



***REDRESSEMENT DE SOCIETE EN DIFFICULTE : LE CAS
D'UNE PME EN INGENIERIE AU MALI***

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU

**MASTER SPECIALISE EN
MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Présenté le 27 Avril 2015 par

DAO Kassoumou

Promotion [Cohorte Juin 2012]

CITATIONS

« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté »

(Winston CHURCHILL).

« Une période d'échec est un moment rêvé pour semer les graines du succès. »

(Paramahansa Yogananda)

REMERCIEMENTS/ DEDICACE

Je remercie M. Abdoulaye MAIGA, Ex-Directeur des opérations du Millenium Challenge Account Burkina Faso (MCA-Burkina) et Administrateur du bureau d'ingénierie SCET Batimax Mali pour m'avoir aidé dans le choix de ce thème d'étude et accepté de me mettre à disposition les données financières de son entreprise dans le cadre de ce Projet de Fin d'Etudes.

Je remercie également le Coordinateur de la Formation M. Tété Enyon GUEMADJI-GBEDEMAH et tout le corps professoral (enseignants, Experts et Tuteur) en charge de la FPL (formation professionnelle en ligne).

Je remercie aussi tous les camarades de la cohorte de Juin 2012 ayant fait équipe avec moi lors des SP pour leur patience, leur dévouement et leur esprit de bonne collaboration. Ces moments de rencontre furent chaleureux et très productifs.

DAO Kassoumou

RESUME

Ce projet de fin d'études est la phase terminale de la formation professionnelle en ligne du Master II en Management Stratégique et Opérationnel. Il porte sur une étude de cas se rapportant au *Redressement d'entreprise en difficulté d'une PME en ingénierie - BTP au Mali (SCET Batimax)*. Il s'est agi tout d'abord de diagnostiquer les difficultés de ladite entreprise dans tous ses démembrements sur la base de méthodes et techniques apprises lors de la formation afin d'identifier ses points de faiblesses et ses forces. Ensuite, des solutions idoines ont été proposées pour améliorer les forces et corriger les points faibles. Le plan de mise en œuvre de ces mesures correctives appelée plan de redressement est une force de propositions pour extirper SCET Batimax du gouffre économique dans lequel elle se trouve depuis la crise accidentelle et politico-sécuritaire qu'a connu le Mali en 2012 avec le départ des partenaires techniques financiers. Les conditions de réussite ont été définies afin de guider et faciliter la mise en œuvre de ce plan, qui certes, va rencontrer des contraintes.

Mots Clés :

- 1 – Entreprise en difficulté*
- 2 – Diagnostic*
- 3 – Forces*
- 4 – Faiblesses*
- 5 – Plan de redressement*

ABSTRACT

This memory of end of studies is the terminal step of online training Master II in Strategic and Operational Management. It focuses on a case study related to the company in difficulty Recovery of a civil engineering SME in Mali (as SCET Batimax). It came first diagnose the difficulties of the undertaking in all its branches based on methods and techniques learned during the training to identify areas of weaknesses and strengths. Then appropriate solutions were proposed to improve the strengths and correct weaknesses. The implementation plan for these remedies called recovery plan is a source of proposals to root SCET Batimax from economic collapse wherein it is since accidental and political and security crisis experienced by the Mali with the departure of Financial and Technical Partners. The conditions for success were defined to guide and facilitate the implementation of this plan, which certainly will encounter constraints.

Key words :

- 1 – Enterprise in difficulty*
- 2 – Diagnosis*
- 3 – Strengths*
- 4 – Weaknesses*
- 5 – Recovery plan*

LISTE DES ABREVIATIONS

AC	: Actif Circulant
AI	: Actif immobilisé
BTP	: Bâtiment et Travaux Publics
CA	: Chiffres d’Affaires
C.A.F	: Capacité d’Autofinancement
DAS	: domaines d'activités stratégiques
EBE	: Excédent Brut d'Exploitation
FCFA	: Franc des Communautés Financières d'Afrique
FRN	: Fonds de Roulement Net
OICM	: Ordre des Ingénieurs Conseils du Mali
PC	: Passif Circulant
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PTF	: Partenaires Techniques Financiers
M.B.A	: Marge Brute d’Autofinancement
VA	: Valeur Ajoutée
RS	: Ressources Stables
SCET	: Société de Conseils et d’Etudes Techniques
SME	: Small and Medium-sized Enterprise
SP	: Situation – Problèmes
TA	: Trésorerie Actif
TP	: Trésorerie Passif

SOMMAIRE

Citations	ii
Remerciements/ Dédicace	iii
Résumé	iv
Abstract.....	iv
liste des abréviations.....	v
Sommaire	1
Liste des tableaux.....	3
Liste des figures.....	3
I. Introduction.....	4
II. Objectifs et Hypothèse d'étude.....	5
2.1 Les préalables au diagnostic global d'entreprise	5
2.1.1 Les sources d'informations pour la réalisation du diagnostic global	5
2.2 description de la structure scet batimax	6
2.2.1 Fiche synoptique.....	6
2.2.2 Présentation générale de l'organisation	6
2.3 Environnement Interne	7
2.3.1 Organisation et domaine d'intervention, de compétence	7
2.3.2 Ressources Humaines	8
2.3.3 Ressources matérielles	8
2.4 Environnement externe	9
2.4.1 Les partenaires & clients	9
2.4.2 Les concurrents.....	9
III. Matériels et Méthodes	9
3.1 Le diagnostic financier	10
3.2 Le diagnostic fonctionnel	10
3.3 Le diagnostic commercial.....	11
3.3.1 L'analyse des résultats et la mesure des performances commerciales	11
3.3.2 L'étude de la politique commerciale et du plan marketing.....	11
3.3.3 L'analyse des moyens et de l'organisation de la fonction commerciale.....	11
3.3.4. L'évaluation de l'environnement commercial.....	11
3.4 Le diagnostic technique	12
3.4.1 L'analyse des résultats de la fonction production.....	12
3.4.2 L'étude de la politique de la fonction technique	12
3.4.3 L'évaluation des moyens et de l'organisation de la fonction technique	12
3.5 Le diagnostic des ressources humaines.....	12
3.5.1 L'analyse des performances sociales et des résultats économiques.....	12
3.5.2. L'étude de la politique menée au sein de la fonction sociale	13

3.5.3 L'analyse de l'environnement de la fonction « personnel »	13
3.6 Le diagnostic stratégique	13
3.6.1 Rôle et objectif du diagnostic stratégique :	13
3.6.2 L'identification des métiers de l'entreprise et La segmentation stratégique :	14
3.6.3 Les démarches du diagnostic stratégique :	14
IV. Résultats.....	15
4.1 Diagnostic Financier.....	15
4.1.1 Détermination des soldes intermédiaires de gestion	15
4.1.2 Analyse de la structure financière	15
4.1.2 Analyse de l'activité de l'entreprise	20
4.1.3 Analyse de la rentabilité de l'entreprise.....	22
4.1.4 Synthèse des ratios.....	23
4.2 Diagnostic fonctionnel	23
4.3 Diagnostic technique.....	24
4.4 Diagnostic des ressources humaines.....	25
4.5 Diagnostic stratégique	26
4.6 Recommandations : Plan de redressement de SCET Batimax.....	27
4.6.1. Le redressement stratégique de SCET BATIMAX.....	27
4.6.2. Le redressement sur le plan financier	27
4.6.3. Le redressement sur le plan commercial	30
4.6.4. Le redressement sur le plan technique	31
4.6.5. Le redressement sur le plan organisationnel et administratif	31
4.6.6. Le redressement sur le plan social	33
V. Discussion et Analyses	33
5.1 Appréhensions sur les difficultés.....	33
5.1.1. Caractère structurel de la réduction des débouchés	34
5.1.2. Contrainte de financement.....	34
5.1.3. Le système d'information interne.....	34
5.2 Les conditions de réussite du plan de redressement.....	35
VI. Conclusion.....	37
VII. Bibliographie.....	38
VIII. Annexes.....	39
Annexe 1 : Bilans financiers consolidés des années 2010 à 2014	39
Annexe 2 : Comptes de résultats consolidés des années 2010 à 2014	40

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Renseignements administratifs de SCET Batimax	6
Tableau 2 : évolution du personnel des 5 dernières années	8
Tableau 3 : Ordre d'enregistrement de SCET BATIMAX sur la liste de l'OICM	9
Tableau 4 : Calcul des soldes intermédiaires de gestion.....	15
Tableau 5 : Analyse de la structure (Actif et Passif) des bilans financiers reclassés	16
Tableau 6 : Ratios structurels et de l'équilibre financier	19
Tableau 7 : Ratios de l'activité	21
Tableau 8 : Ratios de la rentabilité.....	22
Tableau 9 : Analyse de la répartition des effectifs par fonctions	25
Tableau 10 : Tableau de bord du redressement.....	36

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Processus du diagnostic global de l'organisation	10
Figure 2 : évolution du CA, et comparaison PC/AC.....	16
Figure 3 : évolution du CA, et comparaison RS/AI	17
Figure 4 : Structure de l'ACTIF	17
Figure 5 : Structure du PASSIF.....	17
Figure 6 : Schéma de diminution des dépenses.....	28

I. INTRODUCTION

Le secteur du BTP au Mali est l'un des secteurs professionnels qui a le plus souffert de la crise politico-sécuritaire qu'a connu le pays depuis les événements de Mars 2012. Cette crise a été un événement imprévisible pour bon nombre de bureaux d'ingénierie qui ont commencé à rencontrer des difficultés. C'est le cas d'une Petite et Moyenne Entreprise (PME) spécialisée en ingénierie du BTP dénommée SCET BATIMAX.

Les difficultés rencontrées par l'entreprise sont les impayés chroniques, incidents de paiements, et déficits chroniques. En conséquence, la gestion des difficultés de l'entreprise, suppose une fine analyse tactique et stratégique de ses organes de fonctionnement.

Pour ce faire SCET BATIMAX entend développer un plan de redressement et de relance des activités. Ce thème qui nous a été offert par le Directeur du bureau SCET BATIMAX, répond bien aux besoins de sa structure.

Ainsi, nous prendrons le soin de répondre aux questions suivantes :

- Comment identifier et diagnostiquer l'origine des difficultés ?
- Quels sont les stratégies et les leviers d'action susceptibles de fonder le projet de redressement ?

La démarche suivante sera adoptée :

✓ **Recueil de données sur l'organisation**

Cette analyse se fera avec l'aide de son administrateur avec qui nous allons échanger dans la plus grande transparence et disposer des données fiables sur son organisation.

✓ **Diagnostic de l'organisation ;**

Il sera nécessaire de diagnostiquer les raisons des difficultés en essayant de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi et comment l'entreprise en est-elle arrivée à cette situation ?
- Qu'allons-nous modifier, par rapport à la gestion précédente, pour sauver l'organisation SCET Batimax?
- Quelles actions et quels outils faut-il mettre en œuvre dans cette phase critique pour assurer la survie, sortir des difficultés et entrer dans la phase de redressement ?

✓ **Proposition d'un plan de redressement;**

Et comme toute œuvre humaine, l'entreprise naît, croît, se développe et souvent disparaît. Vue de cet angle, la défaillance d'une entreprise constitue un moyen de sortie du marché.

Mais avant de la condamner à mourir, l'entreprise présentant un ensemble de signes préoccupants doit avoir une chance pour se remettre en marche, son cas est similaire au malade auquel on prescrit un remède.

Il s'agit pour nous d'établir cette stratégie dans le temps afin de sortir de la crise et de manière autonome. Ce plan de redressement aura pour but de permettre à la PME SCET Batimax de dégager des bénéfices suffisants pour fonctionner à nouveau seule. Des leviers d'actions semblent exister et seront définies à l'issue de ce projet de fin d'étude.

II. OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE

Par définition, le diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise, pour corriger les premiers (faiblesses) et exploiter au mieux les seconds (forces).

Il sera nécessaire de répondre impérativement à deux critères :

- Etre réaliste : c'est-à-dire sans prévisions complaisantes pour écarter tous faux espoirs.
- Etre créatif : c'est-à-dire orienter vers des solutions, des mesures à prendre, en bref vers l'action concrète.

En outre, l'objectif général de ce projet de fin d'études est surtout d'élaborer une stratégie de relance des activités appelée « Plan de redressement » en vue d'augmenter les revenus de l'organisation. Cela passe forcément par les objectifs spécifiques à savoir : interpréter les indicateurs d'alerte, et de mettre en lumière les diverses actions susceptibles de sauvegarder et de redresser la PME en difficulté.

2.1 LES PREALABLES AU DIAGNOSTIC GLOBAL D'ENTREPRISE

La mise en œuvre d'un diagnostic global d'entreprise repose sur une démarche bien claire qui exige une collecte d'informations internes et externes.

2.1.1 Les sources d'informations pour la réalisation du diagnostic global

Ces informations sont regroupées en données internes et données externes.

❖ Les données internes

Il s'agit de toutes les données enregistrées et transmises par l'entreprise tels que :

- ✓ Les documents comptables et financiers notamment ceux des dernières années, (les bilans de 2010 à 2014 ont été obtenus)
- ✓ Les données sociales de l'entreprise.

❖ Les données externes

Ce sont des données acquises à l'extérieur de l'entreprise pour accomplir le diagnostic voulu, il s'agit essentiellement :

- ✓ Des statistiques et données des organismes officiels nationaux et internationaux et les partenaires (pouvoirs publics, banquiers, fournisseurs, clients, etc.)

Ces informations enregistrées seront complétées par d'autres informations non enregistrées telles que les entretiens avec le personnel et le directeur de SCET BATIMAX.

2.2 DESCRIPTION DE LA STRUCTURE SCET BATIMAX

2.2.1 Fiche synoptique

Intitulé	Renseignements
Nom ou raison sociale	Société de Conseils et d'Etudes Techniques : SCET BATIMAX
Forme juridique actuelle	Société à responsabilité limitée - Sarl avec un capital de 1000 000 FCFA
Date de création	2009
Adresse exacte (n° de rue et bâtiment)	Siège : Djelibougou Extension Rue 288 Porte 713 Commune 1 – Bamako
E-mail	scetbatimax@gmail.com
N° Fiscal Mali	081116316 H
N° Inscription au Registre du Commerce RC:	MA.BKO 2009 -B1618 du 02/04/2009
Carte d'Agrément des TP – N°	N°09-032-IC-API-MALI-GI Affilié à l'OICM – Carte N° 211
N° Caisse de Sécurité Sociale INPS	832394011
Nom et prénoms du responsable	Abdoulaye MAIGA : Promoteur

Tableau 1 : Renseignements administratifs de SCET Batimax

2.2.2 Présentation générale de l'organisation

SCET BATIMAX est un bureau d'études techniques intervenant à trois niveaux :

- ✓ en amont dans l'Assistance, l'identification, la programmation,
- ✓ dans la conception technique,
- ✓ puis en aval dans la Direction des Travaux des projets de construction.

Son gérant, Abdoulaye MAIGA, diplômé des Ponts et Chaussées de Paris et de l'ENI-

Bamako, s'est spécialisé dans l'assistance aux maîtres d'ouvrages et a développé une démarche qualité dans des institutions comme le Millenium Challenge Account (MCA Burkina Faso), et CET Mayotte. SCET Batimax s'est entouré d'experts consultants qui mettent à disposition leurs expériences acquises dans le monde entier, dans les Grands Projets : Routes, Travaux Publics, Assainissement, Bâtiments, Aménagements Urbains et autres, pour concevoir, conduire et contrôler les projets dans les Normes et Règles de l'Art.

Dans la conduite de projets, SCET BATIMAX mobilise toutes les ressources requises et met ses expériences à la disposition de ses clients tout en mettant un accent particulier **sur leur satisfaction**.

2.3 ENVIRONNEMENT INTERNE

2.3.1 Organisation et domaine d'intervention, de compétence

Organisation :

La SCET BATIMAX est organisée de la manière suivante:

- ***Une Direction Générale appuyée par un secrétariat – comptabilité.***

C'est l'organe de contrôle, de supervision, de gestion, de décision, d'analyse et de synthèse des différentes activités de l'entreprise. Elle programme également la destinée de l'entreprise.

- ***Le département technique***

Ce département est chargé des études techniques et économiques, de leur vérification, de l'assistance des missions de suivi, de surveillance et de contrôle sur les chantiers, ainsi que de l'expertise des travaux.

Domaine de compétence ou Portefeuille d'activités

Les prestations du bureau sont :

- ✓ Les études de projets des routes neuves, d'entretien routier, d'ouvrage d'art,
- ✓ Les études de projets d'aménagement hydro-agricoles,
- ✓ Les études techniques des bâtiments,
- ✓ Le contrôle des travaux de routes neuves, d'entretien routier, d'ouvrage d'art,
- ✓ Le contrôle des travaux d'aménagement hydro-agricoles,
- ✓ Le contrôle des travaux de projets de bâtiments,
- ✓ L'assistance technique aux partenaires du développement local et rural,

2.3.2 Ressources Humaines

Le personnel permanent est composé comme suit :

- 2 ingénieurs génie civil (direction générale et direction technique)
- 1 technicien génie civil (dessinateur)
- 1 secrétaire - comptable

En outre, le bureau s'appuie sur un réseau de consultants et d'experts externes selon les besoins (techniciens surveillants, ingénieurs superviseurs et ingénieurs chargés d'études).

Personnel d'encadrement	2014	2013	2012	2011	2010
Cadres	02	02	01	01	01
Maîtrise	02	02	02	02	02
Total	04	04	03	03	03
Variation	+0	+1	+0	+0	+2

Tableau 2 : évolution du personnel des 5 dernières années

2.3.3 Ressources matérielles

Outils informatiques

- ➡ 2 Laptops TOSHIBA 256 Méga de RAM, 40 Giga de disque dur ;
- ➡ 2 micro-ordinateurs, marque TOSHIBA Pentium 4, 60 Go DD.
- ➡ 3 desktops pentium III de 256 Méga de RAM, 40 Giga de disque dur ;
- ➡ 1 imprimante Laserjet 4 plus,
- ➡ 1 imprimante Laserjet 3100 Multifonctionnelle;
- ➡ 1 imprimante desk jet 1125C A3 et A4 en couleur et noir ;
- ➡ 1 table traçante ;

Logistique

- ➡ 1 véhicule "Toyota Land cruiser" tout terrain en bon état ;
- ➡ 1 véhicule « Pic Up Toyota » tout terrain en bon état ;
- ➡ 2 motos et scooters;
- ➡ Un (1) ensemble d'appareils topographiques :
 - 1 Station totale TC 1600,
 - 1 station totale TPS 703 et
 - 2 niveaux ;

2.4 ENVIRONNEMENT EXTERNE

2.4.1 Les partenaires & clients

SCET BATIMAX s'associe ponctuellement avec de nombreuses autres entreprises partenaires nationales et internationales, leader en ingénierie (malienne et européenne).

Les Clients de SCET BATIMAX sont :

- ➡ les agences d'exécution ;
- ➡ les projets et programmes ;
- ➡ les administrations et Institutions publiques ;
- ➡ les organisations non gouvernementales.

2.4.2 Les concurrents

Il existe une panoplie de concurrents enregistrés à l'ordre des ingénieurs conseils du Mali. En 2015, 167 bureaux ont été enregistrés sur la liste de l'ordre des Ingénieurs Conseils du Mali (OICM-MALI) sur 253 cartes professionnelles autorisées. Scet Batimax est enregistré comme suit sur le tableau récapitulatif de l'ordre des ingénieurs conseils du Mali (OICM).

N°	Bureau d'ingénieurs Conseils	N° Carte
135	SCET BATIMAX SARL	211

Tableau 3 : Ordre d'enregistrement de SCET BATIMAX sur la liste de l'OICM

III. MATERIELS ET METHODES

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

En décomposant cette définition, on peut ressortir les principales tâches qu'accomplit une entreprise. Ces tâches sont regroupées d'une manière aussi homogène que possible et confiées à plusieurs personnes et services. Cette logique de décomposition de l'ensemble de ces tâches débouche sur la notion de fonctions spécialisées. Ces dernières peuvent être regroupées en quelques grandes fonctions, en l'occurrence : la fonction commerciale, la fonction Technique (production et approvisionnement), la fonction personnel, la fonction financière et administrative, la fonction direction (stratégique).

Notre diagnostic s'articulera alors autour d'un processus qui opère une analyse des principales

fonctions de l'entreprise, sans toutefois négliger leur interdépendance comme suit :

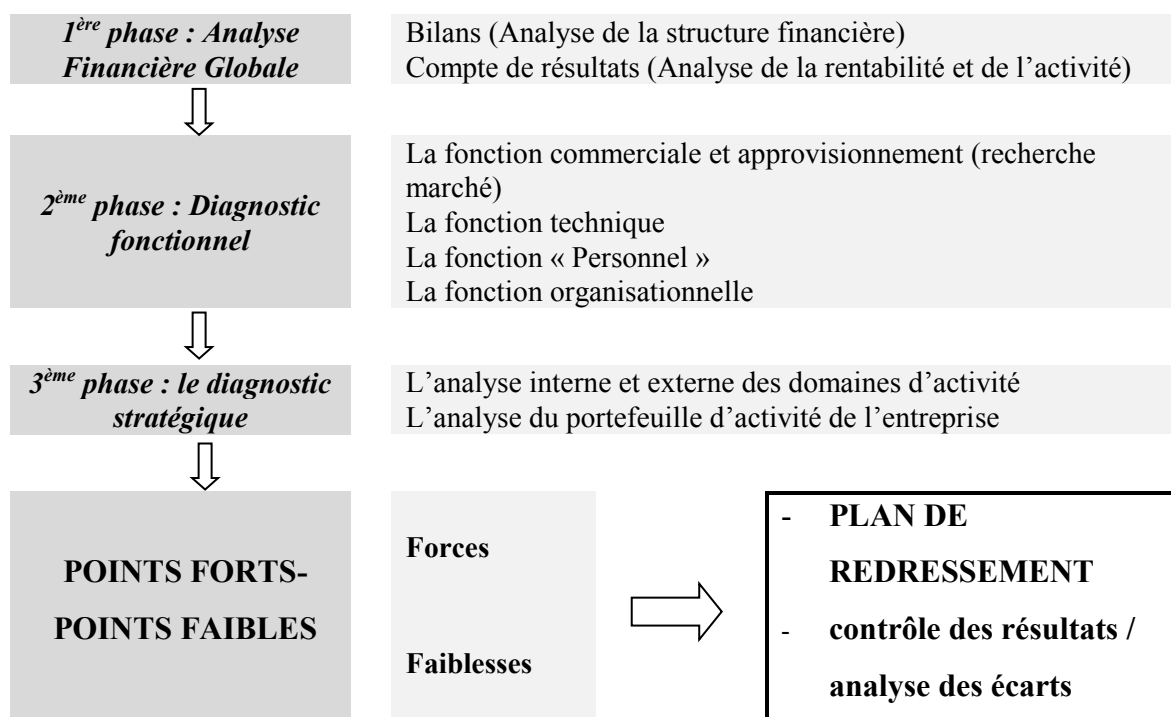


Figure 1 : Processus du diagnostic global de l'organisation

3.1 LE DIAGNOSTIC FINANCIER

Le diagnostic financier bénéficie d'un statut privilégié au sein du diagnostic global de l'entreprise. Il consiste en l'étude de la structure financière et de la liquidité de l'entreprise en se basant sur le bilan d'une part et d'autre part, l'étude de la rentabilité et de l'activité de l'entreprise en se basant sur le compte de résultats. Un certain nombre de ratios de structure, d'activité, de rentabilité, prévus seront calculés pour donner plus de pertinence à l'étude.

Cependant, avant d'effectuer cette analyse, un certain nombre de retraitements des comptes donnés par le système d'information comptable sont nécessaires, ceci pour disposer d'une image fidèle de la réalité de SCET BATIMAX.

3.2 LE DIAGNOSTIC FONCTIONNEL

Le diagnostic fonctionnel portera sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise en vue de faire apparaître les points forts et les points faibles de chaque fonction et faire ressortir, de ce fait, la contribution de chacune d'elles à la formation des résultats de l'entreprise.

Le diagnostic de chacune des fonctions reposera sur la démarche suivante :

- ✓ L'analyse des résultats de la fonction,

- ✓ L'étude des politiques menées dans chaque fonction,
- ✓ L'évaluation des moyens et de l'organisation de la fonction,
- ✓ L'analyse de l'activité et de l'environnement de la fonction.

3.3 LE DIAGNOSTIC COMMERCIAL

La principale mission de la fonction commerciale consiste à identifier les besoins des clients et à mettre en place des stratégies et un plan marketing, répondant à ces besoins. Son diagnostic visera essentiellement à s'assurer que les services offerts sont compétitifs, en conséquence d'une bonne utilisation des méthodes techniques et commerciales.

3.3.1 L'analyse des résultats et la mesure des performances commerciales

La mesure des performances commerciales de l'entreprise repose sur l'examen d'un certain nombre d'indicateurs, notamment l'analyse du CA global et son évolution, l'analyse de l'évolution des services finis, l'analyse de la position des services de l'entreprise sur le marché et par rapport à la concurrence, l'analyse des coûts de la fonction commerciale (coût de personnel, de déplacement, fourniture de bureau).

3.3.2 L'étude de la politique commerciale et du plan marketing

Asseoir une politique commerciale consiste à définir les principaux programmes d'action à mettre en œuvre en fonction des objectifs à atteindre et de l'état du marché en matière de services, de prix, de communication, et de la relation avec la clientèle.

3.3.3 L'analyse des moyens et de l'organisation de la fonction commerciale

L'examen des moyens de la fonction commerciale porte sur l'ensemble de ses capacités humaines, matérielles et les services offerts sur le marché.

Par ailleurs, la fonction commerciale, pour accomplir ses différentes tâches, peut s'organiser selon différentes formules qu'il conviendrait d'examiner et apprécier leur contribution à la réalisation des performances de l'entreprise.

3.3.4. L'évaluation de l'environnement commercial

L'environnement commercial de l'entreprise est analysé par rapport au niveau des clients actuels et potentiels (besoins, habitude, pouvoirs d'achat...), par rapport au niveau des concurrents (intensité de la concurrence, le type de marché...) et au cadre général et réglementaire (la législation en vigueur, contrôle des services).

3.4 LE DIAGNOSTIC TECHNIQUE

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

3.4.1 L'analyse des résultats de la fonction production

Cette analyse se penche essentiellement sur les résultats quantitatifs de la fonction. A cet effet, un certain nombre d'indicateurs sont prévus :

- ✓ Indicateurs de production : parmi les éléments à analyser, on cite le CA réalisé, le taux de son évolution et le volume global de production.
- ✓ Indicateurs de productivité et rendement : en appréciant notamment le taux de VA, VA par salarié et la productivité du personnel.

* Taux de VA= VA/production.

- ✓ Indicateurs de qualité : la qualité est contrôlée en examinant le volume des retours clients.

3.4.2 L'étude de la politique de la fonction technique

La fonction technique arrête une politique claire qu'il faudrait examiner, en matière de :

- Recherche/développement,
- Investissement,
- La qualité.

3.4.3 L'évaluation des moyens et de l'organisation de la fonction technique

L'étude de l'activité identifiera le comportement du personnel au travail.

3.5 LE DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES

La fonction « Personnel » se charge de fournir, à l'entreprise, les effectifs nécessaires, tant en volume qu'en qualification, lui permettant d'atteindre ses différents objectifs. Sa gestion s'avère d'une importance capitale, du fait de l'échange qui s'opère entre les performances sociales et économiques au niveau de l'entreprise.

3.5.1 L'analyse des performances sociales et des résultats économiques

Les principaux indicateurs à examiner sont :

- *Indicateurs de comportement des salariés.*
- *Indicateurs économiques de résultats et coûts de la fonction sociale,*
- *Indicateurs d'évolution des moyens humains.*

Il conviendrait d'examiner également la qualité de la communication entre les différents niveaux hiérarchiques, la communication avec le personnel, la reconnaissance des performances.

3.5.2. L'étude de la politique menée au sein de la fonction sociale

Il conviendrait d'apprécier la politique de l'entreprise en matière de :

- ✓ Recrutement et d'intégration au niveau de l'entreprise,
- ✓ Rémunération du personnel et amélioration des conditions du travail,
- ✓ Formations offertes aux salariés et la politique de promotion.

La fonction sociale est examinée par rapport à l'ensemble de ses moyens humains et matériels.

3.5.3 L'analyse de l'environnement de la fonction « personnel »

L'environnement de la fonction « personnel » est examiné par rapport à la situation du marché de l'emploi et ses potentialités, et aux avantages et contraintes de la réglementation du travail.

3.6 LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

La stratégie désigne un choix de critères de décisions qui visent à orienter, sur le long terme, les activités et les structures de l'organisation de l'entreprise en tenant compte de ses ressources et de ses avantages concurrentiels.

3.6.1 Rôle et objectif du diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique finalise le diagnostic global de l'entreprise en étudiant ses différents domaines d'activité tout en tenant compte de l'environnement et de son potentiel interne. Il a pour objectifs :

- ✓ De segmenter les activités de l'entreprise en entités homogènes.
- ✓ De mesurer les opportunités et menaces de chacun de ces segments.
- ✓ De déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise dans les différents domaines d'activités.
- ✓ D'analyser le rythme de croissance des marchés, ainsi que les facteurs de succès et les stratégies des concurrents dans les différents segments.

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

3.6.2 L'identification des métiers de l'entreprise et La segmentation stratégique :

La connaissance des métiers de l'entreprise et de ses domaines d'activités stratégiques constitue la phase préliminaire du diagnostic stratégique.

- *Le métier de l'entreprise,*
- *La segmentation stratégique.*

3.6.3 Les démarches du diagnostic stratégique :

Après avoir défini les différents segments stratégiques de l'entreprise (la segmentation stratégique), il va falloir les analyser en profondeur en couplant analyse externe et analyse interne.

L'analyse externe :

Elle consiste à analyser la demande, l'offre et l'évolution de l'environnement et à identifier les facteurs de succès spécifiques.

L'analyse interne :

Cette analyse passe par les étapes suivantes :

- ✓ Rappel préalable sur la finalité de l'entreprise,
- ✓ L'évaluation du degré de maîtrise des facteurs clés de succès par l'entreprise,
- ✓ L'évaluation de la position concurrentielle,
- ✓ La détermination des compétences requises et des nouvelles ressources nécessaires.

L'analyse du portefeuille d'activités :

L'analyse de l'ensemble des activités qui constituent le portefeuille de l'entreprise consiste à apprécier leur valeur intrinsèque et leur importance vis-à-vis de la concurrence en vue de définir pour chaque domaines d'activités stratégiques (DAS), la stratégie la plus adaptée et l'investissement le plus approprié.

IV. RESULTATS

Les difficultés sont d'ordre soit structurel soit conjoncturel.

- ✓ Les difficultés structurelles sont dues à l'organisation juridique, sociale, fiscale et commerciale de l'entreprise
- ✓ Les difficultés conjoncturelles sont dues à un environnement économique défavorable à l'activité de l'entreprise

4.1 DIAGNOSTIC FINANCIER

Les bilans et les comptes de résultats sur la période allant de 2010 à 2014 sont présentés en annexe 1.

Nous allons ainsi calculer quelques ratios financiers qui sont des indicateurs pour interpréter les résultats d'analyse de la structure financière, de l'activité de l'entreprise et de la rentabilité de l'entreprise à partir des soldes significatifs de gestion.

4.1.1 Détermination des soldes intermédiaires de gestion

Comme le SYSCOA le recommande, nous avons retenu les soldes suivants :

Soldes significatifs	2014	2013	2012	2011	2010
Marge brute sur matières	38, 604,799	32, 604,800	74, 536,750	130, 125,300	127, 115,301
Valeur Ajoutée	26, 044,642	20, 180,497	16, 919,177	65, 609,529	32, 599,530
Excédent Brut d'Exploitation	17, 621,809	11, 757,664	8, 496,344	57, 188,725	24, 178,726
Résultat d'Exploitation	13, 863,332	7, 999,187	4, 737,867	53, 430,248	20, 420,249
Résultat Financier	0	0	0	0	0
Résultat des Activités ordinaires	13, 863,332	7, 999,187	4, 737,867	53, 430,248	20, 420,249
Résultat Hors Activités ordinaires	0	0	0	0	0
Résultat Net d'Exploitation	4, 855,244	(1, 008,901)	(1, 388,207)	47, 304,174	14, 294,175

Tableau 4 : Calcul des soldes intermédiaires de gestion

4.1.2 Analyse de la structure financière

Analyse du passif et de l'actif des bilans

A la lumière des tableaux suivants, les capitaux permanents sont supérieurs aux valeurs immobilisées, et les actifs circulants inférieurs aux dettes à court terme, ceci dénote que l'entreprise se trouve dans le besoin de financement de ses immobilisations (fonds de

roulement négatif ces 2 dernières années) D'où, l'entreprise se trouve dans un état virtuel de faillite et ne peut pas faire face à ses engagements à court terme.

2014	ACTIF	PASSIF
	A.I	RS
	9, 657,372	9, 604,820
	51.05%	50.77%
	A.C	PC
	3, 210,929	9, 314,342
	16.97%	49.23%
	T.A	TP
	6, 050,861	-
	31.98%	0.00%
	18, 919,162	18, 919,162

2013	ACTIF	PASSIF
	A.I	RS
	2, 814,350	6, 361,369
	17.95%	40.58%
	A.C	PC
	2, 810,500	9, 314,342
	17.93%	59.42%
	T.A	TP
	10, 050,861	-
	64.12%	0.00%
	15, 675,711	15, 675,711

2012	ACTIF	PASSIF
	A.I	RS
	35, 504,345	50, 674,444
	63.11%	90.07%
	A.C	PC
	5, 210,929	5, 584,651
	9.26%	9.93%
	T.A	TP
	15, 543,821	-
	27.63%	0.00%
	56, 259,095	56, 259,095

2011	ACTIF	PASSIF
	A.I	RS
	66, 465,855	66, 356,826
	82.96%	82.83%
	A.C	PC
	3, 335,420	13, 758,657
	4.16%	17.17%
	T.A	TP
	10, 314,208	-
	12.87%	0.00%
	80, 115,483	80, 115,483

2010	ACTIF	PASSIF
	A.I	RS
	29, 455,855	33, 346,826
	62.53%	70.79%
	A.C	PC
	3, 335,420	13, 758,657
	7.08%	29.21%
	T.A	TP
	14, 314,208	-
	30.39%	0.00%
	47, 105,483	47, 105,483

Actif immobilisé (AI)
Actif Circulant (AC)
Trésorerie Actif (TA)

Ressources Stables (RS)
Passif Circulant (PC)
Trésorerie Passif (TP)

(Montant en FCFA)

Tableau 5 : Analyse de la structure (Actif et Passif) des bilans financiers reclassés

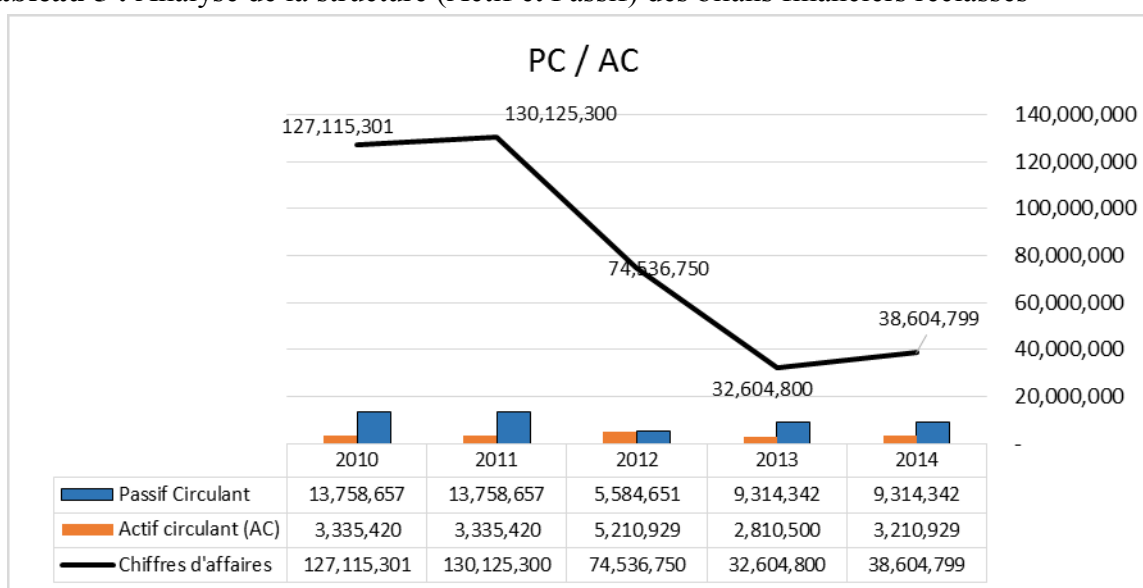


Figure 2 : évolution du CA, et comparaison PC/AC

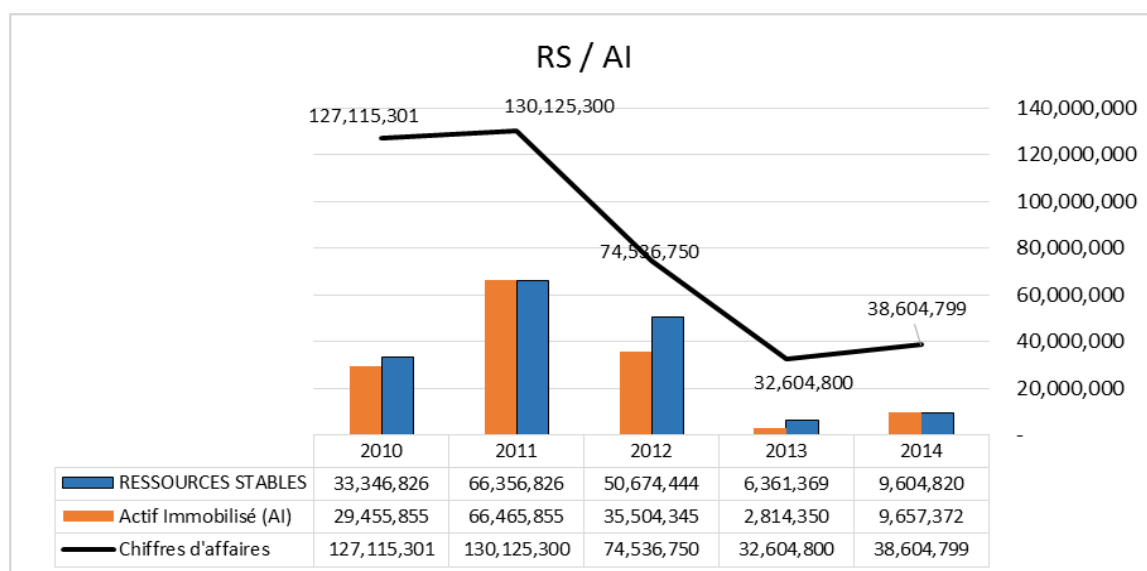


Figure 3 : évolution du CA, et comparaison RS/AI

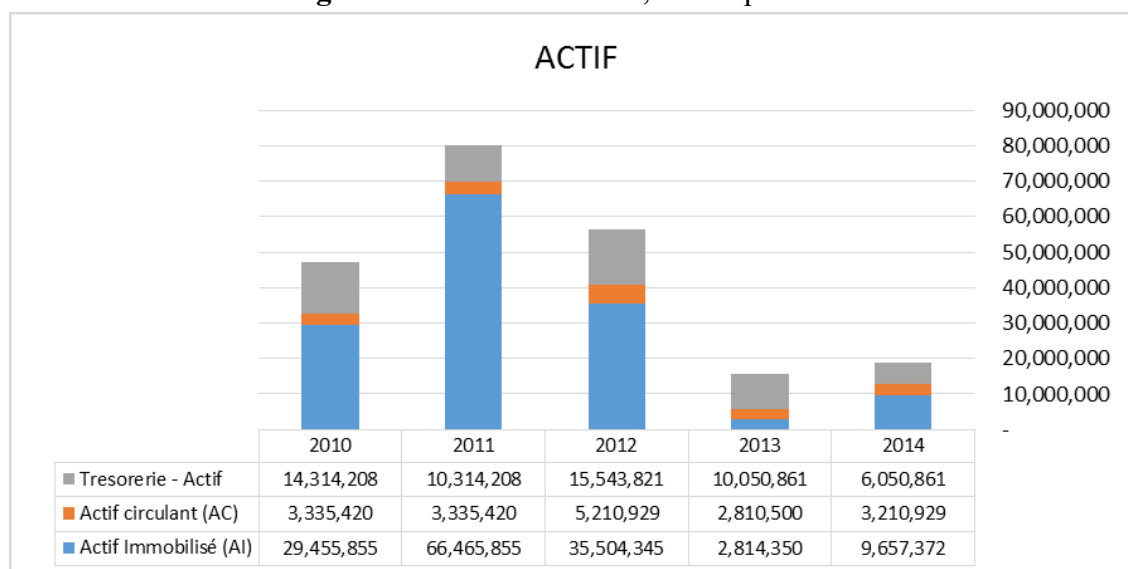


Figure 4 : Structure de l'ACTIF

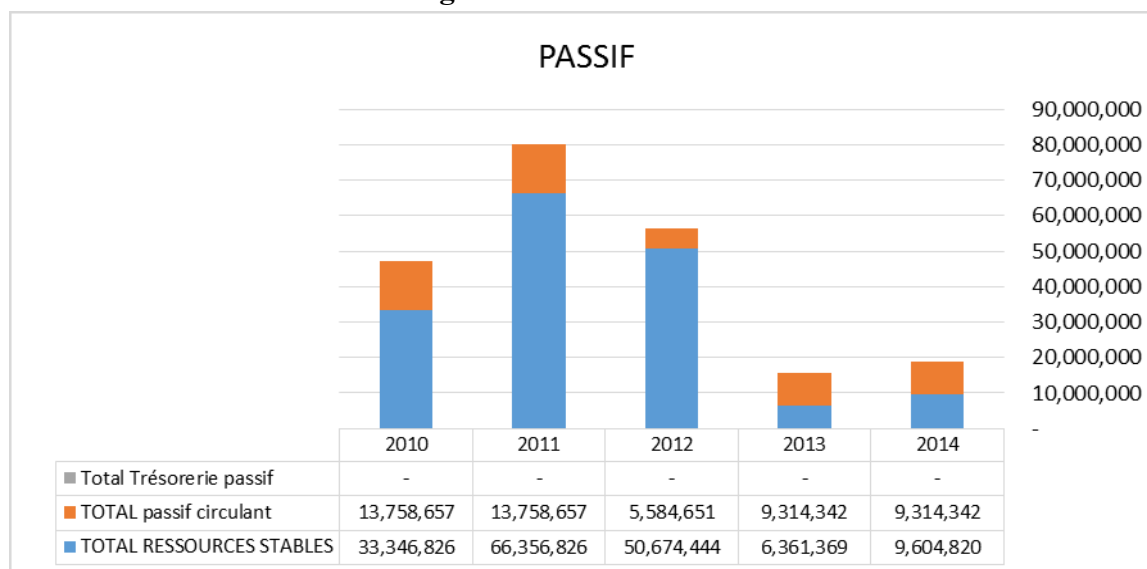


Figure 5 : Structure du PASSIF

A – Les ratios de structure – équilibre financier

N#	Désignations	Interprétation	Formule de calcul	2014	2013	2012	2011	2010
1	Financement des Emplois stables	Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables	Ressources stables / Emplois stables	99.46%	226.03%	142.73%	99.84%	113.21%
2	Autonomie financière	Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter	Capitaux propres/ Total des dettes	92.38%	25.35%	907.39%	482.29%	242.37%
3	Capacité de remboursement	L'endettement ne doit pas excéder 4 fois la capacité d'autofinancement	Dettes financières/ Capacité d'Autofinancement	0.12	1.45	0.00	0.00	0.00
4	Autofinancement	Il mesure la part de la valeur ajoutée consacrée à l'autofinancement	Autofinancement/ Valeur Ajoutée	33.07%	13.62%	14.01%	77.83%	55.38%
5	Couverture de l'actif circulant par le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	Il indique la part du fonds de roulement net global qui Finance l'actif circulant	Fonds de Roulement Net Global/ Actif circulant	-32.78%	-16.12%	291.12%	-3.27%	116.66%
6	Evolution du FRNG	Il mesure la marge de sécurité financière en nombre de jours du chiffre d'affaires	Fonds de Roulement Net Global x 360 j / Chiffre d'affaires hors taxes	-13	-7	80	-0.32	12
7	Evolution du BFRE	Il mesure l'importance du besoin en fonds de roulement d'exploitation en nombre de jours de chiffre d'affaires	Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation x360 j / Chiffre d'affaires hors taxes	-74	-99	-2	-30	-31
8	Solvabilité générale	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif	Total Actif/ 'Dettes à plus d'un an) +' Dettes à moins d'un an) j	183.43%	117.74%	1007.39%	582.29%	342.37%
		Ratio de solvabilité	Ressources Propres x 100/ Total du BILAN	45.48%	15.06%	90.07%	82.83%	70.79%
9	Liquidité générale	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme	Actif à moins d'un an / Passif à moins d'un an	34.47%	30.17%	93.31%	24.24%	24.24%

N#	Désignations	Interprétation	Formule de calcul	2014	2013	2012	2011	2010
10	Rendement par agent à la VA	Contribution des salariés à la valeur ajoutée :	VA / nombre d'agent (en FCFA)	6, 511,161	5, 045,124	5, 639,726	21, 869,843	10, 866,510
11	Charges salariales sur la VA	Charges salariales sur la VA	Frais de personnel FP/VA	32%	42%	50%	13%	26%
12	Evolution Consommation de matières premières	Evolution Consommation de matières premières par rapport au chiffre d'affaires	$(Mn - Mn-1) / CAn-1$	8%	12%	25%	16%	17%
13	Evolution Frais de personnel	Evolution Frais de personnel par rapport au chiffre d'affaires	$(FPn - FPn-1) / CAn-1$	22%	26%	11%	6%	7%
14	Evolution Autres charges	Evolution Autres charges par rapport au chiffre d'affaires	$(An - An-1) / CAn-1$	70%	62%	63%	77%	77%
15	Rémunération du facteur travail	Rémunération du facteur travail par la valeur ajoutée	Frais de personnel / VA en %	32%	42%	50%	13%	26%

Tableau 6 : Ratios structurels et de l'équilibre financier

Commentaires :

Ratios 1 à 3 :	Ratio d'indépendance financière (normalement $R > 1$) : A travers les chiffres de ce tableau, on constate une situation financière déséquilibrée en 2013 et 2014, d'où les capitaux permanents ne couvrent pas les immobilisations. Un ratio trop faible risque de compliquer les possibilités de trouver des financements externes.
Ratio 4 :	L'autofinancement très dégraissé pendant la crise commence à croître.
Ratios 5 à 7 :	Les BFR dégagés durant tous les exercices sont négatifs cela s'explique par l'importance des dettes à court terme par rapport à l'actif circulant. Si $FRN < 0$, les ressources stables ne couvrent pas les actifs de longue durée. La trésorerie est structurellement négative pour les deux derniers exercices.
Ratio 8 :	Ratio de la solvabilité : Normalement autour de 20% à 25% selon activité. Ce ratio dans notre cas d'étude est hors du seuil = ce qui explique que SCET est insolvable face à ses exigibles.
Ratio 9 :	SCET BATIMAX est insolvable c'est-à-dire qu'elle n'est pas capable de payer ses dettes à court terme et il y a danger qu'elle tombe en faillite, et il y a aussi perte de confiance de cette entreprise auprès de ses créanciers et fournisseur, qu'elle doit demander des reculs.

Ratio 10 :	La productivité de la main d'œuvre exprimée en termes de contribution des salariés à la valeur ajoutée a baissé par rapport aux deux premiers exercices. Malgré les difficultés, la PME n'a pas compressé son personnel.
Ratio 11 à 15 :	La proportion des charges par rapport à la valeur ajoutée reste acceptable tout au long de la période considérée sauf pour les deux années de la crise.

4.1.2 Analyse de l'activité de l'entreprise

B – Ratios d'activité

N#	Désignations	Interprétation	Formule de calcul	2014	2013	2012	2011	2010
16	Taux de croissance du CA HT	L'évolution du chiffre d'affaires permet de mesurer le taux de croissance de l'entreprise	$(CA_n - CA_{n-1}) / CA_{n-1}$	18.40%	-56.26%	-42.72%	2.37%	Non calculé
17	Taux de marge commerciale	Il mesure l'évolution de la performance de l'activité commerciale de l'entreprise	Marge commerciale / Ventes de marchandises HT	92.17%	87.58%	74.78%	83.52%	83.13%
18	Taux de croissance de la valeur ajoutée	L'évolution de la valeur ajoutée est également un indicateur de croissance	$(VA_n - VA_{n-1}) / VA_{n-1}$	29.06%	19.28%	-74.21%	101.26%	Non calculé
19	Taux d'intégration	Il mesure le taux d'intégration de l'entreprise dans le processus de production ainsi que le poids des charges externes	Valeur Ajoutée / Chiffre d'affaires HT	67.46%	61.89%	22.70%	50.42%	25.65%
20	Partage de la Valeur ajoutée (facteur travail)	Il mesure la part de richesse qui sert à rémunérer le travail des salariés	Charges de personnel / Valeur ajoutée	32.34%	41.74%	49.78%	12.83%	25.83%
21	Partage de la Valeur ajoutée (facteur capital)	Il mesure la part de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital investi	Excédent Brut d'Exploitation / Valeur ajoutée	67.66%	58.26%	50.22%	87.17%	74.17%

N#	Désignations	Interprétation	Formule de calcul	2014	2013	2012	2011	2010
22	Poids de l'endettement	Il mesure le poids de l'endettement de l'entreprise $2 > R > 1,5$ <i>normal</i> $1,5 > R$ <i>expansion</i>	Charges d'intérêts/ Excédent Brut d'Exploitation	0.53	0.79	0.66	0.24	0.57
23	Durée moyenne de crédit clients	Il mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti à l'entreprise à ses clients	Créances clients et comptes rattachés + en – cours de production/ Chiffre d'affaires TTC x360 j	29.94	31.03	25.17	9.23	9.45
24	Durée moyenne du crédit fournisseurs	Il mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être supérieur au ratio de crédit clients	Dettes fournisseurs et comptes rattachés x360 j / Consommations en provenance de tiers TTC	4.74	4.74	7.47	385.70	385.70

Tableau 7 : Ratios de l'activité

Commentaires :

Les Ratios montrent que SCET BATIMAX est en pleine expansion.

L'évaluation de l'activité met en évidence une baisse visible du chiffre d'affaires de 43% à 56% de 2011 à 2013 et une reprise de 18% en 2014 par rapport à l'exercice de 2013. De même que pour le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée a chuté en 2012 avec une forte baisse de 74% par rapport à 2011. Ces chutes sont dues, principalement au climat politique et sécuritaire qui a engendré le départ de tous les partenaires techniques Financiers du Mali.

La durée moyenne du crédit client connaît une hausse tandis que la durée moyenne du crédit fournisseurs baisse =>> certains clients sont en difficulté et/ou engendrer des problèmes de trésorerie. La Diminution du crédit fournisseurs indique SCET BATIMAX ne repousse pas les échéances de sortie de trésorerie, malgré la crise.

4.1.3 Analyse de la rentabilité de l'entreprise.

C – Ratios de rentabilité

N#	Désignations	Interprétation	Formule de calcul	2014	2013	2012	2011	2010
25	Taux de marge brute	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir de son chiffre d'affaires	Excédent Brut d'Exploitation / Chiffre d'affaires HT	45.65%	36.06%	11.40%	43.95%	19.02%
26	Taux de rentabilité financière	Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés	Résultat Net / Capitaux propres	56.42%	- 42.73%	- 2.74%	71.29%	42.87%
27	Taux de rentabilité économique	Il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et les prêteurs	Excédent Brut d'Exploitation/ Ressources Stables	183.47%	184.83%	16.77%	86.18%	72.51%
28	Taux de marge nette	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net à partir de son chiffre d'affaires	Résultat de l'exercice/ Chiffre d'affaires HT	12.58%	- 3.09%	- 1.86%	36.35%	11.25%
29	La marge économique	Analyse de l'Excédent Brut d'Exploitation	EBE / CA en %	46%	36%	11%	44%	19%

Tableau 8 : Ratios de la rentabilité

Commentaires :

Les taux de marge brute et économique connaissent une croissance de 10% ces deux dernières années après la crise.

On constate ces dernières années une Bonne rentabilité des fonds apportés par les associés et les prêteurs. La rentabilité financière de l'entreprise connaît une baisse avec un taux négatif en 2012 et 2013. Sur toute la période d'analyse, SCET BATIMAX se caractérise par une marge économique positive, malgré les difficultés.

4.1.4 Synthèse des ratios

Les points forts : 	Les points faibles : 
✓ Croissance du CA 10% ✓ Croissance de l'autofinancement ✓ Bonne rentabilité des fonds d'apports ou prêtés ✓ Niveau d'endettement acceptable	✓ Une très forte baisse des niveaux d'activité et de la valeur ajoutée. ✓ Productivité exprimée en termes de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée insuffisante. ✓ Rentabilité financière négative en 2012 et 2013. ✓ Baisse de la Contribution des salariés à la valeur ajoutée ✓ Retard dans le paiement par certains clients comme l'ETAT. SCET BATIMAX ne repousse pas les échéances de sortie de trésorerie (devrait repousser jusqu'à 30 jours au minimum)

4.2 DIAGNOSTIC FONCTIONNEL

La structure commerciale, au sein de la société accomplit les tâches suivantes :

- ✓ La réception et l'enregistrement des services accomplis,
- ✓ Le recueil des commandes des clients (appel d'offres et manifestations d'intérêt).
- ✓ La facturation et la livraison des produits finis après règlement du montant correspondant.

❖ Synthèse :

Les points forts : 	Les points faibles : 
<u>L'interaction avec les autres fonctions de l'entreprise:</u> Le service commercial entretient efficacement des relations permanentes avec les autres structures notamment la fonction comptabilité et finance pour lui fournir toutes les informations relatives au recouvrement des	Une politique de marketing pratiquement inexistant. La connaissance du marché, sa composition, ses besoins, ses avis et ou réserves quant aux produits commercialisés et à leur prix, la connaissance approfondie des services éventuels de substitution etc., sont autant de données que l'entreprise se doit de disposer afin

créances et le suivi des avances et avec la fonction technique pour lui fournir les informations et documents relatifs à la réception des services produits.	d'adapter sa production et ses prix et se prémunir de tout événement qui lui serait préjudiciable.
• <u>La clientèle de l'entreprise :</u> La clientèle de l'entreprise est constituée de l'ETAT du Mali (l'administration), des partenaires privés; et ONG internationales;	• <u>La politique de promotion et de communication:</u> L'entreprise ne fait aucun effort de communication sur ses services.
	• <u>Les fournisseurs de l'entreprise :</u> L'entreprise s'approvisionne auprès de plusieurs fournisseurs nationaux (location véhicules, matériels informatiques et bureautiques) qui ont des délais de paiement très courts.

4.3 DIAGNOSTIC TECHNIQUE

La société pour mener son activité dans les meilleures conditions s'est dotée d'une direction technique avec l'arrivée d'un second ingénieur. Le diagnostic repose sur :

Indicateurs de qualité

La qualité des services est incontestable en raison du choix minutieux des hommes employés dans la production.

L'organisation de la fonction technique

La fonction technique est organisée comme suit :

- ✓ La fonction technique est mal gérée par la société, par insuffisance de personnel,
- ✓ Les tâches techniques sont confiées à des consultants extérieurs

❖ Synthèse :

<u>Les points forts :</u> 	<u>Les points faibles :</u> 
• <u>La politique de recherche et développement</u> La société consciente de l'importance de la recherche dans le développement de ses procédés de production visant l'amélioration de la qualité de ses services, a	<u>Limites des Ressources humaines :</u> SCET BATIMAX Manque de compétence interne dans certains secteurs comme l'ingénierie en

Les points forts : 	Les points faibles : 
<i>fait recours à plusieurs spécialistes dans le domaine afin de lui apporter leur savoir-faire et leur expérience.</i>	<i>électricité, en hydraulique.</i>
• La politique d'investissement <i>La société, depuis sa création, était soucieuse de suivre l'évolution technologique. A cet effet, elle a tracé une politique d'investissement consistant à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour assurer sa survie et son développement par l'achat de logiciels de calcul très onéreux.</i>	

4.4 DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES

Personnel d'encadrement	2014	2013	2012	2011	2010
Cadres	02	02	01	01	01
Maîtrise	02	02	02	02	02
Total	04	04	03	03	03
Variation	+0	+1	+0	+0	+2

Tableau 9 : Analyse de la répartition des effectifs par fonctions

La société fonctionne sur la base d'une organisation simple définissant avec précision les tâches et responsabilités des grandes fonctions de l'entreprise (direction générale, direction technique).

❖ Synthèse

Les points forts : 	Les points faibles : 
• Qualification de personnel <i>Le potentiel humain de l'entreprise comprend deux cadres ingénieurs ayant reçu des formations de pointe au sein des grandes écoles et université, deux agents de maîtrise et d'exécution.</i>	• Qualification de personnel <i>Toutefois, ces capacités restent à renforcer par le recrutement de nouveaux diplômés, notamment dans les domaines techniques de génie civil, de gestion et de marketing.</i>

Les points forts : ↗	Les points faibles : ↘
En dépit de la crise, SCET Batimax a recruté un ingénieur pour sa direction technique dans le but de relancer ses activités en répondant aux appels d'offres.	
Les procédures de gestion mises en place sont globalement suivies par la secrétaire-comptable favorisant ainsi la circulation, le traitement et l'analyse de l'information.	

4.5 DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

❖ Synthèse

Les points forts : ↗	Les points faibles : ↘
<u>La clientèle de la société</u> La clientèle de SCET Batimax est très diversifiée. Voir Les partenaires & clients en P. 9.	<u>DAS :</u> L'entreprise opère sur un seul domaine d'activité stratégique qui se résume aux études techniques et supervision des projets de Bâtiment. Le secteur des travaux publics n'est pas assez prospecté.
	<u>La part de marché</u> Le marché est caractérisé par une rude concurrence à travers plus de 200 Bureaux enregistrés en plus de nombreux consultants individuels, mais il reste très porteur d'où la nécessité pour SCET Batimax de saisir l'ensemble des opportunités offertes.
	<u>La concurrence</u> Le secteur ciblé par la relation est très concurrencé d'où l'existence de plusieurs concurrents au niveau local et national en référence de la liste des bureaux d'ingénieurs conseils de l'année 2014-2015.

4.6 RECOMMANDATIONS : PLAN DE REDRESSEMENT DE SCET BATIMAX

Le sauvetage de SCET Batimax en difficulté suppose que soient opérés un certain nombre de choix économiques, financiers et juridiques. Ces choix seront mis en œuvre dans le cadre d'un plan de redressement qui devra reprendre les éléments saillants du diagnostic et les mesures préconisées à l'occasion de ce dernier pour surmonter les points faibles et exploiter au mieux les points forts.

La démarche de redressement de chaque fonction repose généralement, sur les trois étapes suivantes :

1. mesures de survie
2. mesures de revitalisation
3. mesures de développement

Les principaux volets du plan de redressement se rapportent au domaine stratégique, financier, commercial, organisationnel et social. L'élaboration de ce plan de sauvetage sera basée sur le choix d'une stratégie de redressement qui servira comme ligne directrice des actions à mener.

4.6.1. Le redressement stratégique de SCET BATIMAX

Stratégiquement, SCET Batimax y gagnerait à élargir sa gamme de services aux autres activités (ingénierie en énergie : eau et électricité) et à nouer des relations de partenariat avec des bureaux concurrents mieux implantés tant au niveau national qu'au niveau international. La possibilité d'élargissement de la gamme et des activités déficitaires (services particuliers individuels) devrait être engagée.

Le partenariat consiste en un contrat d'association des forces respectives de chaque partie. L'indépendance de chacun peut être conservée, mais la complémentarité entre les parties sera nécessaire pour réussir cette stratégie.

4.6.2. Le redressement sur le plan financier

Le sauvetage exigera le rétablissement de ses équilibres financiers à deux niveaux : la reconstitution de l'équilibre de la structure du bilan et l'équilibre à terme des emplois et ressources.

Ainsi, le plan financier est fondé sur un ensemble de mesures destinées à améliorer la structure du bilan et à retrouver les marges élevées. Ces mesures se résument en cinq règles :

i. **Restaurer les marges :**

Cela implique des réductions drastiques des dépenses pour baisser les points morts à un niveau très inférieur par rapport à celui des concurrents. A prix de service comparable, ceci devra permettre à SCET BATIMAX de dégager une marge très supérieure.

Ainsi, les mesures suivantes seront prises :

- ✓ *Optimiser les achats en ayant recours aux services extérieurs moins chers (consultants extérieurs): Etudier la possibilité de mettre en concurrence plusieurs fournisseurs et consultants afin de bénéficier de prix plus favorables ;*
- ✓ *Entreprendre un effort pour aboutir à un niveau d'effectifs compatible avec l'activité (comme à l'an 2011 avec un rendement d'environ 22 millions par agent).*
- ✓ *Innovation (Redéfinition) des livrables pour réduire les frais des matières à travers le respect de la Politique de qualité ;*
- ✓ *Augmenter si possible le prix de vente des services en proposant des services supplémentaires devant aboutir aux avenants en :*
 - Faisant varier ses prix selon la demande,
 - Positionnant le service offert sur le haut de gamme.
- ✓ *Combattre le gaspillage d'énergie et toute autre forme (consommables de bureau)*

Cela se résume au suivant :

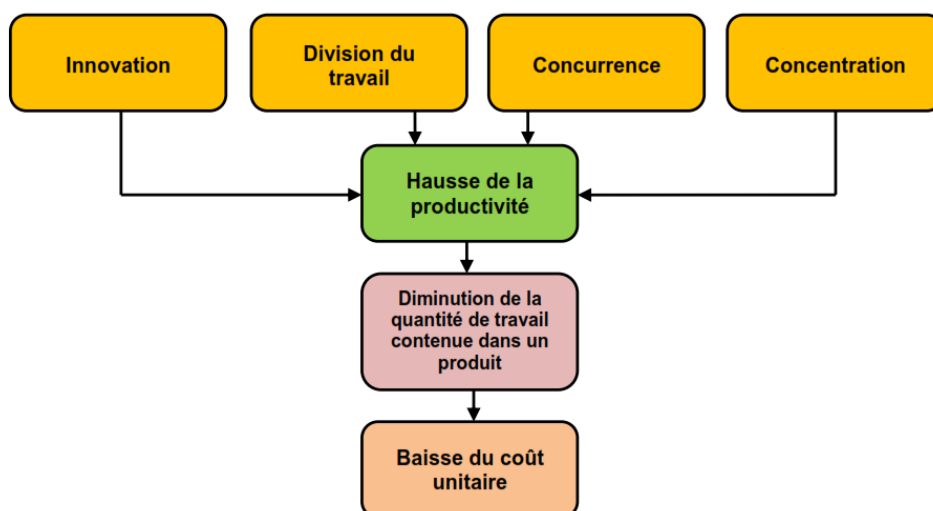


Figure 6 : Schéma de diminution des dépenses

ii. Retrouver des capitaux :

Par la réalisation de tous les actifs non indispensables à la poursuite de l'activité de SCET BATIMAX, c'est-à-dire :

1- Les immobilisations hors exploitation (les terrains, les immeubles).

2- Les immobilisations d'exploitation peu rentables en cash-flow.

✓ *Chercher si possible l'intervention de l'Etat (subvention) ;*

✓ *Réduire de moitié les investissements (charges immobilisées et autres achats) de l'année 2014 pour ainsi fixer un seuil à 5 millions, pour augmenter le Fonds de Roulement ;*

✓ *Exiger les délais de remboursement plus longs auprès des créanciers (rééchelonnements) ; augmenter l'endettement à court terme en repoussant les échéances des créanciers, fournisseurs à plus d'un mois ;*

Une telle mesure augmentera les fonds propres, de réduire les immobilisations et de reconstituer ainsi le fonds de roulement net.

iii. Réduire le besoin en fonds de roulement :

Pour réduire le besoin en fonds de roulement, il faut diminuer les comptes clients et obtenir des conditions de crédit plus favorables des fournisseurs.

Les comptes clients : L'effort dans la gestion des comptes clients portera sur le rétrécissement des délais de paiement de la clientèle.

Les crédits fournisseurs : Négocier avec les fournisseurs des délais moins contraignants et Etudier à cette fin la possibilité de mettre en concurrence plusieurs fournisseurs.

iv. Renégocier l'endettement :

En essayant d'obtenir de nouvelles formules de remboursement, des rééchelonnements, une transformation des dettes à court terme en dettes à moyen terme (dettes contractées en 2013 et 2014).

Pour mieux renégocier l'endettement, il faudra rétablir la confiance des banquiers dans les dirigeants et présenter un plan de redressement crédible.

v. Se séparer des fonctions en perte :

Il faut savoir se séparer des activités déficitaires en choisissant les modalités adéquates. Pour le moment, l'entreprise étant en expansion, ceci ne saurait s'appliquer.

4.6.3. Le redressement sur le plan commercial

Le plan commercial est constitué d'un ensemble de mesures destinées à attirer, à nouveau, la clientèle vers l'entreprise et à accroître ses parts de marchés.

Les principales actions de restructuration commerciale à entreprendre sont :

i. Redistribution et réactivation des forces de vente :

- ✓ Réorganisation des opérations sur des segments de marchés, des clientèles et des services à potentiel de profit élevé telles que les « études techniques de projet routier et des aménagements agricoles ».
- ✓ Réanimation de la force de vente par :
 - Un repositionnement marketing, l'attaque de nouvelles cibles,
 - Un Allègement des tâches administratives,
 - Une Révision des systèmes de rémunération fixe sans toutefois annuler la partie fixe : ex : taux de commission variables avec des minima garantis.
- ✓ Développement des outils de mesure des résultats (augmentation du CA de 50% chaque année)

ii. Création d'une cellule marketing, de la communication

- ✓ Mettre en place une structure marketing en vue de prendre en charge les aspects liés à la connaissance du marché, de sa clientèle et des perspectives d'avenir de la société dans un univers concurrentiel.
- ✓ Arrêter des plans d'actions publicitaires visant à bâtir une image de marque sur le marché lui permettant de renforcer sa position actuelle.
- ✓ Amélioration du service client (Formation de l'accueil des clients et à l'altitude commerciale, le service après-vente, récompenses et sanctions liées à la satisfaction ou au mécontentement des clients).

iii. Modification de la gamme de services :

- ✓ Par le partenariat, se lancer dans de nouveaux services, en vue de compléter éventuellement la gamme de services.
- ✓ Exploration de nouveaux services à offrir et recherche de nouveaux partenaires.

iv. Amélioration du système d'information :

- ✓ Centralisation des données marketing (informatisation).
- ✓ Contrôle plus serré des dépenses commerciales.

v. Amélioration des prix de ventes des services:

En période de crise, il est crucial de maintenir ou d'augmenter les prix de ventes à chaque fois que c'est possible. Il conviendra donc de recenser les marchés et les clients susceptibles d'un maintien ou d'une hausse de prix de vente. La baisse des prix ne sera valable que dans le cas où il y a un risque réel de perdre un marché.

vi. Faire participer toute l'entreprise à l'action commerciale :

Il s'agira d'agir à tous les niveaux de l'organisation pour les sensibiliser à l'importance de l'action commerciale.

4.6.4. Le redressement sur le plan technique

Le redressement de SCET Batimax exige d'élaborer un plan susceptible d'améliorer la flexibilité, la productivité, et la compétitivité à travers les consultants.

L'amélioration de la flexibilité passe par :

- ✓ Le recours à la sous-traitance pour certains contrats spécifiques,
- ✓ La révision de la gamme de services.

Quant à la productivité et la compétitivité, leurs améliorations exigent en plus de la flexibilité, de procéder aux actions suivantes :

- ✓ Restructurer les activités les plus déficitaires et développer celles engendrant les marges contributives plus fortes.
- ✓ Etudier et comparer la structure des coûts à celle de la concurrence et du secteur.
- ✓ Améliorer la qualité des services et des délais.
- ✓ Améliorer les compétences internes en assurant une formation continue du personnel permanent (cadre et agents de maîtrise).
- ✓ Renforcer la direction technique par le recrutement d'un spécialiste pour la préparation des offres dès 2016,
- ✓ Compléter les procédures de gestion consistant en la mise en place d'une comptabilité analytique d'exploitation et de gestion prévisionnelle par le recrutement d'un comptable spécialisé et qualifié.
- ✓ La politique de recherche et de développement quasi inexistante devrait être activée.

4.6.5. Le redressement sur le plan organisationnel et administratif

La concrétisation des objectifs de productivité et de flexibilité implique nécessairement une réorganisation structurelle de l'entreprise.

En effet, l'inadéquation des structures à l'évolution de l'entreprise demeure au centre des problèmes rencontrés en matière de productivité et de qualité de services.

Un changement de structure s'impose alors :

- ✓ une réorganisation des attributions,
- ✓ un allègement des niveaux hiérarchiques et des procédures,
- ✓ une mise en place de moyens permettant d'apprécier l'efficacité des fonctions assurées par les services,
- ✓ et l'élaboration d'une comptabilité analytique et budgétaire.

Du point de vue administratif, il convient d'apprécier la capacité des dirigeants à mener à bien les mesures de redressement :

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

En réalité, la réussite du projet de redressement repose sur l'adhésion du personnel qui doit percevoir clairement les raisons de changement et les objectifs fixés.

• **Recommandations**

Compte tenu des points faibles qu'enregistre la fonction commerciale au niveau de l'entreprise, on peut formuler les recommandations suivantes :

- ✓ *La mise à niveau du personnel chargé de la gestion commerciale en prévision de toutes les actions à mener dans le cadre d'une politique commerciale plus préventive, agressive, performante et orientée vers la prise en charge du futur de l'entreprise.*
- ✓ *Consolider la politique de diversification et de différenciation de ses services en promouvant la fonction recherche et développement.*
- ✓ *L'amélioration de la politique de relation avec la clientèle en proposant des avantages pour les fidéliser.*

Enfin, le souci d'accroître la compétitivité de l'entreprise implique la nécessité de la mise en place d'un système de contrôle de gestion et d'un système d'information capable d'assurer la communication de données fiables et leur diffusion dans l'entreprise.

4.6.6. Le redressement sur le plan social

Sur ce plan, le rétablissement de la situation est lié généralement à l'application des mesures suivantes :

- ✓ L'augmentation de la productivité au travail du personnel par la motivation.
- ✓ Le redéploiement de la formation professionnelle.

vii. L'augmentation de la productivité du personnel :

L'augmentation de la productivité du personnel implique la combinaison de trois facteurs :

- ✓ Le respect de la durée normale du travail et une baisse de l'absentéisme.
- ✓ La ré-motivation du personnel au travail : A cet effet, différentes mesures sont préconisées :
 - Informations fréquentes et sincères sur la situation réelle de l'entreprise et les mesures préconisées pour la redresser. Un plan anti-crise cohérent et crédible est déjà un des fondements de la ré-motivation.
 - Sentiment de contribuer activement au sauvetage de l'entreprise.
 - Allègement des procédures et des structures.
 - Mise en place d'un style de management participatif.
 - Amélioration et transparence des circuits d'information.

viii. Le redéploiement de la formation professionnelle :

Outre les mesures visant à réduire les coûts salariaux et à augmenter la productivité du personnel, SCET BATIMAX s'efforcera de définir un plan de formation approprié à ses besoins dans le but d'améliorer à court et moyen terme la polyvalence, la compétitivité et la qualité de services.

V. DISCUSSION ET ANALYSES

5.1 APPREHENSIONS SUR LES DIFFICULTES

Plusieurs études sur les causes de défaillances des entreprises concordent pour dire que les causes principales relèvent de facteurs de fragilité et d'erreurs internes d'une part, et des facteurs liés à l'environnement d'autre part.

A la lumière de ces causes, le cas de SCET Batimax s'avère être une cause accidentelle de cas de force majeure (crise politico-sécuritaire) donc imprévisible.

Toutefois, il ne doit pas être interprété comme l'unique cause des difficultés. Il y a en même temps un processus structurel de dégradation de l'activité issue soit d'une modification défavorable de son environnement, soit d'un dysfonctionnement de son organisation interne. Ces facteurs ont rendu l'accident fatal pour la poursuite de l'activité de SCET Batimax.

5.1.1. Caractère structurel de la réduction des débouchés

Les problèmes des débouchés proviennent souvent de la baisse tendancielle de la demande adressée à l'entreprise. Une entreprise en difficultés Cela se caractérise par les pertes du chiffre d'affaire et par son incapacité à évaluer correctement son marché.

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

5.1.2. Contrainte de financement

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

La faiblesse des ressources propres se traduit par une hausse importante du levier d'endettement. Cette hausse a pour effet une augmentation artificielle de la rentabilité financière de l'entreprise.

5.1.3. Le système d'information interne

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

Quelques Caractéristiques des difficultés :

Les caractéristiques communes des entreprises en difficulté sont : L'âge, la taille, et la nature d'activité sont pour autant de facteurs déterminants.

a) **L'âge :** Le risque de défaillance est très important pour les jeunes entreprises. SCET Batimax est âgée seulement de 5 ans.

b) **La taille :** Le risque de défaillance reste plus élevé pour les petites et moyennes entreprises que pour les micros et grandes entreprises.

5.2 LES CONDITIONS DE REUSSITE DU PLAN DE REDRESSEMENT

Redresser une entreprise en difficulté exige d'agir dans la bonne direction sans perdre de temps. Plus l'intervention est rapide, plus les chances de sauvetage sont grandes.

Pour réussir, le plan de redressement doit répondre à un certain nombre de critères :

- **La cohérence :**

Notre plan de redressement est en effet en parfaite cohérence avec le diagnostic réalisé en apportant des solutions aux carences et dysfonctionnements constatés.

- **La faisabilité :**

La réussite de ce plan de sauvetage dépend de la disponibilité des moyens financiers nécessaires à sa réalisation, de la présence d'un système de pouvoir capable de redresser l'entreprise et de l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, notamment le personnel. L'adhésion du corps social au projet résultera d'une prise de conscience collective des raisons de changement, des objectifs fixés et des actions préconisées pour atteindre ces objectifs.

- **La planification :**

Les mesures de redressement doivent être hiérarchisées par ordre d'urgence et d'importance. Un planning doit être conçu à cet effet pour le lancement et l'achèvement des différentes actions. Il convient en outre de désigner les responsables chargés de les mener à terme.

- **La durabilité :**

Le redressement d'une entreprise est une opération délicate qui exige d'être durable.

En effet, une sous-estimation du délai de réalisation du plan de redressement peut être préjudiciable du point de vue financier et être fatal à l'entreprise. C'est ainsi que nous préconisons les trois prochaines années (2016 à 2018) pour sa mise en œuvre.

- **Le financement et le suivi :**

Les besoins à financer doivent être couverts par des ressources équivalentes.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de disposer d'outils qui serviront à identifier les besoins et les ressources financière prévisionnels.

A cet effet, les tableaux financiers du redressement suivants sont utiles :

Plan de financement : Il retrace les besoins et les ressources de l'entreprise sur 3 à 5 ans et donne les indications sur l'équilibre financier du redressement.

Comptes de résultats prévisionnels : Ils donnent les prévisions d'activités, d'effectifs et de marges pour chaque année et estiment l'autofinancement nécessaire pour le plan de financement.

Bilan prévisionnel : Il s'agit d'une synthèse issue du plan de redressement qui apprécie la structure du patrimoine (équilibre entre les dettes et les capitaux propres).

Budget de trésorerie : Il retrace les encaissements et les décaissements prévus par mois pour un an pour aboutir à l'analyse de l'équilibre de la trésorerie.

L'équilibre interne de la trésorerie sera atteint lorsque l'accroissement de besoin en fonds de roulement est couvert par la capacité d'autofinancement. A défaut d'équilibre, il s'imposera de recourir à des sources externes de financement.

Les ressources disponibles doivent être affectées de la façon la plus appropriée : d'abord au besoin en fonds de roulement, puis au désendettement et enfin aux investissements éventuels. De plus, il convient nécessairement de respecter un double équilibre : celui qui doit exister entre les ressources internes et les ressources externes ainsi que celui qui doit être réalisé entre les besoins en fonds de roulement et les investissements éventuels.

Le respect de tels équilibres augmente les chances de réussite des mesures de redressement. La réussite du plan de sauvetage exige également un suivi minutieux et un contrôle permanent de l'exécution des mesures de redressement.

Il est suggéré, à ce propos, le suivi du tableau de bord de redressement suivant :

TABLEAU DE BORD	ECARTS SUR	2016	2017	2018
EXPLOITATION	- chiffre d'affaires	+50%	+50%	+50%
	- effectifs	6 soit +2	8 soit +2	10 soit +2
	- valeur ajoutée	+50%	+50%	+50%
FINANCEMENT	- investissements	+0%	+0%	+5%

Tableau 10 : Tableau de bord du redressement

Ainsi, le plan de redressement sera éventuellement révisé si l'on constate que les conditions de son élaboration ont changé, ou si les mesures préconisées se sont avérées insuffisantes ou inadaptées.

VI. CONCLUSION

Bien que SCET Batimax ait été frappé d'un accident de parcours imprévisible, il ressort des diagnostics des signes préoccupants. Une fois les difficultés affichées, un recours au diagnostic et au redressement pour trouver les solutions adéquates a été requis. Cependant, certaines mesures préconisées par l'analyse pourront s'avérer douloureuses et ne recueillent pas l'unanimité quant à leur exécution. Des contestations pourront venir des acteurs de l'entreprise et mettant ainsi en échec le projet de redressement. L'adhésion de toutes les parties sera une exigence à toute démarche de redressement.

Dans ce projet d'études, nous avons vu que le plan de redressement s'inscrit dans une optique de l'action qui se synthétise dans une politique consistant à opérer des choix, définir des priorités et identifier les moyens et les stratégies adéquates pour y parvenir.

Sa réussite nécessite avant tout une volonté de changer et d'améliorer, une ardeur dans l'exécution des mesures parfois difficiles, voire douloureuses, ainsi qu'un meilleur ajustement des besoins aux ressources disponibles.

En définitive, il y a lieu de signaler qu'il n'existe pas de solution miracle et moins encore de solution standard pour redresser une entreprise en difficulté. Le meilleur moyen pour lutter contre la défaillance reste la prévention et la gestion rigoureuse de l'entreprise.

Ainsi apparaît l'importance de la prévention, et la nécessité de disposer de mécanismes permettant un suivi permanent de la santé de l'entreprise à chaque instant.

Comme tout travail scientifique, le nôtre n'a pas la prétention d'être parfait. Il pourrait être amélioré en tous points.

VII. BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. J.BRILMAN, Gestion de crise et redressement d'entreprise, Hommes et Techniques, Paris, 1985, IN,
2. J-F.DAIGNE, dynamique du redressement d'entreprise, Les Edition d'Organisation, Paris, 1986.
3. J.P.Thibault, Le diagnostic d'entreprise guide pratique, société d'édition et de diffusion pour la formation, Corenc 1989.
4. G.BROWN, Le diagnostic d'entreprise, Entreprise Moderne Edition, paris, 1975, IN,
5. J.F.DAIGNE, Dynamique du redressement d'entreprise, Les Edition d'Organisation, Paris, 1986.
6. THIBAUT Jean-Pierre, Le diagnostic d'entreprise, guide pratique, Ed Société d'édition et de diffusion pour la formation, Corenc, 1989.
7. THIBAUT Jean- Pierre, Le diagnostic d'entreprise, Ed Société d'édition et de diffusion pour la formation, Corence, 1989.
8. C.BUSSENAULT & M.PRETET, Organisation et gestion de l'entreprise : direction de l'entreprise et diagnostic, Vuibert, paris, 1999.
9. A.C.MARTINET, Diagnostic stratégique, Vuibert entreprise, paris.
10. J.P.THIBAUT, Le diagnostic d'entreprise, SEDIFOR, Corenc, 1989.
11. Kamel .HAMDI, Diagnostic et redressement d'entreprise, édition ES-SALEM, Alger, 2002
12. J.BRILMAN, Gestion de crise et redressement d'entreprises, HOMMES et TECHNIQUES, paris, 1986.
13. F.CRUCIFIX & A.DERNI, Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise, édition MAXIMA, paris, 1993.

Sites internet

1. http://www.avocats-picovschi.com/entreprises-en-difficulte_article_54.html
2. <http://www.dynamique-mag.com/article/repandre-une-entreprise-en-faillite.1896>
3. http://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/repandre-entreprise/repandre-une-entreprise-en-difficulte-les-six-pieges-a-dejouer_1514883.html
4. <http://www.sciencepolitique.net/le-redressement-dentreprises-en-difficulte/>
5. <https://scribium.com/nawfal-jorio/a/maximes-et-citations-pour-createurs-dentreprises/>

VIII. ANNEXES

ANNEXE 1 : BILANS FINANCIERS CONSOLIDES DES ANNEES 2010 A 2014

ACTIF	2014	2013	2012	2011	2010
Actif Immobilisé (AI)	2,546,300	3,886,240	4,269,650	7,387,659	11,403,205
Charges Immobilisées	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles					
Installations et agencements	750,160	750,160	750,160	1,125,240	1,500,320
Matériel	1,620,340	3,080,230	1,620,350	2,520,000	6,160,465
Matériel de transport	175,800	55,850	1,899,140	3,742,419	3,742,420
Avance et acomptes versés sur immobilisations	-	-	-	-	-
Immobilisations financières	-	-	-	-	-
Actif circulant (AC)	3,210,929	2,810,500	5,210,929	3,335,420	3,335,420
Actif circulant HAO	-	-	-	-	-
Stocks	-	-	-	-	-
Créances et emplois assimilés	-	-	-	-	-
Clients	3,210,929	2,810,500	5,210,929	3,335,420	3,335,420
Trésorerie - Actif	6,050,861	10,050,861	15,543,821	10,314,208	14,314,208
Banques - chèques postaux - caisse	6,050,861	10,050,861	15,543,821	10,314,208	14,314,208

Total Général	11,808,090	16,747,601	25,024,400	21,037,287	29,052,833
----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

PASSIF	2014	2013	2012	2011	2010
Capitaux propres et ressources assimilées					
Capital	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
report à nouveau	(1,008,901)	(1,388,207)	47,304,174	14,294,175	14,294,174
résultat de l'exercice (bénéfice et perte)	4,855,244	(1,008,901)	(1,388,207)	47,304,174	14,294,175
Dotations aux amortissements et provisions	3,758,477	3,758,477	3,758,477	3,758,477	3,758,477
total capitaux propres	8,604,820	2,361,369	50,674,444	66,356,826	33,346,826
Dettes financières et ressources assimilées	1,000,000	4,000,000	-	-	-

TOTAL RESSOURCES STABLES	9,604,820	6,361,369	50,674,444	66,356,826	33,346,826
Passif circulant					
Fournisseurs d'exploitation	121,110	121,110	113,510	7,116,435	7,116,435
Dettes fiscales	9,008,088	9,008,088	5,365,993	6,126,074	6,126,074
Dettes sociales	185,144	185,144	105,148	516,148	516,148
TOTAL passif circulant	9,314,342	9,314,342	5,584,651	13,758,657	13,758,657
Trésorerie - Passif	-	-	-	-	-
Total Trésorerie passif	-	-	-	-	-
Ecart de conversion - passif	-	-	-	-	-
Total général	18,919,162	15,675,711	56,259,095	80,115,483	47,105,483

ANNEXE 2 : COMPTES DE RESULTATS CONSOLIDES DES ANNEES 2010 A 2014

Comptes de résultat	2014	2013	2012	2011	2010
Activité d'exploitation					
CHARGES					
Autres achats	3,022,225	4,050,000	18,795,220	21,445,541	21,445,541
SERVICES EXTERIEURS	2,315,485	1,151,856	30,000,000	34,664,899	64,664,899
Impôts et taxes	7,222,447	7,222,447	8,822,353	8,405,331	8,405,331
Charges de personnel	8,422,833	8,422,833	8,422,833	8,420,804	8,420,804
Dotations aux amortissements et provisions	3,758,477	3,758,477	3,758,477	3,758,477	3,758,477
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	24,741,467	24,605,613	69,798,883	76,695,052	106,695,052
Activité financière	0	0	0	0	0
TOTAL activité financière	0	0	0	0	0
total des charges des activités ordinaires	24,741,467	24,605,613	69,798,883	76,695,052	106,695,052
Hors Activités Ordinaires	0	0	0	0	0
Impôts sur le résultat	9,008,088	9,008,088	6,126,074	6,126,074	6,126,074
Total Participation et Impôts	9,008,088	9,008,088	6,126,074	6,126,074	6,126,074

Total Général des Charges	33,749,555	33,613,701	75,924,957	82,821,126	112,821,126
PRODUITS					
travaux et services vendus	38,604,799	32,604,800	74,536,750	130,125,300	127,115,301
Marge brutes sur matières	38,604,799	32,604,800	74,536,750	130,125,300	127,115,301
Chiffres d'affaires	38,604,799	32,604,800	74,536,750	130,125,300	127,115,301
Valeur Ajoutée = MB-	26,044,642	20,180,497	16,919,177	65,609,529	32,599,530
Excédent Brut d'exploitation = VA-CP	17,621,809	11,757,664	8,496,344	57,188,725	24,178,726
Résultat d'exploitation	13,863,332	7,999,187	4,737,867	53,430,248	20,420,249
activité financière	0	0	0	0	0
HAO	0	0	0	0	0
Total des produits HAO	0	0	0	0	0
Résultat HAO	0	0	0	0	0
Total Général des Produits	38,604,799	32,604,800	74,536,750	130,125,300	127,115,301
Résultat net	4,855,244	-1,008,901	-1,388,207	47,304,174	14,294,175