit fortement apprécié au cours de cette période critique.

c - La Commission Nationale de Soutien aux Entreprises: CNSE

La circulaire du Premier Ministère n° 34 du 18 Mai 94 portant création, organisation et fonctionnement de la CNSE précise dans son article premier que la Commission étudie et propose les mesures nécessaires à aider les entreprises à l'arrêt et celles en difficulté, au vu des moyens dont elles peuvent disposer pour redémarrer sur des bases solides.

En 1994, la CNSE a tenu 16 réunions et a examiné 39 dossiers d'entreprises en difficulté employant 2 360 personnes d'une façon permanente et ayant un investissement total de 48 MDT. L'endettement global de ces entreprises est de 70 MDT et le chiffre d'affaires réalisé par ces unités est de 43 MDT.

Au cours des trois premiers mois de l'année 1995, avant la parution de la nouvelle loi du 17 avril 1995, la CNSE s'est réunie 3 fois et a examiné 12 dossiers d'entreprises en difficulté.

Le principe adopté par la CNSE, afin de conférer à ses actions la crédibilité requise, est de ne soutenir que les entreprises qui sont capables de surmonter leurs difficultés et qui pourront être relancées sur des bases assainies.

1. Rapport d'activité 1994

L'un des mérites de la CNSE a été dans plusieurs cas de rétablir le dialogue souvent rompu entre la banque et l'entreprise. En effet, la rupture du contact entre les deux parties a été souvent à l'origine du blocage constaté dans la recherche de solutions.

Il est à remarquer que ce dispositif administratif d'assistance et de redressement des entreprises en difficulté comporte certaines similitudes par rapport au dispositif français qui datait de 1974 et qui est composé des organismes suivants:

Les CODEFI : Comités Départementaux d'Examen des Problèmes Financiers.

Les CORRI : Comité Régional de Restructuration Industrielle.

Le CIRI : Comité Interministériel de Restructuration Industrielle.

Toutefois, à la différence de la législation française, qui a maintenu ce dispositif en parallèle aux procédures de redressement judiciaire, (ce qui constitue pour l'entreprise française une chance de plus pour résoudre ses difficultés) le législateur tunisien a préféré plutôt convertir la CNSE dans le cadre législatif moyennant quelques aménagements en une Commission de Suivi des Entreprises Economiques (CSEE).

4. LA REFORME DU DROIT DES PROCEDURES COLLECTIVES

4.1 - La nécessité d'entreprendre une réforme de la législation (1)

Le régime juridique des entreprises en difficulté prévu par le code de commerce existant depuis une quarantaine d'années devenait anachronique dans la mesure où il convergeait essentiellement vers la liquidation de l'entreprise dans le seul but de payer ses créanciers (2).

En effet, le nombre de faillites prononcées chaque année, et la rareté, ou plutôt la quasi inexistence de concordat préventif montrent que la notion de redressement de l'entreprise était quasiment absente au niveau de ce régime juridique (3).

1. MECHRI F., Leçons de droit commercial, les procédures collectives: le concordat préventif et la faillite, édition CERP Tunis, 1994, p 51 et 52.

2. KNANI Y. :L'entreprise, l'Etat et le droit: réflexion sur les insuffisances du droit commercial tunisien, RTD 1993, p79.

3. MECHRI F.: Cours de DEA de Droit des Affaires, 97/98

a. L'absence d'une procédure d'alerte

Au niveau du concordat préventif le recours en justice se présentait comme une procédure contentieuse, le débiteur ne l'envisageait que lorsqu'il a épuisé tout effort de redressement à son niveau et qu'il est arrivé à une situation extrêmement difficile. la notion de prévention est totalement absente.

Pour ce qui est de la procédure de faillite, elle suppose la condition de cessation de paiement, donc une situation déjà compromise, du moins si l'on adopte la conception de la situation désespérée et sans issue qui semble prévaloir dans la jurisprudence. L'art. 448 (1) dispose que « tout commerçant qui cesse ses paiements est tenu d'en faire la déclaration au greffe dans les quinze jours qui suivent le délai prévu à l'art. 413 »..

Dans la société anonyme, la perte des $\frac{3}{4}$ du capital met à la charge des administrateurs l'obligation de convoquer l'assemblée générale des actionnaires à l'effet de statuer sur le point de savoir s'il y a lieu de prononcer la dissolution de la société (Art. 135 du C.Com.). Cette alerte des actionnaires par les administrateurs est trop tardive, car la perte des $\frac{3}{4}$ du capital est une situation souvent grave, qui remet en cause l'existence même de la société : sa dissolution étant par hypothèse à l'ordre du jour.

b. Défaillances propres au concordat préventif

L'application du concordat préventif n'a pas connu le moindre succès. Ses conditions draconiennes et sa complexité procédurale l'avaient condamné à demeurer ineffectif. Il n'était accordé que si le débiteur satisfait à plusieurs conditions d'ordre essentiellement juridique. Il était systématiquement écarté en cas de défaut de tenue de comptabilité, de remise en cause de la moralité du dirigeant ou encore en cas où la demande du débiteur parvenait au tribunal après le délai de 20 jours à compter de la cessation de paiement.

Le commerçant en difficulté ne pouvait être admis au bénéfice du concordat préventif qu'en offrant de régler aux créanciers chirographaires au moins:

- 75% du montant si les délais qu'il sollicite s'échelonnaient sur une période allant de un à deux ans
- 50% du montant si les délais ne dépassaient pas un an.

1. Modifié par la loi n° 95- 35 du 17/04/95, JORT n° 33, p.795 (le délai de quinze jours est ramené à un mois)

Mais, si l'une des conditions sus indiquées faisait défaut, la faillite était systématiquement prononcée à l'encontre du débiteur.

Les créanciers privilégiés ne sont pas concernés par les mesures de suspension à partir du jugement d'admission. De même, les créanciers hypothécaires ou privilégiés ne peuvent participer au vote que s'ils renoncent à leurs privilèges qui doivent représenter au minimum le 1/3 de leurs dettes. Ainsi, le délai concordataire qui présente une opportunité à l'entreprise en difficulté pour se redresser devient sans objet puisqu'il peut être interrompu à tout moment par les créanciers privilégiés ou hypothécaires. La réussite de ce concordat dépend donc de cette catégorie de créanciers qui conservent tout droit de recourir en justice, même durant le délai concordataire, et de ce fait le débiteur peut être déclaré en faillite à tout moment.

Ces défaillances révèlent une prééminence accordée à l'intérêt des créanciers au détriment des autres partenaires de l'entreprise et de l'activité économique en général. En outre, elle ressort une confusion entre le sort de l'homme et celui de l'entreprise.

En effet, selon l'art. 416, la demande du concordat préventif est déclarée irrecevable :

- Si le demandeur n'a pas satisfait aux prescriptions des articles précédents.
- Si le demandeur a été condamné antérieurement pour banqueroute, faux, vol, abus de confiance, escroquerie, détournement de deniers publics ou pour infraction à l'art. 411 du présent code relatif au chèque.
- Si le demandeur n'a pas satisfait aux engagements pris dans un précédent concordat
- S'il a détourné ou diminué une partie de son patrimoine.

De même l'art. 417 dispose « qu'en cas de rejet de la demande, soit pour l'une des causes sus - énoncées (Art. 416), soit pour toute autre cause se rattachant notamment à la gestion ou à la moralité du débiteur le tribunal prononcera la faillite à la seule condition que l'état de cessation des paiements soit établi » .

Le sort de l'entreprise est liée à celui de son dirigeant, si celui ci est condamné, l'entreprise n'aura plus aucune chance de survie même si elle est économiquement viable et qu'un concordat permettant la poursuite de l'exploitation pourrait être de nature à faciliter le redressement.

c. Défaillances propres à la procédure de la faillite

*** Les organes de la faillite :**

Les procédures de la faillite sont particulièrement administrées par deux organes importants, à savoir le juge commissaire et le syndic (Art. 466 et 475 du code de commerce).

L'art. 467 du C.Com. dispose que « Le juge commissaire est chargé spécialement d'accélérer et de surveiller les opérations et la gestion de la faillite. Il fait au tribunal un rapport sur toutes les contestations que la faillite peut faire naître, ainsi que sur tous les éléments d'information qu'il a cru utile de recueillir ».

Pour que le juge commissaire puisse valablement accomplir sa mission, il faut qu'il ait le temps et surtout la compétence technique pour se prononcer sur des problèmes complexes, qui ne sont pas seulement des problèmes de droit mais aussi de finances et de gestion.

Le juge commissaire est souvent appelé à se pencher sur des questions qui tiennent à l'opportunité d'un acte, tel que la continuation de l'exploitation commerciale, dans le cas où l'intérêt public ou l'intérêt des créanciers l'exigerait. En effet l'art. 480 du C.Com. prévoit que « la continuation de l'exploitation commerciale à la diligence du syndic n'est autorisée par le tribunal que sur le rapport du juge commissaire, et dans le cas où l'intérêt public ou celui des créanciers l'exigerait ».

L'intervention du juge commissaire ne peut réussir que si le syndic joue valablement son rôle. En plus, la fonction du syndic est assez complexe, elle comporte la représentation des créanciers et éventuellement la liquidation de l'actif à leur profit, elle comporte également la représentation du débiteur failli. L'art. 457 C.Com. dispose que « les droits et actions du failli, concernant son patrimoine, sont exercés par le syndic ». L'art. 492 déclare que le syndic est tenu de faire tous actes pour la conservation des droits du failli contre ses débiteurs »; ce cumul incompatible de fonctions comporte de graves inconvénients.

*** Les solutions de la faillite :**

D'après les articles 507 à 547 du code de commerce les solutions de la faillite sont en théorie nombreuses. Il s'agit du concordat simple, du concordat par abandon d'actif, de la clôture pour défaut d'intérêt de la masse, de l'union et de la clôture pour insuffisance d'actif. En pratique, la mise en faillite aboutit dans la majeure partie des cas à l'union des créanciers et à la liquidation de l'entreprise.

4.2 - La loi n° 95-34 du 17 avril 1995 relative au redressement des entreprises en difficulté économique

La réforme du droit des procédures collectives qui est intervenue après 36 ans de la promulgation du code de commerce en 1959, s'est opérée au moins à travers deux textes législatifs:

- La loi n° 95-34 du 17 avril 1995 relative au redressement des entreprises en difficulté économique. (1)
- La loi n° 95-35 du 17 avril 1995 complétant et modifiant certaines dispositions du code de commerce portant dans son article 2 abrogation du régime du concordat préventif. (2)

Dans le premier texte, le législateur tunisien a regroupé au sein d'une réglementation unique consacrée au redressement des entreprises en difficulté: la prévention, le règlement amiable et le règlement judiciaire auxquels le législateur français a réservé un certain nombre de textes spécifiques:

- l'ordonnance n°67-82 du 13/09/67
- la loi n° 66-537 du 24/07/66 et son décret d'application n° 67-236 du 23/03/67
- loi du 1^{er} mars 1984 et son décret d'application du 1^{er} mars 1985.
- la loi n° 85-98 du 25 janvier 1985 et son décret d'application n° 85-1389 du 27 décembre 1985.
- la loi du 10 juin 1994 et son décret d'application du 21 octobre 1994

Avec la promulgation de la loi du 17/04/95, le législateur tunisien, a consacré l'entreprise comme sujet de droit, sans toutefois la définir en tant qu'entité propre.

1. JORT n° 33 du 25 avril 1995, p 792

2. Ibid., p 795

En tant que notion, celle ci demeure méconnue par le droit tunisien. La société est la personne morale qui gère l'entreprise (1). Le droit commercial, qui s'intéresse à l'entrepreneur, personne physique ou morale « semble même se passer de la notion d'entreprise. Le code de commerce déclare dans son article premier qu'il s'applique aux commerçants et aux actes de commerce »(2).

La doctrine, notamment en France lui a réservé un sort nettement meilleur, Claude CHAMPAUD pour ne citer que lui, affirme « Les réalités de la vie sont toujours plus fortes que les désirs des juristes. L'entreprise existe. La cécité, la mauvaise foi ou l'ignorance ne saurait ni la créer si elle existe, ni la supprimer si elle n'existe pas. Aucune loi ne la définit clairement en tant qu'entité juridique ou alors il faut être surpris, que la famille n'existe pas en tant que terme juridique ou la personne sur le plan du code civil qui ne la définit pas mais qui la retient comme titre de son chapitre premier. »(3)

Quant à la nature des difficultés, le législateur a dès l'intitulé de la loi spécifié qu'il s'agit de difficultés économiques. Par rapport au concordat préventif et à la faillite, le champ des difficultés est élargi. La loi s'applique aux entreprises qui sont en cessation de paiement ou qui ne le sont pas . La moralité du commerçant qu'il soit malhonnête ou non n'étant pas prise en compte, c'est plutôt les difficultés économiques de l'entreprise qui deviennent prépondérantes.

Celles ci peuvent être selon les signes précurseurs, des difficultés de gestion, d'emploi ou de trésorerie et peuvent virer à la cessation de paiement.

Par contre la législation française a été encore plus large dans la délimitation du champ des difficultés, en précisant dans le règlement amiable qu'il s'agit de difficultés juridiques, économiques et financières.

1. BEY M. Cours de DESS, 97/98 : d'après KASBAOUI S., le droit des sociétés commerciales à l'heure de la mise à niveau, 4/96

2.. BEY M. Cours de DESS, 97/98: d'après, KNANI Y., RTD 1993

3. BEY M. Cours de DESS, 97/98: d'après, CHAMPAUD C., Que sais je 1974.

1- l'objectif de la loi

Il y a lieu de préciser que l'intitulé de la loi dans la version arabe signifie plutôt sauvetage et non redressement, ce qui est à notre avis plus évocateur sur le sens et l'esprit de cette loi.

Dans son article premier, la loi a défini clairement ses objectifs, qui sont la continuation de l'activité de l'entreprise, le maintien des emplois et le paiement des dettes. Cet ordre a décalé au dernier rang la priorité des procédures collectives qui était principalement le paiement des créanciers au profit désormais de la pérennité de l'entreprise.

2- le champ d'application de la loi

Dans l'article 3 de loi, le législateur a bien spécifié les bénéficiaires du régime de redressement. Il s'agit de toute personne physique ou morale exerçant une activité commerciale, industrielle ou artisanale. Les personnes exerçant une activité agricole demeurent exclues.

Cette exclusion de l'activité agricole a fait l'objet de plusieurs questionnements au cours des délibérations de la chambre des députés lors de la discussion du projet de loi.

La question revêt une importance particulière dans le cas où l'agriculteur exerce son activité dans le cadre d'une société commerciale par la forme, il pourra bénéficier des dispositions de cette loi. Dans la pratique plusieurs cas d'entreprises exerçant une activité agricole telles que la pêche, la vigniculture sous la forme d'une société anonyme ou une société à responsabilité limitée ou même en coopérative agricole ont été admises en règlement amiable ou judiciaire.

Par comparaison avec les dispositions des procédures collectives qui étaient réservées uniquement aux commerçants, le champ d'application de la nouvelle loi s'est donc élargi aux artisans. Mais cette extension reste toutefois limitée à celle opérée par la législation française où, depuis la loi de 1967, les procédures collectives s'appliquent non seulement aux commerçants personnes physiques ou morales, mais également à toute personne morale de droit privé et, depuis la loi du 3 décembre 1988, aux agriculteurs et artisans.

Une question se pose aussi pour ce qui est des entreprises publiques où l'Etat détient directement ou indirectement plus de 50% de son capital, sont-elles concernées par la loi ?

La réponse, est que malgré le fait que ces entreprises soient soumises aux dispositions du code de commerce, leur redressement ou leur liquidation sont régis par les textes spécifiques suivants:

- Loi n° 89-09 du 1^{er} février 1989 portant définition des entreprises à participation publique précisément son article 23 à 28.
- Décret n° 89-376 du 11-2-1989
- Décret n° 89-377 du 11-2-89 portant fonctionnement et composition de la commission d'assainissement et de restructuration des entreprises à participation publique (CAREPP).

Toutefois les entreprises publiques peuvent bénéficier des procédures de règlement amiable, étant donnée que les résultats de ces procédures ne peuvent pas déboucher sur la liquidation ou la mise en faillite de la société, tels ont été les cas de la Société Minière de Bougrine à Tunis et la Société Tuniso-Algérienne de Charpente à Jendouba.

Cette loi a apporté de nouvelles institutions au droit des procédures collectives, en l'occurrence: le système de notification des signes précurseurs de difficulté, le règlement amiable et le règlement judiciaire.

La Commission de Suivi des Entreprises Economiques (CSEE) est présente dans chacune d'elles à travers les prérogatives qui lui ont été fixées par la loi. Cette présence ne revêt toutefois pas la même intensité comme nous le relèverons ci-après.

a - le dispositif de notification des signes précurseurs de difficultés

C'est un dispositif qui charge les commissaires aux comptes, la CNSS, l'inspection du travail et les services de la comptabilité publique de détecter les difficultés économiques auprès des entreprises entrant dans le champ d'application de la loi et de les notifier à la Commission de Suivi des Entreprises Economiques lorsque des actes menaçant la continuité de l'activité sont constatés (1). Cette commission, dont nous étudions dans le cadre de ce mémoire l'approche dans le traitement des entreprises en difficulté, est appelée à informer le juge toutes les fois que les pertes d'une entreprise ont atteint le tiers de son capital (2).

1. Art. 5,6 et 7 de la loi n° 95-34 du 17/04/95

2. Ibid, art. 4

L'objectif de ce dispositif de notification des difficultés est d'alerter les dirigeants des entreprises en vue de prendre les mesures nécessaires dès l'apparition des premiers signes annonciateurs de difficulté.

b - la procédure de règlement amiable.

Cette procédure ne laisse pas entrevoir un rôle très actif de la CSEE. Le règlement amiable constitue la nouvelle version adoptée par le législateur en remplacement du concordat préventif, vu les similitudes entre les deux institutions. L'innovation réside essentiellement dans le fait qu'elle précède nécessairement la cessation de paiement et que son ouverture n'est pas subordonnée à la moralité du dirigeant.

Les conditions de fond pour l'admission d'une entreprise en règlement amiable sont relatives à la personne habilitée à demander l'ouverture des procédures et qui ne peut être que le dirigeant de l'entreprise ainsi qu'à la situation de l'entreprise qui ne doit pas être en état de cessation de paiement. La commission est appelée à ce sujet à assurer une mission d'information du tribunal exercée dans le cadre de l'article 10 de la loi de 1995.

Le règlement amiable est fondé sur l'accord initié par le conciliateur entre le débiteur et ses créanciers, lesquels décident en toute liberté des mesures à prendre en faveur de l'entreprise. Ces mesures peuvent porter selon la loi sur l'échelonnement des dettes et leur remise, sur l'arrêt du cours des intérêts ainsi que sur toute autre mesure. Ce qui signifie que l'accord de règlement comporte principalement des mesures d'ordre financier dans le but de remédier à une situation conjoncturelle de difficultés. L'accord ne produira ses effets juridiques que s'il est homologué par le juge.

L'homologation par le juge est obligatoire quand l'accord de règlement est conclu avec tous les créanciers. Toutefois elle est facultative quand l'accord est conclu avec les créanciers dont le montant des créances représente les deux tiers du montant global des dettes. Dans ce cas, le juge peut ordonner le rééchelonnement des autres dettes sur une période ne dépassant pas trois années.

c- La procédure de règlement judiciaire

Le législateur a prévu pour l'entreprise qui se trouve dans une situation critique de difficulté caractérisée par la cessation de paiement, une procédure de règlement judiciaire, dont l'objectif est la recherche d'un plan de redressement. Par ailleurs, aucune entreprise ne peut être mise en faillite sans qu'elle ait été préalablement soumise à la procédure de règlement judiciaire sauf dans les deux cas indiqués à l'article 449 et à l'alinéa 2 de l'article 593 du code de commerce (1). Cette procédure de règlement judiciaire s'articule autour de trois phases à savoir:

- La période préliminaire
- La période d'observation
- La phase d'exécution du plan de continuation ou de cession de l'entreprise.

Parallèlement, le législateur a maintenu le recours à la procédure traditionnelle de faillite, toutes les fois que les chances de sauvetage de l'entreprise s'avèrent impossibles.

1. la période préliminaire

Dans le cas où le président du tribunal estime que les conditions d'ouverture de la procédure de règlement judiciaire sont réunies, il procédera dans le mois du dépôt de la demande à la désignation d'un juge commissaire qui sera chargé d'établir un plan de règlement, et d'un expert comptable qui aura à scruter la situation économique et financière de l'entreprise. Ce dernier doit remettre un rapport au juge commissaire dans un délai d'un mois prorogeable dans les limites d'un deuxième mois.

En application de l'article 24 de la loi, le juge commissaire prendra contact, dès sa désignation, avec la CSEE pour lui demander des renseignements sur le débiteur et sur les possibilités de redressement de l'entreprise, arrête la liste des créanciers et désigne une ou plusieurs personnes pour les représenter et lui communiquer les observations des créanciers.

Le juge commissaire dispose de trois mois pour pouvoir proposer un plan de règlement qu'il doit soumettre obligatoirement à l'avis de la CSEE avant de le transmettre au tribunal pour décision ainsi que l'exige l'article 25 de la loi.

1. Art. 54 de la loi n° 95-34 du 17 /04/95

2- La période d'observation

Cette période n'est ouverte que si le tribunal a estimé que la situation de l'entreprise présente des chances de redressement. Au terme de cette période fixée à trois mois prorogeable de trois autres mois, l'objectif recherché est l'établissement par un administrateur judiciaire (1) d'un plan de redressement.

L'administrateur judiciaire est désigné par le tribunal dès l'ouverture de la période d'observation. Il sera doté de pouvoirs importants et modulables selon la décision du juge en vue d'assurer la continuité de l'activité.

En outre l'administrateur judiciaire est chargé d'élaborer le plan de redressement avec l'assistance éventuelle d'un ou plusieurs experts comptables. Mais pour son élaboration comme le précise l'article 39, il demande obligatoirement l'avis de la CSEE et consulte les représentants des créanciers.

Le plan de redressement prévoit deux solutions: une première qui consiste dans la poursuite de l'activité de l'entreprise et une deuxième qui n'est envisagée qu'en cas où la première s'avère impossible, il s'agit de la cession de l'entreprise.

Ces deux solutions, à l'inverse du droit français, sont envisagées d'une manière successive et non alternative.

L'homologation par le tribunal du plan de redressement adopté ne met pas fin aux rapports de la CSEE avec l'entreprise en difficulté. En effet et aux termes de l'article 40 de la loi, le commissaire à l'exécution du plan doit informer la CSEE des étapes de son exécution.

Après cette présentation sommaire de la loi du 17 avril 1995 qui constitue le cadre juridique régissant la CSEE et définissant ses prérogatives, il nous paraît indispensable de traiter de quelques questions se rapportant à son institution et à son fonctionnement, lesquelles questions sont déterminantes pour comprendre et saisir la portée et les limites de l'approche adoptée par la CSEE dans le traitement des entreprises en difficulté.

1. Loi n° 97-11 du 11/11/97, relative aux liquidateurs, mandataires de justice, syndics et administrateurs judiciaires

4.3 - la Commission de Suivi des Entreprises Economiques (CSEE)

La loi 95-34 du 17 avril 1995 relative au redressement des entreprises en difficulté a créé une commission qu'elle a dénommée Commission de Suivi des Entreprises Economiques et qu'elle a rattachée au ministère de l'industrie. Son institution constitue une innovation majeure de cette loi.

- Pourquoi le législateur a institué une commission en dehors de l'enceinte judiciaire dans le cadre de sa réforme des procédures collectives?
- Pourquoi l'a-t-il rattachée au Ministère de l'Industrie ?

a - Pourquoi cette commission ?

La création de cette commission trouve son explication dans l'évolution du contexte spécifique à l'entreprise tunisienne et dans l'attachement des pouvoirs publics à lui réserver l'assistance et le soutien nécessaires pour affronter les défis auxquels elle est confrontée dans le cadre du nouveau contexte mondial. D'ailleurs cette commission constitue une particularité par rapport à la législation française qui n'a pas prévu une telle institution.

Le législateur, conscient de la lourde responsabilité dont il a chargé les juges en matière de prévention et de redressement des entreprises en difficulté, avec tout ce que cela peut avoir comme conséquences sur le plan économique, financier et social, dans un nouvel environnement économique libéral en pleine mutation, a jugé opportun et judicieux de mettre à leur profit l'expérience et la compétence que l'administration a pu acquérir depuis 1988 dans le domaine du traitement des entreprises en difficulté.

En effet, le Ministère de l'Industrie dont les attributions faisaient partie de l'ex-Ministère de l'Economie Nationale a abrité deux commissions spécialisées dans le traitement des entreprises en difficulté la CPAED et la CNSE. Ces deux commissions ont permis aux responsables du Ministère de l'Industrie, et précisément au Bureau de l'Assistance aux Entreprises (BAE) qui a déjà assuré le secrétariat de la CNSE, d'acquérir une riche expérience en matière de traitement des entreprises en difficulté. Le BAE était chargé en outre du conseil et de l'assistance des entreprises en difficulté et de l'instruction des dossiers des entreprises à soumettre à l'avis de la CNSE.

Ainsi la CSEE apparaît comme une nouvelle version des deux commissions précédentes, mieux adaptée au nouveau cadre juridique. Ce qui explique l'insistance du législateur sur le caractère obligatoire de soumission par le juge commissaire et l'administrateur judiciaire à l'avis de la CSEE, du plan de règlement pour le premier et du plan de redressement pour le second.

b- Pourquoi est elle rattachée au Ministère de l'Industrie ?

Cette question a été effectivement posée lors de la discussion de la loi du 17 avril 1995 à la chambre des députés (1).

Certains députés ont suggéré de voir cette commission rattachée plutôt au Premier Ministère ou au Ministère du Développement Economique, et ce compte tenu de la diversité des secteurs concernés qui relèvent de différents départements (Industrie, Tourisme, Agriculture, Transport...etc.).

Le rattachement de la Commission au Ministère de l'Industrie procède d'une double considération comme il ressort de l'intervention du Ministre de la Justice dans sa réponse relative à l'exposé des motifs de ladite loi:

- 90% des requêtes enregistrées à la CNSE émanent des entreprises industrielles en difficulté. Ce qui explique la pression concurrentielle exercée sur le secteur industriel suite aux mesures de déprotection tarifaire et non tarifaire du marché local prises dans le cadre des choix stratégiques adoptés.
- Par ailleurs, le Ministère de l'Industrie dispose sous sa tutelle de huit centres techniques: centre technique du textile (CETTEX), centre technique des matériaux de construction céramique et verre (CTMCCV), centre technique des industries mécaniques et électriques (CETIME), centre national du cuir et chaussures (CNCC), centre technique des industries chimiques (CETIC), centre technique de l'emballage (CTE), centre technique du bois (CTB), centre technique des industries agro-alimentaires (CTAA) peuvent être sollicités à effectuer des missions de diagnostic auprès des sociétés en difficulté et de fournir un rapport sur l'aspect technique et sectoriel de leurs activités et de leurs perspectives de développement. Quant au Premier Ministère et au Ministère du Développement Economique, ils sont tous les deux représentés au sein de la CSEE.

1. JORT des délibérations de la chambre des députés n° 34, réunion du 11 avril 1995, p 33.

La justification donnée par le Ministre de la Justice corrobore en fait la volonté du législateur à consolider l'expérience acquise par le Ministère de l'Industrie dans le domaine de traitement des entreprises en difficulté.

c - Fonctionnement et Composition de la commission

1. les membres

D'après l'article premier du décret n° 95-1769 du 2 octobre 1995 la Commission de Suivi des Entreprises Economiques est présidée par le Ministre de l'Industrie ou son représentant. Elle se compose de sept membres représentant les différents Ministères les plus concernées par la vie de l'entreprise à savoir:

- le Premier Ministère
- le Ministère du Commerce
- le Ministère des Finances
- le Ministère de l'Industrie
- le Ministère du Développement Economique
- le Ministère des Affaires Sociales
- le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi

En plus d'un représentant de la Banque Centrale de Tunisie.

Ces membres sont désignés par l'arrêté du Ministre de l'Industrie du 3 août 1996, sur proposition des ministres concernés.

Il est en outre précisé dans l'article premier du décret du 2 octobre 95 que le président de la commission peut inviter toute personne dont la contribution est jugée utile, à assister aux travaux de la commission avec voix consultative.

A ce titre, ont été invités, toutes les fois qu'il a été jugé utile, des chefs d'entreprises, des représentants de ministères concernés par l'activité de l'entreprise tels que celui du Tourisme et de l'Artisanat pour les hôtels, des représentants des centres techniques, des banquiers, des experts judiciaires....etc., en vue d'apporter quelques précisions ou éclaircissements sur l'activité ou sur les perspectives de redressement de l'entreprise faisant l'objet d'examen par la commission.

2. Les réunions de la CSEE

La commission se réunit chaque trimestre au moins, et autant de fois que nécessaire, sur invitation de son président pour délibérer sur les questions figurant à l'ordre du jour, lequel est transmis sept jours au moins avant la date de la réunion à tous les membres. L'ordre du jour doit être accompagné de tous les documents qui seront étudiés au cours de la réunion.

D'après le rapport d'activité de la CSEE de 1997, celle-ci s'est réunie, depuis octobre 1995 à fin décembre 1997, 54 fois, soit une moyenne de deux réunions par mois. Actuellement, depuis presque une année les réunions de la CSEE sont tenues d'une façon continue hebdomadairement et parfois deux fois en une semaine.

Il est à remarquer aussi que la moyenne des dossiers examinés par réunion est de 3 à 4 dossiers, et que les mêmes dossiers sont examinés en moyenne deux fois, sachant qu'un dossier a été examiné au cours de 9 réunions.

3. le secrétariat

La CSEE dispose d'une structure dont le rôle revêt une importance capitale dans son fonctionnement. Il s'agit de son secrétariat permanent assuré d'après l'article 4 du décret du 2 octobre 1995 par le Bureau de l'Assistance aux Entreprises (BAE). Ce Bureau antérieurement dénommé Cellule SOS Entreprises et qui, sur le plan administratif, est rattaché directement au cabinet du Ministre de l'Industrie, offre de multiples services aux entreprises pour les aider à résoudre leurs problèmes et surmonter leurs difficultés.

4. Les attributions de la CSEE

En vertu des dispositions de l'article 4 de la loi n° 95-34 du 17 avril 1995 relative au redressement des entreprises en difficulté économique, les prérogatives de la CSEE sont définies comme suit:

- Centraliser les données sur l'activité des entreprises.
- Fournir au président du tribunal de première instance dans le ressort duquel le débiteur a son siège principal, chaque fois qu'il les lui demande, tous les renseignements dont elle dispose.
- Informer les présidents des tribunaux de toutes entreprises dont les pertes atteignent le tiers de son capital.
- Proposer le plan de redressement des entreprises.
- Emettre obligatoirement un avis sur les plans de redressement soumis au tribunal.

Il en résulte que la CSEE est érigée en tant qu'une structure d'appui de l'appareil judiciaire, dans la mesure où elle constitue:

Un organe de centralisation des informations portant sur les entreprises en difficulté ou susceptibles de l'être, que le juge peut consulter dans le cadre des procédures de règlement amiable ou judiciaire

Un organe de notification qui est appelé à prévenir le juge des entreprises dont les pertes ont atteint le tiers de leur capital.

Un organe de consultation dont l'avis est obligatoire pour ce qui est des plans de règlement ou de redressement arrêtés dans le cadre du règlement judiciaire. Encore plus, elle peut proposer des plans de redressement

Il est à signaler que les prérogatives de la Commission telles qu'elles sont précisées dans l'article 4 de la loi du 17 avril 1995 sont reprises et explicitées au niveau de chacune des trois procédures instituées par la loi telles que nous l'avons préalablement relevé.

De par ses prérogatives d'ordre juridique et compte tenu de son statut administratif en tant que commission rattachée au Ministère de l'Industrie, l'approche de la commission dans le traitement des entreprises en difficulté dépasse nécessairement le cadre juridique pour s'inscrire dans une logique dynamique dictée par les exigences du contexte économique en pleine mutation.

Notre propos est justement d'étudier cette approche de la CSEE dans le traitement de la problématique des causes de difficultés économiques des entreprises et des stratégies de redressement. Elle s'articule autour de deux grands axes:

- le premier consiste à délimiter son champ d'intervention en fonction de la nature des entreprises concernées et des causes des difficultés recensées.

- le second consiste à retenir au vu du diagnostic opéré une stratégie appropriée de redressement qu'elle soit de nature préventive ou curative:

* préventive dans la mesure où la CSEE joue un rôle important sur le plan de la prévention malgré le laconisme des textes pour détecter les symptômes de difficulté, identifier les causes et contribuer à la mise en oeuvre de solutions préventives.

* curative, compte tenu de l'obligation prévue par le législateur de lui soumettre pour avis les plans de redressement arrêtés dans le cadre du règlement judiciaire. Son rôle de centrale d'information sur les entreprises et la diversité des compétences des membres la composant lui préside à assumer pleinement cette mission.

Les développements que nous consacrerons à ces questions porteront dans une première partie sur: l'entreprise en difficulté telle qu'appréhendée par la commission (I), et dans la deuxième partie sur les stratégies de redressement telles que mises en oeuvre par la commission (II).

PREMIERE PARTIE

L'ENTREPRISE EN DIFFICULTE TELLE QU' APPREHENDED PAR LA COMMISSION

L'entreprise en difficulté ne bénéficie pas de dispositions favorables dans le cadre de l'ancienne législation qui est plutôt tournée vers la satisfaction du créancier sans se soucier de la viabilité économique de l'entreprise. Avec la réforme de 1995, l'entreprise est considérée comme une entité à part entière distincte de son dirigeant et la priorité est donnée à la sauvegarde de sa pérennité.

La Commission de Suivi des Entreprises Economiques qui gère un flux important d'informations sur les entreprises, joue un rôle important dans le dispositif de prévention et dans la phase d'élaboration des plans de redressement.

Dans ce cadre, et au vu de l'étude de son approche dans le traitement des entreprises en difficulté, il convient d'examiner en premier lieu comment la CSEE identifie l'entreprise en difficulté et à partir de quel symptôme, ce qui constitue la première étape préalable à un éventuel redressement (I), et en second lieu, quelles sont les causes des difficultés relevées et comment la CSEE procède pour les diagnostiquer. Cette phase d'identification des causes est en fait un préliminaire aux choix de la stratégie de redressement. (II).

CHAPITRE 1 : L'IDENTIFICATION DES ENTREPRISES EN DIFFICULTE: PREALABLE AU REDRESSEMENT

Le décret n° 98-413 du 18/02/98 complétant le décret n° 95-2436 du 11/12/95, fixant la liste des attestations administratives pouvant être attribuées aux usagers par les services et les entreprises publiques relevant du Ministère de l'Industrie, dispose dans son article premier que le BAE est autorisé à délivrer une attestation d'entreprise en difficulté économique concernant les entreprises désirant bénéficier des dispositions de la loi n° 95-34 du 17/04/95. La question qui se pose alors est de savoir comment peut on identifier l'entreprise en difficulté?

Existe t il une définition claire de ce concept d'entreprise en difficulté (Section 1)? et quels sont les symptômes retenus pour qualifier la situation d'une entreprise en difficulté ?(section 2).

SECTION 1 : LA NOTION D'ENTREPRISE EN DIFFICULTE

L'entreprise, institution pivot du développement économique, est une organisation vivante et évolutive. Elle se crée, se développe, se transforme et peut disparaître au terme de sa durée de vie prévue ou prématurément.

L'évolution de l'entreprise est liée à sa capacité de développement et d'adaptation à son environnement qui est sans cesse secoué par des mutations. Dès lors, il est tout à fait normal que des entreprises rencontrent des difficultés au cours de toutes les phases de leurs cycles de vie. Certaines les surmontent, d'autres en sont victimes et disparaissent.

Ces difficultés peuvent avoir pour origine des causes internes à l'entreprise (sous-capitalisation, mauvaise gestion, produits non compétitifs...) ou externes, répercussions d'une conjoncture défavorable, par exemple.

Afin de mener notre étude à ce sujet, nous traiterons de prime abord la définition de l'entreprise en difficulté (§1) afin de pouvoir déterminer dans la suite les symptômes y afférents (§2).

PARAGRAPHE 1. DEFINITION DE L'ENTREPRISE EN DIFFICULTE

La notion d'entreprise en difficulté est une notion controversée et sujette à diverses interprétations. Cette controverse est relative à sa définition et aux critères d'appréciation qu'il convient d'utiliser.

ALTMAN (1) estime qu'une entreprise est en difficulté lorsque sa rentabilité est constamment et sensiblement inférieure à ce que l'on peut ordinairement observer dans des circonstances analogues. CAHILL(2), quant à lui, l'assimile à la cessation de paiement. KOENIG(3) et MICHAUX(4) proposent l'évaluation du degré de difficulté à partir du couple rentabilité - liquidité.

Quant à BARBE (5), il s'est attaché à distinguer, en dehors des cas extrêmes que constituent l'entreprise "saine" et celle chroniquement "malade", les entreprises non rentables mais parfaitement liquides à court terme, des firmes qui connaissent des problèmes de trésorerie malgré une rentabilité satisfaisante. Cette distinction permet de faire apparaître les discordances entre le concept de faillite juridique (cessation de paiement) et de défaillance économique. Pour Jean BRILMAN (6), les entreprises en difficulté se caractérisent par une faible rentabilité, un volume d'activité en baisse est une dégradation du climat social, voire des grèves.

Le concept de difficulté est un concept ambigu qui recouvre des situations diverses. Toutefois, il est possible de distinguer entre trois acceptions propres selon qu'on l'appréhende par l'approche économique (A), financière (B) ou juridique (C).

-
1. ALTMAN, E. : Corporate bankruptcy in America, Heath lexington, 1971.
 2. CAHILL, E : company failure and the vigilant account, accountancy V19, n1045, septembre 1980.
 3. KOENIG G.: Entreprises en difficultés: des symptômes aux remèdes, revue française de gestion Jan. Fev 85.
 4. MICHAUX, B : prévenir ou organiser les disparitions d'entreprise, annales sciences économiques expliquées (louvain) vol 33. N5, 1977.
 5. BARBE, D : pour une réforme des aides aux entreprises en difficulté, analyse financière 2ème tri. 1992
 6. BRILMAN. J: gestion de crise et redressement d'entreprises, éditions Hommes et Techniques 1985

A - L'approche économique

La difficulté sur le plan économique est basée sur la détérioration de la rentabilité de l'entreprise, ce qui se traduit par son incapacité à engendrer des bénéfices et donc à s'autofinancer et à rémunérer ses ressources propres (1). L'exploitation de l'entreprise génère plus de charges que de produits. Par conséquent, en l'absence de rentabilité et avec l'accumulation des pertes, les ressources propres de l'entreprise seront vite épuisées et sa viabilité sera sérieusement menacée.

Les signes précurseurs de la défaillance économique se situent au niveau de l'altération de sa relation entreprise - produit - marché : produits (non compétitif), marché (disparition ou rétrécissement), technologie (obsolète), ressources humaines (rigidité, mauvaise gestion). Ce qui revient selon l'étude de KOENIG et MICHAUX à identifier les symptômes de difficultés en fonction du couple rentabilité - solvabilité. En effet, compte tenu de ce couple, toutes les entreprises sont potentiellement en difficulté. Leur classification serait alors la suivante:

R

(3)	(1)
(4)	(2)

S

(1) l'entreprise est à la fois rentable et solvable. Elle est qualifiée de saine ou performante. Elle assure une bonne adéquation des ressources et des emplois.

(2) l'entreprise est solvable mais non rentable. Elle est menacée à long terme du fait de l'insuffisance de sa rentabilité.

(3) L'entreprise est rentable mais non solvable. Sa survie est menacée à court terme. Elle n'est pas en mesure d'assurer son équilibre financier. Elle souffre d'un problème de liquidité et de trésorerie.

(4) L'entreprise est non solvable et non rentable. L'équilibre de l'exploitation n'est pas assuré et il existe une insuffisance manifeste de ressources par rapport aux besoins de l'entreprise. Elle est appelée à disparaître.

1. OOGHHE H. et VAN WYMEE RSCH C.: Traité d'analyse financière, presses universitaires de Namur, 1990.

B - L'approche financière

Elle s'exprime essentiellement à travers les problèmes de trésorerie, d'équilibre financier et de solvabilité de l'entreprise.

Dans ce cas, l'entreprise éprouve une incapacité à faire face à ses engagements. Il ne s'agit pas d'une gêne passagère de trésorerie, mais plutôt d'une situation financière structurellement caractérisée par un endettement important et des pertes cumulées dépassant même le capital, un fonds de roulement négatif... etc.

D'après l'Union Européenne des Experts Comptables, dans sa recommandation n°4 « la révision et la notion de continuité de l'exploitation », la situation financière de l'entreprise en difficulté peut être caractérisée par un certain nombre de signes tels que :

- un fonds de roulement négatif.
- l'impossibilité de régler les créanciers aux échéances prévues
- l'impossibilité d'obtenir un financement pour réaliser un investissement nécessaire.

Il est à remarquer que, quelle que soit la nature des difficultés que peut rencontrer une entreprise, elle se traduit en fin de compte en termes financiers. C'est la raison pour laquelle une entreprise en difficulté qui arrive à établir des arrangements avec ses créanciers sans agir sur les vraies causes de sa défaillance, ne fait généralement que différer l'échéance de sa fin.

C - L'approche juridique

Elle n'est en fait, que le constat juridique de la défaillance financière de l'entreprise. D'après la législation tunisienne, la notion de difficulté a subi une évolution considérable.

Avant la réforme de 1995, le législateur liait la défaillance d'une entreprise à la cessation de paiement, critère qui est retenu pour la déclaration du jugement de faillite. De ce fait, la cessation de paiement est définie comme étant la situation désespérée et irrémédiablement compromise d'un commerçant qui se trouve dans l'impossibilité de payer ses dettes exigibles à l'échéance.

Il est vrai que l'imminence de la cessation de paiement ou son début constituaient elles aussi un état de difficultés économiques justifiant l'application du concordat préventif. Cependant l'appréciation de cet état était délicate et peu commode.

Avec la promulgation de la loi du 17 avril 1995, le législateur a prévu un certain nombre d'indicateurs reflétant des degrés variés d'aggravation des difficultés avant d'atteindre le stade ultime de situation « sans issue ».

* 1^{er} niveau de difficultés

- Actes menaçants la continuité de l'activité de l'entreprise dont notamment le non paiement des dettes 6 mois après leurs échéances: l'inspection du travail, la CNSS et les services de la comptabilité publique doivent en alerter la CSEE (1).

- La persistance d'actes menaçant l'activité de l'entreprise: commissaires aux comptes qui doit alerter la CSEE.

* 2ème niveau de difficultés

- la perte par l'entreprise du tiers de son capital: La CSEE doit alerter le juge.

* 3ème niveau de difficulté : La cessation de paiement

Elle constitue une condition de fond au niveau des procédures collectives d'une manière générale.

- Au niveau de la loi du 17 avril 1995, la situation de cessation de paiement est déterminante pour orienter l'ouverture des procédures de règlement:

* Avant situation de cessation de paiement, l'entreprise peut prétendre au règlement amiable. Sa situation économique connaît des difficultés mais qui ne sont pas encore grave, étant donné qu'elle est entraînée d'honorer ses engagements.

* En état de cessation de paiement, l'entreprise ne peut être admise qu'en règlement judiciaire.

1. Nous faisons ici état des réserves émises à propos de la qualification juridique des actes et des faits. Voir à titre d'exemple M. Salah REZGUI « la notification des signes précurseurs des difficultés économiques », Colloque organisé par la faculté de droit de Tunis les 19, 20 et 21 /09/95 sur la loi n° 95-34 du 17/04/95.

- Au niveau du droit de la faillite, la cessation de paiement demeure une condition de fond pour la mise en faillite du commerçant quoique celle-ci ne puisse plus intervenir que si elle est précédée par la procédure de règlement judiciaire (Art. 54 de la loi du 17/04/95).

En plus, le législateur a prévu dans les articles 448 du code de commerce et 290 du code pénal que l'état de cessation de paiement constitue l'élément matériel du délit de banqueroute simple si elle n'est pas déclarée par le commerçant au greffier du tribunal compétent dans un délai d'un mois.

Paradoxalement, malgré la gravité de la notion de cessation de paiement et de son importance dans le droit des procédures collectives, le législateur tunisien n'a pas précisé son contenu et a laissé au juge la responsabilité et la liberté de son appréciation.

La jurisprudence tunisienne l'a définie comme étant une situation financière désespérée : « la cessation de paiement résulte d'une situation financière désespérée du commerçant rendant impossible la continuation de son exploitation commerciale »⁽¹⁾, en d'autres termes, une situation irrémédiablement compromise ou sans issue.

Cette définition ne peut pas caractériser la situation de cessation de paiement d'une entreprise en difficulté, telle que prévue par la loi du 17/04/95, qui présente encore une situation moins critique pouvant favoriser la mise en oeuvre d'un plan de redressement.

Dans cet ordre d'idée, la jurisprudence française, dans un arrêt de principe de la cour de cassation en date du 14/02/78 a adopté une nouvelle définition plus précise de la cessation de paiement en faisant prévaloir un critère économique, sinon comptable consistant à rechercher si le débiteur « était en mesure de faire face à son passif exigible avec son actif disponible ». Cette définition, a reçu une consécration légale dans la loi française du 25/01/85. Laquelle n'a pas été retenue par le législateur tunisien dans sa loi du 17/04/95. (2)

1. Jugement n°1153 du 16/01/1962, tribunal de Tunis, RJL 62 n° 2, p 51.

Jugement n°182 du 10/06/1968, tribunal de Tunis, RJL 69 n° 6-7, p 161.

Cassation civile n° 3919 du 10/03/1982, BCC 1982, 2 ème partie, p146.

2. MECHRI F., Cours de DESS de droit de l'entreprise 97/98

Par ailleurs, faut-il précisé que la cessation de paiement ne signifie pas l'arrêt de tous les paiements dans la mesure où un commerçant peut éviter cette situation en continuant à régler quelques paiements. Ni même la cessation de la généralité des paiements, qui a été contesté du fait que cette interprétation se base uniquement sur le nombre des dettes impayés .La jurisprudence a toutefois admis que l'état de cessation de paiement peut être constitué par le non paiement d'une seule dette commerciale. (1)

D'où la grande difficulté rencontrée par les juges quant à l'appréciation de la preuve de cessation de paiement surtout au niveau de la loi du 17/04/95. Le fait de produire devant le tribunal un protêt faute de paiement pour constater la cessation de paiement n'était dans le droit antérieur à la réforme « ni une condition nécessaire ni suffisante» .(2)

PARAGRAPHE 2 . L'ENTREPRISE EN DIFFICULTE TELLE QU'APPREHENDÉE PAR LA CSEE

L'examen des dossiers des entreprises soumis à la CSEE dans le cadre des dispositions de la loi de 1995 , ou les demandes d'assistance et de soutien qui lui sont adressées par des entreprises en difficulté au vu des prérogatives administratives du BAE ont permis de relever un certain nombre d'indicateurs spécifiques à l'entreprise en difficulté au niveau de la CSEE (A) et du BAE (B).

A - Les indicateurs de difficultés relevés par la CSEE

A travers, les dossiers enregistrés au sein de la CSEE dans le cadre des dispositions de la loi du 17/04/95 à fin décembre 1997 qui sont afférent à 162 entreprises en difficulté, nous avons pu dégager quelques principaux indicateurs de difficultés que nous estimons assez significatifs.

1. MECHRI F., Leçons de droit commercial, les procédures collectives: le concordat préventif et la faillite, édition CERP Tunis, 1994, p 168.

2. Ibid, p 171.

Ces indicateurs peuvent être regroupés dans ce qui suit:

Au niveau de la trésorerie

- un endettement important et disproportionné par rapport aux ressources propres de l'entreprise.
- des difficultés de trésorerie entraînant le recours excessif aux découverts bancaires, fonds de roulements nets négatifs.
- la difficulté d'obtention de nouveaux financements nécessaires à un programme d'extension ou de restructuration pour subvenir à de nouvelles exigences des marchés à l'exportation.
- le non respect des engagements financiers
- le financement des investissements par des crédits à court terme
- des frais financiers très importants
- des besoins en fonds de roulement plus élevés que ceux de la profession

Au niveau de la gestion

- des pertes d'exploitation importantes dépassant dans certains cas le capital, d'où l'absence de rentabilité .
- la baisse tendancielle du chiffre d'affaires et fléchissement du carnet de commande en deçà du seuil de rentabilité
- la sous utilisation de la capacité de production par rapport à la capacité nominale de production
- des charges de structures élevées
- la diminution de la productivité
- les arrêts fréquents de la production
- le caractère obsolète des outils de production

La coexistence de certains de ces signes défavorables au sein de l'entreprise peut justifier son classement parmi les entreprises en difficulté.

B - Les indicateurs de difficultés constatés par le BAE

A l'examen des dossiers traités au niveau du BAE et pour lesquels aucune procédure instituée par la loi du 17/04/95 n'a été entamée, nous avons pu relever, dans son rapport d'activité de 1997 que 136 entreprises ont adressé des requêtes au BAE dont 63% sont des entreprises industrielles.

Les signes de difficulté présentés dans ces cas sont :

- Des problèmes financiers: 65% , en effet les difficultés financières sont les plus importantes, ce qui est plus ou moins acceptable, dans la mesure où quelle que soit la nature des difficultés rencontrées par l'entreprise, elles se traduisent nécessairement en termes financiers: aggravation de l'endettement, problèmes de trésorerie, absence de fonds de roulement...etc.

- Des problèmes administratifs : 7%, il s'agit généralement de demandes de soutien auprès des différents établissements administratifs tels que la douane, la CNSS, l'administration fiscale ...etc.

- Des problèmes judiciaires : 11%, demandes de soutien pour surseoir à des poursuites judiciaires engagées par les banques ou la CNSS.

- Des problèmes commerciaux : 7%, essentiellement à propos de la perte d'un marché, ou le développement d'une concurrence informelle dans le secteur .

- Des problèmes sociaux : 4%, litige entre le personnel et l'entreprise. Il s'agit généralement de requêtes adressées à titre d'information.

Certaines de ces entreprises parviennent à surmonter leurs difficultés, généralement quand il s'agit d'un problème conjoncturel et facile à résoudre moyennant l'appui de l'administration. Mais pour d'autres, les problèmes sont plus compliqués et une thérapie plus intense s'avère nécessaire, faute de quoi l'entreprise risque de disparaître . C'est ainsi que les indicateurs assument une fonction primordiale dans l'extériorisation des symptômes de difficultés.

SECTION 2 : LES SYMPTOMES DE L'ENTREPRISE EN DIFFICULTE

Il s'agit d'identifier les signes pathologiques qui peuvent renseigner sur l'état de difficultés de l'entreprise. En effet, la défaillance de l'entreprise est généralement l'aboutissement logique d'un processus de dégradation qui peut s'étendre sur plusieurs années.

Les symptômes de difficultés vont apparaître et s'aggraver au fur et à mesure du développement du processus de détérioration de la situation de l'entreprise. L'identification des signes avant-coureurs des difficultés dès leur apparition permettra à l'entreprise de prendre les précautions nécessaires pour remédier à la situation avant que son sort ne s'empire davantage.

Les travaux qui ont été consacrés à l'étude des symptômes de l'entreprise en difficulté sont nombreux. Nous allons essayer de présenter dans ce qui suit les indicateurs de difficultés retenus dans le cadre économique (§1), dans la mesure où la CSEE pourra s'en inspirer dans une certaine mesure, avant de présenter les indicateurs retenus par le législateur dans la loi du 17/04/95 (§2).

PARAGRAPHE 1 . LES SYMPTOMES DE DIFFICULTES DANS LE CADRE ECONOMIQUE

Il s'agit de présenter quelques travaux importants relatifs à l'identification des indicateurs spécifiques permettant de détecter les symptômes de difficultés économiques. A cet effet, nous présentons deux approches différentes: Les études d'ordre économique qui ont été consacrées à l'identification des symptômes de difficultés et au processus de dégradation de la situation de l'entreprise qui peut en découler (A). L'approche des institutions nationales et internationales des experts comptables qui ont retenus des symptômes au vu de la notion de continuité de l'activité (B).

A - L'identification des symptômes

L'apparition des signes annonciateurs de difficultés sont repérables au niveau des principales fonctions de l'entreprise (1). Leur identification permet de déceler l'enclenchement du processus de dégradation de la situation de l'entreprise. En effet, dès les premiers symptômes de difficultés, l'entreprise se voit généralement bousculée par le rythme assez rapide de détérioration de sa situation si des mesures urgentes et efficaces ne sont pas arrêtées aussitôt que possible.

a - Le processus de détérioration

Les clignotants du processus de détérioration sont:

- Au plan de la production: problèmes de qualité, baisse des rendements, programmes d'investissement inappropriés, diversification mal contrôlée...etc.
- Au plan commercial: baisse du volume d'activité, stagnation des ventes, part de marché décroissante...etc.
- Au plan financier: baisse des profits, accentuation du recours aux emprunts, difficultés de trésorerie, pertes...etc.

1. CRUCIFIX F. & DERNI A.: Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise, édition Maxima, 1989, p 26.

- Au plan administratif et organisationnel: administration défailante, mauvaise circulation de l'information, inadéquation des structures, manque de cadres...etc.
- Au plan social: mauvais climat social entre la direction et le personnel, départ de cadres, absence de motivation...etc.

Ces différents clignotants peuvent être regroupés en trois étapes de dégradation:

- *Première phase* : La stagnation des ventes, la diminution de la rentabilité et l'augmentation des coûts affectent les principaux postes du bilan. Il est alors nécessaire de redresser l'exploitation rapidement, sinon cet alourdissement atteint la trésorerie de façon plus ou moins irrémédiable. Le dérapage qualité / prix s'enclenche. L'entreprise perd des parts de marché en maintenant ses prix, ou elle perd sa rentabilité en diminuant ces derniers. Faute de mesures appropriées, le processus atteint sa deuxième phase.

- *Deuxième phase* : Le cycle infernal des difficultés s'accélère (1). La baisse de rotation du cycle d'exploitation ne permet plus d'assurer le paiement des échéances. d'où dégradation du résultat brut d'exploitation, augmentation des frais financiers et accroissement des besoins en fonds de roulement. Ce qui déclenche la troisième phase.

- *Troisième phase* : Difficultés de trésorerie et asphyxie financière par défaut de fonds de roulement. L'environnement de l'entreprise se dégrade: les clients ont peur pour leur approvisionnement, les fournisseurs craignent les impayés, les partenaires financiers devant les difficultés de trésorerie de l'entreprise se montrent de plus en plus prudents, les syndicats redoutant le pire commencent à s'agiter...etc. L'effondrement de l'entreprise , à défaut d'un plan de redressement serait imminent, tout dépend de la période pendant laquelle elle peut supporter l'amenuisement de sa rentabilité sans danger pour sa survie.

Mais parallèlement à ces trois phases, il y a aussi en toile de fond les problèmes des dirigeants qui , lors des situations délicates, ont peur de reconnaître qu'ils se sont trompés et persistent dans l'erreur. Avec un tel comportement, ils deviennent une des causes principales de la démotivation des partenaires qui petit à petit baissent les bras.

1.DAIGNE J. F.: Le management en période de crise, les éditions d'organisation, 1991

Sur un autre plan, certains travaux se sont intéressés à l'identification des symptômes de difficultés dans le but d'arrêter un dispositif de prévention. Nous citons à titre indicatif les résultats du rapport SUDREAU.

b- Le rapport SUDREAU (1)

Suite au record de faillites qui fût atteint en 1974 en France, soit 11910 faillites enregistrant ainsi un accroissement de 33% par rapport à 1973 (2), un comité d'étude pour la réforme de l'entreprise française sous la présidence de M. SUDREAU a été mis en place en 1975. Son objectif était d'élaborer une procédure complète de prévention.

Ce comité a pu dresser une liste des signes indéniables de difficultés réelles ou potentielles de l'entreprise et a proposé les 10 critères suivants permettant de les détecter aussitôt que possible :

- report renouvelé d'échéances
- notification de protêt pour défaut de paiement
- non-paiement des cotisations fiscales ou sociales
- omission de publication légale dans les délais
- non respect des dates de tenue des organes délibérants
- refus de certification des comptes par le commissaire aux comptes
- refus d'approbation des comptes par l'assemblée
- licenciement collectif
- perte des trois quarts du capital
- trois exercices successifs déficitaires

Le rapport SUDREAU a proposé également la création d'une agence d'assistance à la reconversion, chargée d'établir le diagnostic des entreprises, de leur déléguer des conseillers de gestion et d'assister les responsables du règlement judiciaire.

En dehors de cette approche basée sur l'étude des symptômes de difficultés eu égard aux implications de l'environnement économique d'une manière générale, les instances des experts comptables ont plutôt réservé une attention particulière à la notion de continuité de l'activité de l'entreprise pour relever tout ce qui peut la menacer.

1. Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise, présidé par Pierre SUDREAU. Chapitre VIII, Documentation Française, 1975.

2. Mlle. Martine DIZEL, les aides des pouvoirs publics aux entreprises en difficulté, Séminaire sur l'enseignement de droit dans les sections de techniciens supérieurs, Toulouse les 26 et 27/01/1983.

B - La notion de continuité de l'activité

Les experts comptables réservent dans le cadre de leurs diligences une attention particulière à la notion de continuité de l'exploitation ou le « going concern » qui constitue le critère central pour fonder leur jugement et déclencher la procédure d'alerte. En d'autres termes, l'appréciation de la continuité de l'exploitation permet de distinguer l'entreprise saine de celle en difficulté. Cette approche s'inspire de celle poursuivie en médecine et qui consiste à qualifier de malade toute personne dont les examens cliniques révèlent qu'elle ne peut être classée dans la catégorie des biens portants.

D'après la norme 1 de l'International Accounting Standards Committee (IASC), la convention de continuité de l'exploitation est définie comme suit « l'entreprise est normalement considérée comme étant en activité, c'est à dire comme devant continuer à fonctionner dans un avenir prévisible. Il est admis que l'entreprise n'a ni l'intention, ni l'obligation de se mettre en liquidation ou de réduire sensiblement l'étendue de ses activités »

Les indicateurs qui peuvent être révélateurs de situations qui sont de nature à mettre en question l'hypothèse de continuité de l'exploitation ou d'un risque potentiel à cet égard ont été définis à travers les publications suivantes: la norme internationale n° 23 de l'International Federation of Accountants (l'IFAC), la recommandation n°4 de l'Union Européenne des Experts Comptables (UEEC) et de la note d'information n° 8 du Conseil National des Commissaires aux Comptes Tunisien (CNCC).

Ces indicateurs, cités par les uns et les autres peuvent être regroupés ainsi:

Indicateurs fondés sur la situation financière difficile:

La situation financière difficile de l'entreprise pourrait être révélée à partir des indices suivants, présentés à titre indicatifs:

- situation nette négative
- fonds de roulement insuffisant ou très dégradé
- arrivée à échéance d'emprunts à terme fixe importants sans qu'apparaissent des possibilités évidentes de les renouveler ou de les rembourser
- principaux ratios financiers défavorables
- retard ou arrêt de distribution de dividendes

- impossibilité de respecter les délais de règlement prévus.
- transformation des opérations à crédit avec les fournisseurs en opérations contre remboursement
- impossibilité d'obtenir de financement pour la mise au point de nouveaux produits ou d'autres investissements nécessaires.
- crédit fournisseur inférieur aux normes de la profession
- nécessité de vendre à perte ou avec des marges dérisoires

. Indicateurs fondés sur les difficultés de l'exploitation:

- perte d'un marché important, d'une franchise ou d'une licence ou du fournisseur principal.
- rupture d'approvisionnement en matières premières essentielles
- pertes d'exploitation répétées pendant plusieurs exercices
- perte d'une position de monopole
- l'entrée sur le marché d'une entreprise plus puissante ou l'apparition d'un produit de substitution ou de remplacement moins cher.

. Autres indicateurs :

- non respect des obligations liées au capital ou des autres obligations légales.
- poursuites judiciaires contre l'entité dont l'issue peut conduire à des astreintes auxquelles il sera difficile de faire face.
- changements de loi ou projets de loi défavorables.
- survenance d'un sinistre tel que incendie, une inondation, insuffisamment couvert par les polices d'assurance souscrites par l'entreprise et entraînant par voie de conséquence la perte de l'outil de production.
- départ de personnel non remplacé à des postes clefs de la direction
- conflits sociaux entraînant l'arrêt répété de l'exploitation.

PARAGRAPHE 2 . LES SYMPTOMES DE DIFFICULTES RETENUS PAR LA LOI

Les symptômes permettant d'identifier les entreprises en difficulté, retenus par le législateur s'inscrivent dans le cadre d'un dispositif de prévention qui vise à déclencher un système d'alerte au sein de l'entreprise. L'objectif est de susciter les dirigeants des entreprises à prendre les mesures appropriées dès l'apparition des premiers signes annonciateurs de difficultés.

Mais, compte tenu de l'importance du champ d'application de la loi du 17 avril 1995 qui couvre selon son article 3 " toute personne physique ou morale exerçant une activité commerciale, industrielle ou artisanale", le législateur a opté pour le choix de deux types de sources d'information pour renseigner sur l'état des entreprises et détecter les symptômes de difficultés, à savoir: une source interne à l'entreprise et des sources externes.

La source interne à l'entreprise est le commissaire aux comptes. Elle ne concerne toutefois que les sociétés anonymes (article 83 du code de commerce). Le nombre de ces sociétés selon le président de l'ordre des experts comptables est de 4000. Seulement 900 d'entre elles sont auditées par des commissaires aux comptes (1).

Quid des autres formes de sociétés telles que les SARL, les sociétés en nom collectif ou les entreprises individuelles dont le nombre est assez important en Tunisie ?

Le législateur a prévu à cet effet trois sources externes auxquelles aucune entreprise ne peut échapper : la CNSS, les services de la comptabilité publique et l'inspection du travail.

1. MANSOUR A.: Le rôle de l'expert comptable dans la loi du 17 avril 1995, 2ème colloque national organisé par les ministères de la justice et de l'industrie et l'UTICA sur le régime de redressement des entreprises en difficulté économique, le 16/12/97.

En plus la CSEE, qui en tant qu'organe de centralisation des informations sur les entreprises, va recevoir un flux d'information important de la part des organes internes et externes sus indiqués et détecter à son niveau un autre indice de défaillance qui est la perte par l'entreprise du tiers de son capital . Dans ce cas elle en informe le juge .

De ce fait, la couverture par ce dispositif de détection de toutes les entreprises susceptibles de devenir en difficulté, et entrant dans le cadre du champ d'application de la loi semble assurée.

Cet élément est d'ailleurs contenu dans la réponse du Ministre de la Justice, lors de la discussion de la loi du 17 avril 1995 à la chambre des députés, à la question concernant les entreprises n'ayant pas de commissaire aux comptes (1).

Quant à la législation française, elle a préféré solliciter les sources internes de l'entreprise pour assurer ce rôle de détection de difficultés d'une part et de donner l'alerte en premier lieu auprès des dirigeants de l'entreprise d'autre part. Le recours au juge n'est prévu qu'en cas d'échec des solutions mises en place ou de leur insuffisance. Les organismes disposant d'un droit d'alerte sont:

- les commissaires aux comptes
- les comités d'entreprise
- les associés ou les actionnaires qui peuvent sous certaines conditions poser par écrit des questions sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.
- les groupements de prévention agréés (2)
- le président du tribunal de commerce

Il est à remarquer que dans le cadre du dispositif d'alerte de la loi tunisienne, le juge, à la différence de la loi française, n'est pas chargé de détecter les entreprises en difficulté. Son rôle se situe en aval de la phase de détection. Il n'intervient auprès de l'entreprise qu'à la réception d'une notification de la part de la CSEE et dans le seul cas de figure où l'entreprise a perdu le tiers de son capital. L'objectif de son intervention est réservé plutôt au traitement de la difficulté.

1. JORT des délibérations de la chambre des députés, n° 34 du 11/04/95

2. PENHOAT C.: Droit des procédures collectives, Agence DUNOD, 1995, « Toute société commerciale ainsi que toute personne morale de droit privé peut adhérer à un groupement de prévention agréé (loi du 1er mars 84). Sa mission est de fournir à leur adhérents une aide dans l'analyse des information comptables et financières que ceux ci s'engagent à leur transmettre régulièrement lorsque les indices de difficulté seront relevés, le groupement informera le chef d'entreprise concerné et pourra lui proposer l'intervention d'un expert. La mise en oeuvre des solutions préconisées reste de la seule responsabilité du chef d'entreprise (circulaire. 27 - 8 - 85).

Nous essaierons de traiter dans ce qui suit de l'approche de détection des difficultés dans le contexte juridique telle que prévue au niveau des prérogatives du commissaire aux comptes (A), les organismes administratifs (B) et la CSEE (C) :

- * Comment ces sources internes et externes de détection vont-elles opérer?
- * Quels sont les symptômes de difficultés prévus par la loi ?
- * Quel est leur portée et leur limite?

A - Au niveau du commissaire aux comptes

Telle que définie par l'article 6 de la loi du 17 avril 1995, " le commissaire aux comptes est chargé de demander par écrit aux dirigeants des éclaircissements relatifs à tous actes menaçant l'activité de l'entreprise.

Il résulte de cet article, qu'il ne suffit pas aux commissaires aux comptes, de relever les menaces pesant sur la continuité de l'activité de l'entreprise, encore faut-il que des actes et non des faits en soient la cause. Or une différence fondamentale existe entre ces deux concepts juridiques.

Les faits peuvent être fortuits, émaner d'une expression de volonté ou au contraire être involontaires. Par contre les actes ne sont que les faits issus de la volonté du gestionnaire. L'expert comptable se trouve ainsi confiné dans l'obligation de signaler les actes comme les fraudes et les malversations, etc., mais il doit s'abstenir de signaler les faits indépendants de la volonté des responsables de l'entreprise tels les cas de perte d'un client important ou d'une source d'approvisionnement économique (1).

Il est à remarquer que la loi française du 1er mars 1984 (Art. 230-1) a plutôt retenu les faits de nature à compromettre la continuité d'exploitation.

1. Mansour A., Mise à niveau et expertise comptable, la presse du 26.03.98, p 6 .

Quelques exemples de faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation sont cités par la note d'information n° 7 de la compagnie nationale des commissaires aux comptes français. Elles se réfèrent à des critères fondés principalement sur la situation financière et sur l'exploitation (1).

Il est à remarquer que le législateur a donné une grande latitude au commissaire aux comptes pour apprécier les actes pouvant menacer la continuité de l'activité. Alors que pour les organismes administratifs chargés de la notification, il a privilégié un indice bien particulier (Art. 5 de la loi de 1995).

B - Au niveau des organismes administratifs

Il s'agit ici de la procédure d'alerte externe à l'entreprise, et qui incombe à la CNSS, aux services de la comptabilité publique et à l'inspection du travail.

Ces organismes sont tenus selon l'article 5 de la loi d'alerter la CSEE toutes les fois qu'ils constatent des actes menaçant la continuité de l'activité de l'entreprise, et notamment en cas de non paiement de ses dettes, six mois après leur échéance ».

Sans toutefois revenir sur la question d'absence de précision par la législateur quant aux actes pouvant menacer l'activité que nous avons déjà signalé dans le cas du commissaire aux comptes, l'article 5 en précisant « notamment » a tout de même privilégié un indicateur : le non paiement des dettes six mois après leurs échéances .

Evidement, il est facile de constater les dettes qui ne sont pas réglées au niveau de la CNSS et des services de la comptabilité publique. Mais au niveau de l'inspection de travail, il faut trouver un autre indicateur d'alerte relevant de sa compétence.

D'après le texte, il s'agit de revenir à l'indicateur général « tout acte menaçant la continuité de l'activité de l'entreprise »

1. PENHOAT C., Droit des procédures collectives, Agence DUNOD, 1995, p 27.

Cet organe mérite une attention particulière dans le dispositif d'alerte, dans la mesure où les entreprises qui commencent à connaître des difficultés s'adressent généralement en premier lieu à l'inspection du travail pour demander le licenciement partiel ou total des employés, la mise en chômage technique ou la diminution des heures de travail en vue d'atténuer les difficultés auxquelles elles font face.

L'intervention de l'inspection du travail en vertu de l'article 21 du code de travail et de l'article 39 de la loi du 17 avril 1995 est de trouver une solution à l'amiable entre l'employeur et les employés ou leurs représentants légaux.

Sur le plan pratique, ce dispositif d'alerte incombant à ces trois organismes, bien que permettant de couvrir toutes les entreprises concernées par la loi, s'est avéré assez lourd à mettre en oeuvre pour plusieurs raisons:

- le nombre important des entreprises soumises aux dispositions de la loi du 17 avril 1995 et qui pourraient vérifier le critère d'alerte « le non paiement des dettes, six mois après leurs échéances ». Ce qui n'est pas facile à traiter par la CSEE et nécessite par conséquent des moyens humains et matériels importants.

- les dettes non payées six mois après leurs échéances pourraient être dues à des causes conjoncturelles pour l'entreprise. Donc, entre le moment de la constatation de cet indicateur par la CNSS ou les services de la comptabilité publique et celui de sa notification à la CSEE, la dette pourrait être réglée dans l'intervalle .

La finalité de la détection des indicateurs de difficulté par ces organismes est d'après l'article 5, l'information de la CSEE.

C - Au niveau de la CSEE

les informations que la CSEE centralise sur les entreprises qu'elles soient communiquées par les organes indiqués par la loi ou par d'autres ne sont notifiées aux présidents des tribunaux que dans le cas de figure où les pertes d'une entreprise ont atteint le tiers de son capital.

Le choix de ce critère est-il judicieux? Que peut-il traduire au niveau de l'entreprise? D'après la réponse du Ministre de la Justice sur cette question lors de la discussion de la loi du 17 avril 1995 à la chambre des députés, le choix du législateur pour cet indicateur est dicté par deux paramètres:

- le souci de conformité avec les taux de financement propres exigés au niveau des investissements et qui sont généralement de 30%. Ainsi dans le cas des S.A. et des SARL, la perte du tiers du capital se traduit pour les associés par la perte de leurs apports, ce qui constitue à notre avis un critère judicieux permettant de renseigner sur les prémises d'un déséquilibre structurel de la situation financière de l'entreprise.

- la prise en compte de l'indicateur prévu à l'article 135 du code de commerce dans le cas des sociétés anonymes où la perte des $\frac{3}{4}$ du capital social constitue un signe menaçant la continuité de l'activité de l'entreprise à propos duquel l'assemblée générale des actionnaires est tenue de se prononcer faute de quoi la société encourt la dissolution. Par conséquent, il faut opter pour un critère de moindre gravité et fixer la première ligne de difficulté à un stade plus précoce, telle que la perte du tiers du capital.

D'un autre côté cet indicateur de perte du tiers du capital par l'entreprise trouve sa justification dans l'article 1320 du Code des Obligations et des Contrats : « Lorsque les administrateurs reconnaissent que le capital est diminué d'un tiers, ils sont tenus de convoquer les associés afin de leur demander s'ils entendent reconstituer le capital, ou le réduire à ce qui reste, ou dissoudre la société. La société est dissoute de droit, lorsque les pertes s'élèvent à la moitié du capital social, à moins que les associés ne décident de le reconstituer, ou de le limiter à la somme effectivement existante. les administrateurs répondent personnellement des publications relative à ces faits. »

Cependant, faut il remarquer que le législateur n'a pas précisé davantage la notion de capital, la laissant ainsi sujette à de multiples interprétations . Nous pouvons distinguer ainsi une différence entre au moins trois notions de capital: le capital d'une société, le capital d'une entreprise individuelle et les capitaux propres.(1)

- Le capital social, (pour les sociétés) représente la valeur nominale des actions ou des parts sociales, c'est à dire le montant des apports faits par les associés lors de la constitution de la société (Art. 20 du C.Com.). Le capital social est le gage des créanciers de la société, et il ne peut être modifié qu'en observant une procédure particulière....et l'accomplissement de formalités spécifiques (Art. 21 du C. Com.).

1. Francis LEFEBVRE, le Mémento Comptable, édition F. LEFEBVRE, 1984

- Le capital (pour l'entreprise individuelle), est égal lors de sa création à la différence entre la valeur des éléments actifs et la valeur des éléments passifs que l'exploitant, à défaut de règle de droit, décide d'inscrire au bilan de son entreprise. Par ailleurs, compte tenu de l'unicité du patrimoine d'une personne physique, le capital affecté au bilan est une création comptable et une fiction juridique. Le commerçant engage indistinctement son actif commercial et son actif privé par tous les actes qu'il accomplit.

- Les capitaux propres sont assimilés à l'actif net, du point de vue de l'analyse du bilan. Les capitaux propres sont déterminés par la différence entre l'expression comptable, d'une part, de l'ensemble des éléments actifs de l'entreprise et d'autre part de l'ensemble des éléments passifs.

Comment la CSEE détermine - t - elle les cas d'entreprises qui ont perdu le tiers de leur capital ?

La constatation de cet indicateur se fait à travers l'examen des documents comptables de l'entreprise. S'il s'agit d'une société c'est le compte capital social, ou d'une entreprise individuelle c'est simplement le compte capital .

La question qui se pose alors est de savoir, si ce critère est vraiment un indicateur valable de difficulté, quand on sait que les documents comptables dans la majorité des cas ne sont pas audités et ne reflètent pas la réalité.

Il découle de ce qui précède que sur le plan juridique la CSEE centralise les informations qui lui sont communiquées par les organes indiqués par la loi et n'informe le président du tribunal que dans un seul cas de figure. Celui où elle constate que les pertes d'une entreprise ont atteint le tiers de son capital.

En dehors de ce cas limite, le législateur n'a pas prévu de rôle dynamique pour la CSEE dans le dispositif d'alerte de l'entreprise, à moins que le fait de centraliser les informations sur les entreprises constitue en lui même un rôle spécifique.

Ainsi donc, l'approche de la CSEE en matière de détection des difficultés est indirecte puisque elle n'entretient de contact avec l'entreprise qu'à travers les organismes désignés par la loi pour assurer ce rôle.

Toutefois sur le plan pratique, les relations entre la CSEE et les entreprises en difficulté sont étroites et directes. Dans ce cas c'est sa qualité administrative en tant qu'organisme rattaché au cabinet du Ministre de l'Industrie qui prévaut et qui l'autorise à apporter l'assistance et le soutien nécessaire à l'entreprise.

Faut-il peut-être lui reconnaître légalement ce rôle dynamique et positif qu'elle est en train d'assurer et qui mérite d'être consolidé davantage pour intervenir en faveur de l'entreprise dès l'apparition des premiers signes de difficultés :

- détecter tout fait de nature à compromettre la continuité de l'activité de l'entreprise.
- donner l'alerte auprès de l'entreprise et assurer son suivi.
- être associé à la recherche et la mise en oeuvre de solutions.
- prévenir le juge en cas de persistance des difficultés...etc.

La détection des difficultés n'est qu'une première étape dans la procédure du traitement des difficultés de l'entreprise. La seconde étape est de soumettre l'entreprise à un diagnostic en vue d'identifier ses causes principales, ce qui constitue un préalable déterminant dans l'arrêt d'une stratégie de redressement.

CHAPITRE 2. L'IDENTIFICATION DES CAUSES DE DIFFICULTE : PREALABLE AU CHOIX DE LA STRATEGIE DE REDRESSEMENT

Les difficultés de l'entreprise sont généralement l'aboutissement logique d'un processus de détérioration qui peut s'étendre sur plusieurs années. De ce fait le diagnostic de la situation de l'entreprise en difficulté en vue de l'identification des causes principales constitue la première étape cruciale afin que les stratégies arrêtées soient appropriées et permettront le redressement de l'entreprise.

L'étude de la typologie des causes de difficultés économiques des entreprises à travers les théories explicatives a permis de dégager une certaine convergence permettant de scinder les causes en deux catégories: les causes managériales et les causes émanant de l'environnement et qui constitue des contraintes pour l'entreprise (section 1).

Quant à l'approche de la commission en matière de diagnostic des causes de difficultés, celle ci répond à une double exigence: ses prérogatives sur le plan juridique d'une part et l'importance de son champ d'investigation dans la pratique d'autre part(section 2).

SECTION 1. LA TYPOLOGIE DES CAUSES DE DIFFICULTES

Les difficultés de l'entreprise varient en fonction d'une diversité de paramètres tels que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la technologie adoptée, la localisation, les produits fabriqués...etc.

Toutefois, elles peuvent avoir des causes communes qu'il est possible de désigner par causes principales. La portée de chaque cause prise isolément peut ne pas être significative et sans aucun impact direct sur la situation de l'entreprise, c'est plutôt l'accumulation de plusieurs causes et leur complémentarité qui permet de caractériser une situation réelle de défaillance.

Nous présenterons de prime abord quelques travaux qui se sont intéressés à l'étude des causes de difficultés et qui ont permis de les regrouper sous différents critères (§1), ensuite, les causes de difficultés telles que relevées par la commission au niveau des dossiers qu'elle a examinés (§2).

PARAGRAPHE 1. LES CAUSES DE DIFFICULTES AU VU DES THEORIES EXPLICATIVES

La détermination des causes de difficultés des entreprises constitue un facteur important dans l'évaluation des influences de l'environnement et de la responsabilité des dirigeants dans le processus de difficulté.

Les dirigeants des entreprises accusent l'environnement technico - économique et socio - politique (l'administration, la législation, les ouvriers, les banquiers...) comme étant la cause principale. De leur côté les acteurs de l'environnement de l'entreprise mettent en cause les capacités manageriales des dirigeants en insistant sur le fait que l'incidence de l'environnement n'agit qu'en tant que révélateur des défaillances internes de l'entreprise.

Pour les dirigeants, la gestion d'une entreprise ne relève pas uniquement de leur compétence. Les contraintes de l'environnement interne et externe exercent de plus en plus sur l'entreprise des influences importantes (actionnaires, banques, pouvoirs publics, clients, syndicats, concurrents...etc.).

D'autant plus qu'en période de crise, l'environnement devient turbulent et caractérisé par un accroissement de la complexité et de l'incertitude. D'après MARTINET⁽¹⁾ " l'instabilité de la compétitivité s'accroît sous l'effet de quatre phénomènes : les mutations technologiques, l'arrivée de nouveaux concurrents, les variations des taux de change et les différenciations nationales d'implantation.

Pour ce qui est de la thèse des acteurs de l'environnement, ALTMAN ⁽²⁾ écrivait que l'incompétence des dirigeants est la cause fondamentale de défaillance des entreprises.

De même pour ARGENTI ⁽³⁾, les changements auxquels l'entreprise se trouve confrontée ne peuvent pas mettre en difficulté une entreprise bien gérée. Certes les contraintes administratives et politiques augmentent la rigidité de l'entreprise, accroissent les risques qu'elle court, mais ne méritent pas en fait l'attention que l'on y consacre, car cela contrarie la seule attitude qu'il considère positive pour le dirigeant: *agir dans le modèle tel qu'il est*.

1.MARTINET A. C. : Management stratégique : organisation et politique, Mac Graw HILL, Paris 1984

2.ALTMAN, why business fail" Journal of business strategy 1983, Vol 3 N° 4

2. ARGENTI, J., Corporate Collapse " mac graw hill, 1976

Au delà de cette controverse entre deux thèses extrêmes qui s'accusent mutuellement, plusieurs études ont été consacrées à l'identification des causes de difficultés les plus fréquemment rencontrées par l'entreprise. Nous citons à titre d'exemple les travaux de BRILMAN (A), de la Caisse Nationale des Marchés de l'Etat en France (CNME) (B) et la Banque de Développement Economique de Tunisie (BDET) (C).

A - l'étude de BRILMAN (1)

Selon cet auteur les causes de difficultés peuvent être regroupées en trois catégories.

Les causes de nature stratégique

- ventes insuffisantes liées à la baisse du marché
- manque de compétitivité
- défaillance de clients
- investissements mauvais, non rentables ou trop élevés
- mauvaise localisation, décentralisation, transfert...etc.

Les causes liées au système de pouvoir:

- Incompétence financière du dirigeant, mauvaise comptabilité
- Mésentente entre dirigeants et actionnaires
- Maladie, décès, remplacement par un héritier peu compétent ou désignation politique du dirigeant
- Suppression de concours bancaires.

Cette classification vise à imputer les causes de difficultés en fonction de deux critères importants à savoir la capacité anticipative du dirigeant à prévoir les mutations futures et à prendre les décisions stratégiques qui s'imposent, la gestion de l'affaire et le système de pouvoir ou le management de l'entreprise.

A titre d'exemple, d'après le même auteur, les principales causes de faillite des entreprises relevées aux Etats Unis de 1950 à 1983 sont les suivantes :

- ventes insuffisantes	52%
- coût d'exploitation	29%
- manque de compétitivité	26%
- Clients insolvable	10%
- Stocks trop lourds	9%
- Actifs trop important	3%
- Localisation mauvaise	2%
- Autres	2%

BRILMAN J., gestion de crise et redressement d'entreprises, éditions Hommes et Techniques 1985

B - L'étude de la Caisse Nationale des Marchés de l'Etat (CNME)

L'étude effectuée par la Caisse Nationale des Marchés de l'Etat sur un échantillon de 150 entreprises dont la situation n'a pas été jugée irrémédiablement compromise pour la période allant de 1968 à 1975 (1) a permis de dresser la liste suivante des principales causes de difficultés comme suit:

- défaillance de clients	18%
- Stocks trop importants	10%
- Suppression de concours bancaires	10%
- Décès ou maladie de l'animateur de l'entreprise	3%
- Mauvaise comptabilité, ignorance des prix de revient	8%
- Baisse du chiffre d'affaires due à la conjoncture	8%
- Expropriation, transfert, décentralisation	8%
- Programme d'investissement trop importants	7%
- Frais de personnel trop élevés	4%
- Mauvaise organisation de l'entreprise	4%

L'analyse du processus de dégradation de la situation économique et financière de l'entreprise a permis d'identifier clairement certains comportements qui peuvent mener à la faillite. La CNME en a dégagé les 8 comportements suivants:

1. Bulletin n°73 du 4^{ème} tri. 1976, sous le titre: L'origine des difficultés des entreprises françaises tombées en règlement judiciaire.

Les comportements menant à la défaillance d'après la CNME

TYPE D'ENTREPRISE	CARACTERISTIQUES	COMPORTEMENT
1. Entreprises vulnérables	Entreprises faiblement rentables et aux ressources insuffisantes	Font appel à un maximum de financements externes (découvert, escompte, leasing) et ne disposant pas de réserves . Elles sont à la merci d'un incident: défaillance d'un client, pertes sur un marché
2. Entreprises trop ambitieuses	Entreprises rentables	Réalisent des investissements ou des achats ou acceptent des marchés trop importants par rapport à leurs ressources financières, ou prennent en location gérance des sociétés en difficulté. Leurs ressources propres, qui suffisaient jusque là à les protéger des aléas de la conjoncture, s'avèrent alors insuffisantes. Une baisse du chiffre d'affaires, ou la survenance de problèmes dans les investissements entrepris ou dans les sociétés reprises entraînent alors leur défaillance.
3 - Entreprises solides victimes d'accidents importants	Entreprises bien gérées disposant de solides assises financières .	Sont victimes d'accidents importants (défaillance d'un très gros client) ou connaissent de graves échecs (échec de tentatives de diversification, de campagne de publicité, de décentralisation), qui: - entraînent de graves problèmes de trésorerie qui conduisent l'entreprise à déposer son bilan (65% des cas). - ou drainent les réserves financières de l'entreprise et la rendent vulnérable à un incident minime (35% des cas).

4 - Entreprises à forte croissance victimes de leurs succès .	Entreprises ayant connu un fort développement de leur chiffre d'affaires sans croissance correspondante de leur capitaux permanents .	Le gonflement progressif des stocks n'est soutenu que par l'accroissement parallèle de la demande . Il suffit en général d'une récession pour que le financement des actifs d'exploitation de l'entreprise s'avère trop lourd pour sa trésorerie.
5 - Entreprise ayant des problèmes de trésorerie chroniques .	Entreprises rentables mais connaissant des problèmes de trésoreries chroniques, soit qu'elles consentent des délais de paiement à leurs clients, soit qu'elles ne mobilisent pas leurs créances sur des clients publics.	N'augmentant pas leur fonds de roulement, elles s'appuient , pour assurer leur trésorerie, sur des concours bancaires à court terme. Une restriction de ces concours ou un allongement des délais de recouvrement de leurs créances les contraint à déposer leur bilan.
6 - Entreprises à structure trop rigide .	Entreprises ayant connu un fort développement de leur frais généraux , accompagné d'une croissance moindre de leurs capitaux permanents	En période de moindre activité, elles ne veulent ou ne peuvent diminuer leur personnel, réduire leurs frais généraux et se réorganiser. Leur exploitation devient déficitaire et, après avoir épuisé leurs réserves, elles déposent leur bilan .

7 - Entreprises non rentables hors Bâtiments et Travaux Publics .	Entreprises dont l'exploitation n'est pas rentable, soit qu'elle est trop peu productive (trop de personnel, mauvaise organisation) , soit que leur chiffre d'affaires stagne ou décline parce que l'ensemble du secteur décline ou que la concurrence y est particulièrement vive.	Un petit incident (non recouvrement d'une créance, maladie du dirigeant) suffit pour précipiter une défaillance qui, à moins d'un retournement conjoncturel, ou d'une refonte de l'entreprise, est pratiquement inévitable.
8 - Entreprises non rentables du B.T.P.	Entreprises du bâtiment présentant en commun des traits caractéristiques: - mauvaise tenue ou absence de comptabilité analytique et ignorance des prix de revient. - manque de capitaux permanents. Ces entreprises , qui appartiennent en majorité au secteur du second oeuvre , réalisent des marges bénéficiaires trop faibles pour faire face aux hausses des salaires ou des autres éléments de leurs prix de revient.	Il suffit dans ce cas encore d'un incident mineur pour amener un dépôt de bilan qui était vraisemblablement inéluctable.

Pour ce qui est du contexte tunisien, nous présentons dans ce qui suit, l'une des études récentes consacrée à l'identification des causes de difficultés.

C - L'étude de la Banque de Développement Economique de Tunisie (BDET)

Une enquête a été menée par la BDET en 1992, sur un échantillon d'entreprises tunisiennes dont la moitié est bénéficiaire et l'autre est déficitaire, pour la période allant de 1989 à 1991 (1).

L'échantillon comprend des entreprises industrielles de tous les secteurs d'activité dont 82,5% sont dans des secteurs concurrentiels et 17,5% sont dans une situation monopolistique. Certaines entreprises sont totalement exportatrices et d'autres partiellement ou pas du tout. Leur degré de dépendance vis à vis de l'extérieur est :

- pour l'équipement: 100%
- pour l'assistance technique: 25%
- pour les matières premières: 67%

L'objectif de cette enquête est d'étudier les causes des difficultés des entreprises, suite à l'ouverture de l'économie tunisienne à la concurrence extérieure et aux lois du marché. Les résultats obtenus sont:

- 60% des entreprises: vulnérables
- 20% des entreprises: moyennement vulnérables
- 20% des entreprises: faiblement vulnérables

Quant aux principales causes de difficultés elles sont dégagées différemment:

1. RIAHI B.- CHOUIKHA A.- HELAL M.: Aspects financiers de la compétitivité de l'entreprise tunisienne, Conférence de l'IACE tenue les 2 et 3/12/94 sur l'ajustement structurel de l'entreprise

* A travers l'analyse des états financiers de 1989 à 1991

- la faiblesse de la rentabilité économique: En effet, les entreprises déficitaires ont surinvesti en actif immobilisé par rapport au volume d'affaires bloquant ainsi des montants importants de capitaux permanents dans une situation peu productive. La proportion d'immobilisations dans l'actif total qui est de 16% pour les entreprises bénéficiaires, passe à 41% pour les entreprises déficitaires. La valeur ajoutée représente 220% du montant des immobilisations pour les entreprises bénéficiaires, alors qu'elle ne représente que 83% de celui des déficitaires. Ce surinvestissement en immobilisations laisse aux entreprises déficitaires très peu de flexibilité et de souplesse pour pouvoir adapter leur production aux risques de fluctuations de la demande.

Ceci permet de réfuter l'argument souvent avancé que l'endettement excessif et le coût élevé de la dette sont les causes principales de difficultés de l'entreprise.

- la faiblesse de la productivité qui est due soit à une surcharge de personnel ou à des salaires trop élevés par rapport au niveau de production

* D'après les dirigeants:

- La surcharge en personnel non qualifié. Les entreprises qui veulent moderniser leurs moyens de production, afin d'améliorer leur compétitivité, se trouvent confrontées à la rigidité du code de travail.

- La difficulté d'approvisionnement en intrants sur les marchés extérieurs. En effet, la petite taille de l'entreprise fait que les quantités commandées à l'étranger sont faibles, ce qui rend les coûts élevés, les délais de livraison longs et les modes de paiement rigides.

- Faiblesse des moyens financiers essentiellement au niveau des besoins d'exploitation. L'apport faible en fonds propres dès le départ qui peut atteindre 4% pour les projets FOPRODI : Fonds de promotion de la décentralisation industrielle) rend la capacité d'endettement de l'entreprise limitée.

- Manque de personnel qualifié

Eu égard à cette typologie des causes selon les différentes études étrangères et tunisienne, comment la CSEE appréhende-t-elle les causes de difficultés constatées à son niveau?

PARAGRAPHE 2 - LES CAUSES DE DIFFICULTES CONSTATEES PAR LA CSEE

Dans le cadre de l'examen des dossiers des entreprises en difficulté, la CSEE relève d'une manière systématique les causes principales de difficultés. Un suivi particulier leur est réservé dans le but de tracer leur évolution, leur fréquence d'apparition, leurs particularités dans le cas où elles sont liées à un secteur bien déterminé ou à un aspect bien précis de l'activité de l'entreprise.

Nous présentons dans ce qui suit, les causes de difficultés constatées dans les dossiers examinés par la CSEE au courant de l'année 1996 (A) et les critères selon lesquels la CSEE regroupe ces causes (B).

A - Les causes relevées en 1996

D'après son rapport d'activité de 1996, la CSEE a constaté un certain nombre de causes principales de difficultés des entreprises enregistrées à son niveau qui sont par ordre d'importance:

- | | |
|---|-----|
| - perte de marché | 17% |
| - mauvaise gestion | 14% |
| - conjoncture | 13% |
| - problèmes administratifs
(avec les établissements administratifs
ou de tutelle) | 11% |
| - litiges avec les tiers
(constructeurs, fournisseurs, clients) | 10% |
| - financement non adéquat
(des investissements par des crédits à court terme) | 9% |
| - développement de la concurrence
(arrivée de nouveaux concurrents,
développement des produits de
substitution ou des marchés parallèles) | 8% |
| - problème de recouvrement
(difficulté d'exécution des jugements) | 6% |
| - problèmes techniques
(matériel de production obsolète, procédé
technologique dépassé ou non maîtrisé,
arrêts fréquents de la production, , sous investissement,
problèmes de maintenance, contraintes techniques
imposées par les nouvelles réglementations en matière
des normes) | 6% |

- problèmes de réalisation des projets 3%
(projet initialement mal étudié, investissement sur dimensionné par rapport au marché, équipement initial prévu incomplet, dépassement par rapport au schéma de financement initial, insuffisance des fonds de roulement dès la première année de l'exploitation.)
- incidents 2%
(décès ou maladie du dirigeant, défaillances de partenaires commerciaux (fournisseurs, sous traitant), sinistres, événements politiques à l'étranger, forces majeures)
- faible qualification des ouvriers 1%

D'après ces statistiques les causes importantes de difficultés sont : la perte de marché, la mauvaise gestion et la conjoncture économique difficile:

- la perte de marché peut s'expliquer par le développement de la concurrence sur le marché international. A titre d'exemple, l'ouverture de l'Europe occidentale sur l'Europe orientale après la chute du mur de Berlin a eu des répercussions particulières sur les entreprises tunisiennes totalement exportatrices, spécialisées dans la sous - traitance. Ces entreprises sont généralement de petite ou moyenne taille et fortement subordonnées à un donneur d'ordre. Leurs avantages comparatifs basés sur les coûts faibles de la main d'œuvre et la proximité de l'Europe ont perdu de leurs effets. Ce qui a entraîné la fermeture d'un grand nombre parmi ces entreprises.

- La mauvaise gestion se justifie surtout par un laxisme au niveau de l'organisation, un mauvais style de management, une mauvaise allocation des ressources, des erreurs dans les choix stratégiques, l'absence ou la mauvaise tenue de comptabilité, un encadrement faible ou écrasé par un dirigeant charismatique, l'absence de vision anticipative sur les changements, dépenses importantes de prestige personnel...etc.

Faut il remarquer que la notion de mauvaise gestion est une notion difficile à cerner, à l'image de ce qu'a écrit BRILMAN (1) à ce sujet: en effet, un médiocre gestionnaire, placé à la tête d'une entreprise florissante ayant un marché en croissance apparaîtra évidemment meilleur qu'un gestionnaire qui se bat dans un secteur en récession où les entreprises les mieux gérées sont à peines profitables.

- la conjoncture économique difficile s'explique par des incidents imprévisibles pour l'entreprise qui, faute de moyens financiers adéquats pour résister à un retournement de conjoncture pourrait devenir en difficulté et disparaître. L'exemple le plus frappant, est la guerre du Golfe de 1990 où certaines entreprises tunisiennes ont vu leurs marchés d'une part, avec l'Europe suspendus le temps de la crise et d'autre part avec l'Irak arrêtés jusqu'à nos jours. Alors que ce pays était pour la Tunisie parmi les plus importants pays importateurs du Moyen Orient. Les entreprises qui n'ont pas eu la capacité de résister et de supporter les conséquences de ce retournement ont succombé à leurs difficultés.

Par ailleurs, l'examen des causes de difficultés pourra être approfondi au niveau de chaque secteur d'activité en vue d'identifier un certain nombre de causes particulières. Par exemple le secteur des industries agro-alimentaires:

- activité basée sur la production d'un seul produit saisonnier, telle que le concentré de tomate, ce qui rend la situation de l'entreprise tributaire des aléas climatiques.
- encadrement faible, absence de comptabilité...etc.
- catastrophes écologiques: invasion de criquets, conditions climatiques défavorables, pollution en mer pour l'élevage de poissons...etc.

B - La classification des causes selon la CSEE

Parmi toutes les classifications proposées des causes de difficultés telles que causes endogènes ou exogènes, stratégique ou de gestion, liées au dirigeant ou à l'environnement...etc., la CSEE retient plutôt une classification qui vise à distinguer entre celles qui ont un caractère conjoncturel et celles ayant un caractère structurel.

Cette distinction détermine en fait l'action que va engager la CSEE pour remédier à la situation de l'entreprise. Un problème de trésorerie peut être de nature conjoncturel, lié par exemple à un incident bien déterminé (retard dans le recouvrement, baisse des ventes suite à une conjoncture passagère...etc.) qui pourrait être résolu par des mesures ponctuelles « d'oxygénation » :rééchelonnement des dettes, octroi de crédits...etc.

1. BRILMAN. J gestion de crise et redressement d'entreprises, édition Hommes et Techniques 1985

Toutefois, un problème de trésorerie peut être l'émergence de problèmes beaucoup plus profonds, liés à une absence de rentabilité de l'entreprise. Dans ce cas, les mesures à prendre doivent s'attaquer à la cause structurelle de défaillance en vue de rétablir l'équilibre financier dans une perspective de redressement économique à long terme.

Les problèmes conjoncturels peuvent généralement être résolus aisément puisqu'ils nécessitent des mesures spécifiques d'ordre financier. Alors que les problèmes jugés d'ordre structurel nécessitent dans tous les cas une stratégie curative de redressement.

Cette approche dynamique visant à scinder les causes selon qu'elles soient conjoncturelles ou structurelles est justifiée par l'étude de HOLDER et CONAN (1) où ils ont pu déterminer que 80% des origines de défaillance sont imputables à des problèmes structurels alors que 20% sont directement liés à l'effet de la conjoncture. En outre, selon Mme Martine DIZEL (2) l'effondrement des entreprises est dû principalement à une conjugaison de carences structurelles qui préexistaient à la survenance de la crise.

L'identification des causes de difficultés économiques au niveau de la CSEE qui constitue l'observatoire des entreprises susceptibles de devenir en difficulté, revêt une importance capitale. Ainsi au delà de toute imputation accusatrice des causes de difficultés, la CSEE procède à leur identification dans le but d'arrêter la stratégie et les solutions de redressement qui s'imposent.

En outre, cette identification des causes permettra éventuellement de renseigner les pouvoirs publics sur l'état des entreprises en général en vue de prendre les mesures préventives d'ordre stratégique pour atténuer l'impact de certaines causes structurelles (sous - capitalisation, insuffisance de qualification des employés...etc.) sur le sort de l'entreprise.

Aussi est il intéressant de savoir comment la CSEE procède - t - elle au diagnostic de la situation de l'entreprise et à la détermination des causes principales de difficultés.

1. J. CONAN et F. HOLDER: Variantes explicatives de performances et contrôles de gestion dans les PMI, thèse Un. Paris IX, 1979

2. M. DIZEL, Les aides des pouvoirs publics aux entreprises en difficulté, Séminaire sur l'enseignement du droit dans les sections des techniciens supérieurs, Toulouse les 26 et 27/01/83.

SECTION 2. L'APPROCHE DE LA CSEE DANS LE DIAGNOSTIC DES CAUSES DE DIFFICULTES

La procédure d'identification des principales causes de difficultés selon l'approche de la CSEE implique l'examen de la façon dont elle procède pour diagnostiquer la situation de l'entreprise. En effet, cette phase d'identification des causes constitue l'étape préliminaire indispensable à l'élaboration d'une stratégie de redressement.

Dans ce qui suit nous étudierons la démarche de diagnostic de la CSEE qui découle en fait de deux repères:

- l'approche juridique telle que prévue par la loi de 1995 (§1).
- l'approche pratique de la CSEE (§2).

PARAGRAPHE 1. L'APPROCHE JURIDIQUE DE LA CSEE

Au niveau de la loi du 17/04/95, le législateur s'est limité à indiquer quelques symptômes de difficultés sans toutefois préciser les causes qui peuvent en découler. Cependant, il a conféré aux différents acteurs de cette loi, entre autres la CSEE, certaines prérogatives qui leur permettent d'établir des diagnostics et par conséquent, d'identifier les vraies causes de défaillance.

Quelles sont les possibilités de diagnostic des causes de difficultés prévues par la loi et l'opportunité du rôle attribué à la CSEE au niveau des trois procédures qu'elle a institué:

- .La notification des signes précurseurs de difficulté (A)
- .Le règlement amiable (B)
- .Le règlement judiciaire (C)

A - Au niveau de la phase de notification

Dans le cadre de cette phase de notification des signes précurseurs de difficultés, le législateur a retenu quelques indicateurs ou clignotants permettant de renseigner sur la situation des entreprises qui passent par une phase de difficultés. Quant à l'identification des causes, il n'en a pas été fait mention particulière ni dans le texte ni dans l'exposé des motifs.

Ainsi au cours de cette phase de notification des signes précurseurs de difficultés de l'entreprise, et compte tenu des indicateurs arrêtés par le législateur, aucune partie, n'est chargée de diagnostiquer la situation de l'entreprise en vue de détecter les causes principales qui découlent des signes extérieurs de difficultés constatés.

Sauf pour le commissaire aux comptes qui dans le cadre de ses diligences est appelé, en vertu du principe de permanence de sa mission et des nouvelles prérogatives qui lui sont conférés par la loi, d'examiner les situations comptables périodiques et prévisionnelles pour vérifier et apprécier les actes et non les faits s'ils constituent une menace à la continuité de l'activité ou non. Il en résulte qu'un travail de diagnostic permanent s'impose au commissaire aux comptes.

B - Au niveau de la procédure de règlement amiable

Le diagnostic de la situation de l'entreprise dans le cadre de la procédure de règlement amiable revient au président du tribunal qui peut procéder lui même à des investigations très larges. Il va examiner le dossier qui lui a été remis par le dirigeant de l'entreprise (état de la situation financière, la liste des dettes et leurs échéances et un plan de redressement). Il peut charger un expert afin de procéder à la vérification de la situation de l'entreprise. Le but est à priori de juger de l'opportunité d'ouverture de la procédure de règlement amiable.

Quant au conciliateur, il est chargé d'amener à l'entente le débiteur et ses créanciers.

Pour ce qui est de la CSEE, son rôle dans le cadre du règlement amiable est de fournir au juge des renseignements sur l'entreprise, dans le cas où il le demande.

Il en résulte que dans le cadre du règlement amiable, les difficultés de l'entreprise n'ont pas encore atteint la cessation de paiement. Le diagnostic n'est pas considéré comme un préalable nécessaire pour l'établissement d'un accord entre l'entreprise et ses créanciers.

C - Au niveau de la procédure de règlement judiciaire.

Dans le cadre de cette procédure, au moins trois parties sont tenues de procéder au diagnostic de la situation de l'entreprise:

- le juge commissaire
- l'expert comptable désigné par le tribunal
- la CSEE

a. le juge commissaire

Le juge commissaire est investi de pouvoirs d'investigation assez larges pour dégager les traits caractéristiques de la situation de l'entreprise, identifier les vrais problèmes ayant généré cette situation de difficultés et esquisser un plan de règlement.

Le diagnostic de la situation de l'entreprise par le juge commissaire se fait essentiellement à travers le dossier remis par l'entreprise au tribunal et les renseignements recueillis auprès de la CSEE ou toute autre partie concernée (fisc, banques...etc.)

Cette démarche est nécessaire pour le juge commissaire afin d'établir son rapport dans lequel il peut proposer un plan de règlement de l'entreprise, sa mise en faillite ou sa liquidation. Dans tous les cas il est appelé à justifier et à argumenter sa proposition, ce qui nécessite un certain effort pour déterminer les causes réelles de défaillances de sorte que les solutions arrêtées soient appropriées à la situation de l'entreprise.

Cependant, il est constaté que généralement le juge commissaire délègue cette démarche d'investigation et de diagnostic à l'expert comptable.

b. l'expert judiciaire

Cet expert, désigné par le président du tribunal est un expert en matière de comptabilité. Sa mission est « de scruter la situation économique et financière réelle de l'entreprise et de l'aider ».

Il en résulte que, de par sa spécialisation, l'expert comptable va porter une attention particulière à l'examen des documents comptables et financiers en vue d'établir son diagnostic sur la situation de l'entreprise. Deux termes méritent d'être soulignés dans l'énoncé de la mission de l'expert :

le premier terme : « scruter » qui veut dire selon le dictionnaire LAROUSSE: chercher à pénétrer à fonds ou selon LE ROBERT : examiner avec une grande attention. Le législateur aurait pu utiliser d'autres termes tels que analyser ou examiner, mais par l'utilisation de ce terme précis (scruter ou selon la traduction arabe *تقصي*), il cherche plutôt à inciter l'expert comptable à fournir plus d'effort pour examiner en profondeur la situation de l'entreprise et déterminer ses vraies causes de défaillance.

le second terme : « la situation économique et financière réelle » : et non pas uniquement celle reflétée par les documents comptables et financiers. Dans ces conditions, l'expert est appelé à procéder à un diagnostic sur les lieux, de vérifier la véracité des chiffres par rapport à la réalité et d'apporter si besoin les corrections nécessaires permettant d'apprécier la situation réelle de l'entreprise. Quant aux domaines particuliers de diagnostic ils sont limités par le législateur à la situation économique et financière.

Il s'agit donc de porter une attention particulière à la situation économique de l'entreprise: rentabilité et marges bénéficiaires, perspectives des marchés, compétitivité des produits, coûts de production et d'exploitation...etc., et à sa situation financière: l'équilibre financier à travers l'analyse du fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement, la trésorerie, la structure du bilan, l'endettement...etc.

D'une manière générale, les rapports établis par les expert comptables dans le cadre de la procédure de règlement judiciaire présentent la structure suivante:

- présentation de l'entreprise (toutes les indications utiles portant renseignement sur l'entreprise)
- aperçu sur son historique et le développement de son activité.
- Présentation des derniers bilans et comptes de résultats, en apportant éventuellement les corrections utiles.
- Diagnostic de la situation économique et financière de l'entreprise en se basant sur la méthode des ratios et l'analyse des notions de fonds de roulement (FR) (1) et des besoins en fonds de roulement (BFR) (2).

1. Les fonds de roulement = capitaux permanents (capitaux propres, dettes à long et moyen terme)- actifs immobilisés (les immobilisations)

2. Les besoins en fonds de roulement = actifs cycliques (stock, clients, effets à recevoir, autres actifs cycliques) - passifs cycliques (fournisseurs, effets à payer, autres passifs cycliques).

- détermination de l'endettement réel
- Proposition des solutions possibles de redressement permettant l'assainissement de la situation financière de l'entreprise et le développement de ses perspectives.
- Elaboration des études prévisionnelles d'exploitation et de trésorerie pour justifier les mesures de redressement préconisées.

Le rapport de l'expert comptable est généralement transmis avec le plan de règlement arrêté par le juge commissaire dont la soumission à l'avis de la CSEE est obligatoire.

c. La CSEE

D'après la loi, la CSEE est appelée au niveau de la procédure de règlement judiciaire de:

- fournir des renseignements au juge commissaire (Art. 4)
- donner un avis sur l'efficacité du plan de règlement qui lui est soumis par le juge commissaire (Art. 25)
- donner un avis sur le plan de redressement qui lui est soumis par l'administrateur judiciaire (Art. 39)
- proposer éventuellement des plans de redressement (Art. 4)

Il est à remarquer que la loi s'est limitée à définir ce qui est attendu de la CSEE dans ses relations avec les instances judiciaires en charge des dossiers des entreprises en difficulté sans toutefois lui imposer une méthodologie ou un travail d'investigation particulier.

Il en résulte qu'au niveau du texte, l'identification des causes de défaillances est laissée à la discrétion de la CSEE. Elle n'est appelée qu'à donner un avis sur le plan de redressement qui lui est soumis. Faut-il peut-être chercher du côté de sa démarche pratique pour voir comment la CSEE procède au diagnostic de la situation de l'entreprise, qui constitue la phase cruciale et préliminaire à la détermination de la stratégie du plan de redressement approprié.

PARAGRAPHE 2. L'APPROCHE PRATIQUE DE LA CSEE

Le diagnostic tel qu'opéré par la CSEE est à la fois opérationnel (évaluation de la situation de l'entreprise en vue d'identifier les dysfonctionnements éventuels ou les principales causes de difficultés) et stratégique (analyse de l'environnement commercial et technique de l'entreprise et son positionnement par rapport à la concurrence)

A - La procédure de diagnostic

Dès la réception de la demande de renseignements émanant du juge commissaire à l'ouverture de la procédure de règlement judiciaire, la CSEE procède à la collecte des données sur l'entreprise. Une demande de renseignement est adressée systématiquement aux établissements pouvant fournir des données sur la situation et les perspectives de l'entreprise et de son secteur d'activité, exemple : le ministère de tourisme pour l'hôtellerie, le centre technique du textile (CETTEX) pour les entreprises du secteur textile et habillement, le centre national du cuir et chaussures (CNCC) pour les entreprises relevant de ce secteur...etc. Ceci dans le but de collecter des renseignements sectoriels émanant de parties neutres, et sur l'entreprise mais aussi et surtout d'avoir une ou des versions différentes de celles du gérant.

Ces renseignements serviront à l'analyse ultérieure de la situation de l'entreprise, et seront transmis au juge commissaire comme suite à sa demande.

Ensuite dès la réception du plan de règlement, le BAE procède à l'instruction du dossier de l'entreprise en vue de le soumettre à la CSEE pour avis.

La démarche du BAE consiste, en premier lieu, à apprécier la teneur du rapport de l'expert, la véracité de ses conclusions, la fiabilité des données utilisées et la pertinence des solutions proposées. Un rapport est jugé insuffisant dans le cas où il:

- n'analyse pas les perspectives commerciales de l'entreprise
- ne procède pas à l'analyse des bilans et des comptes de résultat
- n'établit pas des comptes prévisionnels d'exploitation et de trésorerie sur la période prévue du plan de redressement
- n'arrive pas à révéler les causes de défaillances de l'entreprise

- se base uniquement dans son étude prévisionnelle sur les données théoriques qui ne prennent pas en considération les faits réels : exemple fonder l'étude prévisionnelle sur la capacité nominale de l'équipement et non, par rapport aux possibilités réelles de commercialisation.

En second lieu, le BAE est appelé à compléter les données fournies dans le rapport de l'expert comptable par les résultats des investigations auxquelles il a procédé, par exemple :

- étude fournie par un centre technique sur la situation et les perspectives de l'entreprise et de son secteur d'activité
- renseignements pris directement auprès de l'entreprise: entretien avec le ou les dirigeants pour compléter quelques informations ou approfondir certains aspects sur l'entreprise.
- renseignements pris auprès des banques en cas de besoin.

En somme, le diagnostic opérationnel et stratégique des causes de difficultés par la CSEE, à travers les investigations de son secrétariat couvre d'une manière systématique au moins les quatre domaines d'activité suivants de l'entreprise:

- le domaine technique: adéquation de la technologie par rapport au produit fabriqué, qualification des employés, adéquation de la productivité aux normes requises de l'activité de l'entreprise, gamme de production, matières premières utilisées, taux d'activité, les possibilités de compression des coûts de revient...etc.

- le domaine commercial: compétitivité du produit (rapport qualité prix, problème de distribution, le marché actuel et ses perspectives d'évolution, évolution du chiffre d'affaires, les parts de marché par rapport à la concurrence, proportion des exportations et leur évolution, marges réalisées par produit...etc.

- le domaine financier: la rentabilité à travers l'analyse des résultats, l'évolution de la trésorerie, l'analyse du fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement.

- le domaine des ressources humaines: compétence du dirigeant, taux d'encadrement, climat social, qualification des employés...etc.

Ainsi sur la base de toutes ces données, le BAE prépare un dossier qui sera transmis aux membres de la CSEE, au moins sept jours avant la date de réunion.

Chacun des membres de la commission va procéder à son niveau au diagnostic de la situation de l'entreprise et apporter une attention particulière aux points relevant de son domaine de compétence.

- le représentant du ministère des affaires sociales s'intéresse particulièrement aux données sociales, à la situation des salariés, la situation de l'entreprise avec la CNSS...etc.

- Le représentant du ministère des finances : situation de l'entreprise sur le plan fiscal.

- Le représentant du Ministère de l'Industrie: la situation économique de l'entreprise, sa situation sur le marché et les perspectives de développement de son activité et de son secteur, les problèmes afférents au domaine technique : technologie adoptée, taux d'activité, savoir faire...etc.

- Le représentant de la Banque Centrale : données financières sur l'entreprise telles que l'endettement bancaire et son évolution, l'analyse des bilans et des comptes de résultats.

Ainsi sur la base des données fournies par l'expert comptable dans son rapport et des investigations effectuées par le BAE et les membres de la CSEE la commission sera en mesure d'identifier les causes principales de défaillance de l'entreprise, condition sine qua non pour donner un avis valable et argumenté.

Il apparaît ainsi que dans la pratique, l'avis de la CSEE revêt une grande importance pour le juge dans la mesure où elle peut confirmer ou infirmer le diagnostic et les solutions auxquels a abouti l'expert ou le juge commissaire, de les compléter ou de proposer de nouvelles solutions.

A titre d'illustration nous présentons un cas pratique de diagnostic d'une entreprise en difficulté qui a été examiné par la CSEE.

B - Cas pratique:

Il s'agit d'une société relevant du secteur de l'agro alimentaire, spécialisée dans la production des conserves alimentaires (double concentré de tomates). Son capital social est de 1 020 000 DT. Cette société fait partie d'un groupe dans lequel fait partie une autre unité ayant la même activité.

Les conclusions du diagnostic ont permis de relever un certain nombre de points de force au niveau de l'entreprise. Toutefois, nous nous limitons à présenter les causes de difficultés ou les faiblesses relevées au niveau des principales fonctions de l'entreprise, ainsi qu'un aperçu sur son environnement concurrentiel.

.La fonction commerciale:

- Une politique commerciale axée principalement sur la vente sans se soucier du développement d'une position stable sur le marché pour les produits de l'entreprise.
- Aucune information sur le marché n'est disponible, ses évolutions, ses tendances et l'état de la concurrence.

. La fonction production:

- Forte dépendance de la deuxième société du groupe ayant la même activité en matière technique et de maintenance.
- Absence d'encadrement technique
- Certains équipements sont complètement obsolètes ou sous dimensionnés

. La fonction approvisionnement:

- Dépendance vis à vis des sources d'approvisionnements en matières premières agricoles, ainsi qu'au niveau des boîtes de conditionnement à cause de la situation monopolistique de son fournisseur .
- Les produits sont de nature périssable et sont soumis à des impératifs de qualité et de durée d'entreposage.

. La fonction organisation

- L'absence d'un système efficace et formalisé de gestion des approvisionnements (gestion des stocks, suivi des commandes, contrôle des réceptions...etc.) permettant une gestion optimale des stocks .
- Le partage de responsabilité entre les deux unités n'est pas clarifié et dûment comptabilisé.

. La fonction financière:

- Un fonds de roulement fortement et constamment négatif
- Un degré d'autonomie financière globale très faible
- Une faible solvabilité immédiate et à court terme
- Un déséquilibre structurel de la situation financière de l'entreprise
- Une faible marge brute d'exploitation
- Un risque liquidatif important vu le faible niveau des capitaux par rapport au total actif et le total des pertes cumulées qui dépassent les fonds propres.
- Une capacité d'autofinancement négative
- Un niveau très élevé du taux d'endettement global.

.L'environnement concurrentiel

- L'entreprise évolue dans une branche d'activité composée de 44 unités de transformation de fruits et légumes, dans un environnement national caractérisé par :

- Une offre locale de matière première irrégulière de par la désorganisation des unités de production agricole (taille réduite , éparpillement...etc.) et le manque d'encadrement des exploitations agricoles.

- La production agricole de la Tunisie se situe dans la moyenne des productions des pays riverains du bassin méditerranéen et elle est fortement tributaire des conditions de culture et de mécanisation , ce qui constitue un handicap pour la production des entreprises de la branche.

Quant à l'environnement international de l'entreprise, ses principales particularités comprennent :

- Une prédominance de deux grandes zones de production de tomates transformées d'égale importance : la Californie et le bassin méditerranéen qui représentent à elles seules près de 80% de la production mondiale.

- Un accroissement de la production mondiale qui excède les capacités d'absorption du marché , ce qui engendre des tensions sur les cours .

- Une certaine concentration de l'industrie qui va en s'accroissant avec la constitution de groupes d'envergure mondiale .

- Un cadre réglementaire en pleine mutation suite à l'accord d'association avec l'Union Européenne (fixation de prix minimum et changement dans les quotas en faveur d'autres produits tels que la tomate pelée , les sauces à base de tomates...etc.) .

Sur la base de ce diagnostic et compte tenu des potentialités de l'entreprise et de ses contraintes financières, la stratégie qui a été préconisée est une stratégie de « repli » qui consiste à rétablir la rentabilité de l'entreprise par une politique de réduction des coûts. Dans ce cas l'objectif visé est de renforcer la spécialisation de cette unité et de réaliser des économies d'échelles pour les deux entreprises du groupe.

DEUXIEME PARTIE

LES STRATEGIES DE REDRESSEMENT TELLES QUE PRECONISEES PAR LA CSEE

Le concept de stratégie est un concept fondamental en matière de management des entreprises. Il exprime une certaine vision dynamique à moyen et long terme, qui prend en compte la dimension environnement de l'entreprise en vue de prévoir et de maîtriser les mutations qui peuvent renforcer ou affecter sa position concurrentielle.

Pour l'entreprise viable, la stratégie consiste à faire progresser très rapidement son niveau de compétitivité en matière de coûts, qualité, part des marchés, technologie, ressources humaines ...etc., en vue de renforcer sa position concurrentielle. Tandis que la stratégie pour l'entreprise en difficulté est plutôt de reconquérir et de préserver sa viabilité économique.

L'approche stratégique en matière de redressement des entreprises en difficulté peut être appréhendée au moins sous deux plans selon qu'elle est préventive ou curative.

- Stratégie préventive (I): partant du principe que toutes les entreprises sont potentiellement des entreprises en difficulté, la mise en place d'une stratégie préventive permettant d'éviter les difficultés s'avère indispensable. C'est ce qui explique d'ailleurs, l'institution d'un dispositif de prévention en matière de droit des procédures collectives.

- Stratégie curative (II) : dans le cas où la première ligne de défense (stratégie préventive) a échoué, il sera toujours possible de traiter les difficultés et d'arrêter des solutions de redressement.

Nous consacrerons cette deuxième partie à ces deux types de stratégie liées à l'entreprise en difficulté afin d'apprécier l'approche de la CSEE en matière d'élaboration et de mise en oeuvre des stratégies de redressement.

CHAPITRE 1 : LES STRATEGIES PREVENTIVES

Au vu de l'ancienne législation, qui ne faisait que constater la mort de l'entreprise en difficulté et se contentait de sanctionner très sévèrement le débiteur défaillant, la loi n° 95 - 34 du 17 avril 1995 relative au redressement des entreprises en difficulté économique part d'une toute autre conception. En effet, la nouvelle approche consiste non seulement à rechercher les mesures propres à la sauvegarde des entreprises mais aussi à prévenir les difficultés pour les traiter suffisamment tôt.

Un dispositif d'alerte et de prévention est alors institué. Les commissaires aux comptes, la CSEE, certains organismes administratifs et le président du tribunal de première instance sont tous mobilisés dans le cadre de ce dispositif en faveur de l'entreprise. Les mesures préconisées à cet effet, constituent a priori ce que nous pouvons appeler : stratégie préventive.

Nous nous intéressons dans ce qui suit à l'étude des stratégies préventives telles que prévues par le législateur en nous intéressant particulièrement au rôle conféré à la CSEE (section 1) et telles que préconisées par cette dernière dans la pratique (section 2).

SECTION 1 : L'INSUFFISANCE DES STRATEGIES PREVENTIVES PREVUES PAR LA LOI

L'étude des stratégies préventives arrêtées dans le cadre de la procédure de notification des signes précurseurs des difficultés, qui constitue une innovation majeure de la réforme du droit des procédures collectives, fait dégager toutefois quelques insuffisances pouvant compromettre son efficacité. Ces insuffisances apparaissent au niveau des dispositions juridiques (§1) et à travers la comparaison avec le droit français dont le législateur tunisien s'en est inspiré (§2).

PARAGRAPHE 1. AU VU DES DISPOSITIONS JURIDIQUES

L'architecture de ce dispositif tel que institué par la loi dans son deuxième chapitre fait dégager une unité centrale en l'occurrence la CSEE.

- en amont, elle reçoit des notifications sur les entreprises en difficulté de la part:

.des organismes administratifs : la CNSS, l'inspection du travail et les services de la comptabilité publique quand elles constatent des actes menaçant la continuité de l'activité de l'entreprise, et notamment le non paiement de ses dettes six mois après leurs échéances.

.du commissaires aux comptes toutes les fois qu'il y a persistance d'actes menaçant l'activité de l'entreprise.

- en aval, elle saisit le président du tribunal de première instance lorsque l'entreprise a perdu le tiers de son capital.

Quelles sont les prérogatives incombant aux différents organes désignés par la loi dans ce dispositif: les organismes administratifs (A), le commissaire aux comptes (B), la CSEE (C) et le juge (D) ?

A- Les prérogatives des organes administratifs

Il s'agit de la CNSS, l'inspection du travail et les services de la comptabilité publique. Le choix porté sur ces organismes pour la détection des difficultés dans les entreprises nous paraît judicieux dans la mesure où il permet de couvrir toutes les entreprises visées dans l'article 3 de la loi.

Pour ce qui est de l'inspection du travail, elle constitue le passage obligé des entreprises dès qu'elles atteignent un certain niveau de dégradation nécessitant la réduction de leurs activités par la mise en chômage total ou partiel de leur personnel. Son intervention, en vertu de l'article 21 du code de travail et de l'article 39 de la loi du 17 avril 1995 est de trouver une solution à l'amiable entre l'employeur et les employés ou leurs représentants légaux.

Quant au non paiement des dettes fiscales ou sociales, c'est une affaire de constat dans les services de la CNSS et des services de la comptabilité publique.

Toutefois, les insuffisances de ce système de notification par les organismes administratifs sont constatées au niveau de sa finalité et de sa mise en oeuvre.

Au niveau de sa finalité, le problème réside essentiellement dans l'absence de suites réservées par la CSEE à ces notifications. La loi n'a rien prévu à cet effet. La CSEE n'est pas chargée d'alerter l'entreprise pour prendre les mesures qui s'imposent ni de l'assister ou de la soutenir. Elle va se borner à centraliser ces notifications et n'en informer le juge que dans le cas où les pertes de l'entreprise ont atteint le tiers de son capital. Ce qui ôte, à priori, toute efficacité à cette procédure de détection puisque l'entreprise n'a pas été prévenue et sa situation pourrait s'empirer davantage sans qu'aucune action préventive ne soit déclenchée.

Quant à la mise en oeuvre de ce système de notification, elle s'est avérée assez lourde à gérer sur le plan pratique et ce, compte tenu du nombre assez important des entreprises qui peuvent être concernées et de l'impossibilité matérielle pour la Commission de traiter le flux d'information important y afférent.

A cet effet, il est prévu dans le cadre du plan informatique du ministère de l'industrie de mettre en place un réseau de traitement informatique entre la CNSS, les services de la comptabilité publique, l'inspection du travail et la Commission ce qui permettra une meilleure communication de l'information et de résoudre le problème de la mise en oeuvre de ce dispositif.

L'inefficacité constatée au niveau du dispositif de détection par les organismes publics se justifie par le nombre très faible des cas notifiés à la CSEE au courant de ces deux dernières années et qui ne dépassaient pas les dizaines.

B. Les prérogatives du commissaire aux comptes.

Le commissaire aux comptes est selon l'article 2 de la loi du 18/8/1988 habilité à attester de la sincérité et de la régularité des comptabilités et des comptes de toute nature de l'entreprise. Il doit procéder à un contrôle approfondi des comptes et conclure expressément soit à la certification des comptes éventuellement assortie de réserves, soit au refus de certification.

Il en découle que le commissaire aux comptes peut connaître mieux que le dirigeant lui-même la situation de l'entreprise. Ainsi lui conférer un rôle d'alerte dans le cadre de ce dispositif de prévention constitue un choix pertinent et de premier ordre. D'autant plus que le commissaire aux comptes ne se limite pas comme les trois organismes administratifs à détecter les difficultés et à alerter la CSEE, mais plutôt à déclencher un processus d'alerte au sein de l'entreprise.

Il est tenu de demander au dirigeant des éclaircissements sur les actes menaçant l'activité de l'entreprise. Si dans un délai de 15 jours des réponses ne sont pas apportées ou si elles sont jugées insuffisantes, le commissaire aux comptes va informer le conseil d'administration, puis en cas d'urgence l'assemblée générale des actionnaires. Si les menaces persistent, il adresse un rapport à la CSEE.

Abstraction faite des délais impartis à la démarche d'alerte du commissaire aux comptes et à la nature des menaces pesant sur l'entreprise, le rôle qui lui est dévolu constitue un élément principal de la stratégie préventive arrêtée par le législateur.

En effet, l'entreprise est soumise à la vigilance permanente de son commissaire aux comptes, qui dans le cadre de sa mission va établir une procédure de diagnostic lui permettant de découvrir les actes menaçant l'activité de l'entreprise et de s'assurer des suites qui seront réservées par la direction de l'entreprise.

L'objectif étant de prévenir les dirigeants en vue d'apporter des mesures appropriées dès la constatation des menaces.

Toutefois ce rôle et cette démarche de prévention incombant au commissaire aux comptes sont entachés d'insuffisances qui limitent sérieusement leur portée et leur efficacité:

.Premièrement, le rôle dynamique de prévention joué par le commissaire aux comptes est limité uniquement aux sociétés anonymes, ce qui prive toutes les autres formes d'entreprises de cette opportunité de prévention.

.Deuxièmement, il s'agit de limiter son action d'alerte aux actes de gestion volontaires menaçant la continuité de l'activité et non pas à tous les faits comme c'est le cas de la législation française.

Cette limitation paraît inacceptable dans la mesure où l'objectif est de protéger l'entreprise contre les menaces qui l'attendent qu'il s'agissent d'actes ou de faits.

.Troisièmement, il s'agit de la finalité de la démarche du commissaire en cas où elle a échoué à apporter les solutions nécessaires au niveau de l'entreprise. Dans ces conditions il adresse un rapport à la CSEE et toute la démarche est clôturée. Comme c'est le cas pour les trois organismes administratifs, la CSEE va centraliser à son niveau cette notification. D'après la loi, la CSEE n'est pas chargée de réserver une suite aux notifications qu'elle reçoit auprès de l'entreprise. Elle informe uniquement le juge dans le cas où l'entreprise a perdu le tiers de son capital.

Après toutes les démarches accomplies par le commissaire aux comptes auprès de l'entreprise, avec toute les conséquences fâcheuses qui peuvent en découler sur sa relation avec ses dirigeants, les résultats n'en seront pas pour autant assurés et la situation de l'entreprise peut continuer à se détériorer.

A ce titre, la CSEE n'a reçu au cours de ces deux dernières années pas plus de cinq notifications adressées par des commissaires aux comptes.

Il en découle que cette procédure de détection des difficultés incombant aux commissaires aux comptes et aux organismes administratifs concernés ne génère pas automatiquement un traitement préventif de la situation difficile de l'entreprise.

C- Les prérogatives de la CSEE

Elle occupe au niveau du dispositif de prévention le maillon central. Elle centralise les informations en provenance des différents organismes chargés d'assurer la détection des difficultés dans les entreprises. Elle notifie au juge les cas d'entreprises dont les pertes ont atteint le tiers du capital.

A propos de la centralisation des informations, la CSEE est érigée en banque de données ou plutôt en observatoire des entreprises tunisiennes. Elle va assurer la gestion d'un flux important d'informations variées et nécessitant une mise à jour continue se rapportant à près de 400 mille entreprises économiques (1). Faut-il encore que cette commission soit en mesure de traiter et de mettre à jour ces informations. Et à défaut d'informations actualisées et couvrant un maximum d'entreprises, son rôle d'organe central de la prévention ne sera d'aucune utilité.

Il en résulte que la CSEE n'est chargée de par la loi d'aucune action ou démarche auprès de l'entreprise même pour l'aider ou la soutenir dans ses efforts pour remédier à ses difficultés.

1. D'après l'Institut National de la Statistique, la situation à fin 12/1996.

Quant à la notification au juge, deux questions méritent au moins d'être posées.

- Pourquoi seule la CSEE est-elle chargée d'informer le juge ?

En effet, pourquoi pas le commissaire aux comptes, ou tout autre organisme, qui en cas de constatation de cet indicateur de perte du 1/3 du capital n'informe-il pas le juge? Le fait d'opter pour ce formalisme que tout doit passer par la CSEE et de négliger l'objectif essentiel qui est la prévention des difficultés de l'entreprise - peu importe celui qui peut alerter le juge - prive le dispositif de prévention de son efficacité.

La perte du tiers du capital par l'entreprise est plutôt une condition nécessaire mais pas suffisante pour que celle-ci soit déclarée en difficulté et être éligible à une intervention préventive du juge, puisqu'il faut que cette entreprise soit notifiée uniquement par la CSEE. D'autre part, le législateur n'a prévu aucune procédure permettant à la CSEE qu'elle soit informée d'une manière systématique et obligatoire des documents comptables de l'entreprise.

- Pourquoi privilégier un seul indicateur pour pouvoir déclencher l'alerte auprès du juge alors qu'il y a toute une panoplie de symptômes sérieux de difficultés?

En retenant uniquement un seul indicateur d'alerte nous négligeons un bon nombre d'entreprises qui peuvent présenter des signes de souffrances sans qu'elles puissent bénéficier d'un traitement dans le cadre de ce dispositif de prévention.

En somme, le rôle conféré à la commission en matière de prévention des difficultés des entreprises est un rôle passif et très limité qui n'est pas à l'image de sa position centrale dans le dispositif. Le législateur a préféré attribuer au juge le rôle le plus important dans ce cadre en le chargeant seul du traitement des difficultés auprès de l'entreprise.

D- Les prérogatives du juge

Le juge intervient dans le système de prévention dès la réception de la notification adressée par la CSEE. Il n'a pas à détecter les symptômes de difficultés comme son homologue français mais plutôt d'assumer uniquement un rôle consacré au traitement de l'entreprise en difficulté. Sa démarche consiste alors à (Art. 8 de la loi du 17/04/95) :

- Convoquer le dirigeant de l'entreprise
- lui demander de faire valoir les mesures qu'il compte prendre afin de remédier aux difficultés de son entreprise.
- lui fixer un délai à cet effet, sachant qu'il peut à tout moment ordonner l'ouverture de la procédure de règlement judiciaire.

La solution ou la thérapie telle que préconisée risque de se réduire en fait à convoquer le dirigeant et à le sommer sous contrainte d'ouverture de la procédure de règlement judiciaire pour remédier tout seul à ses problèmes.

S'agissant d'une entreprise qui commence à manifester des symptômes de difficultés, pareille démarche ne saurait à notre sens lui être d'aucune utilité pour le redressement de sa situation.

En effet, dans cette phase prématurée d'apparition des signes de difficultés, l'entreprise a besoin plus que jamais d'action concrètes et rapides pour débloquer sa situation ou résoudre un problème d'ordre généralement conjoncturel qui, faute de solution, peut devenir un problème structurel grave.

Ceci constitue une insuffisance de taille au niveau du dispositif de prévention. D'autant plus que sur le plan psychologique, il est vraiment difficile de faire croire aux dirigeants des entreprises que le juge dont le rôle a été pendant une quarantaine d'années limité à la liquidation ou à la mise en faillite, est investi, en vertu de la dernière réforme, d'un rôle positif puisqu'il est désigné pour assurer un traitement préventif des difficultés de l'entreprise.

Le côté positif de la démarche de prévention du juge réside dans le fait qu'elle déclenche une alerte à l'intérieur de l'entreprise en vue de susciter les dirigeants à prendre les mesures nécessaires. Mais à la différence de l'alerte donnée par le commissaire aux comptes, qui en cas d'échec, nécessite uniquement une notification à la CSEE, l'alerte donnée par le juge dans le cas où les solutions apportées par le dirigeant s'avèrent insuffisantes peut entraîner l'ouverture de la procédure de règlement judiciaire. Ce qui donne un caractère répressif à la prévention entamée par le juge du point de vue du dirigeant, dans la mesure où selon ce dernier, le règlement judiciaire débouche sur une seule solution favorable sur trois : la continuité de l'activité contre la cession ou la liquidation .

Il est à remarquer que dans cette phase de prévention la CSEE, une fois qu'elle a adressée une notification au juge, son rôle est terminé. Le juge n'est pas tenu de lui demander des informations, ni même de l'informer des suites qu'il a éventuellement réservé à ladite notification pour qu'elle en tienne compte dans son système de centralisation d'information.

Le dispositif de prévention telle qu'il appert de la loi constitue une stratégie très limitée. Il donne l'apparence d'une structure assez cohérente mais qui est réellement dépourvue de l'efficacité requise pour atteindre l'objectif recherché. Certes, il a été prévu des organes de détection et de traitement des difficultés sans pour autant prévoir de thérapie particulière. Il revient au dirigeant tout seul de faire valoir des solutions ou à défaut, il subira la procédure de règlement judiciaire.

De ce fait, l'insuffisance de l'alerte à l'intérieur de l'entreprise, le fait de ne considérer que les actes menaçant la continuité et non pas les faits, la retenue d'un seul indicateur et d'un seul organe (CSEE) pour informer le juge et l'absence de toute assistance ou soutien au dirigeant en difficulté sont les faiblesses de cette stratégie de prévention instituée par le législateur.

PARAGRAPHE 2 - LA COMPARAISON AVEC LE DISPOSITIF FRANCAIS

L'insuffisance du dispositif de prévention prévu par la loi apparaît d'une façon claire quand on le compare avec le dispositif français tel que institué par la loi du 1er mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises, complétée par son décret d'application du 1er mars 1985.

La stratégie de prévention selon la législation française vise en premier lieu à instituer certaines mesures de protection (A) en amont même de la phase de détection et d'alerte. Ce qui permet de renforcer l'immunité de l'entreprise contre la survenance des difficultés. En second lieu, elle vise à soumettre l'entreprise à la vigilance permanente de ses partenaires ainsi que du juge (B).

A. Les mesures de protection

Ces mesures résident essentiellement en ce qui suit:

- Le renforcement des fonds propres des SARL par le relèvement du montant minimum du capital à 50 000 FF.

A ce propos, la sous - capitalisation est une cause de défaillance structurelle. Dans la législation tunisienne les dispositions du code de commerce fixent le capital minimum d'une SARL à 1000 DT (soit 5000 FF) pouvant être réduit à 300 DT pour les sociétés de presse (Art. 152 du C. Com.) Quant aux sociétés anonymes, logiquement et en s'en tenant à l'esprit de la loi leur capital minimum est de 35 DT: 7 actionnaires avec un nominal d'action de 5 DT (Art. 48 et 49 du C. Com.). Sauf pour les cas où la loi a prévu un capital minimum telle que pour les sociétés de commerce international (150 000 DT), les sociétés d'investissement (500 000 DT), les banques d'affaires (3 millions de DT). Le fait d'exiger un capital minimum pour certaines formes d'entreprise constituera un facteur important de protection.

- L'obligation pour les sociétés commerciales et les groupements d'intérêts économiques, ayant 300 salariés ou plus, et un chiffre d'affaires égal ou supérieur à 120 millions de Francs, de développer des instruments de gestion prévisionnel et des dispositifs internes suffisant pour la détection rapide des difficultés. Il s'agit de tenir obligatoirement les documents suivants :

- Tableau de financement (annuel)
- Plan de financement prévisionnel (annuel)
- Compte de résultat prévisionnel (annuel)
- Situation de l'actif réalisable et disponible (valeurs d'exploitation exclues) et du passif exigible (semestriel).

Ces documents donnent lieu à un rapport établi par le gérant ou le conseil d'administration qui sera transmis au commissaire aux comptes et au comité d'entreprise.

L'obligation de tenir ces documents vise à renforcer le dispositif de contrôle interne au sein de l'entreprise, et de mettre à la disposition des dirigeants et des partenaires des tableaux de bord et des indications fiables sur l'évolution de la situation de l'entreprise.

B. L'entreprise sous vigilance permanente

Le dispositif de prévention français fait en sorte que l'entreprise est soumise en permanence à la vigilance de ses partenaires sociaux (les commissaires aux comptes, les actionnaires ou les associés, les comités d'entreprise ou les délégués sociaux) qui peuvent, sous certaines conditions, déclencher l'alerte s'ils constatent des faits ou des actes pouvant menacer la continuité de l'activité de l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise est encouragée à adhérer auprès des organismes spécialisés en matière de prévention. Enfin, le juge est habilité à intervenir auprès de l'entreprise pour détecter et traiter les difficultés si elles viennent à se déclarer.

- Le commissaire aux comptes français qui intervient d'une façon quasi similaire à son homologue tunisien mais dont l'action couvre pratiquement toutes les formes de sociétés : commerciales (SA) ou autres (société en nom collectif, société en commandite simple ou par actions, SARL,) les groupements d'intérêt économiques et les personnes morales de droit privé non commerçantes ayant une activité économique.

- Les associés ou actionnaires dans les SARL et les sociétés anonymes: représentant au moins le 1/10 du capital social peuvent demander au président du tribunal de commerce statuant en référé la désignation d'un ou plusieurs expert chargés de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion.

En effet, il est arrivé qu'un associé (caution solidaire) s'est adressé à la CSEE pour solliciter son intervention auprès du président du tribunal afin d'engager la procédure de règlement judiciaire en faveur de sa société. Le dirigeant (statutaire et majoritaire) s'est désintéressé de l'affaire sans toutefois mettre fin à la société qui demeure fermée depuis quelques années. Les prêts bancaires obtenus n'étant pas remboursés, les intérêts de retard courent toujours et la banque n'a pas encore réagi du fait qu'elle a suffisamment de garantie et qu'elle pourra les réaliser à tout moment. Pour ce cas précis la CSEE a adressé une notification au juge.

Le fait qu'un associé ou un actionnaire assiste d'une manière passive à la déconfiture de son entreprise est en soit même un acte reprochable. Ne faudrait - il pas l'impliquer dans le processus de prévention parce que le devenir et l'essor de l'entreprise l'intéresse personnellement?

- Les comités d'entreprise ou les délégués du personnel peuvent déclencher une procédure d'alerte lorsqu'ils « ont connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise ». Ces comités peuvent se faire assister par un expert comptable ou convoquer le commissaire aux comptes de l'entreprise.

Ce rôle des partenaires sociaux est absent au niveau de la loi du 17 avril 1995 et constitue malgré tout une faiblesse de la procédure de prévention. En effet, les institutions représentatives élues du personnel pourront constituer un organe actif et responsable de la pérennité de l'entreprise au lieu d'assister passivement à sa déconfiture et ne se soucier que de préserver leurs propres droits. En plus, le fait de leur attribuer une telle prérogative, les responsabilisent et surtout les mobilisent pour faire réussir le plan de redressement.

- L'adhésion facultative à un groupement de prévention agréé, permettra de bénéficier au titre de l'impôt sur les sociétés, ou pour ce qui concerne les entreprises individuelles, de l'impôt sur le revenu, d'un crédit d'impôt égal à 25% des dépenses consenties dans les deux premières années d'adhésion dans la limite de 10 000 FF par an (loi 2/8/89 art. 9)

Cette solution nous paraît très indiquée pour le cas des entreprises tunisiennes qui sont en grande partie des PME et souffrant d'un manque d'encadrement suffisant. Ce qui leur serait d'un grand apport en matière d'assistance pour les prévenir de tout manquement dans la bonne conduite des affaires.

- La nomination d'un mandataire ad hoc comme moyen de traitement des difficultés de l'entreprise avant l'état de cessation de paiement (loi du 10 juin 1994).

Il est à remarquer qu'en Tunisie lorsque l'entreprise passe par une phase de difficultés, elle se trouve confrontée à un cercle vicieux de problèmes difficilement dissociables : manque de trésorerie, baisse des achats de matières premières, baisse du chiffre d'affaires, baisse ou absence des marges bénéficiaires...etc. En outre, la plus grande partie du temps et des efforts du dirigeant seront consacrés à la résolution des difficultés: contacts et réunions avec les banques, les créanciers, les tribunaux, la CSEE, l'avocat, l'expert comptable,...etc.) ce qui le détournera des actions de promotion et de développement (recherche de partenaires, de nouvelles commandes, préparatifs de la saison pour l'habillement et les hôtels...etc.). Dans ces conditions, l'assistance de l'entreprise par un professionnel dans le domaine du redressement sera d'un grand apport pour l'entreprise.

- Le président du tribunal de commerce intervient activement dans le processus de prévention. Il peut déclencher la procédure d'alerte à l'intérieure de l'entreprise à la suite d'une notification de la part du commissaire aux comptes ou par lui même.

D'après Michel ROUGER, Président du tribunal de commerce de Paris (1), l'exploitation des informations au niveau du registre de commerce, en plus des registres de protêts, des chèques impayés, des privilèges et des nantissements constituent une source importante pour détecter les entreprises se trouvant dans une zone de risque de défaillance. Un logiciel spécifique a été mis en place au greffe du tribunal et qui moyennant un ensemble d'indicateurs, permet de rendre compte hebdomadairement au président du tribunal des entreprises qui ont atteint un seuil critique de difficultés.

Ces données sont confiées à une équipe d'analystes composée de présidents de chambres honoraires qui vont décider de l'opportunité de convoquer le dirigeant et d'apprécier les solutions qu'ils comptent apporter pour remédier aux difficultés de l'entreprise.

La convocation du dirigeant par le juge dans la phase de prévention est entourée de précautions particulières. Il est reçu par les présidents de chambre honoraires, généralement des anciens magistrats, qui ne siègent pas en robe pour ne pas créer de confusion entre le magistrat qui un jour recevrait en prévention et le lendemain en chambre de conseil.

Sur les 19.000 entreprises inscrites sur le registre de commerce de Paris, 12 % étaient en permanence dans une zone de risque de défaillance.

En 1994, le tribunal de commerce de Paris a convoqué 3.300 chefs d'entreprises contre 2.100 en 1993. Les résultats obtenus se répartissent comme suit:

- 15 à 20 % des cas, l'alerte était vaine puisque la situation s'est redressée.
- 25 % des cas ont conduit à la saisine d'office par l'ouverture des procédures collectives.
- 55 % des opérations connaissent des solutions de redressement interne à l'entreprise. Le dirigeant ayant pris conscience de sa situation a pu ainsi éviter l'ouverture des procédures collectives par le rétablissement de la situation de l'entreprise.

1. Revue les petites affiches n°71 du 14/06/95, p5.

SECTION 2. LES SOLUTIONS PREVENTIVES TELLES QUE PRECONISEES PAR LA CSEE

Si les prérogatives de la CSEE en matière de prévention sur le plan législatif sont très limitées, sur le plan pratique son rôle est plus dynamique. En fait, il s'inscrit dans le cadre de la continuité du rôle qu'elle avait assumé avant la réforme sous l'appellation de Commission Nationale de Soutien aux Entreprises et dont le secrétariat n'est autre que l'ex - cellule SOS entreprises devenue le BAE en 1995.

Sur le plan pratique, le rôle joué par la CSEE dans la phase première d'apparition des symptômes de difficultés et leur traitement précoce est pleinement assuré par son secrétariat permanent, le BAE. Quelle est sa portée (§1), et quelles sont ses limites (§2).

PARAGRAPHE 1. LA PORTEE DU ROLE PREVENTIF DU BAE

Le Bureau, en tant qu'unité administrative rattachée au cabinet du ministre de l'industrie et disposant de l'expérience requise en matière de traitement des entreprises en difficulté peut se permettre de passer outre le cadre juridique délimitant les prérogatives de la CSEE pour répondre aux préoccupations des dirigeants des entreprises. Il est chargé notamment de ce qui suit :

- Conseiller et orienter les responsables des entreprises économiques en leur fournissant des informations d'ordre juridiques, économiques et administratives susceptibles de les aider à surmonter leurs difficultés .
- Diagnostiquer la situation des entreprises en difficulté , en vue de l'identification des causes qui en sont à l'origine et l'élaboration des plans de redressement.
- Intervenir auprès des organismes et des établissements administratifs et financiers concernés en faveur des entreprises en mauvaise situation.
- Suivre les dossiers des entreprises en difficulté .
- Assister les chefs d'entreprise, dans l'instruction de leur dossier dans le cadre des procédures de règlements amiable ou judiciaire.
- Assurer le secrétariat de la Commission de Suivi des Entreprises Economiques (CSEE), en vertu du décret n° 95-1769 du 2/10/95.
- Organiser et gérer l'observatoire des entreprises en difficulté économique conformément à l'article 4 de la loi n° 95-34 du 17/4/95.

Le BAE s'étant ainsi spécialisé dans le domaine des entreprises en difficulté, il met son expérience et ses prérogatives à la disposition de toute entreprise sollicitant son intervention et quelque soit la nature et le degré des difficultés qu'elle rencontre.

Parmi toutes les attributions du BAE, nous retenons au moins deux actions principales qui peuvent renseigner sur l'importance des mesures préventives d'ordre stratégique qu'il a mises en oeuvre .

- L'aspect conseil et orientation en fournissant aux chefs d'entreprise les informations d'ordre juridique, économique et administratif susceptibles de les aider (A).

- L'intervention au profit des entreprises en difficulté auprès des organismes et des établissements concernés (B).

A. Le conseil et l'orientation

A cet effet, l'ex - cellule SOS entreprise (l'actuel BAE) a reçu, d'après son rapport d'activité de 1994, près de 700 promoteurs pour diverses préoccupations dont 123 requêtes d'entreprises ont trouvé une solution favorable.

Actuellement, la moyenne annuelle des dirigeants qui s'adressent au BAE est d'environ 1500.

Ces dirigeants viennent tout d'abord (avant même de déposer un dossier ou une demande) exposer leurs difficultés. Il s'agit pour le BAE de répondre aux préoccupations des dirigeants, de leur fournir conseil et assistance permettant de les aider et de canaliser leurs actions et efforts pour dépasser cette phase délicate d'insécurité de la vie de leur entreprise. Leurs préoccupations se résument essentiellement dans les questions suivantes:

- . comment procéder pour trouver une solution ?
- . Quelles sont les possibilités offertes au niveau administratif tout d'abord ? si non comment entamer une procédure de règlement amiable ou judiciaire ?

Sur toutes ces questions, le BAE intervient d'une manière positive en faveur de l'entreprise qui est généralement, à ce stade, dans une phase de difficultés non critique. D'ailleurs, toute demande ou doléances adressées au BAE ou à la CSEE fait systématiquement l'objet d'une réponse.

De ce fait, le recours au BAE s'avère rassurant pour les dirigeants d'entreprise en situation de difficultés. Le dirigeant préfère recourir aux services du BAE, dans la mesure où il ne rencontre aucun formalisme particulier ni aucune contrainte particulière.

Le fait que le dirigeant trouve un organisme (le BAE ou autre) qui sait l'écouter, le conseiller et lui tendre la main dans la mesure du possible sans aucune menace quelconque (ouverture de la procédure de règlement judiciaire) constitue pour lui un allié de taille qu'il peut s'adjoindre en tant que partenaire crédible pour sortir d'une situation de turbulence.

B - l'intervention au profit des entreprises en difficulté

D'après les rapports d'activité du BAE, depuis sa création en 1992 jusqu'à 1997, 877 entreprises ont sollicité son intervention. Elles sont réparties par année comme suit:

Année	Nombre d'entreprises	% des entreprises industrielles
1992	122	53 %
1993	132	54%
1994	162	62%
1995	174	80%
1996	151	71%
1997	136	65%

Il découle de ce tableau que les entreprises industrielles sont les plus nombreuses à solliciter le BAE, dont les interventions se résument essentiellement en ce qui suit:

- Au plan financier: il peut intervenir auprès des banques, de la CNSS et des services de la comptabilité publique pour faire bénéficier l'entreprise de quelques mesures de faveur, telles que délai de grâce, consolidation et rééchelonnement des dettes.

Il oriente les entreprises qui cherchent à améliorer leur fonds propres auprès des institutions financières spécialisées : SICAR (1), La société de promotion des participations aux investissements (SPPI), les sociétés d'investissements régionales (SODINO, SODIC, SODIS...etc.).

- Au plan technique : il peut demander à un centre technique d'assister l'entreprise à résoudre un problème spécifique, d'effectuer une mission de diagnostic, ou d'expertiser tel aspect du process de production.

- Au plan social: dans certains cas de tension sociale, il peut intervenir en faveur de l'entreprise pour l'aider à trouver une solution à ses difficultés auprès du Bureau de l'Assistance aux Entreprises du ministère des affaires sociales qui est un bureau spécialisé dans l'assistance des entreprises dans ce domaine.

- Au plan administratif: le BAE peut intervenir auprès des établissements administratifs (douanes - ministères - entreprises publiques...etc.) pour débloquer une situation, activer un recouvrement ou résoudre un problème particulier.

- Au plan commercial: le BAE peut aider à la recherche de partenaires commerciaux par le biais des organismes spécialisés (Agence de Promotion des Investissements (API), Centre de Promotion des Exportations (CEPEX),...).

A titre d'exemple, nous citons un des dossiers importants qui a été traité récemment par le BAE.

a - Cas pratique

Il s'agit d'une entreprise industrielle qui fabrique des pièces mécaniques. Son taux d'activité est de 30% et sa situation financière est fragile. Cette entreprise a sollicité le BAE pour intervenir auprès des établissements bancaires en vue d'accepter le financement d'un projet de partenariat avec un constructeur étranger.

Les points de force de l'entreprise sont:

- Elle est performante sur le plan technique (certifiée ISO 9002).
- Elle dispose d'un marché porteur
- La compétence de son dirigeant

Les points de faiblesses sont :

- L'entreprise ne dispose pas de ressources de financement propres pour s'engager dans la réalisation d'un programme de production ambitieux.

1. Article 21 de la loi n° 95-87 du 30/10/95, JORT n°89 du 7/11/95

- La structure actuelle de ses marchés est fragile : la grande partie de son chiffre d'affaires résulte de la vente des pièces de rechange sur le marché local, d'où l'importance de sa gamme de production qui atteint les 300 types d'articles (en fonction des marques de véhicules) et qui nécessite par conséquent un fonds de roulement important pour la production et le stockage. La réalisation de ce partenariat permettra de limiter sa gamme et de réaliser des économies d'échelle.
- Endettement important et structure financière déséquilibrée.

Après étude du dossier, le BAE a réuni à deux reprises autour d'une même table le dirigeant et ses principaux créanciers (deux banques de développement et une banque commerciale) pour examiner la situation de l'entreprise et les possibilités de redressement offertes au vu de la nouvelle proposition du dirigeant.

La première réunion a permis d'identifier les vraies causes de difficultés de l'entreprise et d'arrêter en conséquence une stratégie de redressement cohérente. Mais l'essentiel était en fait d'avoir rétabli le contact rompu entre l'entreprise qui demande le financement de son projet de partenariat dont la rentabilité prévisionnelle est garantie pour pouvoir dégager un cash flow suffisant lui permettant de rembourser ses dettes anciennes et futures et les banques qui insistent pour être remboursées avant de négocier toute proposition nouvelle.

La seconde réunion a été organisée en présence du partenaire étranger (marque de véhicule de renommée internationale) et avec l'entreprise et ses banques. Elle a permis de s'entendre sur un plan de redressement prenant en compte l'intérêt de toutes les parties, à savoir l'acceptation par les banques de rééchelonner une partie de leurs dettes, de capitaliser une partie en compte courant associés et de financer le projet de partenariat en contre partie le dirigeant procédera à une augmentation du capital par apport en numéraire pour améliorer le fonds de roulement et un engagement à respecter scrupuleusement ses échéances.

Ce dossier a été résolu grâce à l'intervention du BAE qui a eu le mérite de plaider auprès des banques l'opportunité du projet de partenariat avancé par l'entreprise. Le BAE est intervenu à titre préventif avant que la situation de l'entreprise ne s'aggrave et aboutisse à la cessation de paiement.

A cet effet, Faut - il peut être reconnaître légalement à la CSEE ou à son secrétariat ce rôle dynamique en matière d'assistance et de soutien des entreprises en difficulté et le consolider davantage. Ce qui pourrait aider à résoudre pas mal de situation d'une façon rapide et efficace avant même de passer à la phase de règlement amiable ou judiciaire.

Toutefois, ce rôle dynamique et positif assuré par la CSEE à travers les actions engagées essentiellement par son secrétariat demeure limité à plusieurs niveaux.

PARAGRAPHE 2 - LES LIMITES DES ACTIONS PREVENTIVES

Les actions entreprises par le BAE, en faveur de l'entreprise en difficulté dans la phase de prévention, demeurent malgré tout limitées, et ce à plus d'un titre surtout quand on les compare au système préventif français.

- Le BAE n'intervient qu'à la demande de l'entreprise. Il n'est pas chargé de procéder aux investigations de détection des difficultés et d'entamer automatiquement une démarche de traitement auprès de l'entreprise.

- Les actions entamées par le BAE ne prévoient pas des mesures de protection spécifiques se situant en amont de la phase de traitement des difficultés telles que par exemple l'exigence de certaines conditions de rigueur dans la gestion pour pouvoir profiter de son assistance (tenue d'une comptabilité par exemple).

- Le BAE est le seul organe administratif au niveau central dont l'action en matière de traitement des entreprises en difficulté est parallèle au système judiciaire. Cet aspect est très développé dans le système de prévention français qui a gardé tout un système administratif assez complet et décentralisé pour intervenir auprès des entreprises en difficulté sur le plan local, régional, départemental et central:

* Les CODEFI : Comités Départementaux d'Examen des Problèmes de Financement des Entreprises: créés en 1974 et réorganisés en 1982. Leur mission consiste à « aider les entreprises industrielles et commerciales fondamentalement saines et dont la gestion est satisfaisante à surmonter une grave crise de trésorerie liée à des difficultés conjoncturelles »⁽¹⁾. Les CODEFI ne peuvent examiner que les cas des entreprises n'employant pas plus de 250 salariés, particulièrement dans les secteurs de l'industrie, de l'agro alimentaire et de la construction.

1. Les entreprises en difficulté, Etudes et documents de la CCI de Paris 1976

* Les CORRI: Comités Régionaux de Restructuration Industrielle, sa mission est de faciliter la restructuration d'entreprises moyennes jusqu'à 400 personnes, principalement dans le secteur industriel.

* Le CIRI : Comité Interministériel de Restructuration Industrielle: créé en 1982 en remplacement des CIASI (Comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles). Le CIRI traite selon les mêmes principes que les CODEFI, les dossiers qui de par l'importance de l'entreprise ne sont pas susceptibles d'être traités par les CODEFI ou les CORRI.

Si ce dispositif administratif n'a pas réussi à résoudre les difficultés de l'entreprise dans une première étape, le recours au tribunal s'avère alors nécessaire. Il est à remarquer que l'intervention de ce dispositif administratif est tellement efficace qu'il ne laisse filtrer pour le système judiciaire que les cas d'entreprises difficilement redressables.

Ce qui pourrait expliquer en quelque sorte pourquoi le régime judiciaire français de redressement des entreprises en difficulté n'a pas donné les résultats escomptés: 93% des affaires de dépôt de bilan se sont soldées par une liquidation. (1)

- L'absence de moyens financiers spécifiques pour aider les entreprises en difficulté. Ce qui réduit l'efficacité du dispositif de prévention en général et limite l'intervention de la CSEE et du BAE.

Par contre le dispositif français de traitement des entreprises en difficulté a prévu des mesures spécifiques (2) . Il s'agit de différentes formes d'aides octroyées par l'Etat aux entreprises en difficulté, après examen ou coordination des organismes spécialisés (CODEFI, CIRI, CORRI):

Au plan financier:

- l'octroi de délais de paiement et allégement fiscaux
- faire accélérer le paiement des sommes dues par les administrations
- proposer aux autorités compétentes l'octroi de délai de paiement pour les créances publiques
- attribuer les concours exceptionnels mis en place par l'Etat sous certaines conditions (avances exceptionnelles de trésorerie, procédures de sinistres...etc.)

1. Intervention de M. Alain MADELIN, ministre des entreprises et du développement économique, les petites affiches n° 132 du 3/11/93, p 8 « Entreprises en difficulté quelles solutions? »

2. L'assistance des autorités publiques aux entreprises en difficulté: R.J.Com. 1983, n° spécial, p 104.s

- engager des prêts sur le Fonds de Développement Economique et Social (FDES):

* Prêts ordinaires: montant maximum 1 million de FF au taux de 6,75% sur une durée de 5 à 10 ans avec éventuellement 1 à 2 années de période de grâce. Il ne s'agit pas d'avances de trésorerie mais de prêts dans le cadre de la restructuration de l'entreprise, en contre partie d'une participation importante des partenaires de l'entreprise.

* Prêts participatifs : montant maximum de 1 million de FF, au taux de 4,5% à 6,5% sur une période de 5 à 10 ans. Ce prêt est exclusivement réservé au renforcement des quasi fonds propres de l'entreprise. Il est accordé d'une façon exceptionnelle en complément de concours substantiels des actionnaires et des établissements financiers (1).

- Prime d'aménagement du territoire (PAT) peut être attribuée au repreneur d'une entreprise en difficulté sous certaines conditions se rapportant au secteur d'activité et à la zone d'implantation. Le montant maximum est de 50000 FF par emploi dans la limite de 25% des investissements (2).

Au plan de l'assistance technique:

- accès à l'information économique et sociale
- attribution de marchés publics
- mise à disposition de gestionnaires
- recherche de partenaires ou de repreneurs

Il découle de tout ce qui a été dit que le meilleur moyen de préserver l'entreprise des difficultés qui peuvent compromettre sa continuité est de développer des stratégies de redressement préventives. Lesquelles stratégies doivent nécessairement prévoir au moins deux lignes de défense : des mesures de protection qui visent à renforcer l'immunité de l'entreprise et un dispositif de détection des difficultés et de traitement rapide dès l'apparition des premiers symptômes.

Ainsi en l'absence de stratégies préventives efficace, le passage à la phase curative devient indispensable pour sauver l'entreprise.

1. RENARD F., « les prêts participatifs ne sont qu'un ersatz des fonds propres » Le monde du 29/06/82 : le meilleur moyen qu'ont inventés les pouvoirs publics pour mettre de l'argent dans les PME sans mettre le nez dans leur gestion.

2. Juris classeurs commercial, éditions techniques, 1993, fascicule 3108, p 6.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES CURATIVES

Au niveau de ce chapitre, nous nous intéressons à l'entreprise en difficulté qui malgré le fait qu'elle soit en situation critique caractérisée par la cessation de paiement, le législateur lui a réservé dans le cadre de la loi du 17 avril 1995 une procédure dite de règlement judiciaire dont le but est de chercher à sauvegarder son activité et les emplois qu'elle procure.

D'ailleurs, aucune entreprise ne peut être mise en faillite sans qu'elle soit obligatoirement soumise à la procédure de règlement judiciaire sauf dans les deux cas indiquées à l'article 449 et à l'alinéa 2 de l'article 593 du code de commerce .

La mise en oeuvre d'un plan de redressement qui doit s'inscrire dans une stratégie curative va nécessiter l'intervention de plusieurs acteurs: le président du tribunal, le juge commissaire, l'expert comptable , la CSEE , l'Administrateur judiciaire et enfin le Commissaire à l'exécution. L'importance que revêt une telle démarche de par la diversité des compétences de ses acteurs dénote du souci d'efficacité du législateur qui voudrait assurer autant de précaution et de garantie à la réussite du plan de redressement .

D'après la loi n° 95-34 , le plan de redressement peut aboutir à deux solutions envisageables :la poursuite de l'activité si non la cession de l'entreprise. Une troisième solution est par ailleurs possible, la poursuite de l'activité avec cession partielle de l'actif de l'entreprise .

Parallèlement, le législateur a prévu la liquidation ou la mise en faillite dans le cas où le redressement s'avère impossible .

La poursuite de l'activité ou la cession peuvent être qualifiées de stratégies curatives dans la mesure où elles constituent la toile de fond de l'ensemble des mesures à prendre sur les plans commercial, financier, technologique, organisationnel ...etc., en vue d'aboutir au redressement économique à long terme de l'entreprise.

Nous essaierons d'examiner dans ce qui suit les stratégies de redressement telles que prévues par la loi (section 1) et comment elles sont envisagées par la CSEE sur le plan pratique ? (section 2).

SECTION 1: LES STRATEGIES DE REDRESSEMENT TELLES QUE PREVUES PAR LA LOI

L'ouverture de la procédure de règlement judiciaire permettra d'aboutir dans une première phase dite période préliminaire à un plan de règlement qui, dans le cas de son homologation par le tribunal va constituer un plan de sauvetage. Si non, une deuxième phase dite période d'observation va être consacrée à l'établissement d'un plan de redressement.

Deux solutions d'ordre stratégique sont alors envisagées successivement et non alternativement. Il s'agit du plan de continuation et du plan de cession.

Il convient dès lors d'examiner en premier lieu le processus prévu, par le législateur, pour arrêter le plan de redressement qui peut aboutir à l'une de ces deux solutions et quel est le rôle conféré à la CSEE à ce niveau (§1). En second lieu, nous étudierons les conditions de leur mise en oeuvre (§2).

PARAGRAPHE 1 - LE PROCESSUS D'ETABLISSEMENT

Pour arriver à établir un plan de redressement dans le cadre de la procédure de règlement judiciaire, le législateur a prévu deux étapes nécessaires:

- une période préliminaire pour arrêter un plan de règlement ou un avant - projet du plan de redressement (A).
- une période d'observation pour arrêter le plan de redressement définitif (B).

A ce niveau, en quoi consiste t -il le rôle assumé par la CSEE? (C).

A. Le plan de règlement

Dans le cadre de la période préliminaire, le juge commissaire est tenu de préparer dans un délai de trois mois , un plan de règlement qui doit être soumis à l'avis de la CSEE avant sa transmission au tribunal pour décision

.

Le juge commissaire sera aidé par un expert comptable (désigné par le président du tribunal) qui sera chargé de scruter la situation économique et financière de l'entreprise. Au bout d'un délai d'un mois prorogeable dans les limites d'un deuxième mois il doit soumettre son rapport au juge commissaire.

Au terme de la période préliminaire et sur la base du rapport du juge commissaire, le tribunal statue sur la demande de règlement judiciaire en chambre de conseil, après audition du débiteur, du représentant des créanciers et en présence du ministère public. Son jugement est exécutoire nonobstant tout recours et sera inscrit au registre du commerce.

les différentes possibilités de décision prises par le tribunal sont (Art. 27 de la loi):

- le tribunal constate qu'il n'y a pas cessation de paiement, dans ce cas la demande de règlement judiciaire est rejetée.

- le tribunal constate que l'entreprise est en cessation de paiement. Il déclare cet état et fixe son point de départ; en cas de silence, la date de dépôt de la demande du règlement judiciaire sera retenue. Trois situations sont alors envisageables:

- * le juge commissaire a réussi à établir pendant le délai imparti un plan de règlement permettant de sauver l'entreprise. Le tribunal procède alors à son homologation et la procédure de règlement judiciaire est clôturée.

En effet, nous avons constaté dans les cas où la procédure de règlement judiciaire a été engagée par des créanciers, le paiement de leur dû met tout simplement fin à la procédure. Le plan de règlement se bornera alors à la constatation de la régularisation de la dette.

- * le juge commissaire n'a pas réussi à établir un plan de règlement mais le redressement de l'entreprise est encore envisageable. Le tribunal décidera le passage à la période d'observation en vue d'établir un plan de redressement pour le maintien de l'activité en premier lieu, si non la cession de l'entreprise à un tiers.

- le tribunal constate la cessation de paiement mais la situation de l'entreprise est irrémédiablement compromise de telle sorte qu'aucun redressement n'est possible. Il prononcera alors:

* la faillite : si l'entreprise est soumise à la faillite en raison de sa qualité de commerçant.

* la liquidation : si l'entreprise n'a pas la qualité de commerçant, telle que par exemple l'artisan.

Ce plan de règlement dont le législateur n'a pas donné la moindre indication sur son contenu, constitue en fait un premier projet de redressement. Il sera approfondi et détaillé dans la période d'observation.

B. Le plan de redressement

La période d'observation n'est ouverte que si le tribunal a estimé que la situation de l'entreprise présente des chances de redressement. Au terme de cette période fixée à trois mois prorogeables de trois autres mois, l'objectif recherché est l'établissement d'un plan de redressement pour l'entreprise.

Dès l'ouverture de la période d'observation, le tribunal va désigner un administrateur judiciaire (1) qui sera doté de pouvoirs importants et modulables selon la décision du juge. Il sera chargé d'élaborer le plan de redressement avec l'assistance éventuelle d'un ou plusieurs experts comptables. Mais pour l'élaboration de ce plan il demande obligatoirement l'avis de la CSEE, conformément à l'article 39 de la loi n° 95-34.

Dans le cas où le plan nécessite la résiliation de contrats de travail ou la réduction des salaires et avantages, l'administrateur judiciaire doit en informer l'inspection du travail et attendre quinze jours les résultats de cette démarche avant de transmettre le plan au tribunal.

D'une façon assez sommaire, l'article 39 a précisé les grands traits caractéristiques du plan de redressement : il s'agit des moyens à mettre en oeuvre pour le développement de l'entreprise y compris, au besoin, le rééchelonnement de ses dettes, le taux de réduction du principal de ces dettes ou des intérêts y afférents. Dans ce cas l'avis des créanciers en cas de remise des dettes est obligatoire. Le plan de redressement peut également proposer le changement de la forme juridique de l'entreprise ou l'augmentation de son capital.

Si le plan de redressement est homologué par le tribunal, il va déboucher sur un plan de continuation si non un plan de cession est mis sur pied.

1.Loi n° 97-11 du 11/11/97, relative aux liquidateurs, mandataires de justice, syndics et administrateurs judiciaires

C. le rôle conféré à la CSEE

Tout plan de règlement ou de redressement doit être soumis pour avis à la CSEE conformément aux articles 25 et 39 de la loi du 17 avril 1995.

Le souci du législateur est clair. En rendant obligatoire l'avis de la CSEE sur les plans de règlement et de redressement, il voulait entourer la décision du tribunal du maximum de précautions et de garanties, afin que son jugement soit suffisamment argumenté et imprégné d'une large consultation auprès des instances gouvernementales concernées par l'activité de l'entreprise et qui sont représentés au sein de la CSEE.

A ce titre, la Cour de Cassation dans sa décision n° 16137 datée du 14 mai 1997 a cassé le jugement du tribunal de première instance de Tunis déclarant en faillite la société FRONOR pour deux motifs, dont l'un a trait à cet aspect de la procédure, à savoir (1) :

- " La non soumission à l'avis de la CSEE ni du rapport du juge commissaire dans lequel il a proposé la faillite ni du plan de redressement présenté par l'expert comptable, constitue une défaillance principale aux procédures citées par les articles 4 et 25 de la loi du 17 avril 1995. Les attendus de la Cour de Cassation à ce propos sont très instructifs:

La CSEE constitue une structure principale de l'exécution des procédures judiciaires. Le fait de prendre son avis à l'ouverture des procédures et de lui demander des renseignements sur l'entreprise n'en dispense point de lui soumettre les conclusions de l'expert comptable et du juge commissaire pour émettre son avis avant que le tribunal statue sur le dossier.

L'article 25 est clair en ce qui concerne l'obligation de soumission du plan de règlement élaboré par le juge commissaire à la commission, peu importe que les propositions faites soient négatives. Dans ce cas, il est plutôt judicieux de prendre l'avis de la CSEE qui peut proposer des solutions que le tribunal pourrait ne pas être en mesure d'y parvenir " .

1. RJL 7/97, p 161 (citation traduite)

D'autre part, la Cour de Cassation dans sa décision du 14/8/97, concernant l'affaire n° 60042 de la société SODEVIC, qui a été déclarée en faillite par le tribunal de première instance de Ben Arous, a retenu plusieurs arguments pour casser le premier jugement:

Selon le 4ème argument invoqué par la Cour de Cassation, il est reproché au tribunal de première instance l'absence dans les attendus du jugement de commentaires sur les conclusions favorables au redressement auxquelles sont parvenus le juge commissaire ainsi que la CSEE.

D'après les attendus de la Cour de Cassation à ce propos, le tribunal doit examiner les solutions proposées par la Commission, vu l'importance que revêt ses travaux, et ce compte tenu de la compétence des membres la composant et des résultats auxquels elle peut aboutir à l'issue de ses investigations. Le tribunal au lieu de négliger ces propositions aurait dû les discuter et démontrer les causes en cas où il ne les retient pas. (citation traduite).

Cette dernière décision a permis de réfuter l'interprétation de l'alinéa 2 de l'article 25 selon laquelle, en cas où le juge commissaire propose la liquidation ou la mise en faillite de l'entreprise, il n'est pas tenu de soumettre sa proposition à l'avis de la CSEE.

PARAGRAPHE 2 - LA MISE EN OEUVRE DES STRATEGIES DE REDRESSEMENT

Principalement deux stratégies sont prévues par le législateur: le plan de continuation (A) et le plan de cession (B). En quoi consistent elles? Quelles sont les conditions de mise en oeuvre? et quel est le rôle joué par la CSEE?

A - le plan de continuation

Ce plan apparaît comme la solution, à priori, la plus satisfaisante, pour les entreprises en difficulté, en ce qu'il ne remet pas en cause fondamentalement la propriété des moyens de production affectés à l'entreprise (1).

En optant dans sa décision pour le plan de continuation, le tribunal estime que l'entreprise présente des possibilités sérieuses de poursuivre son activité avec le maintien, en tout ou partie de l'emploi et le paiement de ses dettes. La poursuite de l'activité peut être accompagnée de la vente ou de la cession de certains de ses biens ou de ses branches d'activité. Des mesures sont alors prévues quant à sa mise en oeuvre, sa remise en question et son suivi.

a - La mise en oeuvre

Les mesures prévues par la loi quant à la mise en oeuvre du plan de continuation sont classées en trois catégories suivant qu'elles visent à apporter des modifications statutaires, qu'elles limitent la libre disposition d'actif de l'entreprise ou qu'elles portent sur le règlement du passif.

Les modifications statutaires

- En cas de modification du statut social de l'entreprise, le tribunal donne mandat au commissaire à l'exécution et lui fixe un délai pour convoquer l'assemblée générale compétente pour décider la modification.

- Lorsque le plan de redressement prévoit une augmentation de capital, le commissaire à l'exécution se charge de l'accomplissement de la procédure avec la précision que les nouvelles souscriptions, étant donné les besoins urgents de redressement de l'entreprise, devront être immédiatement et intégralement libérées.

1. JEANTIN M. Le plan de cession, colloque organisé par la faculté de droit de Tunis en 9/95 sur la loi du 17/04/95.

Le règlement des dettes

La soustraction au report des délais de paiement et aux remises de certaines dettes et ce, compte tenu de leur caractère vital, tels que les salaires ou les dettes minimales de l'entreprise dans la limite de 5% du montant global.

Les restrictions dans la disposition d'actif de l'entreprise

le tribunal est selon l'article 42 compétent pour interdire pendant la durée qu'il fixe l'aliénation sans son autorisation de certains biens de l'entreprise qu'il juge nécessaire à la poursuite de son activité. Cette interdiction doit faire l'objet d'une publicité par son inscription au registre du commerce et aux titres fonciers pour les biens immatriculés. Toute aliénation faite en violation de cette interdiction peut être annulée dans un délai de trois ans à partir de la date de la cession ou de sa publicité.

b - La remise en question

Pour assurer plus de chances de succès au plan de redressement, le législateur a prévu dans l'article 46 qu'en cas de défaillance du débiteur à ses engagements financiers, un créancier impayé ne peut pas demander la résiliation du plan de redressement. Il est autorisé simplement à exercer des poursuites individuelles.

Seuls, le procureur de la république, le commissaire à l'exécution ou les créanciers dont les créances représentent au moins 15% du montant total des dettes peuvent saisir le tribunal en cas de défaillance du débiteur pour prononcer la résiliation (et non la résolution) du plan de redressement. Dans le cas où le plan de redressement est résilié deux solutions sont possibles :

- si, malgré la défaillance du débiteur, l'entreprise présente encore des chances de redressement, le tribunal décide alors la réouverture de la procédure de règlement judiciaire en vue de la reprise de l'entreprise par un tiers.

- si la situation de l'entreprise est tellement détériorée qu'aucun plan de cession n'est possible, le tribunal prononcera la faillite ou la liquidation.

c- Le suivi

Cette prérogative est assurée par le commissaire à l'exécution qui est désigné par le tribunal dès le prononcé de jugement prévoyant le plan de continuation. Il peut être l'administrateur judiciaire, le représentant des créanciers ou toute autre personne.

Les diligences du commissaire à l'exécution sont importantes. Le législateur lui a conféré, d'après les articles 40, 44 et 46 des pouvoirs assez larges dans la réussite du plan de redressement, au niveau de sa mise en oeuvre, son suivi et sa mise en cause. Il dispose de l'appui du tribunal d'une part et de l'assistance de la CSEE d'autre part pour faire réussir le plan de redressement.

Qu'en est il de sa relation avec la CSEE puisqu'il est tenu de l'informer du déroulement des étapes d'exécution du plan.

d - Le rôle de la CSEE

La CSEE, dans la phase de mise en oeuvre du plan de redressement ne réapparaît qu'au niveau de cette étape de suivi. Le commissaire à l'exécution est tenu de l'informer du déroulement des étapes d'exécution du plan. Elle pourra éventuellement intervenir en faveur de l'entreprise auprès de toutes les instances administratives et financières pour lui permettre la réalisation de son plan de redressement.

Par ailleurs, jusqu'à fin 1997, la CSEE n'a pas encore reçu d'informations de la part des commissaires à l'exécution désignés par les tribunaux. L'explication serait peut être que la vingtaine de plans de continuation prononcés par les tribunaux jusqu'à fin décembre 1997 est à peine entrée en vigueur, ou bien qu'il s'agit d'une négligence de leur part.

A ce titre, la commission peut-elle relancer le commissaire à exécution pour lui demander de l'informer sur l'avancement de la réalisation du plan de redressement dans le cas où il omet de la saisir ? A priori, rien ne l'en empêcherait, mais faut-il d'abord qu'elle soit informée des décisions prises par les tribunaux. En effet jusqu'à présent, la CSEE n'est pas du tout renseignée de façon officielle des décisions prises par les tribunaux soit dans le règlement amiable, soit au terme des périodes préliminaire et d'observation. Ceci constitue pour la CSEE un grand handicap qui l'empêche d'assurer convenablement le suivi des dossiers.

Dans la pratique, pour connaître les décisions prises par le tribunal, la CSEE procède par ses propres moyens auprès des entreprises concernées et aussi à travers le suivi du JORT des annonces légales.

B. Le plan de cession

Le plan de cession n'est envisagé que si la continuation de l'activité se révèle impossible, et que la cession semble garantir la poursuite de l'activité, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif. La cession peut concerner l'ensemble de l'entreprise ou une branche de son activité. Jusqu'à fin 1997, la CSEE a enregistré 9 jugements de cession d'entreprises.

a - la portée du plan de cession

Dans l'hypothèse d'un plan de cession l'entreprise est économiquement viable sans que pour autant il soit possible d'envisager un plan de continuation. Cette situation est généralement constatée quand les dirigeants s'avèrent incapables d'apporter les nouveaux fonds nécessaires prévus dans le plan de redressement, ou bien quand le plan de continuation après sa mise en œuvre n'a pas donné les résultats escomptés, et que le débiteur s'est trouvé dans l'impossibilité d'honorer ses engagements. La solution de dernière chance pour préserver la société, indépendamment du sort de son dirigeant, est de prévoir sa cession à un tiers.

La société cédée sera débarrassée définitivement de son lourd fardeau d'endettement (Art. 48: l'entreprise sera assainie, lors de sa vente de toutes les dettes et les inscriptions y afférentes). En outre elle est considérée selon l'article 52 de la loi comme une opération de réaménagement au sens de l'article 5 du code d'incitations aux investissements et donne droit par conséquent à des avantages fiscaux importants.

La société ainsi cédée, sera de fait plus apte à connaître une nouvelle relance de son activité. Il revient dès lors à ses repreneurs d'élaborer eux même les perspectives de restructuration de l'entreprise et d'arrêter les stratégies de redressement à mettre en œuvre pour la poursuite de son activité.

Après la reprise de l'entreprise nous retrouvons les stratégies envisageables dans le cadre de la continuation de l'activité, soit:

- La restructuration de l'entreprise par l'élimination systématique de ses faiblesses pour se recentrer sur ses forces réelles.
- Sa redynamisation par le renforcement de ses avantages compétitifs.
- Son redéploiement par l'effet de complémentarité ou de synergie avec d'autres sociétés appartenant au groupe repreneur.

Ainsi, à travers la solution de cession de l'entreprise, le principe de dissociation du sort de l'entreprise de celui de son dirigeant est consacré dans le cadre de la loi du 17 avril 1995.

Toutefois, quelques questions méritent d'être approfondies, notamment concernant la nature de la cession: s'agit il uniquement d'une cession des parts ou des actions à une tierce personne tout en gardant la même entité juridique ? ou plutôt une liquidation de la première entité et la création d'une nouvelle ?

Pourquoi le législateur tunisien n'a pas retenu la solution de location - gérance à l'instar du législateur français, ce qui peut enrichir la panoplie des solutions possibles de redressement?

b - Sa mise en oeuvre

Elle répond à quelques conditions prévues par le législateur et portant essentiellement sur les points suivants:

- Les personnes exclues de l'acquisition de l'entreprise: Il s'agit tout d'abord du dirigeant et des membres de sa famille les plus proches. Sont visés également, en application des articles 566 à 570 du Code des obligations et Contrats, l'administrateur judiciaire, le juge commissaire et l'expert désigné par le tribunal car il y aurait un risque à ce que ces personnes fassent prévaloir leurs intérêts personnels sur ceux de l'entreprise.

- Les modalités de réalisation de la cession:

+ Le plan de cession est élaboré par le commissaire à l'exécution. La décision de mise en cession de l'entreprise doit être portée à la connaissance du public par voie d'insertion au JORT et par tout autre moyen décidé par le juge commissaire.

+ Le commissaire à l'exécution reçoit les différentes offres de rachat avec toutes les indications permettant d'apprécier le bien fondé de l'offre et les transmettra au tribunal.

+ La décision revient au tribunal de retenir l'offre qui permet le plus d'assurer le maintien de l'emploi et le paiement des créances. l'acheteur retenu ne deviendra propriétaire de l'entreprise qu'à partir du moment où il aura versé intégralement le prix.

- Le paiement des dettes:

Le montant de la cession sera affecté au désintéressement des créanciers. Le commissaire à l'exécution est chargé d'effectuer la répartition entre les différents créanciers dans un délai d'un mois à partir du versement intégral du montant de la cession. Une fois le prix versé, l'acquéreur deviendra propriétaire de l'entreprise qui est désormais assainie de toutes ses dettes. Mais dans le cas où le prix de la cession est inférieur au montant global des dettes, ce qui est généralement le cas, qu'en est il alors du reliquat demeuré impayé ?

La solution retenue par le droit tunisien est différente de celle apportée par le droit français. En effet selon les termes de l'article 49, le législateur tunisien s'est montré plus favorable aux créanciers, en leur laissant la possibilité de poursuivre le débiteur ou ses cautions pour le montant qui n'a pas été couvert par le prix de la cession. Tandis que le législateur français a estimé que l'expropriation du débiteur est en elle même une mesure assez grave et a décidé en conséquence que le débiteur exproprié soit libéré.

Par ailleurs, quelques points méritent une attention particulière, par exemple, le fait que le législateur n'a rien prévu en cas de non respect par le repreneur de ses engagements autres que financiers. En effet, il n'y a aucune possibilité de résolution du plan à partir du moment où le cessionnaire a payé l'intégralité du prix. Le fait qu'il peut assurer la continuité de l'activité ou maintenir l'emploi par la suite ne constitue plus un sujet d'intérêt pour le législateur.

D'autre part s'il arrive que le commissaire à l'exécution commet quelques irrégularités de gestion ou néglige de prendre en compte certains éléments qui pourraient s'avérer primordiaux par la suite pour le repreneur, comment ce dernier peut faire valoir ses droits? Peut il poursuivre le commissaire à l'exécution ? Et quel sont alors les sanctions prévues à son encontre dans le cas où il aura failli à ses diligences?

Pour ce qui concerne la CSEE, aucun rôle n'a été prévu pour elle dans la mise en oeuvre du plan de cession et dans son suivi. Son rôle s'arrête dès qu'elle donne son avis sur le plan de redressement qui lui a été soumis par l'administrateur judiciaire.

SECTION 2 - LES STRATEGIES DE REDRESSEMENT TELLES QUE PRECONISEES PAR LA CSEE

Bien que l'avis de la CSEE soit consultatif au regard du juge, il revêt cependant une importance capitale dans la mesure où il émane d'une institution pluridisciplinaire et disposant d'un champ d'investigation important. L'avis de la CSEE vise à porter une appréciation sur le plan de redressement et surtout de préconiser une stratégie curative appropriée pour garantir le redressement et le développement à long terme de l'entreprise.

Quelle est l'approche pratique adoptée par la CSEE pour établir son avis? (§1), et quelles sont les types de stratégies curatives arrêtées? (§2).

PARAGRAPHE 1 - LE PROCESSUS D'ELABORATION

Ce processus commence en fait, à partir de la phase d'examen du plan de règlement (A) par la commission et se poursuit jusqu'à la mise sur pied définitive du plan de redressement (B).

A. La phase du plan de règlement

Dans les 64 dossiers de règlement judiciaire examinés par la CSEE au cours des années 1995 à 1997, les avis de la Commission sur les plans de règlement qui lui ont été soumis étaient à 69% favorables et à 31% défavorables.

Il faut entendre par avis favorable qu'il y a possibilité de redressement de l'entreprise soit par l'approbation du plan de règlement qui lui est soumis, soit par la proposition d'ouverture d'une période d'observation qui peut déboucher sur la poursuite de l'activité ou la cession de l'entreprise à un tiers. Tandis que par avis défavorable, il est signifié qu'il ne reste comme solution que la liquidation ou la mise en faillite de l'entreprise.

La question qui se pose alors est de savoir comment la CSEE procède - t - elle pour donner un avis? Généralement, cet avis est fondé sur :

- les données dont dispose déjà le BAE sur l'entreprise.
- les informations recueillies par le BAE suite à la réception de la demande de renseignement émanant du tribunal.
- le rapport de l'expert comptable, et éventuellement le plan de règlement transmis par le juge commissaire.
- les informations fournies par les membres de la commission, chacun dans son domaine de compétence.
- les informations fournies, le cas échéant, par d'autres personnes invitées à assister aux travaux de la CSEE, telles que des représentants d'autres ministères (exemple : Ministère de Tourisme pour les affaires relevant de sa tutelle, des banquiers, des experts relevant des centres techniques concernés.)

Ainsi, compte tenu de l'importance du champ d'investigation de la Commission dans l'étude du dossier lui permettant de cerner tous les aspects d'ordre opérationnel et stratégique de l'activité de l'entreprise, l'avis qu'elle formule sur les plans de règlement est en général assorti de toutes appréciations qui pourraient être jugées utiles pour éclairer le tribunal. Ces appréciations portent essentiellement sur :

- le rapport de l'expert, surtout si les informations qu'il contient ne permettent pas d'apprécier la situation économique et financière réelle de l'entreprise, ou s'il y a absence de justifications des solutions préconisées dans le plan de règlement proposé.
- la situation actuelle du secteur d'activité de l'entreprise et de ses perspectives de développement.
- l'aspect social.

Enfin, si le plan de règlement est jugé non satisfaisant, alors que l'entreprise présente des possibilités sérieuses de redressement, la CSEE souligne cet aspect et suggère l'ouverture d'une période d'observation en vue approfondir les solutions à arrêter dans le cadre du plan de redressement définitif.

B. La phase du plan de redressement

Généralement, au cours de la période d'observation, les relations entre le BAE, l'administrateur judiciaire et le dirigeant s'intensifient pour discuter des possibilités réelles de redressement, examiner les différentes stratégies possibles telles que la délocalisation de l'activité, la cession possible d'une branche non rentable, le recentrage de l'activité sur un créneau porteur....etc. De cette manière le BAE est continuellement informé sur l'évolution de la situation au cours de la période d'observation.

Les cas constatés au niveau de la CSEE, où le tribunal a décidé l'ouverture d'une période d'observation sont au nombre d'une vingtaine. Dans la majorité de ces cas l'administrateur judiciaire désigné était déjà nommé expert comptable au cours de la période préliminaire. .

Les diligences de l'administrateur judiciaire au cours de cette période sont importantes. Il doit obligatoirement prendre l'avis des créanciers dans le cas où il propose l'abandon des dettes (Art. 39), demander leur consentement sur les délais de rééchelonnement à proposer ou sur la capitalisation d'une partie de leurs créances, s'assurer des intentions des associés et de leur capacité à augmenter le capital dans les proportions nécessaires, analyser les tendances d'évolution de l'activité de l'entreprise compte tenu de ses potentialités, des perspectives de son secteur et de l'environnement d'une manière générale...etc.

Le BAE, dès la réception du plan de redressement, procède à l'examen du dossier avant de le soumettre à la CSEE:

- actualisation des données
- étude du plan de redressement (vérifier la véracité des hypothèses et la pertinence des conclusions contenues dans le rapport)
- démarches pour demander des informations complémentaires soit à l'administrateur judiciaire, soit à toute autre partie concernée.

L'examen du plan de redressement par la CSEE fait l'objet d'une attention particulière. Certains dossiers ont nécessité trois ou quatre réunions et l'invitation de certaines personnes ou représentants d'organismes spécialisés dont la contribution est jugée utile pour que l'avis pris soit judicieux et suffisamment argumenté.

L'avis formulé par la CSEE porte généralement sur trois cas de figure:

- l'approbation des solutions arrêtées dans le plan de redressement
- l'approbation partielle du plan de redressement et la proposition de nouvelles mesures jugées nécessaires pour garantir plus d'efficacité au redressement de l'entreprise (l'ouverture du capital social, recherche de nouveaux partenaires commerciaux ou financiers, changement de la technologie adoptée,...etc.)

- désapprobation du plan de redressement et proposition d'un nouveau plan par la CSEE. Exemple: le cas d'une société de chaussures qui a été proposée à la faillite par l'administrateur judiciaire et que la CSEE a réfuté ses conclusions tout en proposant un nouveau plan de redressement sur la base d'une stratégie de partenariat commercial et ce compte tenu des potentialités de l'entreprise et sous réserve de certaines conditions d'assainissement de sa situation financière.

Au cours de la phase d'examen du plan de redressement, la CSEE engage généralement de larges investigations auprès des organismes spécialisés en vue de procéder à un diagnostic stratégique de l'entreprise, de son secteur et de sa filière (1). A défaut de ce diagnostic, le plan de redressement ne sera qu'un assemblage de mesures d'assainissement démunies de toute vision de développement à long terme. Ce diagnostic stratégique manque en effet, dans la majorité des rapports des administrateurs judiciaires qui s'étalent plutôt sur l'assainissement d'ordre financier. D'où l'importance de l'avis de la CSEE qui permet d'apporter les rectificatifs nécessaires, grâce à une vision plus globale qu'elle a dans ce genre de situations

Les stratégies de redressement des entreprises en difficulté telles que préconisées par la CSEE portent principalement sur la recherche des possibilités de continuation de l'activité. En fait le plan de cession n'est autre que la négation du plan de continuation puisqu'il n'est décidé par le tribunal que dans le cas où la poursuite de l'activité s'avère impossible.

1. la filière traverse plusieurs secteurs qu'elle met en relation et qui aboutit à la mise à disposition d'un produit ou d'un service à la différence du secteur qui constitue un ensemble d'entreprises qui fabriquent et commercialisent des produits étroitement substituables et donc concurrents, COLASSE B.: L'analyse de l'environnement industriel de l'entreprise, colloque organisé par le ministère de l'industrie le 25/04/ 96 sur le diagnostic stratégique de l'entreprise.

PARAGRAPHE 2 - LES STRATEGIES CURATIVES ARRETEES PAR LA CSEE

Au terme des démarches faites pendant les périodes préliminaire et d'observation, la CSEE est en mesure de tracer une stratégie de redressement curative pour l'entreprise, dont l'objectif est d'assurer son sauvetage et son développement à long terme. Cette stratégie se traduit à travers un plan de redressement.

Quel est la structure du plan de redressement (A)?, et quelles sont les différents types de stratégies curatives envisageables (B)?

A - La structure du plan de redressement

Selon l'approche de la CSEE un plan de redressement comporte nécessairement deux parties qui sont intrinsèquement liées et interdépendantes:

- un plan statique
- un plan dynamique

a - Le plan de redressement statique

Il s'agit en fait des mesures d'assainissement financier à prendre pour rétablir l'équilibre structurel de l'entreprise. Généralement l'entreprise en difficulté présente les aspects suivants:

- accumulation importante des pertes dépassant dans certains cas le capital social.
- endettement important principalement auprès du secteur bancaire.
- fonds de roulement négatif ou insuffisant

Pour remédier à ces insuffisances, il existe une panoplie de mesures d'assainissement telles que:

- apport d'argent frais de la part des associés pour éponger les pertes constatées et renflouer les fonds propres de l'entreprise.
- conversion d'une partie de la dette bancaire dans le capital social (action en portage).

- ouverture du capital social à de nouveaux associés; la participation des sociétés d'investissement est très indiquée (SODINO : Société de développement et d'investissement du nord ouest, SODIC pour le centre SODIS pour le sud..., la SPPI, les SICAR ...etc.).

- consolidation et rééchelonnement des dettes à moyen terme; il s'agit essentiellement des dettes bancaires et de l'Etat. (la CNSS et la comptabilité publique)

- abandon d'une partie de la dette, certains fournisseurs acceptent une réduction de leurs créances, les banquiers dans certains cas ont accepté l'abandon des intérêts de retard et l'Etat consent éventuellement l'abandon des intérêts après le paiement de l'intégralité du principal.

- réévaluation de l'actif en cas où la valeur comptable des immobilisations ne reflètent pas la valeur réelle du patrimoine de l'entreprise.

- refinancement des immobilisations par le leasing: technique du lease back, qui consiste pour l'entreprise en difficulté, par exemple, à vendre un terrain à une société de leasing et à l'acheter simultanément auprès d'elle en location vente. L'entreprise en difficulté peut ainsi disposer immédiatement de liquidités tout en gardant l'option de réacquérir à terme l'élément d'actif vendu et ce, après le paiement des loyers convenus avec la société de leasing.

Ces mesures d'assainissement financier sont malgré tout assez limitées. La parution dernièrement de la loi sur les sociétés de recouvrement des créances (1) gagne à compléter ces mesures puisqu'elle offre la possibilité de mobilisation des créances de l'entreprise.

Toutefois, le premier handicap pour l'assainissement financier de l'entreprise réside dans la difficulté de trouver de nouveaux apports. D'ailleurs, il est généralement constaté que les partenaires potentiels intéressés par une éventuelle participation au capital exigent au préalable l'apurement de la situation financière. Ce qui devient dans la majorité des cas un cercle vicieux insurmontable.

1. Loi n° 98-04 du 02/02/98, relative aux sociétés de recouvrement des créances, JORT n°11 du 06/02/98, p 275.

C'est pour cette raison que la loi du 17/04/95 a prévu deux mesures dans le cadre du plan de continuation, à savoir l'augmentation du capital et le changement du statut de l'entreprise (en général dans le sens d'une transformation en société anonyme).

Il est à remarquer que l'assainissement financier est uniquement basé sur des mesures à prendre par l'entreprise et ses partenaires. Il n'y a pas de subvention, ni aide, ou prime au redressement. l'entreprise doit présenter un minimum de prédisposition. En effet, il ne s'agit pas de redresser une entreprise juste pour la maintenir en vie, mais plutôt pour la faire redémarrer sur de nouvelles bases solides permettant de favoriser le développement durable de sa compétitivité. C'est pour cela que dans le cadre du programme de mise à niveau, le COPIL (comité de pilotage) transmet à la CSEE les dossiers des entreprises qui se sont avérées en difficulté. L'objectif visé est de les soumettre à une phase préalable de redressement pour les rendre de nouveau éligible au programme de mise à niveau.

La mise en œuvre d'un plan d'assainissement financier est subordonnée au moins à deux facteurs:

- les capacités potentielles de l'entreprise sur le plan commercial : l'existence d'un marché porteur, l'amélioration des parts de marché, la compétitivité du produit ... etc.

- la prédisposition du dirigeant ou des associés à apporter de nouveaux fonds pour reconstituer le capital s'il est gravement affecté par l'accumulation des pertes. Cette condition est déterminante pour la mise en œuvre d'un plan de continuation parce qu'à défaut d'un apport en capital suffisant de la part du dirigeant ou des associés, le plan de continuation ne sera plus envisageable et la cession de l'entreprise à un tiers deviendra désormais la seule solution en vue.

En outre, l'engagement de nouveaux apports en numéraire par le dirigeant ou ses associés est perçu par les créanciers comme un gage de volonté de leur part pour garantir la réussite du plan de redressement et seront eux même amenés à consentir quelques faveurs pour l'entreprise. En effet, il a été toujours constaté une certaine prédisposition des créanciers à négocier un plan de redressement ou à proposer des solutions, s'il y a une contre partie de la part du dirigeant pour les sécuriser d'une façon concrète sur les chances de succès du plan de redressement à mettre en œuvre. En d'autres termes, prouver que l'entreprise sera à moyen et long terme économiquement viable. Ce qui nous amène inéluctablement à traiter du plan dynamique de redressement.

b- le plan dynamique de redressement

La proposition d'un assortiment de mesures d'assainissement financier peut rétablir à court terme l'équilibre de la situation de l'entreprise mais ne peut jamais constituer un plan durable de son redressement s'il n'est pas basé sur une stratégie qui vise le long terme. Cette stratégie (ou cette projection à long terme du devenir de l'entreprise) dépend de la pertinence du diagnostic stratégique que la CSEE est capable d'établir.

Nous citons l'exemple suivant qui illustre bien l'importance du diagnostic stratégique dans la mise en oeuvre d'une stratégie appropriée. Il s'agit d'une entreprise importante de fabrication d'équipement d'électro-ménager qui était en 1993 la 7^{ème} société exportatrice sur le marché français et dont le dossier a été examiné par la CSEE.

En effet, toutes les mesures de redressement prises ne seront d'aucune utilité si le paramètre stratégique suivant n'est pas pris en compte: à partir de janvier 1995, les autorités européennes ont imposé aux importateurs de réfrigérateurs une nouvelle norme interdisant la commercialisation sur leur territoire des réfrigérateurs fonctionnant avec des fluides frigorigènes (nocifs pour l'environnement et particulièrement pour la couche d'ozone). L'implication de cette norme sur l'entreprise concernée est évidente:

- Il faut engager de nouveaux investissements pour s'adapter à cette nouvelle exigence (plan d'investissement complémentaire).
- Il faut faire face au risque de baisse des prix de ces produits, qui faute de leur commercialisation en Europe vont inonder les marchés des pays du sud (augmenter la productivité).
- Il faut consolider sa position sur le marché local qui est très concurrentiel. (développer une nouvelle stratégie commerciale).

Les documents de base reflétant le plan dynamique de redressement de l'entreprise sont les comptes prévisionnels d'exploitation et de trésorerie, qui constituent des éléments essentiels de tout plan de redressement et auxquels la CSEE réserve une attention particulière. L'absence de ces deux comptes prévisionnels où la non fiabilité des données sur lesquels ils ont été fondés constitue une défaillance grave dans le rapport de l'expert comptable. La CSEE a eu à signaler cette carence au tribunal.

En effet, les documents dont il s'agit sont indispensables parce qu'ils traduisent financièrement les résultats prévisionnels des mesures arrêtées dans le plan de redressement. En d'autres termes, ils justifient la faisabilité du plan de redressement adopté car ils renseignent sur:

- la croissance du chiffre d'affaires
- la capacité de remboursement.
- la rentabilité.
- l'évolution de la trésorerie ou de l'équilibre financier dynamique.

Ainsi compte tenu de la stratégie de redressement préconisée, différents scénarios peuvent être alors simulés pour la détermination du dosage approprié des mesures à prendre, lesquelles concerneront les différents aspects de l'activité de l'entreprise:

- Sur le plan financier: il s'agit des mesures d'assainissement déjà évoquées.

- Sur le plan commercial : nouvelle politique de promotion, circuit de distribution mieux adaptés, politique commerciale dynamique et agressive, clientèle mieux ciblée, concertation avec de nouveaux partenaires commerciaux...etc.

- Sur le plan social: réduction de l'effectif ou des heures de travail, motivation du personnel, renforcement de l'encadrement,...etc.

- Sur le plan technique: adoption d'une nouvelle technologie, économie d'échelle, compression des coûts, étude des postes de travail, renforcement de la qualité, adoption des normes internationales.

- Sur le plan de l'organisation: renforcement de l'encadrement par de nouvelles compétences, modernisation et informatisation du système d'information, mise en place d'organigramme et de manuels de procédures, adoption d'une comptabilité analytique, création d'unités d'audit interne et de contrôle de gestion ...etc.

B - Les types de stratégies curatives

Les principales stratégies de redressement envisageables pour une entreprise en difficulté (en dehors de la cession) sont au nombre de six:

- le repli,
- le renflouement,
- la resegmentation,
- le partenariat,
- le redéploiement,
- la reconstruction

1- Le repli

L'entreprise souffre d'un manque de rentabilité compte tenu de la dispersion de ses efforts au niveau de la production ou la commercialisation de différents produits dont les marges sont bénéficiaires pour certains et déficitaires pour d'autres.

L'objectif stratégique est de rétablir la rentabilité par une politique de réduction des coûts.

Le plan d'action serait alors de chercher à minimiser les risques de défaillance en se positionnant sur un secteur bien maîtrisé et en profitant d'un bon niveau de compétences distinctives. Cette orientation n'est que temporaire pour permettre à l'entreprise de retrouver une bonne santé financière. Les modalités de mises en oeuvre sont essentiellement :

- * allégement de l'actif
- * désinvestissement
- * réduction d'effectif
- * mise en sommeil des efforts de prospection commerciale
- * recherche de gain de productivité.
- * concentration de l'activité dans les domaines à forte rentabilité

Nous citons l'exemple d'une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de tuyauterie métallique et présentant les caractéristique suivantes : société anonyme, capital social 1 350 000 DT, pertes cumulées 4 000 000 DT, endettement globale : 8 600 000 DT, nombre d'emplois : 97.

Causes principales de difficultés : En prévision d'un marché important de fourniture de gazoduc, la société a entrepris une extension de près de 4 000 000 DT. N'ayant pas pu concurrencer des constructeurs internationaux soumissionnaires, son taux d'activité n'a pas dépassé dans les meilleurs des cas 10% de sa capacité nominale, ce qui s'est traduit par des pertes importantes.

La stratégie préconisée est de céder la nouvelle unité, source de déséquilibre financier pour l'entreprise, et de recentrer ses efforts sur l'amélioration de la compétitivité de l'unité de base qui est plutôt rentable.

2- Le renflouement

Les difficultés de l'entreprise sont plutôt liées à des problèmes d'insuffisance de financement qu'à des problèmes de commercialisation ou de fabrication. Le marché de l'entreprise est porteur, son produit est compétitif. Toutefois, elle souffre d'un manque de fonds de roulement qui l'entrave d'augmenter son chiffre d'affaires et de réaliser de meilleures marges bénéficiaires.

La stratégie à adopter consiste à procéder au renflouement de l'entreprise par de nouvelles ressources financières stables en vue de renforcer sa position concurrentielle et améliorer sa rentabilité. Les modalités possibles de mise en oeuvre sont:

- * élargissement de la participation au capital
- * apports en capital risque
- * recours au lease back
- * restructuration du fonds de roulement
- * partenariat financier

Exemple : une société spécialisée dans les armatures pour béton armé, sa forme juridique: SARL, capital social : 105 000 DT, pertes cumulées : 819 000 DT, endettement global : 1 100 000 DT, nombre d'emplois : 80.

Causes principales de difficultés : l'augmentation très rapide du chiffre d'affaires qui est passé au bout de quatre années de 217 000 DT à 1 311 000 DT, a poussé le promoteur à faire une extension de 250 000 DT financée à concurrence de 60% par des découverts bancaires. Ceci a entraîné un accroissement rapide des besoins en fonds de roulement et les frais financiers ont dépassé ainsi les 12% du chiffre d'affaires. La pression du marché caractérisée par l'existence de commandes fermes importantes (2 000 000 DT) et la réalisation de l'extension par un financement inadéquat ont déséquilibré la structure financière de l'entreprise.

Stratégie préconisée : faute de nouveaux apports par le promoteur et ses associés, le renflouement des fonds stables de l'entreprise par l'ouverture de son capital à de nouveaux partenaires est indispensable. Dans ce cas, une SICAR et une société d'investissement régionale ont accepté de participer dans le capital après le changement de la forme juridique en société anonyme.

3- La resegmentation

la resegmentation constitue généralement la réponse à une stratégie de diversification qui a échoué. En effet, plusieurs entreprises à un stade bien déterminé de leur croissance ont opté pour une stratégie de diversification et ce, partant du principe qu'il ne faut pas mettre tous ses oeufs dans le même panier. Mais parfois, le fait de sortir de son domaine de compétence en exerçant de nouveaux métiers mal contrôlés entraîne une certaine dispersion des efforts de l'entreprise et la perte de sa première vocation.

L'objectif de cette stratégie de resegmentation est le recentrage de l'entreprise sur les activités dans lesquelles elle possède de fortes compétences, d'un savoir faire et d'une expérience importante qu'il faut plutôt consolider. Les modalités de mise en oeuvre sont :

- * analyse des compétences spécifiques
- * identification de niches à l'intérieur d'un secteur donnée
- * désinvestissement
- * retour sur les métiers de base
- * renforcement de la qualité.

Cette stratégie est proche de la stratégie de repli, mais elle est surtout spécifique à l'échec d'une politique de diversification .

Exemple: une SARL spécialisée dans la fabrication des articles chaussants de sport de qualité moyenne, capital social : 400 000 DT, pertes: 1 400 000 DT, endettement global : 2 600 000 DT, nombre d'emplois : 65.

Causes principales des difficultés : suite à une croissance de son chiffre d'affaires, l'entreprise a opté pour la pénétration du marché haut de gamme, moyennant un investissement complémentaire important qui n'a pas pu être rentabilisé. Mais l'échec était surtout situé au plan commercial. L'entreprise n'a pas pu imposer sa marque du fait de la concurrence qui prévaut dans ce marché très exigu nécessitant un effort soutenu de marketing et un circuit de distribution particulier.

La stratégie retenue est de repositionner l'entreprise sur son créneau dont elle accapare des parts de marché relativement importantes.

4 - Le partenariat

L'entreprise dispose d'un produit compétitif, de compétences techniques et de gestion acceptables. Toutefois elle trouve des difficultés dans la commercialisation de son produit.

L'objectif de cette stratégie est de chercher une synergie avec un partenaire possédant des compétences complémentaires qui pourra remédier à cette défaillance. Les modalités de mise en oeuvre sont:

- * recherche de complémentarités inter sectorielles
- * analyse des synergies
- * analyse de risque de dépendance
- * établissement d'un contrat de partenariat
- * recherche de partenaires spécialisés

Exemple: une S.A. située à l'intérieur du pays, spécialisée dans la production et la transformation du papier, l'imprimerie et la fabrication du cahier scolaire. Son capital social: 330 000 DT, les pertes cumulées: 684 000 DT, l'endettement global: 1 088 000 DT, le nombre d'emplois : 80.

Causes principales de difficultés: cette entreprise qui est dotée d'une chaîne de fabrication moderne, souffre essentiellement de la mauvaise commercialisation de ses produits. L'écoulement de sa production est limité aux localités limitrophes. En effet, le prix du cahier scolaire est homologué et les marges bénéficiaires sont peu rémunératrices. Ce qui ne lui permet pas de grever les coûts de revient par un coût supplémentaire de transport pour distribuer son produit dans les grands centres urbains.

Stratégie préconisée : vu que la difficulté principale de l'entreprise réside dans le volet commercial, la poursuite de son activité est subordonnée à la réalisation d'un partenariat commercial avec des grands grossistes ou fabricants importants basés dans les grandes villes.

5- Le redéploiement

L'entreprise a vieilli malgré ses compétences. La cause principale de difficultés réside alors dans le fait qu'elle n'a pas procédé à temps au renouvellement des investissements nécessaires qui lui auraient permis de s'adapter aux nouvelles exigences du marché: apparition de produits de substitution, changement des habitudes, nouvelle technologie....etc.

L'objectif est de rechercher une nouvelle segmentation stratégique, un nouveau créneau dans la filière d'activité de l'entreprise pour s'adapter aux nouvelles données du marché. Les modalités possibles de mises en oeuvre sont:

- * désinvestissement stratégique
- * accroissement de la qualité
- * politique d'intégration en amont
- * redéfinition de la vocation de l'entreprise
- * meilleures utilisation des capacités de production.

6- La reconstruction

Les causes principales de défaillances de l'entreprise sont essentiellement l'obsolescence de sa technologie et l'absence de perspectives commerciales pour ses produits.

L'objectif serait alors la réorientation radicale de la vocation de l'entreprise. Ceci est conditionné par l'existence de conditions préalables telles que l'existence des bâtiments adaptées, disponibilités d'installations matérielles, possibilité de conversion du matériel...etc.

Cette stratégie de reconstruction est généralement conçue par les repreneurs des sociétés en difficulté. Les modalités de mise en oeuvre sont:

- * outil de production facile à reconvertir
- * personnel qualifié et à compétence multiple
- * existence d'une compétence latente
- * existence de financement adéquat.
- * nouvelles synergies avec de nouveaux partenaires

Ces deux dernières stratégies sont difficiles à mettre en oeuvre dans le cadre d'un plan de continuation dans la mesure où elles nécessitent de nouveaux financements importants pour le renouvellement des investissements, le changement de la technologie ou la vocation de l'entreprise avec tout ce que cela nécessite comme compétences sur le plan encadrement, formation des employés, production et commercialisation.

Les nouveaux fonds à mobiliser pour mettre en oeuvre ces stratégies, en plus des mesures financières exigées pour assainir la situation de l'entreprise, peuvent s'avérer dans certains cas supérieures à ce que peut nécessiter la création d'une nouvelle unité. C'est pourquoi ces deux stratégies sont fréquemment envisagées par les repreneurs des entreprises en difficulté.

CONCLUSION GENERALE

Pour une meilleure adéquation de la loi à la réalité économique

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons essayé d'examiner l'approche de la Commission dans le traitement de l'entreprise en difficulté, comment détermine - t - elle les causes de défaillances et comment arrête - t - elle les stratégies appropriées de redressement.

Il est apparu ainsi qu'au niveau de la phase de notification, la CSEE constitue le noyau central de tout le dispositif. Elle centralise les informations en provenance des organismes désignés par la loi et notifie au juge les cas d'entreprises ayant atteint un seuil critique. Toutefois, ce rôle s'est avéré limité, voire même passif, du fait qu'elle n'a pas, au vu de la loi, de rôle à jouer auprès de l'entreprise pour l'assister et la soutenir à résoudre ses difficultés. En plus, la thérapie qui relève principalement de la compétence du juge est limitée à sommer le dirigeant à remédier tout seul à ses difficultés, sous peine de se voir subir la procédure de règlement judiciaire.

Alors qu'au niveau de la phase de prévention, le dirigeant a besoin plutôt d'une assistance concrète pour faire face à une difficulté conjoncturelle qui, faute de solutions urgentes risque de devenir structurelle et difficile à résoudre.

Cette faiblesse du dispositif de prévention est toutefois compensée par le rôle informel et dynamique assumé, sur le plan pratique, par la CSEE ou précisément par son secrétariat permanent le BAE. En effet, le rôle de ce dernier s'inscrit dans le cadre de ses prérogatives administratives en tant que Bureau rattaché au Cabinet du Ministre de l'Industrie.

D'ailleurs, nous avons qualifié les mesures prises par le BAE en faveur des entreprises ayant sollicité son concours de stratégies préventives, puisque la situation difficile de ces entreprises n'a pas atteint un stade avancé et que les actions du BAE, quoique limitées, ont permis dans plusieurs cas d'aboutir à une solution préventive.

L'objectif du dispositif de notification est de permettre la détection et la prévention des difficultés dès leur apparition. Pour ce faire, il est judicieux de mettre l'entreprise sous vigilance permanente de ses propres partenaires, et de prévoir à l'instar du dispositif français des mesures de protection en amont du traitement préventif, en vue d'assurer un minimum d'immunité à l'entreprise face aux aléas de l'environnement économique

Quant au niveau de la phase de règlement judiciaire, le législateur par souci d'efficience a soumis les plans de redressement arrêtés à l'avis de la Commission avant de les transmettre au tribunal pour jugement. Cet avis, bien que consultatif revêt une importance capitale en raison d'une part des investigations auxquelles elle procède, et d'autre part, de la qualité et de la compétence de ses membres.

A ce titre, la CSEE procède d'une manière systématique à un diagnostic opérationnel et surtout stratégique de la situation de l'entreprise pour apprécier sa position concurrentielle et ses perspectives de développement. De ce fait, les stratégies de redressement qu'elle a arrêtées sont généralement articulées autour de deux plans intrinsèquement interdépendants: le plan statique d'assainissement financier et le plan dynamique qui doit mettre en évidence la capacité de redressement et de développement de l'entreprise.

En somme, nous pouvons dire que si la commission est limitée dans son fonctionnement par le cadre juridique la régissant, son approche dans le traitement des entreprises en difficulté, la détermination des causes et l'établissement des stratégies de redressement est plutôt dynamique voire même avant gardiste. Ce dynamisme s'explique en fait par la prédominance de l'aspect économique qui tient compte des préoccupations de l'entreprise sur l'aspect juridique qui nécessite un effort de perfectionnement pour une meilleure adéquation aux exigences de l'environnement économique.

Dans ce sens, le Conseil Ministériel Restreint (CMR) présidé par le chef de l'Etat le 24 avril 1998 a donné le coup d'envoi d'une nouvelle réforme de la loi du 17 avril 1995 en vue de prendre les mesures nécessaires permettant au cadre législatif d'être au diapason des objectifs qui lui sont assignés.

Parmi ces mesures, un intérêt particulier a été réservé à la mise en oeuvre de l'observatoire des entreprises en difficulté qui relève de la CSEE afin qu'il joue convenablement le rôle qui lui est dévolu.

Nous souhaitons que notre présente contribution peut aider à une meilleure réflexion au sujet des entreprises en difficulté qui peuvent, moyennant quelques mesures hardies et réalistes, continuer à s'insérer dans le tissu économique du pays et contribuer efficacement à son développement. Il importe aussi de reconnaître à la Commission son rôle de catalyseur du système juridique de redressement.

Bibliographie

OUVRAGES

ALTMAN E.: Corporate bankruptcy in America, Heath lexington, 1971

AMAMOU S.: Le droit des affaires tunisien, Edition cabinet, 1996.

ANSOFF I. : Stratégie de développement de l'entreprise,
les éditions d'organisation, 1989.

ATAMER T. et CALORI R.: Diagnostic et décisions stratégiques,
DUNOD - Paris, 1993

BRILMAN J.: Le redressement d'entreprises en difficulté,
Edition H.T, 1979.

BRILMAN. J: gestion de crise et redressement d'entreprises, éditions
hommes et techniques 1985

BROWN G. : Le diagnostic d'entreprise, Entreprise moderne d'édition,
Paris, 1975.

CAHILL, E : company failure and the vigilant account, accountancy V19,
n°1045, septembre 1980

COULON N. Guide pratique du chef d'entreprise face aux banquiers.
Edition H.T, 1992.

COURET A. - FOURGERAT J. : Ingénierie financière des cessions et
acquisitions d'entreprises. Edition Liaisons, 1991

CROZIER M. et CADIOU C. : Le redéploiement stratégique de
l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris 1990.

CRUCIFIX F. et DERNI A. : Le redressement de l'entreprise, Editions
Academia, Louvain-La-Neuve, 1992.

CRUCIFIX F. et DERNI A. : Symptômes de défaillances et stratégies de
redressement de l'entreprise, édition Maxima, 1989.

Dictionnaire permanent : Droit des affaires, feuillets 138-139, 1/04/1995

FRANCHON G., GUERY G., MANCHET J.P. : PME Survie et
développement en période de crise, du diagnostic aux remèdes. Edition
CLET, 1979.

GUERY G. : Prévenir et traiter les difficultés des entreprises.
Edition CLET, 1989.

GUISSET X. : La PME Européenne: grandir pour ne pas mourir, Presses de Belgique, 1993.

HADDAD B. : Entreprendre, Guide pour la création d'entreprise,
Edition API, 1992

LE CANNU P. - LUCHAX J M., PITRON M., SENECHAL J. :
Entreprises en difficulté, prévention, redressement et liquidation
judiciaire. Edition JOLY, Paris 1994

MARMUSE C. : Stratégie du redressement d'entreprise,
Vuibert entreprise, 1990.

MECHRI F. : Leçons de droit commercial, les procédures collectives :
le concordat préventif et la faillite. Edition CERP Tunis 1994.

MATHE J.C.: diagnostic et dynamique de l'entreprise,
Peyrat et courtens, 1992.

MICHAUX B. : prévenir ou organiser les disparitions d'entreprise, annales
sciences économiques expliquées (louvain) vol 33. N5, 1977.

OCDE, Procédures de faillite et de restructuration des entreprises dans les
pays de l'OCDE et d'Europe centrale et Orientale, Paris, 1994.

OOGHHE, H. et VAN WYMEE RSCH: C. traité d'analyse financière,
presses universitaires de Namur, 1990.

PENHOAT C. : Droit des procédures collectives, Agence DUNOD, 1995.

PEYRAMAURE P. et SQUARCIONI P. : L'entreprise en difficulté
prévention, restructuration et redressement, J. Delmas & Cie, Paris 1988.

RIPERT G. - ROBLOT R. : Traité de droit commercial, Tome 2,
L.G.D.J. Paris, 1994.

THESES ET MEMOIRES.

BOUASSIDA S.: L'alerte du commissaires aux comptes, Mémoire pour l'obtention du diplôme d'expert comptable, ISCAE et Commission du diplôme national d'expert comptable, 1996.

SEBAI M.: les dirigeants d'entreprise et le droit des procédures collectives. Fac. Sc. juridiques politiques et sociales, 1996/1997.

BADIR M. :le plan de cession dans le règlement judiciaire, Faculté de Droit de Tunis. 1996/1997.

RIAH S. : Le redressement de l'entreprise en difficulté en droits français et tunisien, Université Paris V, 93/94.

ACTES DES SEMINAIRES

Actes de la conférence de l'Institut Arabe des Chefs d'entreprises (IACE) tenue les **2 et 3/12/94** à Sousse sur l'ajustement structurel de l'entreprise.

Actes du colloque organisé par la faculté de droit et des sciences politiques de Tunis et l'association tunisienne de droit privé les **19, 20 et 21/9/95**: La loi du 17 avril 1995 relative au redressement des entreprises en difficulté.

Actes du séminaire organisé par L'IFID les **20, 21 et 22/9/1995** : Le redressement des entreprises en difficulté économique

Actes du Colloque organisé par le ministère de l'Industrie et la mission économique et financière de l'ambassade de France le **23/11/1995**: Diagnostic Stratégique de l'entreprise.

Actes du colloque organisé par l'institut supérieur de la magistrature les **15 et 16/12/95** : Le redressement des entreprises en difficulté économique

Actes du séminaire organisé par l'ISCAE et l'association des anciens de l'ISG, le **25/04/ 1996**: Diagnostic Stratégique de l'entreprise

Actes du 1er Colloque national organisé par les ministères de la justice et de l'industrie et L'UTICA le **17/12/1996** : Le régime de redressement des entreprises en difficulté.

Actes du colloque organisé par la faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de Tunis, l'université de Toulouse 1 et l'association de promotion des études juridiques les **6 et 7/05/1997** à Tunis: La loi du 17 avril 1995 sur le redressement des entreprises en difficulté, des nécessités économiques aux problèmes juridiques.

Actes du 2ème Colloque national organisé par les ministères de la justice et de l'industrie et L'UTICA le **16/12/1997**: Le régime de redressement des entreprises en difficulté.

ARTICLES DE REVUE.

BARBE, D : pour une réforme des aides aux entreprises en difficulté, analyse financière 2ème tri. 1992.

Entreprises en difficulté, les principales innovations du décret du 21 octobre 1994. Les petites affiches - les journaux judiciaires associés N° 71 du 14/6/1995

DUCOULOUX C. Favard., Entreprises en difficultés quelles solutions? Les petites affiches n° 132, 3/11/1993.

Paul Philippe MASSONI., La situation des créanciers après la réforme de la loi du 25 janvier 1985 Gazette du palais - 9/1994

Le bilan décennal 1987- 1997. Revue conjoncture N° 207, 11-12/ 1997

DELPHINE S., Comment éviter le dépôt du Bilan, L'entreprise N° 121, 11/1995

HELAL M., Le risque de crédit et la défaillance d'entreprise, une présentation théorique et une évolution empirique., Revue finances et développement au Maghreb N° 13, 12/94

DUMONTIER P., Vices et vertus des modèles de prévision de défaillances, la revue Banque N° 514, 1991.

HRIZ O., Les petites et moyennes entreprises et les nouvelles données du marché, la revue comptable et financière N° 31/ 96.

LABASTIE DAHDOUH C., Le redressement des entreprises en difficulté économique mesures préventives et curatives précoces, R.J.L Avril 1997 p 29.

KOENIG G., Entreprises en difficultés: des symptômes aux remèdes, revue française de gestion, Jan. Fev 85.

L'assistance des autorités publiques aux entreprises en difficulté, R.J.Com., 1983, n° spécial.