

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme
de Master en sciences commerciales**

Option : Finance et Comptabilité

THEME :

**L'incidence de l'optimisation de la
gestion de trésorerie sur la liquidité
d'une entreprise portuaire : cas du
PORT DJEN-DJEN**

Réalisé par :

Melle. Anfal BENSLAMA

Encadré par :

Dr. Rania DAI

Maitre de conférence à
l'EHEC

**12ème promotion
Juin 2025**

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme
De Master en sciences commerciales**

Option : Finance et Comptabilité

THEME :

**L'incidence de l'optimisation de la
gestion de trésorerie sur la liquidité
d'une entreprise portuaire : cas du
PORT DJEN-DJEN**

Réalisé par :

Melle. Anfal BENSLAMA

Encadré par :

Dr. Rania DAI

Maitre de conférence

à l'EHEC

**12ème promotion
Juin 2025**

Dédicaces

Je dédie ce travail,

À la mémoire de mon père, qui a quitté ce monde, mais jamais mon cœur.
Ton absence est un silence qui résonne chaque jour, mais ton amour, ta sagesse
et tes prières continuent de me guider.

À ma mère, femme courageuse au cœur immense, dont l'amour et la patience
mont toujours porté. Qu'Allah la protège et la récompense abondamment.

À mes deux frères, pour leur soutien fidèle et leur affection constante, que
Dieu les garde et les bénisse.

À mes cousines **Mouna, Chahinda** et **Aya** présentes dans les moments simples
comme dans les épreuves, merci pour votre complicité et votre sincérité.

À mes chères amies **Aya Malak** et **Ikram**, pour votre écoute, vos mots justes
et votre présence, merci d'avoir été là, tout simplement.

Remerciements

Avant toute chose, je rends grâce à **Allah** pour m'avoir accordé la santé, la patience et la force nécessaires pour mener à bien ce mémoire.

Je remercie tout particulièrement **Mme. DAI RANIA**, pour son encadrement rigoureux, ses conseils éclairés et sa bienveillance.

Mes remerciements vont également à **Mr. DJABOUB ALI**, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité, et les informations clés qu'ils ont bien voulu partager.

Je n'oublie pas **mes enseignants**, pour les connaissances transmises au fil de ma formation, ainsi que **mes camarades de promotion**, pour les échanges constructifs et le soutien mutuel.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce mémoire.

Liste des figures

Figure 1.1 : Classification et ventilation des prévisions de trésorerie	19
Figure 2.1 : Représentation schématique du fonds de roulement net.....	53
Figure 2.2 : FRNG par le haut du bilan.....	54
Figure 2.3 : FRNG par le bas du bilan	54
Figure 2.4 : FR, BFR et trésorerie : une étroite interaction	57
Figure 3.1 : L'organigramme de l'entreprise.....	68
Figure 3.2 : Evolution du BFR	88
Figure 3.3 : Evolution de la TN en fonction du FR et BFR	89
Figure 3.4 : Evolution du passif circulant et les ratios de liquidité	92

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Le budget des encaissements	21
Tableau 1.2 : Budget de TVA.....	22
Tableau 1.3 : Budget des décaissements	23
Tableau 1.4 : Situation de trésorerie à la fin du mois	24
Tableau 1.5 : Modèle du plan de financement	25
Tableau 2.1 : Interprétation résultats trésorerie nette	58
Tableau 2.2 : Interprétation des principaux ratios de liquidité	60
Tableau 2.3 : Les ratios de rotations	61
Tableau 3.1 : Evolution du FR (2021-2023)	87
Tableau 3.2 : Evolution du BFR (2021-2023)	88
Tableau 3.3 : Evolution de la TN (2021-2023)	89
Tableau 3.4 : Evolution des flux de trésorerie d'exploitation(2021-2023)	90
Tableau 3.5 : Evolution du ratio de liquidité générale (2021-2023)	90
Tableau 3.6 : Evolution du ratio de liquidité réduite (2021-2023).....	91
Tableau 3.7 : Evolution du ratio de liquidité immédiate (2021-2023).....	91

Liste des abréviations

Abréviation	Définition
CT	Court Terme
EPJ	Entreprise Portuaire Jijel
BFR	Return on Investment
FR	Fond de Roulement
FRNG	Fond de Roulement Net Global
TN	Trésorerie Nette
R.L.G	Ratio de Liquidité Générale
R.L.R	Ratio de Liquidité Réduite
R.L.I	Ratio de Liquidité Immédiate
DGA	Directeur Général Adjoint

Résumé

Résumé:

La gestion de trésorerie constitue une fonction centrale dans toute entreprise, car elle garantit l'équilibre financier à court terme, la solvabilité, ainsi que la capacité à faire face aux engagements immédiats. Dans un environnement économique incertain, la maîtrise des flux de trésorerie devient essentielle pour préserver la stabilité financière.

Ce mémoire s'intéresse à l'incidence de l'optimisation de la gestion de trésorerie sur la liquidité dans un contexte portuaire spécifique : celui de l'Entreprise Portuaire de Djen-Djen. À travers l'analyse de cette entreprise, il met en évidence les pratiques mises en œuvre, les leviers mobilisés pour améliorer la disponibilité des liquidités, ainsi que les contraintes rencontrées. Les résultats obtenus montrent que l'optimisation de la trésorerie peut renforcer significativement la liquidité, à condition d'adopter des outils et méthodes adaptés aux réalités du secteur portuaire.

Mots-clés : gestion de trésorerie, liquidité, optimisation, entreprise portuaire.

الملخص:

تُعد إدارة الخزينة وظيفة محورية في أي مؤسسة، كونها تضمن التوازن المالي على المدى القصير، والقدرة على الوفاء والحفاظ على السيولة. وفي ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة، تزداد أهمية التحكم في التدفقات النقدية، بالالتزامات الفورية، لضمان الاستقرار المالي.

يتناول هذا البحث أثر تحسين إدارة الخزينة على سيولة المؤسسات، من خلال دراسة حالة المؤسسة المينائية لجن جن. ويسلط الضوء على الممارسات المعتمدة، والوسائل المستخدمة لتعزيز السيولة، إضافة إلى التحديات التي تواجهها المؤسسة. وتُظهر النتائج أن تحسين إدارة الخزينة يسهم بشكل فعال في تعزيز السيولة، شرط اعتماد أدوات واستراتيجيات تتناسب مع خصوصية النشاط المينائي.

الكلمات المفتاحية : إدارة الخزينة، السيولة، التحسين، المؤسسة المينائية.

Abstract:

Cash management is a core function within any company, as it ensures short-term financial balance, solvency, and the ability to meet immediate obligations. In an uncertain economic environment, controlling cash flows is essential to maintain financial stability.

This thesis explores the impact of treasury management optimization on liquidity within a port company, focusing on the case of the Port Authority of Djen-Djen. It highlights the practices implemented, the tools used to enhance cash availability, and the constraints encountered. The findings demonstrate that treasury optimization can significantly improve liquidity when appropriate methods are applied in line with the specificities of the port sector.

Keywords: cash management, liquidity, optimization, port Company.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre1 : Fondements théoriques de la gestion de trésorerie.....	7
Section 1 : généralités sur la trésorerie et sa gestion.....	8
Section 2 : L'optimisation de la gestion de trésorerie	26
Section 3 : Les spécificités des entreprises portuaires	34
Chapitre2 : La liquidité des entreprises.....	43
Section 1 : Notions générales sur la liquidité.....	44
Section 2 : L'analyse de la liquidité d'une entreprise	52
Chapitre3 : La Gestion de Trésorerie et la Liquidité au sein de l'EPJ.....	65
Section 1 : Présentation de l'entreprise portuaire DJEN-DJEN.....	66
Section 2 : Méthodologies de recherche	75
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats	81
Conclusion générale	95

Introduction générale

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un contexte économique dynamique, incertain et de plus en plus exigeant. La libéralisation des échanges, les avancées technologiques, la volatilité des marchés, ainsi que les exigences croissantes des partenaires économiques, obligent les organisations à s'adapter en permanence afin de préserver leur compétitivité et leur stabilité. Dans ce cadre, la maîtrise des équilibres financiers devient une condition essentielle non seulement pour assurer la survie de l'entreprise, mais également pour soutenir sa croissance. Une entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, ne peut prétendre à une gestion saine et durable sans un pilotage rigoureux de ses ressources, en particulier à court terme.

Parmi les leviers internes de stabilité financière, la gestion de la trésorerie occupe une place centrale. Elle garantit la disponibilité des fonds nécessaires au bon déroulement des opérations quotidiennes et à la couverture des engagements. La trésorerie traduit la maîtrise des flux financiers de l'entreprise et reflète sa solidité. Son absence de pilotage expose l'entreprise à des risques majeurs comme les ruptures de paiement ou la perte de continuité d'exploitation.

Une gestion optimale de la trésorerie permet d'anticiper les déséquilibres, de synchroniser encaissements et décaissements, et d'optimiser les excédents disponibles. Elle repose sur une planification précise, des outils de prévision performants et des choix judicieux en matière de financement à court terme. Lorsqu'elle est bien structurée, la trésorerie devient un levier stratégique de performance.

La question de la liquidité est au cœur de cette problématique. Elle exprime la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements immédiats et traduit sa solidité financière. Une bonne liquidité rassure partenaires et créanciers, tandis qu'une insuffisance en ce domaine peut compromettre gravement la stabilité de l'entreprise, même en cas de rentabilité.

Dans le secteur portuaire, ces enjeux prennent une ampleur particulière. Les entreprises portuaires, confrontées à des opérations complexes et à des besoins financiers élevés, doivent gérer des flux étendus et variés. L'entreprise Portuaire de Djen-Djen constitue, à ce titre, un exemple pertinent pour analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur la liquidité dans un contexte stratégique.

Ce travail de recherche vise ainsi à analyser : **L'incidence de l'optimisation de la gestion de trésorerie sur la liquidité d'une entreprise portuaire**, en s'appuyant sur l'exemple concret du port de Djen-Djen.

Les motifs de choix du thème :

Le choix de ce thème résulte d'une volonté de traiter une problématique à la fois actuelle et stratégique pour les entreprises. Dans un environnement économique marqué par l'instabilité et les tensions sur les liquidités, la gestion de trésorerie s'impose comme un levier essentiel de pilotage financier. Ce sujet revêt une importance particulière dans le contexte des entreprises publiques algériennes, où la recherche d'une meilleure performance financière passe nécessairement par une optimisation des flux de trésorerie. Par ailleurs, ce travail s'inscrit dans une perspective professionnelle, en lien direct avec les compétences développées dans le cadre du master en finance et comptabilité, en offrant l'opportunité de conjuguer des connaissances théoriques en gestion financière avec une application concrète au sein d'une entreprise portuaire stratégique comme celle de Djen-Djen.

Problématique :

La gestion de trésorerie joue un rôle déterminant dans la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme, en particulier dans une entreprise portuaire où les flux financiers sont complexes. Dans ce contexte, une **question centrale** se pose :

« **Comment l'optimisation de la gestion de trésorerie influence-t-elle la liquidité de l'entreprise portuaire DJEN-DJEN ?** »

Cette problématique conduit à formuler plusieurs **sous-questions** qui méritent d'être examinées afin d'approfondir l'analyse :

Quelles sont les pratiques actuelles de gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise portuaire de Djen-Djen ?

Comment les outils et méthodes d'optimisation de la trésorerie sont-ils mobilisés pour améliorer les indicateurs de liquidité de l'entreprise portuaire de Djen-Djen ?

Hypothèses :

H0 : L'optimisation de la gestion de trésorerie contribue positivement à l'amélioration de la liquidité de l'entreprise portuaire de Djen-Djen, en renforçant sa capacité à honorer ses engagements à court terme.

H1 : L'entreprise portuaire de Djen-Djen met en œuvre des pratiques traditionnelles de gestion de trésorerie, principalement axées sur le suivi des flux financiers et le maintien des équilibres à court terme.

H2 : Le recours à des méthodes telles que l'anticipation des encaissements et le report des décaissements renforce la disponibilité de liquidités immédiates, impactant positivement la trésorerie nette et les indicateurs de liquidité.

Méthode de recherche :

Approche de recherche : L'étude repose sur une démarche à la fois descriptive et analytique, combinant les apports de la revue théorique avec une étude de cas appliquée à l'entreprise portuaire de Djen-Djen.

Méthode : Une approche mixte a été privilégiée, articulant :

Une dimension qualitative, fondée sur un entretien auprès du service financier, afin d'explorer les pratiques et les perceptions internes liées à la gestion de trésorerie.

Une dimension quantitative, basée sur l'analyse des états financiers et le calcul d'indicateurs pertinents, afin de mesurer l'impact des pratiques sur la liquidité de l'entreprise.

Outils de recherche :

Dans le cadre de ce travail, différents outils ont été mobilisés afin de collecter, traiter et analyser les données, conformément à la démarche mixte adoptée :

Pour la recherche qualitative :

Entretien semi-directif mené auprès d'un agent du service financier de l'entreprise Portuaire de Djen-Djen. Cet outil a permis de recueillir des informations subjectives sur les pratiques internes de gestion de la trésorerie, les outils utilisés, les difficultés rencontrées et les axes d'amélioration perçus.

Pour la recherche quantitative :

États financiers (bilans comptables et tableaux des flux de trésorerie) de l'entreprise, sur une période de trois exercices, ces documents ont constitué la base pour le calcul des indicateurs financiers clés.

Plan de travail :

Afin d'étudier l'incidence de l'optimisation de la gestion de trésorerie sur la liquidité d'une entreprise portuaire, ce mémoire s'organise en trois chapitres complémentaires. **Le premier chapitre** s'attache à poser les fondements théoriques. La première section y est consacrée à la notion de trésorerie, à ses composantes, au métier de trésorier ainsi qu'aux principes de la gestion de trésorerie. La deuxième section aborde spécifiquement l'optimisation de cette gestion, en mettant en lumière les outils utilisés tels que les prévisions de trésorerie, ainsi que les principales méthodes adoptées, comme l'accélération des encaissements, le report des décaissements ou encore le recours aux financements à court terme. La troisième section présente les spécificités des entreprises portuaires, à travers une définition du port, un aperçu du secteur portuaire algérien, l'identification des sources de revenus ainsi que l'analyse des principales charges pesant sur ces structures. **Le deuxième chapitre** traite de la liquidité. La première section en introduit les généralités, tandis que la seconde s'intéresse aux outils et indicateurs permettant d'en évaluer le niveau, notamment les ratios de liquidité.

Le troisième chapitre, enfin, est dédié à l'étude empirique, fondée sur une approche mixte, qualitative et quantitative, appliquée au cas de l'entreprise Portuaire de Djen-Djen. Ce dernier chapitre vise à confronter les concepts théoriques à la réalité du terrain, et à évaluer concrètement l'effet de l'optimisation de la gestion de trésorerie sur la liquidité de cette entreprise portuaire.

Chapitre 1 :

Introduction

La gestion de trésorerie est un élément crucial pour assurer la pérennité et la performance financière de toute entité économique. Elle consiste en un processus stratégique visant à organiser, suivre et contrôler de manière rigoureuse les flux financiers afin d'assurer la liquidité, la solvabilité et la rentabilité à court terme. Cette fonction essentielle nécessite une planification détaillée des encaissements et des décaissements, l'établissement de prévisions financières solides, ainsi que l'utilisation d'outils et de méthodes éprouvés pour optimiser les ressources financières disponibles.

Dans le cas spécifique des entreprises portuaires, la gestion de trésorerie présente des particularités liées à la nature de leurs revenus, qui sont souvent liés aux activités de transit, de manutention et aux services logistiques. De plus, la structure significative des coûts fixes et variables, inhérente à l'infrastructure portuaire et aux opérations maritimes, affecte également la gestion de trésorerie de ces entreprises.

Ce chapitre se propose d'exposer les principes théoriques de la gestion de trésorerie, les méthodologies et les outils d'optimisation les plus pertinents, avant d'analyser les spécificités financières propres au secteur des entreprises portuaires.

Section 1 : généralités sur la trésorerie et sa gestion

1. La trésorerie :

1.1. Définition :

Selon DIABY (M) « La trésorerie est l'ensemble des moyens de paiement ou de décaissement dont dispose une entreprise ; ou encore l'ensemble des moyens de financement liquide à court terme dont dispose une entreprise »¹.

La trésorerie est définie en tant que n' Ensemble des moyens de financement liquide ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisses, les crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation de créances ou par découvert, avances (facilité de caisse).²

La trésorerie correspond à la somme d'argent dont dispose une entreprise à un moment donné « t ». Il comprend donc :³

- Des sommes liquides disponibles en caisse.
- Les sommes disponibles sur le(s) compte(s) bancaire(s) de l'entreprise.

1.2. Les principaux éléments constitutifs de la trésorerie :

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont :⁴

1.2.1. La caisse :

On appelle caisse l'ensemble des liquidités immédiatement mobilisables dans l'entreprise, étant accessibles sans mouvement et sans opération bancaire, qui est compris des encaissements et des décaissements, en espèces. Aux termes du journal du caissier, le solde de caisse est déterminé quotidiennement à la fin de chaque journée, où il pourrait y avoir des différences plus ou moins légères dans le rendu, alors que tout écart significatif reste à justifier.

1. DIABY, (M) : **Gestion de trésorerie**, édition LHarmattan, Paris, 2016, p 9.

2. BARREDY (C), MARTINET (A.C) et SILEM (A) : **lexique de gestion et de management**, édition Dalloz, 2005, p855.

3. <https://agicap.com/fr/article/gestion-de-tresorerie-en-treprise/>, publié le 30 juin 2022, consulté le 09 mars 2025 à 16 :47.

4. ROUSSELOT, (P) et VERDIE, (J.F) : **gestion de trésorerie**, édition Dunod, paris, 1999, P147.

a) Les recettes :

Les recettes les plus importantes sont :

- **Les recettes de l'activité principale de l'entreprise :**

Une recette correspond à une rentrée d'argent dans la caisse de l'entreprise. Elles sont encaissées soit par la trésorerie, soit par des caisses régionales. Le règlement en caisse se fait en espèces, par chèque ou par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique.

Le principe de l'unité de trésorerie requiert la remise, par les caisses, de leurs fonds disponibles à la trésorerie. Ces fonds sont centralisés sur des comptes dont la gestion est assurée par la trésorerie et leur versement peut être effectué, au niveau des banques ou à la poste.

- **Les recettes hors activité principale :**

Il s'agit des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc. On peut rencontrer ici un problème particulier : le débiteur choisit en effet le mode de règlement. Par suite, la reconnaissance des sommes encaissées est en général difficile. On pourra y remédier en ayant recours aux comptes n° avis de recettes z°, tenus au bureau des clients et à la trésorerie, qui identifieront la nature des recettes.

- **Les produits financiers :**

De façon très générale, les produits financiers sont les intérêts produits par les différents placements effectués avec les excédents de liquidités d'une entreprise au cours de son exercice comptable. Ces placements sont réalisés par les investisseurs et se présentent sous diverses formes de produits financiers : actions, titres de créance négociables, valeurs mobilières de placement.

- **Les subventions de l'État :**

Il s'agit de versements opérés par l'état ou un organisme en faveur d'une activité d'intérêt général en développement, notamment afin de faire face aux charges liées à l'emprunt ou aux dépenses d'établissement.

b) Les dépenses :

Elles peuvent être classées comme suit :

- **Les salaires et les pensions des retraités :**

Réglés par virements postaux, virement bancaire ou par la caisse centrale, c'est la caisse nationale des retraites (CNR) qui gère les pensions et les allocations de retraite.

- **L'alimentation des caisses :**

Les fonds sont mis à disposition par la trésorerie à la banque auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, et elle demande à cette banque de mettre les montants nécessaires à la disposition de cet agent. L'alimentation de la caisse a pour fonction principale d'assurer la couverture des charges du personnel dispensé de factures ou soumis à des dons, des frais afférents aux déplacements et aux réceptions du personnel.

- **Les règlements en relation directe avec l'activité principale :**

Il s'agit des débours (sommes d'argent avancées), des indemnités (somme allouée pour dédommager d'un préjudice comme une expropriation), et des remboursements.

1.2.2. La banque :

Elle assure une fonction de médiation financière entre, d'un côté, les déposants de fonds et, de l'autre, les demandeurs de capitaux, à qui elle peut accorder des prêts, moyennant rémunération sous forme d'intérêts. De cette information se doit de veiller le comptable, compte tenu de la fiabilité du renseignement utile qui en résulte par le relais du compte bancaire, permettant aussi d'avoir enfin une idée claire du niveau des capitaux et des emprunts de l'entreprise.

a) Le rapprochement bancaire :

Il s'agit d'une opération de contrôle permettant à l'entreprise de s'assurer, de façon périodique, que les soldes des comptes banque sont identiques aux relevés ou extraits de comptes. En pratique, le solde de ce compte ne correspond, le plus souvent, pas à celui du relevé bancaire à la même date. Les écarts observés résultent d'un décalage de temps dans l'enregistrement des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et dans les livres de la banque. Pour opérer la correction de ces écarts, il sera dressé un document dénommé « état de rapprochement bancaire ».

b) Les comptes banques :

Quand l'entreprise demande un prêt à la banque, la banque lui impose d'ouvrir un compte pour garantir un certain niveau de mouvements conférés. Posséder plusieurs comptes bancaires permet une gestion plus fine de la vie financière et un meilleur contrôle des finances de l'entreprise sur la traçabilité des recettes et des dépenses liées à chaque compte. Cette multi-bancarisation permet d'opérer de manière concurrentielle. Le suivi de la trésorerie devra donc tenir compte de l'ensemble des avoirs répartis entre les divers comptes de l'entreprise.

2. Le métier trésorier :**2.1. La place du trésorier dans l'entreprise :**

La fonction de trésorier devient de plus en plus importante au sein des entreprises depuis quelques années. Autrefois perçu comme un simple gestionnaire de caisse, le trésorier est devenu un vrai gestionnaire des risques financiers. Dans le cadre de nombreuses petites entreprises, ce poste n'existe pas à proprement parler : tenant lieu de trésorier, la gestion de la trésorerie est plutôt assurée par le chef comptable ou le dirigeant lui-même selon la taille de l'entreprise. L'importance de cette fonction varie selon la structure : dans une petite structure, le dirigeant se consacre essentiellement à la solvabilité, tandis que dans une plus grande, le directeur financier dirige le trésorier, le contrôleur de gestion dont le rôle sera déterminant dans la définition de la politique financière et la planification stratégique de l'activité.⁵

2.2. Les missions du trésorier dans l'entreprise :⁶

Lorsque l'on définit les missions du trésorier, il s'agit de se demander pourquoi la direction générale a créé cette fonction dans l'entreprise, quels en sont les objectifs, ce qu'elle espère gagner pour améliorer la gestion financière globale. Cela consiste à bien préciser les missions, fondamentales et classiques, du trésorier, qui est amené à gérer les flux financiers à court terme.

2.2.1. Assurer la liquidité de l'entreprise :

La notion de liquidité d'une entreprise est la capacité à faire face à ses engagements financiers à court terme, le trésorier devant veiller à toujours disposer des ressources nécessaires pour régler ses créances, notamment les salaires, les fournisseurs, les organismes sociaux et les créanciers. La gestion de la trésorerie est donc vitale pour la pérennité de l'entreprise, à défaut de quoi la cessation des paiements et la liquidation sont à redouter. Le quotidien du trésorier passe par une surveillance des soldes bancaires.

5. NGOULOUBI, (A.C) : **La trésorerie des entreprises**, éditions L'Harmattan, Paris, 2017, pp.13-14.

6. Ibid, pp.14-17.

En cas de tensions sur la trésorerie, il doit alerter la direction composée de la direction générale et des opérations et déterminer la cause de la difficulté.

Quand l'entreprise dispose d'une trésorerie excédentaire ou d'un accès au crédit facilité, la gestion de la trésorerie peut être perçue comme une fonction secondaire. Cependant, en période de tension financière, le trésorier doit réaliser un budget prévisionnel de trésorerie, permettant d'anticiper les besoins de financement à court terme. Ce budget est établi après la finalisation des autres budgets prévisionnels (exploitation, investissements) et détermine les montants de crédits nécessaires. Le trésorier, si cela est requis, peut accepter une commission d'engagement à la charge de l'emprunteur pour sécuriser des lignes de crédit, un plan de trésorerie glissant étant alors mis en œuvre permettant le suivi continu du niveau de liquidité de l'entreprise et l'anticipation d'éventuelles dégradations, avec possibilité de mise en œuvre d'actions correctrices au besoin.

Le trésorier peut être amené à sortir de la seule gestion des flux financiers pour intervenir également dans la gestion des éléments du cycle d'exploitation (stocks, créances clients). Sans remplacer les responsables concernés, il joue un rôle d'alerte en cas de dérive des indicateurs menant à une situation de mauvaise trésorerie ; sa mission inclut la sensibilisation des acteurs opérationnels aux impacts induits par leurs décisions sur la situation de trésorerie de l'entreprise.

2.2.2. Réduire les coûts des services bancaires :

La direction générale ne s'étend pas sur les conditions bancaires, mais elle exige du trésorier une optimisation du coût lié à la relation bancaire. Pour cela, la première idée qui vient à l'esprit est la négociation. Si le trésorier n'est pas systématiquement celui qui négocie avec les banques, il est responsable de la préparation. Ainsi, il commence par faire l'inventaire des conditions bancaires actuelles, puis il précise les priorités de négociation, c'est-à-dire les points qui peuvent apporter le plus d'économies à l'entreprise. Après avoir négocié de meilleures conditions, le trésorier s'assure de leur mise en œuvre au quotidien. De surcroît, la réduction des coûts bancaires ne repose pas seulement sur la négociation, elle passe également par l'innovation. La technique de gestion de la trésorerie s'appuyant sur l'informatique et la télématique permet de réduire les coûts opérationnels.

2.2.3. Améliorer le résultat financier :

Plus concrètement, le coût diminué ou une proposition de produits financiers appropriés selon la situation de la trésorerie permet d'obtenir plusieurs actions qui contribueront à une amélioration du résultat financier. Le trésorier devra négocier les meilleures conditions de financement et, pour ce faire, il est indispensable qu'il maîtrise le calcul du taux effectif global (TEG), permettant de comparer les différentes offres de crédit.

Il prêtera en priorité attention à l'élaboration d'une prévision de trésorerie rigoureuse sur 2 à 3 mois susceptible de le guider dans ses décisions de financement ou de placement. Afin de maximiser le rendement de ses excédents de trésorerie, il mettra en concurrence plusieurs banques. Une procédure de gestion quotidienne des soldes bancaires devra être mise en place avec pour but de faire tendre la trésorerie vers le zéro. Par le biais de rééquilibrages journaliers, il minimisera les découvertes onéreuses avec les autres comptes de tiers et les soldes créditeurs stériles. Pour que le trésorier arrive à ses fins, il sensibilisera les responsables opérationnels à l'importance d'une bonne gestion des flux d'exploitation pour amener à améliorer de manière significative la situation de la trésorerie disponible.

2.2.4. Gérer les risques financiers à court terme :

Il s'agit pour l'essentiel du risque de change et parfois du risque de taux. Ce sont là deux risques financiers à court terme gérés du fait de leur nature par le trésorier. La gestion du risque de change vise à éviter les pertes que pourrait engendrer la variation des devises en sécurisant un taux de change permettant de garantir un écart constant entre le prix de vente et le prix d'achat des marchandises. En concertation avec la direction commerciale, le trésorier établira une politique de gestion du risque de change et suivra la position en change de chaque devise en vue de mettre en place les couvertures idoines. En ce qui concerne la gestion du risque de taux, il s'agit en fait de sécuriser un taux d'emprunt ou de placement pour une maturité future. Le trésorier mettra donc en œuvre des instruments de couverture des taux en s'appuyant sur un budget de trésorerie annuel ou sur une prévision glissante de quelques mois.

2.2.5. Assurer la sécurité des transactions :

Les trésoriers s'inquiètent de plus en plus des transactions, notamment en raison d'un nombre croissant de fraudes. Leur risque est limité si l'interne est contrôlé et si les dispositifs de paiement et les circuits télématiques sont sécurisés.

3. La gestion de trésorerie :

3.1. Définition :

La gestion de la trésorerie peut être considérée comme étant : « l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité ». ⁷

7. BETTOUCHE, (Y) et MESSAOUDI (Y) : **La gestion de trésorerie dans une entreprise : cas de Sonatrach**, mémoire de master en sciences de gestion : option finance d'entreprise, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2018, p 3.

« La gestion de trésorerie peut être définie comme un ensemble d'options et de procédures permettant d'optimiser l'ensemble des revenus et des charges financières tout en assurant la solvabilité de l'entreprise et en veillant au maintien de la liquidité au moindre coût ». ⁸

La gestion de la trésorerie a en premier lieu pour but de garantir au moindre coût la solvabilité à court terme de l'entreprise, en recherchant les financements dans le cas où sa trésorerie est déséquilibrée. D'autre part, d'optimiser l'utilisation des excès éventuels de trésorerie, ou éventuellement, en cas de besoin, de financer à moindre coût son besoin de financement à court terme. ⁹

3.2. Rôle et finalités de la gestion de trésorerie :

La trésorerie est étroitement liée aux mouvements de liquidités à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dès la création de l'entreprise se pose le problème de la gestion optimale de trésorerie, il faut savoir également suivre les mouvements de liquidités, les anticiper de manière à prévoir un équilibre satisfaisant entre les encaissements et les décaissements. ¹⁰

Il est généralement admis que la trésorerie de l'entreprise a une double fonction :

Financer au coût le plus faible possible les besoins : Il s'agit d'utiliser la trésorerie disponible pour financer les besoins financiers de l'entreprise au coût le plus faible, c'est-à-dire au moindre niveau d'emprunt, et des frais bancaires, d'intérêts, etc. Il existe ainsi une stratégie d'optimisation financière qui doit permettre, d'une part, de mieux utiliser les ressources financières dont dispose l'entreprise pour remplir au mieux sa mission, et, d'autre part, d'identifier les financements les moins coûteux possibles, c'est-à-dire ceux qui permettront d'atteindre l'objectif de l'entreprise au plus faible coût possible pour elle, pour ses utilisateurs ou ses clients.

Assurer la meilleure utilisation possible des ressources financières : Cela signifie qu'il faut obtenir les rendements les plus élevés possibles sur les fonds à investir, en réduisant au strict minimum les liquidités non mises en œuvre. Cela impose ainsi d'optimiser les moyens de réduction des besoins en fonds de roulement, c'est-à-dire des montants de liquidités nécessaires au fonctionnement ordinaire que nécessite l'entreprise, ainsi que des frais bancaires ou d'un montant de commissions trop élevés pour assurer des opérations financières. Dans le cadre d'un urgent besoin de liquidités, cela doit permettre de gérer avec la meilleure efficacité possible, au regard du coût d'opportunité associé à d'autres alternatives que la moins mauvaise à choisir sensiblement.

8. FORGET, (J) : **gestion de trésorerie**, édition d'organisation, paris,2005, p15.

9. NACIRA, (A) : **Nouvelle méthode d'interprétation des états financiers "Une approche socio-économique"**, éditions Presses de l'Université du Québec,2020, p129.

10. Mennaa, (R) : **Le rôle du diagnostic de la trésorerie sur l'appréciation des performances financières de l'entreprise : Étude de cas pratique**, in revue Finance and Business Economics Review, vol.7, n°1, mars 2023, p.326-349.

3.3. Enjeux de la gestion de trésorerie : ¹¹

3.3.1. Les enjeux de la gestion de trésorerie :

Les trésoriers et les responsables de la fonction financière sont attentifs à minimiser ou à limiter l'augmentation des frais financiers liés à l'obtention de facilités de crédit bancaire.

a) Optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers :

En matière de gestion de trésorerie, l'objectif idéal consiste, en absence d'incertitude, à atteindre un niveau de trésorerie nul afin d'éviter de supporter des soldes créditeurs improductifs ou des soldes débiteurs coûteux. Ainsi, le trésorier s'efforcera d'optimiser le solde du compte bancaire en évaluant le coût d'une trésorerie excédentaire par rapport au coût de financement d'une insuffisance de liquidités. La complexité de la gestion de trésorerie augmente avec le nombre de comptes bancaires de l'entreprise, ce qui accroît le risque d'augmentation des frais financiers. Dans le but d'optimiser son efficacité, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : la sur-mobilisation, la sous-mobilisation et le déséquilibre des liquidités.

b) L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers :

Un compte bancaire créditeur peut entraîner un coût d'opportunité pour l'entreprise. En effet, les liquidités disponibles dépendent de l'équilibre financier de l'entreprise et, indirectement, de l'utilisation de financement coûteux (la trésorerie est excédentaire car les fonds propres dépassent les besoins en fonds de roulement), sans pour autant être investies dans des actifs productifs. En cas de trésorerie négative, le coût de financement de ce déficit de liquidités (découvert, escompte...) devient un coût réel. Le trésorier doit alors arbitrer entre le coût de détenir une trésorerie positive et celui d'obtenir les liquidités nécessaires pour combler le déséquilibre financier.

Cette décision dépend principalement du coût des ressources financières mobilisées par l'entreprise, c'est-à-dire des taux d'intérêt du marché et de la prime de risque exigée par les investisseurs (actionnaires et prêteurs), en fonction de ses caractéristiques économiques et financières.

11. DESBRIERES, (P) et POINCELOT, (E) : **Gestion de trésorerie**, éditions EMS, 2015, pp.13-18.

3.3.2. Les erreurs à éviter en gestion de trésorerie :

La multiplicité des comptes bancaires peut entraîner trois erreurs coûteuses que le trésorier s'efforcera de corriger afin de minimiser les frais financiers supportés par l'entreprise.

a) L'erreur d'équilibre :

La détection d'un déséquilibre financier, caractérisé par un solde débiteur dans une banque et un solde créditeur dans une autre, est connue sous le nom d'erreur d'équilibre. Cette situation entraîne des conséquences significatives sur la gestion de trésorerie, car le solde débiteur engendre des frais tandis que le solde créditeur ne génère aucun revenu. Pour corriger cette erreur d'équilibre, il est recommandé de réaliser des virements interbancaires, également appelés virements d'équilibrage.

b) L'erreur de sur-mobilisation :

Une fois les contre-phases éliminées, la présence d'un solde créditeur important peut indiquer soit un défaut de placement (ou défaut de blocage), soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autres formes de financement à court terme. Cette erreur se traduit par une perte potentielle de revenus financiers ou des charges financières inutiles.

c) L'erreur de sous-mobilisation :

La présence de soldes débiteurs peut résulter d'une sous-utilisation des lignes de crédit, ce qui doit être évité en recourant à d'autres sources de financement telles que l'escompte. Il est ainsi crucial d'éviter de recourir de manière excessive au découvert bancaire au détriment de solutions de financement plus avantageuses. Cette erreur est considérée comme étant la moins coûteuse parmi d'autres erreurs potentielles, puisque le coût du découvert est généralement plus élevé que celui des alternatives de financement. Dans ce cas, l'entreprise devra payer la différence entre le taux de découvert et le taux inférieur offert par le financement alternatif, en plus des commissions associées au découvert qui auraient pu être évitées. Ces erreurs, qui sont quantifiables, permettent d'évaluer de manière objective le travail du trésorier de l'entreprise. Étant donné la volatilité de la trésorerie, il est impératif pour le trésorier de surveiller attentivement les variations de trésorerie afin d'optimiser la gestion financière et de réduire les charges tout en maximisant les revenus de l'entreprise.

3.4. L'utilité de la gestion de trésorerie :

La gestion de la trésorerie devient un enjeu incontournable pour la vie de l'organisation. Elle vise à mettre à disposition les ressources financières en bonne quantité, au bon moment et au bon endroit, et éventuellement, dans la bonne devise. Elle est un enjeu stratégique de communication avec les investisseurs. En effet, une trésorerie bien gérée fournit au trésorier, au cours de la négociation avec les partenaires financiers, les informations de base quant aux niveaux d'investissements compatibles avec les niveaux de financement disponibles.¹²

Une entreprise diversifiée ne peut fonctionner sans une gestion efficace de sa trésorerie. Toutes les décisions prises au sein de l'organisation ont des implications financières, quelle que soit sa taille, son activité ou sa forme juridique. Les transactions économiques, commerciales et financières entraînent des mouvements de fonds, que ce soit par le paiement des factures, l'encaissement des ventes, l'emprunt d'argent nécessaire ou la gestion des excédents. La gestion de trésorerie est un élément essentiel pour assurer la pérennité et la performance financière d'une entreprise. Elle consiste à maintenir un équilibre constant entre les flux entrants et sortants de trésorerie, afin de répondre aux besoins de liquidité à court terme. Une gestion efficace de la trésorerie permet de garantir la solvabilité de l'entreprise, d'éviter les découverts bancaires, les retards de paiement et les défauts de paiement. De plus, elle permet à l'entreprise d'anticiper ses besoins de financement, de réduire les coûts liés aux emprunts inutiles et d'optimiser l'utilisation des excédents de trésorerie. Ainsi, la gestion de trésorerie ne se limite pas à un simple suivi, mais constitue un outil stratégique essentiel pour renforcer la stabilité financière et soutenir le développement de l'entreprise.

12. AOUDIA, (K) et HACINI(N) : **La gestion de trésorerie au sein d'une entreprise cas : Algérie télécom-BOUIRA, mémoire** master en sciences financières et comptabilité, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de Gestion, Tizi-Ouzou, 2022, p13.

Section 2 : L'optimisation de la gestion de trésorerie

L'optimisation de la gestion de la trésorerie recouvre l'ensemble des actions permettant d'organiser, de contrôler, d'améliorer les flux financiers entrants et sortants d'une entreprise. Son but est d'assurer en permanence la solvabilité à court terme tout en tirant profit des ressources financières à disposition. Il s'agit pour cela d'assurer la liquidité suffisante pour faire face aux engagements financiers, de limiter le coût des financements externes pour faire face aux besoins de trésorerie à court terme, de valoriser les excédents de trésorerie grâce au placement, de préserver la stabilité financière de l'entreprise dans son ensemble.

1. Les outils d'optimisation de la gestion de trésorerie :

Les outils de l'optimisation de la gestion de la trésorerie englobent l'ensemble des instruments permettant à l'entreprise d'anticiper, de suivre et de piloter ses flux financiers dans des conditions optimales. Ils garantissent la liquidité à tout moment, de préviennent les déséquilibres de trésorerie et optimisent l'affectation des ressources disponibles.

1.1. Les prévisions de trésorerie :

La trésorerie prévisionnelle est l'estimation des recettes et dépenses de l'entreprise afin d'anticiper les flux monétaires. Le plus souvent, ces prévisions viennent sous forme de tableaux ou de budgets de trésorerie qui présentent les soldes prévisionnels et les écarts de liquidité attendus. Elles s'appuient sur des données passées, des hypothèses économiques et des scénarios opérationnels, tenant compte des caractéristiques spécifiques de l'entreprise (délais de paiement, cycles d'exploitation, investissements à réaliser).

1.1.1. Collecte et évaluation des prévisions :¹³

Les prévisions de trésorerie en temps et en valeur sont précisément établies sur la base de :

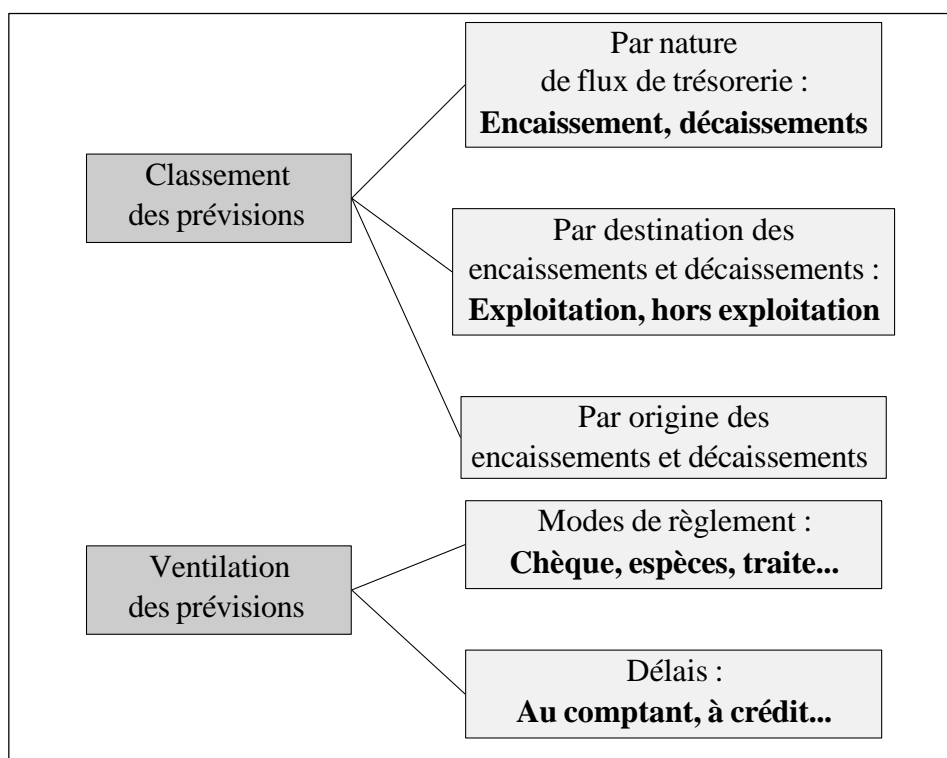
- Des budgets convenus à l'avance, pour la période concernée, qui génèrent des entrées et des sorties de trésorerie.
- Des décalages de paiement dus à des conditions de paiement convenues à l'avance, et des modes de paiement conformes à la politique commerciale de l'entreprise, aux pratiques sectorielles.
- Les réglementations sociales et fiscales.
- Les transactions planifiées non couvertes par un budget spécifique, mais qui donnent lieu à des entrées ou des sorties de trésorerie.

13. GRANDGUILLOT(B) et GRANDGUILLOT(F) : **L'essentiel de la gestion prévisionnelle**, opcit, p104.

- Le bilan après répartition à la fin de la période précédente, qui fait apparaître les créances et les dettes.
- Les créances et les dettes qui seront encaissées et décaissées au cours de la période concernée.

Les prévisions ainsi recueillies sont ensuite classées selon plusieurs critères et ventilées en fonction des modes et des délais de règlement.

FIGURE 1.1 – Classification et ventilation des prévisions de trésorerie



Source : GRANDGUILLOT(B) et GRANDGUILLOT(F) : *L'essentiel de la gestion prévisionnelle*, opcit, p104.

1.1.2. Objectif : ¹⁴

Les prévisions mensuelles des flux de trésorerie sur une période de douze mois permettent :

- De prémunir l'entreprise contre tout risque de cessation de paiement.
- De prévoir les besoins de financement externes à court terme et les ressources de financement les mieux adaptées pour les couvrir.
- De déterminer le minimum de liquidités nécessaires à l'entreprise en fonction de ses objectifs.

14. GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT(F) : *L'essentiel de la gestion prévisionnelle*, éditions Guaino, 2004, p103.

- D'établir la situation prévisionnelle de trésorerie à la fin de chaque mois ainsi qu'à la fin de la période budgétaire.
- D'équilibrer tout au long de la période concernée les encaissements et les décaissements afin d'éviter des fluctuations de trésorerie trop importantes.
- De synthétiser l'ensemble des actions de l'entreprise qui ont une incidence sur sa situation de trésorerie future.
- De porter un jugement sur la politique générale de l'entreprise.

1.2. Budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est une sorte de tableau de suivi des prévisions de flux de trésorerie, qu'il s'agisse des prévisions de recettes (encaissements) ou de prévisions de dépenses (décaissements), liés à l'exercice de l'activité ordinaire (exploitation) de l'entreprise ou non (hors exploitation).

L'enjeu principal de ce budget est justement celui du solde de trésorerie de chaque mois, c'est-à-dire, de savoir si l'entreprise compte suffisamment de liquidités disponibles à la fin du mois.¹⁵

1.2.1. L'utilité du budget de trésorerie :¹⁶

Ses fonctions sont les suivantes :

Il est impératif d'évaluer le besoin de financement à court terme afin de négocier de manière efficace les lignes de crédit indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. La présentation d'un budget prévisionnel est essentielle pour établir la confiance et la transparence avec les institutions bancaires, en leur fournissant des assurances sur l'utilisation prévue des fonds demandés. La banque pourra ainsi évaluer la cohérence des hypothèses sous-jacentes au budget et être certaine que l'entreprise contrôle ses besoins de trésorerie. Cependant, cet exercice est moins crucial pour les entreprises ayant des excédents de trésorerie, sauf s'il s'agit de filiales d'un groupe. Dans ce cas, le budget permet à la maison mère d'estimer les excédents pouvant être remontés. De plus, les entreprises disposant d'une trésorerie excédentaire peuvent utiliser ce budget pour optimiser leurs placements financiers à moyen terme, en identifiant les périodes propices au renouvellement.

Le budget prévisionnel sert également à évaluer la capacité de trésorerie à supporter les opérations envisagées, telles que l'augmentation du besoin en fonds de roulement, les investissements en immobilisations, le remboursement des emprunts à long et moyen terme, ou encore le versement de dividendes.

15. BELLIER DELIENNE, (A) et KHATH (S) : **gestion de trésorerie**, éditions Economica, Paris, 2005, p40.

16. SION(M) : **gérer la trésorerie et la relation bancaire**, éditions DUNOD, Paris, 2015, p34.

En cas de fragilité de la trésorerie prévisionnelle, des ajustements seront nécessaires. Par exemple, si l'autofinancement d'un investissement compromet fortement l'équilibre de trésorerie, le trésorier devra conseiller au directeur financier la mise en place d'un financement à long terme.

Le budget permet d'anticiper les charges et les produits financiers à court terme, ce qui est essentiel pour l'élaboration du compte de résultat prévisionnel. Il contribue également à évaluer le niveau d'exposition de l'entreprise aux risques liés aux taux d'intérêt à court terme. En conséquence, le budget se transforme en un outil stratégique pour la mise en place de mécanismes de couverture visant à protéger l'entreprise contre d'éventuelles fluctuations défavorables de ces taux.

1.2.2. L'élaboration du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie établit la synthèse entre trois budgets spécifiques¹⁷ :

1.2.3. Le budget des encaissements :

Le budget des encaissements est un élément essentiel de la planification financière d'une entreprise, permettant de prévoir toutes les rentrées d'argent attendues sur une période déterminée (mensuelle, trimestrielle ou annuelle). Il joue un rôle crucial dans l'élaboration du budget de trésorerie en permettant d'anticiper les disponibilités de liquidités et de planifier efficacement la gestion financière de l'entreprise.

TABLE 1.1 – Le budget des encaissements

Éléments	Janvier	Février	...
Encaissements d'exploitation			
Ventes encaissées			
Règlements clients			
Total encaissements d'exploitation			
Encaissements hors exploitation			
Apports en capital			
Emprunts à plus d'un an			
Autres encaissements (produits financiers, subventions...)			
Total encaissements hors exploitation			
Total des encaissements			

Source : Tableau inspiré du modèle de suivi de TVA mensuelle fourni par l'utilisateur.

17. STEPHANY(E) : *gestion financière*, édition Economica, Paris, 2000, p176.

1.2.4. Le budget de TVA :

Il est essentiel de respecter les règles fiscales en matière de déductibilité et d'exigibilité de la TVA pour calculer la TVA à décaisser. Ces règles doivent être appliquées en fonction de l'activité et du régime d'imposition de l'entreprise. Par exemple, pour une entreprise prestataire de services, l'exigibilité de la TVA est généralement liée aux dates d'encaissement.¹⁸

TABLE 1.2 – Budget de TVA

Éléments	Janvier	Février	...
TVA collectée du mois			
TVA déductible sur immobilisations du mois			
TVA déductible sur autres biens et services du mois			
Total de la TVA déductible du mois			
TVA à décaisser du mois			
Total à décaisser dans le mois			

Source : Tableau inspiré du modèle de suivi de TVA mensuelle fourni par l'utilisateur.

1.2.5. Le budget des décaissements :

Le budget des décaissements est un élément essentiel de la gestion financière d'une entreprise, répertoriant toutes les sorties d'argent prévues sur une période déterminée (mensuelle, trimestrielle ou annuelle). Il constitue une composante importante du budget de trésorerie, permettant de comparer les encaissements (entrées d'argent) aux décaissements afin d'anticiper le solde de trésorerie et de prévenir les difficultés financières.

18. GRANDGUILLOT(F) et GRANDGUILLOT(B) : *L'essentiel du contrôle de gestion*, édition Gualino, 2018, p151.

TABLE 1.3 – Budget des décaissements

Éléments	Janvier	Février	...
Décaissements d'exploitation			
Achats comptant			
Paiements fournisseurs			
Salaires et charges sociales			
TVA à décaisser, impôt sur les sociétés			
Autres décaissements (charges financières, redevances versées)			
Total décaissements d'exploitation			
Décaissements hors exploitation			
Investissements			
Remboursements d'emprunts			
Dividendes			
Total décaissements hors exploitation			
Total des décaissements			

Source : Tableau inspiré du modèle de budget des décaissements fourni par l'utilisateur.

1.2.6. Le budget de trésorerie proprement dit :

Le budget de trésorerie consolide les différents budgets partiels afin d'évaluer la situation de trésorerie à la fin de chaque mois ¹⁹ :

Situation de trésorerie au début du mois + Total des encaissements du mois — Total des décaissements du mois <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> = Situation de trésorerie à la fin du mois

¹⁹.ibid.

TABLE 1.4 – Situation de trésorerie à la fin du mois

Éléments	Janvier	Février	...
Solde initial			
Total des encaissements			
Total des décaissements			
Solde de la période			
Solde à la fin de la période			

Source : Tableau inspiré du modèle de budget des décaissements fourni par l'utilisateur.

1.3. Le plan de financement :

1.3.1. Définition :

Le plan de financement énumère les besoins essentiels pour le démarrage de l'activité, tels que les frais d'immatriculation de l'entreprise, les investissements en équipements (travaux, matériel, véhicule...), les investissements immatériels (dépôt de garantie, logiciels...), les stocks initiaux, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie nécessaire pour couvrir les premières dépenses. Ces besoins doivent être financés une seule fois, au lancement de l'activité.²⁰

Le plan de financement est un document financier à moyen terme (3 à 5 ans) essentiel pour les entreprises soumises à l'obligation de fournir des informations financières et prévisionnelles. Il permet de déterminer les ressources nécessaires et leur provenance optimale pour couvrir les besoins de financement à moyen terme, tout en détaillant les modalités pour assurer l'équilibre financier.²¹

1.3.2. L'utilité du plan de financement :

Le plan de financement permet²² :

Assurer la cohérence financière de la stratégie de croissance de l'entreprise en effectuant des vérifications régulières.

Prévenir les éventuelles difficultés financières en mettant en place des mesures préventives adaptées.

Négocier avec les différentes institutions financières pour obtenir les meilleures conditions de crédit possibles.

Contrôler la politique financière de l'entreprise en analysant les écarts entre les prévisions et les résultats réels afin d'ajuster les actions si nécessaires.

20. POUPIN, (A.S) : **L'art du business plan**, éditions Eyrolles, Paris, 2022, p121.

21. GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT(B) : **Analyse financière**, éditions Gualino, Paris, 2024, p47.

22. Idem, p122.

1.3.3. Le modèle du plan de financement :

Le modèle suivant est proposé dans le cadre légal :

TABLE 1.5 – Modèle du plan de financement

Éléments	Années N	N+1
I. Variation des emplois		
Dividendes à distribuer (1)		
Investissements nouveaux		
Besoins en fonds de roulement		
Remboursement des emprunts		
Autres		
Total		
II. Variation des ressources		
Capacité d'autofinancement		
Désinvestissements		
Ressources extérieures		
- Capital		
- Subventions et prêts participatifs		
- Emprunts à long terme		
Autres		
Total		
III. Excédent (Insuffisance) des ressources		
(1) Le cas échéant.		

Source : GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT(B) : **Analyse financière**, éditions Gualino, Paris,2024, p47.

Excédent de ressources => Augmentation des disponibilités ;

Insuffisance de ressources => Accroissement du besoin de financement à court terme.

La situation de trésorerie peut être intégrée dans le plan de financement d'après la relation suivante ²³ :

Trésorerie initiale s´ Excédent ou insuffisance des ressources de la période

= **Trésorerie finale de la période.**

23. GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT(B) : **Analyse financière**, opcit, p47.

2. Les méthodes d'optimisation de la gestion de trésorerie :

2.1. Avancer les encaissements :

2.1.1. Réduction du délai de crédit clients :

Le poste clients est un élément clé du Besoin en Fonds de Roulement (BFR), car la conversion des créances en liquidité n'est pas garantie. La défaillance des clients est l'une des principales causes de faillites d'entreprises, surtout en période économique difficile. En effet, les ventes ne profitent réellement à l'entreprise que lorsque le règlement du client est réalisé. Afin d'optimiser et de réduire le crédit clients total, plusieurs mesures peuvent être mises en place.²⁴

« L'entreprise doit négocier les délais de règlement clients les plus courts puisqu'ils sont source de financement. »²⁵

Tout retard de paiement d'un client augmente le BFR. Si le délai moyen accordé aux clients est trop élevé, l'entreprise peut :

Baisser vos délais accordés aux clients afin d'être réglés plus vite.

Augmenter le niveau des acomptes et demander le paiement comptant :

Réductions pour paiement immédiat : Proposez une réduction sur le montant de la facture pour les paiements effectués en espèces ou dans un délai de 5 à 10 jours.

Avantages exclusifs : Offrez des services supplémentaires, des produits gratuits ou des conditions préférentielles, comme la livraison gratuite, aux clients qui effectuent des paiements en espèces.

Frais pour paiements retardés : Des pénalités ou intérêts modérés seront appliqués pour les paiements effectués après la date limite, afin d'encourager un règlement rapide.

Programmes de fidélité : Récompensez les clients fidèles qui paient en espèces régulièrement avec des points, des réductions futures ou des offres spéciales.

Communication claire : Mettez en avant les avantages du paiement en espèces dans vos documents, emails ou contrats, en mettant en avant des offres spéciales.

24. CABANE, (P) : **Les dix règles d'or de la finance d'entreprise**, éditions Eyrolles, 2013, p65.

25. GUEUTIN, (C.A) : **L'essentiel de l'analyse financière**, éditions Ellipses, p101.

Facilité d'accès au paiement : Simplifiez le processus de paiement en offrant des options comme des QR codes pour des paiements immédiats, des liens de paiement en ligne ou des terminaux de paiement sur place.

Proposer des escomptes pour paiement anticipé.

Instaurer un suivi rigoureux de vos créances et un système de relance efficace.

Assurer ses factures avec attention pour ne plus subir les retards ou défauts de paiement.

2.1.2. Rechercher des moyens de financement à CT :²⁶

Les moyens de financement à court terme, disponibles pour les entreprises, visent à maintenir l'équilibre de leur trésorerie nette. Ces moyens prennent la forme de crédits d'une durée inférieure à un an, qui peuvent être reconduits annuellement en fonction de la situation financière de l'entreprise, ou remis en question rapidement.

Ces financements répondent aux besoins de trésorerie courante liés à l'exploitation de l'entreprise, tels que le financement du stockage, du loyer, du processus de fabrication ou des délais de paiement accordés aux clients.

On distingue deux principales catégories de financements à court terme :

- Les crédits de trésorerie : facilité de caisse, découvert, crédit de campagne.
- Les crédits de mobilisation de créances : escompte, cession Dailly, affacturage.

2.1.2.1. Les crédits de trésorerie :

a) La facilité de caisse :

La facilité de caisse permet de gérer les décalages temporaires et limités entre les dépenses et les recettes liées aux opérations courantes de l'entreprise, comme les délais de paiement des clients, des salaires, de la TVA, etc. Ce dispositif prend la forme d'un contrat d'autorisation de découvert définissant les conditions d'utilisation (durée, montant, taux d'intérêt). Le coût de la facilité de caisse se compose des paiements d'intérêts calculés en fonction du montant utilisé et de la durée du découvert. En général, le taux d'intérêt est variable et dépend de la politique tarifaire de la banque.

26. AYTAÇ, (B) et MANDOU(C) : **Investissement et financement de l'entreprise**, éditions De Boeck supérieur, 2015, p167.

b) Le découvert :

Il vise à compenser les écarts de timing entre les sorties et les entrées d'argent liées aux activités opérationnelles, tels que le décalage entre le règlement des frais fixes et la perception d'un paiement client.

Ce mécanisme se matérialise sous la forme d'un accord définissant les modalités d'utilisation (durée, montant et taux d'intérêt). Les frais associés comprennent les paiements d'intérêts calculés en fonction du montant utilisé et de la durée du découvert.

c) Le crédit de campagne :

Il s'agit d'un financement saisonnier destiné à couvrir les besoins des entreprises dont l'activité de vente annuelle n'a pas encore démarré. Ce type de financement est octroyé sous forme de contrat détaillant les conditions d'utilisation telles que la durée, le montant, le taux d'intérêt et les modalités de remboursement. Le coût de ce financement est calculé en fonction des intérêts payés sur la somme utilisée et de la durée du crédit. L'entreprise peut commencer à rembourser les échéances dès qu'elle encaisse ses premiers revenus.

2.1.2.2. Les crédits de mobilisation de créances :**a) L'escompte :**

Ce dispositif permet à une entreprise d'anticiper une recette en obtenant une avance immédiate de la part d'une banque, qui acquiert la créance détenue par l'entreprise sur un ou plusieurs clients. Cette avance se matérialise généralement sous la forme d'un effet de commerce, tel qu'une lettre de change, qui sera payable à l'échéance de la dette. Le coût de ce dispositif est basé sur les intérêts calculés pour la période d'avance et les commissions prélevées par la banque.

b) Le cession daily :

Elle joue un rôle similaire à l'escompte en permettant à une entreprise d'obtenir une avance immédiate sur une recette grâce à un financement octroyé par une institution bancaire. Contrairement à l'escompte, le transfert de propriété s'opère sans la participation de l'entreprise cliente, ce qui se traduit par un gain de temps appréciable. Ce type de crédit est particulièrement adapté aux entreprises qui ne sont pas en mesure d'émettre des traites sur leurs clients, en particulier les entreprises publiques ou parapubliques. La transaction s'effectue par le biais de la remise d'un bordereau, également appelé Dailly, et les coûts engendrés comprennent des intérêts et des commissions.

c) L'affacturage :

Le contrat d'affacturage, similaire à l'escompte et à la cession Dailly, permet d'anticiper une recette en obtenant une avance immédiate pour améliorer la trésorerie. Contrairement à l'escompte et à la cession Dailly, la cession est effectuée auprès d'une société spécialisée appelée «factor ». Ce dernier achète la créance et se charge de son recouvrement.

Ce processus se matérialise par la signature d'un contrat d'affacturage entre l'entreprise et le factor, définissant les modalités de cession des factures. Les factures sont remises à l'organisme au fur et à mesure de leur émission.

Le factor prélève une commission d'affacturage, ainsi qu'une commission de financement. De plus, une participation à un fond de garantie est requise pour couvrir le risque d'impayé.

2.2. Repousser les décaissements :**2.2.1. Augmentation du délai de crédit fournisseurs :**

« L'entreprise doit négocier les délais de règlement avec ses fournisseurs les plus longs possibles puisqu'ils constituent une ressource de financement pour elle. »²⁷

L'allongement des délais de règlement des fournisseurs représente une opportunité pour l'entreprise d'optimiser sa gestion de trésorerie en préservant ses liquidités sur une période prolongée. Plusieurs stratégies peuvent être mises en place à cet effet :

a) Maximiser les délais de paiement en ne profitant pas des escomptes offerts par certains fournisseurs :

Certains fournisseurs proposent des réductions sur les factures en cas de paiement anticipé. Cependant, accepter ces offres peut impacter négativement la trésorerie en réduisant la durée moyenne de paiement. En refusant les paiements anticipés, l'entreprise maintient ses ressources financières plus longtemps, lui permettant de les investir dans d'autres besoins tels que les achats, les salaires ou les investissements. Même si les escomptes semblent attrayants à court terme, il est souvent plus avantageux de privilégier une gestion prolongée de la trésorerie, surtout en l'absence d'excédents.

b) Sélectionner des fournisseurs offrant des délais de livraison fiables et rapides :

La rotation des stocks est étroitement liée à la gestion du cycle d'exploitation. Un fournisseur offrant des délais de livraison courts et respectés permet de convertir rapidement les achats en ventes, favorisant ainsi la génération de liquidités avant le règlement des factures.

27. GUEUTIN, (C.A), opcit., p101.

En réduisant le stock de sécurité grâce à des délais de livraison courts, l'entreprise limite l'immobilisation financière, améliorant ainsi la fluidité du cycle d'exploitation. De plus, la fiabilité des fournisseurs réduit les risques de rupture de stock, ce qui profite à la satisfaction client et aux ventes.

c) Démontrer sa solvabilité pour obtenir des délais de paiement allongés :

Afin d'obtenir des délais de paiement étendus, il est essentiel que les fournisseurs aient confiance en la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers. Il est donc recommandé de rassurer les fournisseurs quant à la solidité financière de l'entreprise en présentant des bilans solides, un historique de paiement exemplaire ou en fournissant des garanties bancaires. Dans certains cas, des garanties externes telles que des cautions ou des assurances crédit peuvent également être fournies pour sécuriser les fournisseurs. Une excellente réputation financière, y compris un bon rating et l'absence d'incidents de paiement, peut constituer un atout majeur lors des négociations.

2.2.2. Réduction des dépenses prévisionnelles :

La réduction des dépenses prévisionnelles est une pratique stratégique visant à ajuster à la baisse les budgets estimés pour une période future, que ce soit au sein d'une entreprise, d'une organisation publique, d'un projet spécifique ou d'un budget.

Cette démarche est généralement motivée par la nécessité d'optimiser les ressources financières, de s'adapter à des contraintes économiques, d'améliorer la rentabilité ou de répondre à des objectifs de performance. Afin de mener à bien une réduction efficace des dépenses prévisionnelles, il est essentiel de procéder à une analyse rigoureuse, de mettre en place une planification méthodique et de réaliser un suivi continu pour s'assurer que les objectifs financiers soient atteints tout en préservant les activités essentielles.

2.3. Placement des excédents de trésorerie :

« L'objectif d'une entreprise est d'avoir en permanence des liquidités proches de zéro, soit en empruntant soit en plaçant les fonds disponibles ». ²⁸

Les stratégies de placement des excédents de trésorerie ont pour objectif d'améliorer le rendement des liquidités disponibles tout en réduisant les risques associés et en préservant la liquidité des actifs.

28. KHALDI, (M.A) et SABIR(A) : **La finance d'entreprise en fiches et en schémas**, édition Ellipses, p205.

2.3.1. Choix d'un mode de placement :

a) Critères de choix :

Le choix d'un mode de placement se base principalement sur deux critères essentiels : la rentabilité et la sécurité. Ces deux aspects doivent être évalués ensemble, car ils sont souvent interdépendants et parfois opposés.

La rentabilité correspond aux gains financiers générés par un placement sur une période donnée, exprimée généralement en pourcentage du capital investi. Un placement offrant une rentabilité élevée peut procurer des revenus importants, offrant ainsi un moyen d'optimiser la gestion financière globale d'une entité.

Quant à la sécurité, elle renvoie au niveau de risque associé au placement, c'est-à-dire à la probabilité de récupérer le capital initial et les intérêts prévus. Plus un placement est sécurisé, moins le risque de perte en capital est élevé, mais cela peut s'accompagner d'une rentabilité moindre.

b) Facteurs de décision à prendre en compte :

- L'impact de la taille de l'entreprise sur les décisions de placement : La taille de l'entreprise influence sa capacité à prendre des risques et les excédents de trésorerie disponibles. Les PME ont généralement une tolérance au risque plus faible, préférant des placements sûrs et liquides, tandis que les grandes entreprises peuvent diversifier leurs placements et accéder à des instruments financiers sophistiqués.

- Facteurs à considérer pour un placement optimal : Le montant du placement, sa durée et les anticipations sur l'évolution des taux d'intérêt ont un impact significatif. Un montant de placement plus élevé peut offrir des conditions avantageuses et une plus grande diversification, la durée du placement doit être adaptée en fonction des excédents de trésorerie, et les anticipations sur les taux d'intérêt peuvent influencer l'attractivité des placements.

- Attitude des entreprises face au risque de taux : L'attitude des entreprises envers le risque de taux affecte la sensibilité de la valeur des placements aux variations des taux d'intérêt. Les entreprises averses au risque préféreront des placements peu sensibles aux variations de taux, alors que celles plus tolérantes au risque pourront opter pour des placements plus sensibles aux taux et utiliser des instruments de couverture.

- Impact du régime fiscal des placements : Le régime fiscal des placements a un impact direct sur le rendement net final.

Par exemple, les revenus de placement peuvent être intégrés au résultat imposable de l'impôt sur les sociétés (IS), mais il existe également des régimes fiscaux spécifiques offrant des avantages particuliers. Les stratégies d'optimisation fiscale visent donc à minimiser l'impact fiscal tout en respectant la législation en vigueur.

2.3.2. La typologie des placements des excédents de trésorerie :

2.3.2.1. Désendettement :

Le désendettement, également appelé remboursement anticipé des dettes financières, représente la première méthode pour réduire les excédents de trésorerie. Bien qu'il n'engendre pas de bénéfices directs, il offre la possibilité de réaliser des économies en termes de charges financières.²⁹

2.3.2.2. Le bon de caisse :

Un bon de caisse est un instrument financier fréquemment utilisé pour placer des fonds auprès d'une institution bancaire, offrant une alternative sécurisée aux comptes d'épargne traditionnels. En déposant une somme d'argent pour une durée prédéterminée et généralement assortie d'un taux d'intérêt fixe, l'investisseur peut obtenir un rendement prévisible sur son investissement. Ce type de placement est apprécié pour sa simplicité et sa sécurité, en étant souvent garanti par la banque émettrice. Cependant, il présente l'inconvénient d'une liquidité limitée, les fonds étant immobilisés jusqu'à l'échéance. Ainsi, bien que les bons de caisse soient une option intéressante pour ceux cherchant un revenu stable avec peu de risques, ils peuvent ne pas convenir à ceux ayant besoin d'un accès immédiat à leur capital.

2.3.2.3. Le dépôt à terme :

Le dépôt à terme est une stratégie financière avantageuse pour le trésorier de l'entreprise, lui permettant de placer une somme d'argent prédéterminée pour une période de temps spécifique, avec un taux d'intérêt fixé à l'avance dans un contrat conclu entre l'entreprise et sa banque. Ce placement offre la garantie que le capital investi ainsi que le rendement seront assurés à l'échéance convenue.

2.3.2.4. Les parts d'OPCVM :

Les entreprises ont la possibilité de procéder à l'acquisition de parts d'OPCVM dans le but de gérer et placer efficacement leurs excédents de trésorerie. Les OPCVM, abréviation pour Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières, sont des véhicules d'investissement qui se présentent sous la forme de SICAV (Sociétés d'Investissement à Capital Variable) ou de FCP (Fonds Communs de Placement).

29. DEGOS, (J.G) et GRIFFITHS (S) : **Gestion financière de l'analyse à la stratégie**, édition d'organisation, Paris, 2011, p 291.

Quelle que soit leur structure, ces fonds regroupent une diversité de titres tels que des actions des obligations, des placements monétaires, parmi d'autres.³⁰

2.3.2.5. Les titres de créances :

Les titres de créances négociables (TCN) sont des instruments financiers émis par des entreprises et des institutions financières dans le but de lever des fonds à court ou moyen terme. Cette catégorie inclut notamment les billets de trésorerie et les certificats de dépôt, qui garantissent un remboursement à une date future accompagné d'un taux d'intérêt fixe ou variable. Grâce à leur liquidité sur le marché secondaire, ces titres sont attractifs pour les investisseurs, malgré les risques de crédit liés à une éventuelle défaillance de l'émetteur. En somme, les TCN constituent une solution efficace de financement offrant un placement relativement sécurisé.

30. THAUVRON (A), GUYVARCH, (A) et BURLAUD (A) : **DCG 6 - Finance d'entreprise**, édition Foucher, Paris, 2022, p 235.

Section 3 : Les spécificités des entreprises portuaires

1. Qu'est-ce qu'un port :

Selon la définition traditionnelle, un port est n' une zone de transit, une porte maritime par laquelle transitent des voyageurs et des marchandises. En tant que tel, le port est une interface entre la mer et la terre, un point de rencontre et d'imbrication de lignes de transport terrestres et océaniques, un lieu de convergence intermodal³¹

«Le terme port renvoie en effet, à celui de porte. En ce sens, l'infrastructure portuaire est un passage entre la terre et la mer, une entrée et une issue permettant la circulation des hommes, des marchandises et des matériaux. Elle assure la commutation entre différents modes de transport maritime, fluvial et terrestre ». ³²

Les ports sont des composantes essentielles des réseaux logistiques mondiaux, nécessitant une intégration efficace pour assurer leur bon fonctionnement. Pour garantir leur efficacité, il est indispensable d'investir dans des infrastructures, des superstructures et des équipements de qualité, tout en mettant l'accent sur une communication fluide et en constituant une équipe de direction engagée, épaulée par une main œuvre qualifiée et motivée. ³³

2. Le secteur portuaire Algérien :

Les ports algériens, bien que leur chiffre d'affaires soit en progression, affichent des performances inférieures à celles des autres ports du bassin méditerranéen, malgré leur importance cruciale pour l'économie nationale. Depuis l'indépendance jusqu'aux années 2000, ces ports ont été gérés de manière exclusivement étatique et ont connu des difficultés persistantes n' souffert du manque d'investissement et de l'abus de la part des sociétés nationales qui sont les principaux chargeurs. »³⁴

Actuellement, l'Algérie possède onze ports de commerce, comprenant trois ports pétroliers (Arzew, Bejaia, Skikda) et huit ports dédiés au trafic de marchandises diverses (Alger, Djendjen, Oran, Ghazaouet, Annaba, Mostaganem, Dellys et Ténès).

31. Centre de recherches économiques, La desserte terrestre des ports maritimes à Paris, rapport 1998.

32. Société des historiens Médiévistes de l'enseignement Public. « Ports maritime et ports fluviaux au moyen âge ». Publications Universitaires, France, 2005, P25.

33. BENHASSEL(F) : **Le management portuaire**, Séminaire à l'entreprise portuaire de Bejaia, Algérie, 1999, P21.

34. Les ports algériens dans la mondialisation : la fin du paradoxe? Revue internationale n° 116, 2011.

La gestion de ces ports est assurée par dix entreprises portuaires publiques économiques qui forment le groupe économique SERPORT. Notons que l'entreprise portuaire d'Alger est en charge de la gestion du port de Dellys et du port d'Alger.

2.1. Importance stratégique des ports :

La dépendance au transport maritime est un aspect crucial pour l'économie de l'Algérie, avec environ 95% des échanges commerciaux extérieurs passant par voie maritime. Les ports tels qu'Alger, Oran, Bejaïa et Djen Djen jouent un rôle central dans l'importation (notamment de biens de consommation) et l'exportation (hydrocarbures, produits agricoles) du pays.³⁵

Ces infrastructures portuaires sont essentielles pour l'économie nationale et agissent comme des moteurs économiques clés. Cependant, la performance de ces ports est souvent entravée par des défis de gestion, de congestion et de modernisation.

Lors de la réunion du Conseil des ministres, le président de la République a réitéré l'importance des ports dans l'économie nationale et la souveraineté de notre pays, comme l'a indiqué le communiqué officiel publié à l'issue de la réunion « Les ports revêtent une importance particulière pour l'économie nationale et la souveraineté nationale a indiqué le communiqué, ajoutant que dans ce contexte, le président de la République a donné ses directives pour adopter de nouvelles méthodes de contrôle afin de protéger ces installations vitales et de rétablir leur rôle effectif de contribution au développement de l'économie nationale.³⁶

2.2. Missions et activités principales :

Les entreprises portuaires en Algérie ont pour principales missions et activités d'assurer un large éventail de services essentiels au bon fonctionnement des ports et à la fluidité des échanges commerciaux. Elles interviennent dans différents domaines clés, tels que la gestion des opérations d'escale, les services de manutention, la gestion logistique et administrative, la maintenance des infrastructures et le développement commercial.

2.2.1. Gestion des opérations d'escale :

En ce qui concerne la gestion des opérations d'escale, les entreprises portuaires organisent et supervisent l'accueil des navires, leur accostage, le remorquage et le stationnement au port. Par exemple, le Port d'Alger, qui est un hub stratégique en Méditerranée, offre des services complets d'accostage et d'approvisionnement en carburant et en eau potable, assurant une gestion optimale des escales.

35. Les ports algériens dans la mondialisation : la fin du paradoxe? Revue internationale n° 116, 2011.

36. <https://lavoiedalgerie.dz/abdelmadjid-tebboune-reaffirme-limportance-des-ports-dans-leconomie-et-la-souverainete-nationale>, publié le 24/02/25, consulté le 10/04/25.

2.2.2. Services de manutention des marchandises :

Les entreprises portuaires ont pour mission d'assurer les opérations de chargement, déchargement, tri et stockage temporaire des marchandises en collaboration étroite avec les transitaires, les compagnies maritimes et les autres acteurs de la chaîne logistique, afin de garantir la fluidité des échanges commerciaux.

Le port de Bejaïa se démarque par sa capacité à valoriser son hinterland en améliorant la compétitivité des importateurs et exportateurs grâce à des services de manutention efficaces et novateurs. L'entreprise portuaire de Bejaïa met ainsi un point d'honneur à développer des services à forte valeur ajoutée et à anticiper les besoins de sa clientèle, renforçant ainsi sa position sur le marché national et international de la logistique.

2.2.3. Gestion logistique et administrative :

Quant à la gestion logistique et administrative, les entreprises portuaires coordonnent les démarches avec les transitaires, les services douaniers, les inspections sanitaires et le contrôle des cargaisons pour assurer la conformité réglementaire et la sécurité des marchandises, contribuant ainsi au maintien d'un port efficace et transparent.

2.2.4. Maintenance des infrastructures :

En ce qui concerne la maintenance des infrastructures, les entreprises portuaires sont responsables de l'entretien des quais, des équipements, des systèmes informatiques et des dispositifs de sécurité portuaire. Par exemple, l'Entreprise Portuaire d'Arzew exécute régulièrement des travaux d'aménagement et de renouvellement des infrastructures pour garantir leur performance.³⁷

2.2.5. Développement commercial :

Enfin, en ce qui concerne le développement commercial, les entreprises portuaires promeuvent les ports, négocient les concessions avec des opérateurs privés et adaptent continuellement leurs services aux besoins des armateurs et clients. Le Port de Bejaïa met l'accent sur l'innovation et la création de services à valeur ajoutée pour anticiper les besoins des clients et renforcer sa position compétitive.³⁸

2.2.6. Sécurité et police portuaire :

Dans le cadre de leurs activités dans les zones géographiques relevant du domaine public portuaire, les entreprises portuaires assument des responsabilités en matière de sécurité et de police portuaire. Elles travaillent en étroite collaboration avec les autorités compétentes pour garantir la sécurité des individus, des biens et des infrastructures portuaires.

37. <https://www.arzewports.dz/about>. Consulté le 30/03/25.

38. <https://www.portdebejaia.dz/nos-missions>. Consulté le 30/03/25.

Ceci implique la surveillance des points d'accès, la gestion des risques environnementaux et la mise en œuvre des normes internationales de sûreté maritime.

L'ensemble de ces missions témoigne de la complexité et de la diversité des activités portuaires en Algérie, où les entreprises publiques jouent un rôle central dans la gestion opérationnelle, logistique et commerciale des infrastructures portuaires, contribuant ainsi au développement économique régional et national.

3. Sources de revenus :

Les entreprises portuaires en Algérie ont adopté un modèle économique basé sur la diversification de leurs sources de revenus, ceci étant crucial pour garantir une stabilité financière, financer les opérations quotidiennes et soutenir les investissements conséquents nécessaires à la modernisation des infrastructures portuaires. La multiplicité des services offerts par les ports et leur rôle stratégique dans la chaîne logistique nationale et internationale se reflètent à travers ces différentes sources de revenus.

3.1. Droits d'amarrage et d'accostage :

Les droits d'amarrage et d'accostage occupent une place importante parmi les recettes des entreprises portuaires. Ils sont perçus pour l'utilisation des quais, des postes d'accostage et d'autres infrastructures portuaires par les navires, et incluent le droit d'accoster, la durée de stationnement, ainsi que les services associés tels que le pilotage, le remorquage et l'assistance à la manœuvre. À titre d'exemple, à l'Entreprise Portuaire d'Alger (EPAL), ces droits représentent une source significative de revenus en raison du trafic important et varié du port, l'un des plus stratégiques d'Algérie.

3.2. Services de manutention des marchandises :

Les services de manutention des marchandises constituent une autre source essentielle de revenus pour les entreprises portuaires. Ces services comprennent le chargement, le déchargement, le tri, le stockage temporaire et la préparation des marchandises pour leur transit vers l'hinterland ou l'exportation. Cette activité est directement liée au volume de fret traité et nécessite des équipements spécifiques et une main-d'œuvre qualifiée.

3.3. Location d'espaces portuaire :

La location d'espaces portuaires est une autre source de revenus pour les ports algériens.

Ces vastes domaines fonciers sont mis à disposition pour diverses activités économiques telles que l'entreposage de marchandises, l'installation d'activités industrielles, commerciales ou logistiques, ainsi que des services annexes. Cette location permet de diversifier les revenus des entreprises portuaires et de valoriser leur foncier.

3.4. Prestation logistiques complémentaires :

Les entreprises portuaires offrent des prestations logistiques complémentaires telles que les services douaniers, les inspections sanitaires et phytosanitaires, le ravitaillement des navires, la gestion des déchets, la sécurité et la surveillance. Ces services à valeur ajoutée contribuent à renforcer l'attractivité et la compétitivité des ports tout en générant des revenus supplémentaires.

3.5. Redevances diverses :

En plus des droits classiques, les entreprises portuaires perçoivent des redevances diverses liées à l'utilisation d'équipements spécifiques, à la fourniture de services réglementés et à la participation à des programmes de maintenance et de modernisation des infrastructures. Ces redevances contribuent au financement des coûts fixes et des investissements à long terme, et sont ajustées périodiquement pour s'adapter aux évolutions technologiques et aux exigences du marché maritime mondial.

4. Les différents coûts des entreprises portuaires :

Les entreprises portuaires en Algérie opèrent dans un environnement économique et opérationnel complexe, caractérisé par une forte intensité capitalistique, des exigences croissantes en matière de qualité de service et de sécurité, ainsi que par la nécessité d'adapter continuellement leurs infrastructures aux évolutions du commerce maritime mondial.

Ces contraintes entraînent des coûts importants et diversifiés, qui sont essentiels à comprendre pour une gestion financière globale efficace de ces entités.

4.1. Coûts d'exploitation courante :

Les coûts d'exploitation des ports en Algérie sont une composante essentielle des dépenses récurrentes nécessaires au bon fonctionnement quotidien de ces infrastructures maritimes.

4.1.1. Salaires et charges sociales :

Le personnel portuaire représente généralement le principal poste de dépenses en termes de coûts d'exploitation. Les entreprises portuaires en Algérie emploient un large effectif composé de divers profils tels que des agents d'exploitation, des manutentionnaires, des techniciens de maintenance, du personnel administratif, des équipes de sécurité, etc.

Ces employés bénéficient de statuts régis par des conventions collectives spécifiques au secteur public, entraînant des charges sociales et des avantages sociaux.

La gestion efficace de ces ressources humaines revêt une importance cruciale, car elle influence directement sur la qualité du service et la productivité des ports. Par ailleurs, la formation continue du personnel est indispensable pour accompagner l'évolution des compétences requises par la modernisation des équipements et la digitalisation des processus.

4.1.2. Maintenance et fonctionnement des équipements :

Les ports algériens disposent d'une infrastructure lourde comprenant des grues, des portiques, des chariots élévateurs, des convoyeurs, soumis à une utilisation intensive. Il est essentiel de garantir une maintenance régulière de ces équipements afin d'éviter les pannes, de maintenir la sécurité des opérations et d'assurer leur performance optimale.

Les coûts liés à la maintenance englobent les pièces détachées, la main-d'œuvre spécialisée, les contrats de service avec des prestataires externes, ainsi que les dépenses afférentes à la maintenance préventive et corrective. Par exemple, la maintenance annuelle d'un portique à conteneurs peut représenter une dépense de plusieurs millions de dinars.

4.1.3. Consommation d'énergie :

La consommation énergétique constitue un poste de dépense significatif pour les ports, notamment en ce qui concerne l'éclairage des quais, le fonctionnement des grues et autres équipements électriques, ainsi que l'alimentation en électricité des conteneurs frigorifiques (reefers).

Les tarifs appliqués aux usagers des ports intègrent souvent une majoration afin de couvrir ces coûts, variables selon la saison et le niveau de consommation. La gestion énergétique revêt ainsi un double enjeu, économique et environnemental, poussant certains ports à investir dans des solutions durables comme les énergies renouvelables et l'optimisation des consommations.

4.1.4. Gestion administrative et services généraux :

Cette catégorie regroupe les frais liés à la gestion quotidienne des ports, comprenant l'administration, la facturation, les services informatiques, la communication, les assurances, les frais juridiques et les dépenses liées à la sécurité portuaire (surveillance, contrôle d'accès, prévention des risques).

Ces coûts, bien que moins visibles, sont essentiels pour garantir une gestion efficace des entreprises portuaires et assurer leur conformité aux normes nationales et internationales.

4.1.5. Services environnementaux :

La gestion des déchets, des eaux usées, la lutte contre la pollution marine et terrestre sont des obligations réglementaires imposant aux ports des coûts spécifiques. Une partie de ces dépenses est souvent répercutée sur les usagers sous forme de redevances environnementales.

4.2. Coûts d'entretien et de renouvellement des infrastructures :

Les coûts d'entretien et de renouvellement des infrastructures portuaires, tels que l'entretien des quais et des bassins, la maintenance des équipements lourds, la modernisation des systèmes informatiques, et les travaux d'aménagement, nécessitent une planification pluriannuelle rigoureuse. Ces coûts élevés sont souvent financés par l'État, des emprunts ou des partenariats public-privé.

4.3. Coûts liés aux investissements lourds :

Les entreprises portuaires doivent engager des investissements importants pour adapter les infrastructures aux normes internationales, augmenter les capacités d'accueil, intégrer des technologies avancées, et développer des zones logistiques intégrées. Ces investissements génèrent des charges d'amortissement et des intérêts financiers qui impactent la rentabilité.

4.4. Charges financières :

Les charges financières incluent les intérêts sur les emprunts, les frais bancaires et de gestion de trésorerie. Une gestion prudente de la trésorerie est nécessaire pour limiter ces charges et optimiser le coût global du financement.

4.5. Coûts liés à la gestion des risques :

Les entreprises portuaires doivent également prendre en compte les coûts liés à la gestion des risques, tels que les assurances, les provisions pour risques financiers, les dépenses liées à la sécurité, et la gestion des aléas économiques. Une gestion efficace de ces risques est essentielle pour assurer la stabilité et la pérennité des opérations portuaires.

Conclusion

La gestion de trésorerie représente un aspect crucial et fondamental dans le bon fonctionnement d'une entreprise, en garantissant sa liquidité, sa solvabilité et sa rentabilité à court terme. Pour cela, il est essentiel de mettre en place des méthodes et outils d'optimisation afin d'anticiper les besoins financiers, de contrôler les flux de trésorerie et de minimiser les risques inhérents aux retards de paiement.

Dans le domaine spécifique des entreprises portuaires, les principes de base de la gestion de trésorerie demeurent pertinents, toutefois il est crucial de prendre en considération les spécificités liées à la nature de leurs revenus et dépenses. Une gestion adaptée à ces particularités joue un rôle essentiel dans le renforcement de la stabilité financière et de la performance globale des entreprises portuaires, leur permettant ainsi de mieux gérer les contraintes propres à leur environnement économique.

Chapitre2 :

Introduction

La liquidité occupe une place essentielle dans l'analyse financière d'une entreprise, car elle traduit sa capacité à faire face à ses engagements à court terme. Elle reflète l'équilibre entre les ressources disponibles rapidement et les dettes exigibles dans un délai rapproché. Une situation de liquidité satisfaisante est souvent perçue comme un signe de bonne santé financière, tandis qu'un déséquilibre peut révéler des tensions internes affectant la continuité de l'activité.

L'évaluation de la liquidité repose sur l'observation de la structure financière à court terme et permet de mesurer la solidité d'une entreprise face à ses échéances immédiates. Cette analyse repose principalement sur des indicateurs quantitatifs qui permettent d'apprécier le niveau de solvabilité à court terme. Elle constitue un préalable indispensable à toute interprétation de la stabilité financière et à la prise de décisions économiques éclairées.

Ce chapitre s'attache à définir la notion de liquidité, à en cerner les principales caractéristiques, puis à présenter les méthodes couramment utilisées pour en effectuer l'analyse. Il mettra en évidence l'intérêt de cette analyse dans l'appréciation globale de la situation financière d'une entreprise.

Section 1 : Notions générales sur la liquidité

L'évaluation de la situation financière d'une entreprise repose principalement sur sa capacité à maintenir un niveau de liquidité adéquat pour garantir sa solvabilité à long terme. Ainsi, la capacité de l'entreprise à préserver sa solvabilité dépend de sa capacité à convertir en liquidités les actifs circulants les plus liquides et à allouer ces liquidités au remboursement progressif des dettes à échéance. Dans cette perspective, l'analyse de la liquidité vise à sécuriser les financements et à maintenir une structure financière solide, indépendamment de l'évolution de l'activité de l'entreprise.

Une entreprise est considérée comme liquide lorsque les flux générés par ses activités courantes lui permettent de disposer de liquidités suffisantes pour faire face à ses obligations à court, moyen et long terme. Cette liquidité est évaluée sur une période correspondant à un exercice financier.

Sur le plan financier, il est essentiel de s'assurer que les sorties de fonds nécessaires seront couvertes par les rentrées potentielles, qui peuvent varier. Il est donc crucial de maintenir une durée de financement supérieure à la durée des investissements au fil du temps, garantissant ainsi un équilibre financier sain.

1. Définition de la liquidité :

Selon ROUSSELOT (P.V) et Jean-François «On appelle liquidité de l'entreprise sa capacité à assurer en permanence ses décaissements, en faisant circuler le mieux possible l'argent issu de ses encaissements, à l'intérieur de l'ensemble de ses rouages (financement de ses investissements, couverture de ses charges économiques, règlement de ses charges fiscales et financières) ».¹

La liquidité d'une entreprise fait référence à sa capacité à honorer ses obligations à court terme, telles que le paiement des dettes fournisseurs et fiscales. Elle permet d'évaluer si une entreprise est en mesure de respecter ses engagements à court terme, habituellement dans un délai inférieur à un an, tout en assurant la continuité de ses activités. Cette mesure analyse la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme en se basant sur la vente des stocks et l'encaissement des créances à moins d'un an.²

La liquidité fait référence à la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à court terme en utilisant ses actifs disponibles sans avoir recours à un financement externe.

1. ROUSSELOT, (P.V) et Jean-François, opcit, p39.

2. HAFID, (F), La liquidité est un indicateur essentiel pour améliorer la performance financière d'une entreprise économique (Cas : SONALIKA-FAMAG), Revue des additions économique, vol.6, n°02,2022, p674.

Elle indique la facilité avec laquelle une entreprise peut transformer ses actifs en liquidités pour rembourser ses dettes à court terme. Une adéquate liquidité est indispensable pour maintenir la continuité des activités, renforcer la confiance des partenaires financiers et saisir promptement les occasions de croissance.

2. La différence entre liquidité et solvabilité :

Il est essentiel de clarifier la distinction entre la solvabilité et la liquidité, deux notions parfois confondues. En réalité, bien qu'elles soient étroitement liées, elles sont généralement interprétées selon des perspectives différentes : la liquidité est principalement associée à la capacité de l'entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes en cas de liquidation, tandis que la solvabilité permet de garantir la viabilité à long terme de l'entreprise. La liquidité est donc davantage liée à la gestion de trésorerie, nécessitant un suivi régulier pour prévenir les risques de défaut de paiement. En outre, il est important de souligner qu'une entreprise solvable peut tout de même rencontrer des difficultés si elle ne dispose pas d'une liquidité suffisante pour honorer ses échéances à court terme. La différence entre liquidité et solvabilité réside dans le fait que la liquidité concerne la capacité à rembourser les dettes à court terme, tandis que la solvabilité concerne la capacité à rembourser les dettes à long terme.

La solvabilité et la liquidité sont deux concepts essentiels en finance d'entreprise. Il a été démontré que la réalisation de bénéfices ne garantit pas nécessairement le maintien d'un niveau de trésorerie positif. En effet, une entreprise peut être rentable tout en se trouvant en situation de dépôt de bilan en raison d'un manque de liquidités. De même, une entreprise peut être considérée comme solvable, c'est-à-dire avoir des actifs immobilisés qui couvrent largement ses dettes, sans pour autant disposer de liquidités suffisantes pour honorer ses obligations financières, telles que le paiement des salaires à la fin du mois. Ainsi, il est important de souligner que la liquidité reflète la solvabilité immédiate de l'entreprise.³

3. Les enjeux de la liquidité :

La liquidité joue un rôle crucial dans l'évaluation de la santé financière d'une entreprise car elle reflète l'équilibre financier de celle-ci. Un manque de liquidités peut entraîner l'incapacité de l'entreprise à honorer ses obligations et à faire face à ses engagements financiers. Cela peut entraîner des pertes importantes pour l'ensemble de ses créanciers. De plus, un manque de liquidités a également des conséquences significatives pour l'entreprise et ses partenaires :

3. CABANE(P) : *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*, éditions Eyrolles, 2014, p130.

- Pour l'entreprise : cela peut limiter sa croissance en l'empêchant de saisir des opportunités telles que l'achat de matières premières à des prix avantageux, la possibilité de bénéficier d'escomptes pour des achats en gros, etc. Cela peut également entraîner une perte de contrôle;
 - Pour ses créanciers : cela peut entraîner des retards dans le paiement des intérêts ou des remboursements, voire des pertes partielles pour les créanciers ;
 - Pour ses clients : les conditions de crédit peuvent être modifiées, etc.
- Toutes ces raisons montrent pourquoi la liquidité est un concept qui suscite une attention soutenue depuis longtemps. ⁴

4. La relation entre la gestion de trésorerie et la liquidité :

La relation entre la gestion de trésorerie et la liquidité peut être décrite comme un lien direct et crucial, où la gestion de trésorerie représente le processus opérationnel et stratégique fondamental visant à maintenir, garantir et optimiser la liquidité de l'entreprise.

4.1. Une bonne gestion de trésorerie :

- Une gestion de trésorerie efficace assure que les liquidités disponibles "la trésorerie active" sont toujours suffisantes pour couvrir non seulement les besoins immédiats, mais également les besoins anticipés. Cette capacité anticipatrice repose sur des prévisions précises des flux de trésorerie entrants et sortants, permettant d'identifier et de planifier les périodes de tension ou d'excédent de trésorerie. En assurant cette adéquation entre les ressources et les besoins, la gestion de trésorerie permet de prévenir les risques majeurs tels que les défauts de paiement, les retards de paiement des fournisseurs, voire les crises de liquidité pouvant entraîner une interruption des activités.

- La gestion de trésorerie ne se limite pas à assurer la disponibilité des liquidités nécessaires ; elle cherche également à optimiser l'utilisation des excédents financiers. Les fonds excédentaires doivent être placés de manière stratégique, sur des instruments financiers sécurisés et liquides, afin de générer un rendement tout en restant facilement mobilisables. Cette optimisation contribue à maximiser la rentabilité globale des ressources financières de l'entreprise, tout en maintenant un niveau de liquidité adéquat.

- La gestion de trésorerie joue un rôle crucial dans la réduction des coûts financiers. En anticipant les besoins de financement, elle permet d'éviter le recours tardif à des crédits coûteux ou à des découverts bancaires, réduisant ainsi les frais d'intérêts et améliorant la performance financière.

4. GRANGUILLOT, (B) et (F) : **Analyse financière**, opcit, p140.

4.2. Les risques liés à une mauvaise gestion de trésorerie :**4.2.1. L'insuffisance de liquidités pour honorer les engagements à CT :**

L'insuffisance de liquidités pour honorer les engagements à court terme constitue un risque financier majeur pour les entreprises. La trésorerie, qui représente les liquidités immédiatement disponibles pour faire face aux obligations financières à court terme, est essentielle pour assurer la bonne gestion financière de l'entreprise. Une gestion inadéquate de la trésorerie, caractérisée par une anticipation insuffisante des flux de trésorerie entrants et sortants, peut entraîner un déficit de liquidités et empêcher l'entreprise de régler ses dettes immédiates telles que les salaires, les factures fournisseurs ou les remboursements d'emprunts à court terme. Cette situation peut conduire à des retards de paiement, des pénalités financières et des intérêts moratoires, mettant ainsi en péril les relations commerciales avec les fournisseurs et réduisant les flux de trésorerie entrants. Dans les cas les plus graves, une insuffisance de liquidités peut entraîner une illiquidité sévère, menaçant la viabilité de l'entreprise et pouvant aboutir à une cessation de paiement. Il est donc crucial pour les entreprises de mettre en place une gestion efficace de la trésorerie afin de garantir la pérennité de leurs activités.

4.2.2. Impact des coûts financiers croissants et de la dépendance aux financements coûteux :

Lorsqu'une entreprise est confrontée à un manque de liquidités, elle peut être contrainte de recourir à des financements d'urgence tels que les découverts bancaires ou les prêts à court terme. Ces solutions, bien qu'elles pallient temporairement les besoins en liquidités, sont généralement assorties de taux d'intérêt élevés et de conditions restrictives. Cette augmentation des charges financières entraîne une plus grande sortie de trésorerie, réduisant ainsi les ressources disponibles pour les opérations courantes. Cette situation peut créer un cercle vicieux où l'entreprise s'endette davantage pour maintenir un niveau de liquidité minimal, ce qui détériore ses ratios financiers, notamment le ratio de liquidité générale et le ratio de liquidité immédiate. La dépendance à ces financements coûteux compromet la stabilité financière à moyen terme et limite la capacité de l'entreprise à investir ou à se développer. De plus, l'augmentation des charges financières peut impacter la rentabilité globale, réduisant ainsi la capacité d'autofinancement et amplifiant les tensions de trésorerie.

4.2.3. Immobilisation excessive de liquidités :

Une immobilisation excessive de liquidités peut entraîner un coût d'opportunité significatif. En effet, une gestion inefficace peut conduire à une accumulation de liquidités non utilisées, par exemple des soldes importants sur des comptes bancaires peu rentables.

Cette situation, bien qu'elle puisse sembler sécurisante, peut avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'entreprise. Les fonds immobilisés ne sont pas utilisés pour réduire l'endettement, financer des investissements ou optimiser le cycle d'exploitation. Cette sous-utilisation des ressources financières peut limiter la capacité de l'entreprise à améliorer sa liquidité à long terme et sa compétitivité. De plus, cela peut fausser l'analyse financière, en masquant une inefficacité dans la gestion des ressources. En fin de compte, une immobilisation excessive de liquidités reflète une mauvaise allocation des ressources, ce qui peut entraver la croissance et la performance financière de l'entreprise.

4.2.4. Les risques liés aux créances clients et aux retards de recouvrement :

Les risques associés aux créances clients et aux retards de recouvrement sont des éléments clés à prendre en considération pour assurer une gestion efficace de la trésorerie. En effet, des délais de paiement trop importants ou un suivi insuffisant des factures impayées peuvent entraîner une immobilisation conséquente des actifs circulants sous forme de créances non recouvrées. Cette situation allonge le délai moyen de recouvrement, retardant ainsi la transformation des ventes en liquidités disponibles et compromettant la liquidité de l'entreprise. De plus, les créances irrécouvrables entraînent une perte directe de liquidités, ayant un impact négatif sur les ratios financiers et la solvabilité de la société. Il est donc primordial d'adopter une politique rigoureuse en matière de gestion des créances, comprenant notamment la vérification de la solvabilité des clients, le suivi des échéances et la mise en place de procédures efficaces de recouvrement. Sans une telle approche, l'entreprise s'expose à une détérioration rapide de sa trésorerie, ce qui compromet sa capacité à financer ses activités courantes.

4.2.5. Dégradation de la confiance des parties prenantes :

La détérioration de la confiance des parties prenantes externes Outre les considérations financières, une gestion inefficace de la trésorerie peut impacter négativement la confiance des parties prenantes extérieures telles que les fournisseurs, les institutions bancaires, les investisseurs et les partenaires commerciaux. Les retards de paiement ou les manquements aux obligations financières peuvent ternir la réputation de l'entreprise. Cette perte de confiance peut se traduire par des conditions commerciales plus strictes, des réductions de lignes de crédit voire un refus de financements externes. La diminution des sources de financement aggrave les problèmes de liquidité, obligeant l'entreprise à dépendre davantage de ses propres ressources souvent insuffisantes en cas de mauvaise gestion. Cette spirale négative affaiblit la structure financière et complique la gestion opérationnelle, exposant davantage l'entreprise aux fluctuations économiques.

4.2.6. Perte d'opportunités stratégiques et frein à la croissance :

La gestion insuffisante de la trésorerie entraîne des pertes d'opportunités stratégiques et entrave la croissance de l'entreprise. En effet, un manque de liquidités limite la capacité de l'entreprise à saisir des occasions de croissance telles que le lancement de nouveaux projets, les acquisitions ou les campagnes marketing. Cette incapacité à investir freine le développement des revenus futurs, ce qui peut réduire les flux de trésorerie à long terme et aggraver la liquidité. Par conséquent, la liquidité devient un facteur limitant qui empêche l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle et de s'adapter aux évolutions du marché. Une mauvaise gestion de la trésorerie compromet non seulement la survie immédiate de l'entreprise, mais également sa capacité à assurer une croissance durable et une performance financière optimale.

5. L'impact de la liquidité sur l'entreprise :**5.1. Effets de la Liquidité sur les décisions d'Investissement :****a) Priorisation des projets :**

Une entreprise disposant d'une liquidité adéquate peut évaluer et hiérarchiser des projets d'investissement en fonction de leur rendement potentiel. Elle peut ainsi choisir les projets offrant les meilleures perspectives de croissance, sachant qu'elle dispose des ressources nécessaires pour les financer sans compromettre ses activités actuelles.

b) Flexibilité Financière :

Une bonne liquidité permet à une entreprise de réagir rapidement aux opportunités du marché, comme l'émergence d'une nouvelle technologie ou une offre alléchante d'un concurrent. Une entreprise bien pourvue en liquidités peut investir dans ces opportunités rapidement, augmentant ainsi sa part de marché. A l'inverse, une liquidité faible peut contraindre l'entreprise à retarder ou abandonner des investissements rentables, ce qui limite sa croissance à long terme.

c) Gestion du Risque :

La liquidité joue également un rôle crucial dans la gestion des risques. En maintenant un niveau approprié de liquidités, une entreprise peut se prémunir contre des imprévus tels que les baisses de revenus ou les dépenses inattendues. Cela lui permet de continuer à investir même en période économique difficile, assurant ainsi sa durabilité.

5.2. Liquidité et Relations avec les Créanciers :**a) Confiance des créanciers :**

Avant d'accorder des prêts ou des lignes de crédit, les créanciers, qu'ils soient des banques ou des investisseurs, examinent attentivement la liquidité d'une entreprise.

Une entreprise avec une solide liquidité est perçue comme moins risquée, ce qui renforce la confiance des créanciers. Cette confiance est essentielle pour établir des relations durables et bénéfiques.

b) Négociation des conditions de crédit :

Une entreprise démontrant une gestion efficace de sa liquidité peut négocier des termes de crédit plus avantageux. Cela peut se traduire par des taux d'intérêt plus bas, des délais de remboursement plus flexibles et des lignes de crédit plus élevées. Par exemple, une entreprise avec un ratio de liquidité élevé peut obtenir des financements à des conditions plus favorables, réduisant ainsi son coût du capital et améliorant sa rentabilité.

c) Réputation sur le marché :

Une gestion efficace de la liquidité contribue à renforcer la réputation d'une entreprise sur le marché. Les entreprises réputées pour leur solidité financière attirent davantage de créanciers et d'investisseurs, facilitant ainsi l'accès à des financements futurs. Cette réputation peut également jouer un rôle dans la valorisation de l'entreprise, attirant ainsi des partenaires stratégiques et des opportunités de croissance.

6. Le risque d'illiquidité :

Le risque d'illiquidité, couramment désigné sous le terme de risque de faillite, consiste en la situation dans laquelle une entreprise se trouve dans l'incapacité, à un moment donné, de faire face à ses obligations de trésorerie. Ce scénario peut se produire pour différentes raisons⁵ :

- Tout d'abord, l'entreprise peut ne plus disposer d'actifs pouvant être facilement convertis en liquidités.

- Ensuite, une crise financière peut rendre difficile la vente d'actifs sans subir des pertes significatives.

- Enfin, il peut s'avérer impossible de trouver des prêteurs, des banquiers ou des investisseurs prêts à injecter de nouveaux fonds dans l'entreprise, ceux-ci étant eux-mêmes en difficulté financière ou craignant de le devenir.

5. VERNIMMEN(P), QUIRY. (P)et LE FUR(Y) : **Finance d'entreprise**, édition Dalloz, Paris, 2016, P1100.

Selon OGIEN ⁶, le risque d'illiquidité (ou de faillite) d'une entreprise réside dans son incapacité à respecter ses obligations financières envers son personnel, ses créanciers ou l'État. Ce risque découle généralement de trois situations principales ⁶ :

- Une rentabilité insuffisante qui limite sa capacité à générer des flux financiers positifs.
- Un manque de flexibilité lors de fluctuations d'activité qui peuvent compromettre le seuil de rentabilité de l'entreprise.
- Une fragilité de la structure financière due à des capitaux propres insuffisants ou à des besoins accrus en fonds de roulement liés à une croissance non maîtrisée.

L'illiquidité peut également résulter de déséquilibres entre les encaissements et les décaissements, comme des délais de paiement clients plus longs que les délais fournisseurs, des niveaux excessifs de stocks ou une insuffisance de fonds de roulement.

En outre, l'endettement peut accroître ce risque, qui peut aussi être exacerbé par des problèmes de gestion tels que des impayés clients, des dépenses exceptionnelles, une baisse d'activité, etc. La présence de ce risque peut rapidement entraîner l'entreprise vers une cessation de paiement et, par conséquent, vers la faillite.

6. OGIEN, (D) : **Maxi fiches de gestion financière de l'entreprise**, Édition Dunod, Paris, 2008, p78.

Section 2 : L'analyse de la liquidité d'une entreprise :

Le maintien de la confiance entre une entreprise et ses partenaires dépend de sa capacité à disposer de liquidités suffisantes pour honorer ses dettes à échéance, afin d'éviter l'insolvabilité et la faillite. La liquidité, qui reflète la solvabilité à court terme en termes de trésorerie, est un élément clé de l'analyse financière. Cette analyse repose sur des indicateurs spécifiques et une analyse détaillée du cycle d'exploitation, notamment des éléments de l'actif circulant (stocks, créances, etc.) et du passif circulant (dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales, etc.), susceptibles de générer des tensions de trésorerie à court terme.

Nous allons maintenant explorer les outils d'analyse de la liquidité, en mettant l'accent sur les paramètres du cycle d'exploitation pour garantir la santé financière de l'entreprise à court terme. Cette analyse se basera sur : - les indicateurs d'équilibre financier ; - les ratios ; - l'analyse du risque d'illiquidité.

1. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier :

La capacité de liquidité d'une entreprise se réfère à sa capacité à honorer immédiatement ses obligations. Cette analyse repose sur les indicateurs de la situation financière à court terme, étant donné que la répartition à long terme de la liquidité des actifs et des passifs peut différer. Le processus de transformation des actifs circulants en liquidités au cours du cycle d'exploitation est bien connu : les stocks peuvent se convertir en créances clients grâce aux ventes à crédit, les créances deviennent ensuite des liquidités avec les paiements des clients, permettant enfin le règlement des dettes.

Cependant, la liquidité des actifs et l'exigibilité des passifs ne concordent pas toujours. Il est important de noter que les dettes sont dues à une date certaine alors que la liquidité des actifs est plus incertaine en raison de divers événements tels que des difficultés de vente des stocks ou des retards de paiement des clients. C'est pourquoi il est essentiel d'avoir une marge de sécurité financière pour garantir la solvabilité à court terme de l'entreprise. Cette marge de sécurité est représentée par le fonds de roulement financier, suivi par les besoins en fonds de roulement et la trésorerie.

1.1. Le fond de roulement net global (FRNG) :

1.1.1. Définition :

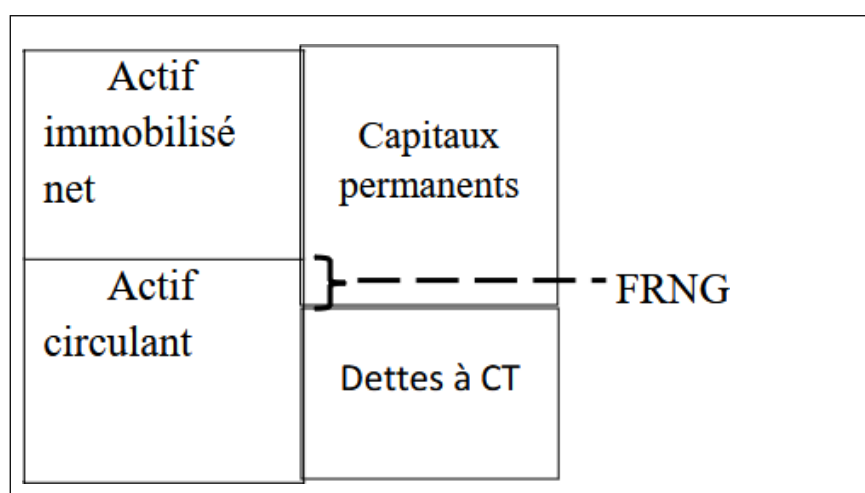
La norme comptable exigeant que les actifs à long terme financent les passifs à long terme a conduit à la création du fonds de roulement net global (FRNG). Le FRNG est la différence positive entre les actifs à long terme et les passifs à long terme de l'entreprise.

Il est conçu pour couvrir une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation et agit comme une réserve de liquidités pour l'entreprise, assurant sa stabilité financière.⁷

« Le fonds de roulement (qu'on appelle également fonds de roulement net global (FRNG) qui représente l'excédent des capitaux permanents sur les actifs non courant, ou encore la partie des ressources stables employés pour financer les actifs courants peut être calculé de deux manières ». ⁸

1.1.2. Méthodes de calcul :

FIGURE 2.1 – Représentation schématique du fonds de roulement net.



Source : COHEN(E) : **Analyse financière**, édition Economica, Paris, 2003, P249.

Concernant la description de cette notion, il est possible d'analyser celle-ci à deux niveaux différents⁹ :

- **L'analyse par le haut du bilan** : consiste en un mode de calcul qui vise à mettre en évidence l'origine du Fonds de Roulement Net Global (FRNG) et à permettre une meilleure compréhension des raisons de ses fluctuations. En effet, elle consiste à identifier l'excédent des capitaux permanents par rapport aux actifs immobilisés nets, ce qui correspond à la part des capitaux permanents disponibles pour le financement des actifs circulants.

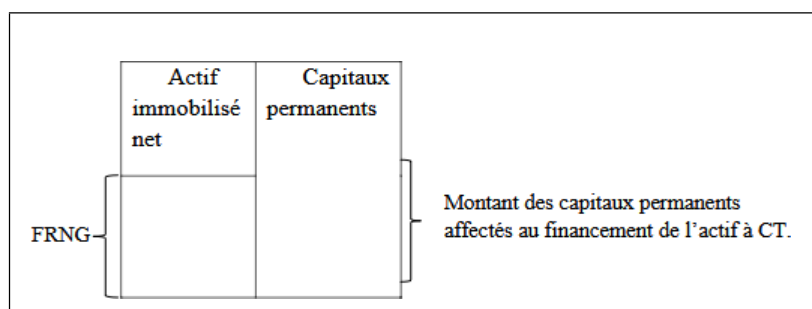
$$\text{FRNG} = \text{capitaux permanent} - \text{actif immobilisé}$$

7. GRANDGUILLOT, (F) et (B) : **Analyse financière**, opcit, p23.

8. BATROUNI, (I) et SIDER(N) : **L'impact de la trésorerie sur l'activité de l'entreprise cas : D'EPB, mémoire** en sciences financières et comptabilité, université Abderrahmane Mira, Béjaia,2022.

9. COHEN, (E) : **Analyse financière**, édition Economica, Paris, 2006, p249.

FIGURE 2.2 – FRNG par le haut du bilan.

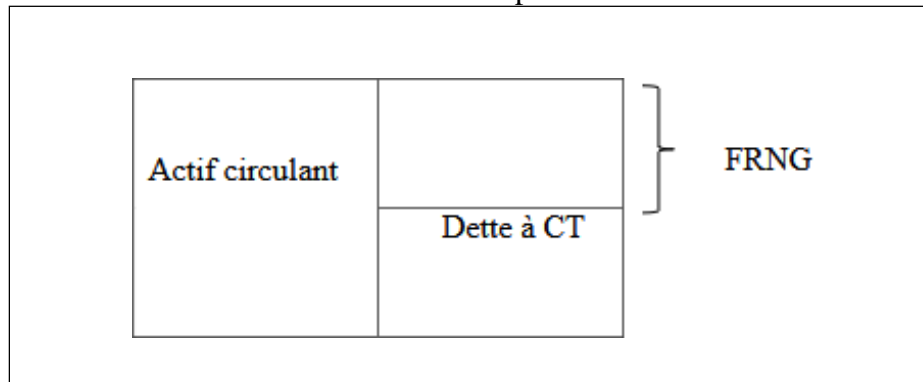


Source : COHEN(E) : **Analyse financière**, édition Economica, Paris, 2006, P250.

-L'analyse par le bas du bilan : nous permet d'obtenir des informations détaillées sur l'utilisation du Fonds de Roulement Net Global (FRNG), en se basant sur le concept de solvabilité à court terme. Ce calcul consiste à comparer l'excédent des actifs circulants, c'est-à-dire les actifs liquides à échéance de moins d'un an, par rapport aux dettes à court terme exigibles dans la même période. Cette analyse est essentielle pour évaluer la santé financière de l'entreprise et apprécier ses conditions d'équilibre financier.

$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

FIGURE 2.3 – FRNG par le bas du bilan.



Source : COHEN(E) : **Analyse financière**, édition Economica, Paris, 2006, P250.

Que ce soit à travers une approche du haut ou du bas du bilan, il est clair qu'il s'agit avant tout d'une seule et même notion de Fonds de Roulement Net Global (FRNG). Le changement de perspective offre toutefois deux angles d'analyse distincts et complémentaires pour appréhender cette mesure cruciale de la santé financière d'une entreprise.

1.1.3. L'interprétation de résultats :

« Le fonds de roulement est un indicateur de sécurité de l'entreprise. Le FRNG constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. »¹⁰

10. KHALDI, (M.A) et SABIR(A) : **La finance d'entreprise en fiches et en schémas**, éditions Ellipses, 2021, p30.

a) **Un ratio de fonds propres positif ($FR > 0$)** : indique que l'entreprise est en mesure de financer entièrement ses actifs immobilisés grâce à ses capitaux permanents, tout en générant un excédent de ressources lui permettant de couvrir une partie de son cycle d'exploitation. Cela représente également une marge de sécurité pour l'entreprise, lui permettant de faire face aux écarts éventuels entre les rentrées et les sorties de fonds et d'éviter les problèmes de trésorerie potentiels.

b) **Un ratio de fonds propres négatif ($FR < 0$)** : indique que les capitaux stables ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des actifs immobilisés, ce qui signifie que l'entreprise recourt à des dettes à court terme pour financer une partie de ses immobilisations. Dans cette situation, la situation financière de l'entreprise est précaire.

c) **Un ratio de fonds propres nul ($FR=0$)** : indique une parfaite adéquation entre la composition des actifs et des ressources, signifiant que les actifs immobilisés sont uniquement financés par les capitaux propres, et que les actifs circulants couvrent intégralement les dettes à court terme.

1.2. Le besoin en fonds de roulement :

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est une mesure du bas de bilan qui calcule la différence entre les stocks, les en-cours et les créances de l'actif circulant et les dettes circulantes. Il reflète le besoin de financement net engendré par le cycle d'exploitation de l'entreprise. Ce BFR se divise en deux composantes : le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE) et le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE).¹¹

1.2.1. Besoin en fonds de roulement d'exploitation :¹²

$$\text{BFRE} = \text{stocks} + \text{créances exploitation} - \text{dettes exploitation}$$

Il s'agit d'un indicateur financier qui reflète un besoin constant lié au niveau d'activité de l'entreprise. Le BFRE est influencé par la rotation des stocks, ainsi que par les délais de paiement des clients et des fournisseurs.

Si les dettes d'exploitation excèdent l'actif circulant d'exploitation, cela signifie qu'il y a une ressource de financement d'exploitation (RFRE).

11. AYTAÇ, (B) et MANDOU(C), opcit, p159.

12. KHALDI, (M.A) et SABIR(A), opcit, p30

Sinon, il s'agit d'un besoin de financement d'exploitation (BFRE). Le BFRE présente un caractère dual : il est à la fois structuré en fonction de l'activité et des conditions d'exploitation de l'entreprise, mais il est également susceptible d'évoluer en fonction des fluctuations des stocks, des achats, des ventes, de l'activité globale de l'entreprise et des mesures de gestion mises en place pour agir sur ses composantes.

L'analyse du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) permet de déterminer le besoin de financement de l'entreprise lié à son cycle d'exploitation (achats, production, ventes). Ce décalage entre les flux réels et les flux financiers est à l'origine du BFR. Il est évident que la gestion efficace du BFR dépend de la durée de stockage des produits, des délais de paiement des clients et des délais de paiement des fournisseurs. Ainsi, plus la durée de stockage est courte, les délais de paiement des clients sont courts et les délais de paiement des fournisseurs sont longs, meilleure sera la gestion du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE).

1.2.2. Besoin en fonds de roulement hors exploitation : ¹³

$$\text{BFRHE} = \text{actif circulant hors exploitation} - \text{dettes hors exploitation}$$

« Le BFRHE tient compte des éléments acycliques de l'entreprise, il est issu des opérations de répartition, financement et d'investissement ».

1.2.3. Interprétation des résultats : ¹⁴

Le besoin en fonds de roulement d'une entreprise est crucial car il détermine sa capacité à financer son cycle d'exploitation entre les paiements aux fournisseurs et les encaissements des clients.

Un BFR positif signifie que les encaissements en attente sont plus importants que les décaissements, obligeant l'entreprise à honorer ses dettes fournisseurs avant de récupérer les créances clients.

Un BFR négatif indique qu'aucun besoin financier immédiat n'est nécessaire pour l'entreprise, les paiements fournisseurs étant effectués après les encaissements clients.

Il est essentiel d'optimiser le BFR en fonction de la nature de l'activité pour garantir la continuité de l'entreprise et éviter tout risque de trésorerie.

13. Ibid, p31.

14. L'essentiel de l'analyse financière, GUELUTIN(CA), p100.

1.3. La trésorerie nette

1.3.1. Définition :

Selon NGOULOUBI (AC) « La trésorerie nette est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement ou la trésorerie active moins la trésorerie passive. »¹⁵

1.3.2. Méthodes de calcul :

La trésorerie nette se calcule par deux méthodes :

a) Par le haut du bilan

$$\text{La trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

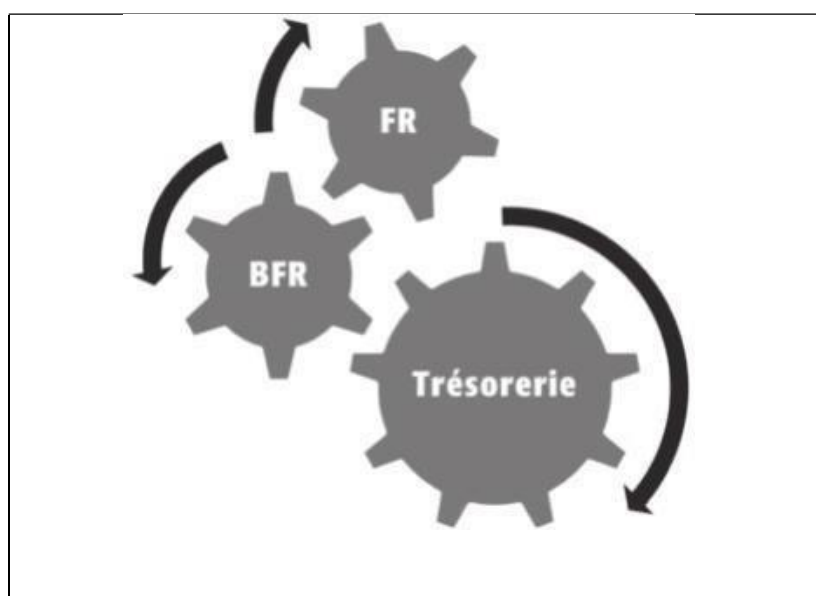
~r Trésorerie = FR - BFR;

~r Trésorerie FR = BFR;

~r Trésorerie FR + BFR = 0

Les trois postes du bilan fonctionnel sont donc complètement interactifs et interdépendants. Si l'on fait varier l'un, la répercussion est immédiate sur un autre poste : c'est un effet de vase communicant total. L'argent disponible résulte du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement, ce qui signifie que la trésorerie dépend, par voie de conséquence, des décisions d'investissement et de gestion de l'exploitation.¹⁶

FIGURE 2.4 – FR, BFR et trésorerie : une étroite interaction.



Source : GUILLERMIC (P) : *La gestion financière de l'entreprise Pas à pas*, édition Vuibert, 2023, p76.

15. NGOULOUBI, (A.C), opcit, p35.

16. Ibid, p76.

b) Par le bas du bilan :

$$\text{La Trésorerie Nette} = \text{la trésorerie active} - \text{la trésorerie passive}$$

La trésorerie active :

La trésorerie active, ou positive, est la trésorerie que l'entreprise possède, qui est ses disponibilités, c'est-à-dire les soldes de comptes bancaires positifs et les valeurs mobilières représentant des titres financiers acquis par l'entreprise.¹⁷

La trésorerie active constitue un enjeu fondamental dans le bon fonctionnement opérationnel à court terme de l'entreprise puisqu'elle joue un rôle majeur pour le paiement des obligations financières exigibles dans l'immédiat. De fait, elle assure les paiements des salaires versés aux employés de l'entreprise, l'acquittement des factures fournisseurs, mais aussi le paiement de diverses charges supportées par l'entreprise en vue d'assurer son bon fonctionnement.

La trésorerie passive :

La trésorerie passive regroupe les liquidités excédentaires d'une entreprise qui ne sont pas utilisées pour les opérations courantes. Ces excédents sont placés dans des instruments financiers à plus long terme, tels que des dépôts à terme, des obligations ou d'autres types d'investissements plus rentables que la simple détention de liquidités. L'objectif de la trésorerie passive est de faire fructifier ces excédents tout en conservant un minimum de liquidités pour répondre à d'éventuels besoins futurs.

1.3.3. Interprétation des résultats :

TABLE 2.1 – Interprétation résultats trésorerie nette

Méthodes	Trésorerie nette > 0	Trésorerie nette = 0	Trésorerie nette < 0
Par le haut du bilan	Ses ressources stables couvrent non seulement ses actifs fixes, mais aussi une partie ou la totalité de son besoin en fonds de roulement	Les ressources stables égalent à peu près le besoin en fonds de roulement	Le BFR est supérieur aux ressources stables, ce qui pousse l'entreprise à mobiliser des financements courts pour couvrir ses besoins
Par le bas du bilan	L'entreprise dispose de plus de liquidités que de dettes financières à court terme	Les liquidités disponibles couvrent juste les dettes financières à court terme	Les dettes financières à court terme dépassent les liquidités disponibles

Source : réalisation personnelle à partir des différentes recherches.

17. GUEUTIN, (C.A) : *L'essentiel de l'analyse financière*, édition Ellipses, 2022, p94.

1.4. La relation entre la liquidité et les variables d'équilibre financier :

Le Fonds de Roulement (FR) est un indicateur des ressources financières à long terme disponibles pour soutenir les opérations courantes. Un FR positif signale une réserve suffisante pour répondre aux exigences à court terme, ce qui contribue à renforcer la liquidité de l'entreprise.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) évalue le besoin de financement engendré par les activités opérationnelles d'une entreprise. Un BFR élevé, tel que des niveaux élevés de stocks ou des délais de paiement clients prolongés, entraîne une immobilisation des liquidités et une réduction de la trésorerie disponible. En revanche, un BFR négatif, causé par des retards de paiement des fournisseurs, peut permettre de dégager des liquidités à court terme.

La trésorerie nette (TN) correspond au solde des liquidités restantes une fois le cycle d'exploitation financé. Une trésorerie nette positive indique un excédent de liquidités, ce qui renforce la capacité de l'entreprise à répondre à ses obligations à court terme. En revanche, une trésorerie nette négative signale un manque de liquidités qui pourrait nécessiter des emprunts ou des ajustements.

2. La liquidité par la méthode des ratios :

Les ratios sont des indicateurs financiers qui mettent en relation deux variables homogènes afin d'analyser la performance d'une entreprise. Pour interpréter un ratio, il est essentiel d'identifier le lien économique entre ces deux variables. L'analyse des ratios permet de suivre l'évolution des performances économiques et financières d'une entreprise et de la comparer avec d'autres acteurs du même secteur d'activité.¹⁸

2.1. Les ratios de liquidité :

« Les ratios de liquidité mesurent la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme ». ¹⁹

2.1.1. Définition :

« Les ratios de liquidité obéissent à la logique suivante : vérifier que l'on dispose de suffisamment d'actifs à court terme pour assurer le paiement des dettes à court terme (dans le cas contraire, on parle d'illiquidité) ». ²⁰

18. KHALDI, (M.A) et SABIR(A), opcit, p17.

19. OGIEN(D) : **Gestion financière de l'entreprise**, édition Dunod,2023, p73.

20. THIBIERGE(C) : **Analyse financière**, édition Vuibert,2021, p67.

On distingue trois ratios de liquidité :

a) Ratio de liquidité immédiate :

Adopter une approche restrictive consiste à s'assurer que les actifs disponibles peuvent couvrir les dettes financières à court terme. En d'autres termes, en cas d'exigence de remboursement immédiat des crédits à court terme par le banquier, la capacité de la société à honorer ses dettes en mobilisant ses disponibilités doit être évaluée afin d'éviter une situation de cessation de paiements.²¹

b) Ratio de liquidité restreinte (relative ou réduite) :

« Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités ». ²²

c) Ratio de liquidité générale :

Enfin, on peut élargir la mesure par cet indicateur qui englobe les stocks, en supposant qu'ils sont évalués de manière adéquate et pourront être écoulés, se transformant ainsi en créances clients, puis en fin de compte en liquidités.²³

2.1.2. Calcul et interprétation des ratios :

TABLE 2.2 – Interprétation des principaux ratios de liquidité

Indicateur	Formule	Interprétation
Liquidité générale	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Passif à court terme}}$	Le ratio de liquidité doit être significativement supérieur à 1 (et non seulement égal à 1). Lorsque le passif est entièrement exigible à 100%, il arrive souvent que l'actif circulant ne soit que partiellement recouvrable. Cela peut être dû à un stock défraîchi, des créances douteuses, etc.
Liquidité réduite	$\frac{\text{Actif circulant} - \text{Stocks}}{\text{Passif à court terme}}$	Le ratio idéalement supérieur à 1 est considéré satisfaisant s'il est significativement supérieur à 2/3.
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passif à court terme}}$	Un ratio élevé, se rapprochant de 1, signifie une situation de liquidité favorable. Un ratio nettement supérieur à 1/2 est considéré comme satisfaisant.

Source : COULON, (Y) et SHEN, (D) : *L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier*, éditions Donud, 2023, p105.

21. Idem, p67.

22. L'essentiel de l'analyse financière 2016 p 103.

23. GUEUTIN, (C.A), opcit, p94.

2.2. Les ratios de rotations :

2.2.1. Définition :

Les ratios de rotations sont des indicateurs utilisés en analyse financière pour évaluer la gestion des stocks, créances et dettes d'une entreprise. Les principaux ratios comprennent la durée d'écoulement des stocks de matières premières, des produits finis et des marchandises, exprimée en jours de consommation ou de coût de production des ventes. De plus, la durée d'écoulement des créances clients et des dettes fournisseurs, exprimée en jours de ventes ou d'achats, est également prise en compte dans l'analyse. ²⁴

2.2.2. Méthode de calcul :

Les ratios de rotations mesurent l'efficacité de la gestion des stocks, des créances clients et des dettes fournisseurs, offrant des opportunités pour améliorer la planification budgétaire. Le tableau suivant présente les formules de calcul et l'utilité de chaque ratio.

TABLE 2.3 – Les ratios de rotations

Type de ratio	Méthode de calcul	utilité
Ratio de rotation des stocks	$\frac{\text{Coût des mds vendues}}{\text{stock moyen}}$ ou $\frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{stock moyen}}$	Les ratios de délai moyen d'écoulement des stocks permettent de mesurer la durée nécessaire pour convertir les stocks en créances clients ou en liquidités .
Ratio de rotation des créances clients	$\frac{\text{créances clients} \times 360}{\text{ventes TTC}}$	Ce ratio mesure la durée moyenne, en jours, du crédit accordé aux clients par l'entreprise.
Ratio de rotation des dettes fournisseurs	$\frac{\text{Dettes frs} \times 360}{\text{Achats TTC}}$	Ce ratio représente la période moyenne, exprimée en jours, pendant laquelle l'entreprise bénéficie de crédit de la part de ses fournisseurs.

Source : Réalisation personnelle d'après mes connaissances et différentes lectures.

24. LEGROS, (G) : **Finance d'entreprise**, édition Dunod, 2018, p120.

2.2.3. La relation entre la liquidité et les ratios de rotation :

Les ratios de rotation sont des outils permettant d'évaluer le rythme d'exécution des opérations cycliques liées à l'activité d'une entreprise. Ils sont essentiels pour interpréter les notions de fonds de roulement (FR) et de besoins en fonds de roulement (BFR). En effet, ces ratios permettent d'analyser la liquidité des stocks et des créances commerciales ainsi que l'exigibilité des dettes fournisseurs.

Les délais de rotation des stocks et des créances représentent la période nécessaire pour convertir ces éléments en liquidités. Le calcul de ces ratios fournit donc une estimation de la liquidité d'une partie importante des actifs à court terme. Quant au délai de rotation des dettes fournisseurs, il mesure leur exigibilité, c'est-à-dire le délai accordé à l'entreprise pour effectuer ses paiements.

L'évaluation de la liquidité des actifs et de l'exigibilité des dettes est cruciale dans l'analyse du fonds de roulement. Ces ratios sont également indispensables pour comprendre la composition du besoin en fonds de roulement et pour appréhender l'incidence des contraintes pesant sur l'entreprise, justifiant ainsi la nécessité de financer le cycle d'exploitation.²⁵

25. COHEN, (E), opcit, p150.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de cerner les notions fondamentales de la liquidité, un pilier essentiel de la santé financière de toute entité. Nous avons mis en lumière son importance, non seulement pour la survie à court terme d'une entreprise, mais aussi pour sa capacité à honorer ses engagements et à saisir de nouvelles opportunités.

L'analyse de la liquidité par les ratios s'est révélée être un outil indispensable. Des indicateurs tels que le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite ou encore le ratio de trésorerie immédiate offrent une photographie précise de la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme. Cependant, il est crucial de rappeler que l'interprétation de ces ratios ne saurait être isolée. Elle doit s'inscrire dans une analyse plus large du contexte économique, du secteur d'activité et des spécificités de l'entreprise, complétée par une analyse qualitative des flux de trésorerie.

Maîtriser ces concepts et outils est donc primordial pour toute prise de décision stratégique, qu'il s'agisse d'investir, de financer une activité ou d'évaluer la solidité financière d'un partenaire.

Chapitre3 :

Introduction

Ce chapitre commence par une présentation synthétique de l'entreprise Portuaire de Djen Djen, offrant un aperçu du cadre dans lequel s'inscrit l'étude. Cette contextualisation permet de mieux cerner les spécificités organisationnelles et financières propres à l'environnement portuaire étudié.

L'analyse repose ensuite sur une approche double et complémentaire. D'une part, une approche qualitative basée sur un entretien avec un cadre de l'entreprise met en lumière les pratiques réelles d'optimisation de la trésorerie et les contraintes structurelles spécifiques au secteur portuaire. D'autre part, une approche quantitative repose sur l'analyse d'indicateurs financiers clés sur la période 2021-2023, afin d'évaluer l'évolution de la liquidité à travers des outils tels que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette, les ratios de liquidité et les flux de trésorerie d'exploitation.

L'objectif est donc d'évaluer dans quelle mesure les mécanismes de gestion optimisée de la trésorerie mis en place au sein de l'entreprise impactent positivement sa capacité à maintenir une liquidité stable et pérenne.

Section 1 : Présentation de l'entreprise portuaire DJEN-DJEN

1. Le port de DJEN-DJEN :

Le Port de Djen-Djen est le plus grand port en Algérie et se place parmi les plus grandes œuvres portuaires en Méditerranée.

Situé dans la Wilaya de Jijel à l'Est de l'Algérie, il bénéficie d'une place stratégique à moins de 50 miles de la route maritime reliant le canal de Suez au détroit de Gibraltar, cette position lui confère un rôle privilégié.

Le Port de Djen-Djen s'étend sur une superficie de 210 hectares, avec un tirant d'eau allant jusqu'à -18,20m. Le Port de Djen-Djen a obtenu la certification de son système de management intégrer «SMI » depuis novembre 2018, cela témoigne de l'engagement du Port à concilier constamment l'économie à l'environnement et à améliorer la sécurité des personnes, des biens et des installations.

Le Port de Djen-Djen s'étend sur une superficie de 210 hectares et bénéficiant d'une place géographique stratégique. En effet, il se situe à moins de 50 miles de la route maritime reliant le canal de Suez au détroit de Gibraltar, Cette position lui confère un rôle privilégié pour être un hub de trafics transcontinentaux. Le port est situé à 10km du chef-lieu de la Wilaya de Jijel, à 40 Km de la zone industrielle de BELLARA, à 350 km d'Alger, à 2 km de l'aéroport de Jijel Ferhat Abbas, et se considère comme étant le port le plus proche de Hassi Messaoud (900km) et des zones pétrolifères.

2. Historique de l'entreprise :

Le port de DjenDjen représente le dernier établissement portuaire commercial érigé en Algérie post-indépendance, sa construction ayant été entamée en 1984 et achevée en 1992 par un groupement d'entreprises italiennes. Suite à une restructuration, l'entreprise portuaire de Bejaia a donné naissance à l'entreprise portuaire de Jijel, instituée officiellement par le décret N°84-173.

Cette dernière s'est métamorphosée en une entité économique autonome le 11 octobre 1989, adoptant la forme juridique d'une société par actions (SPA) avec une concession de 99 ans.

Le 1er août 1993, consécutivement à l'achèvement du port de DjenDjen, l'ancien port de Jijel a été cédé à la marine nationale.

Finalement, le 10 août 1994, l'entreprise a traversé une révision statutaire qui a converti l'EP Jijel en EP DjenDjen, et le fond de participation services est devenu le seul détenteur des actions. Par la suite, il y a eu un transfert des participations en direction de la SOGEPORIS.

3. Activités et services de LEPJ :

3.1. Shipping :

Les services d'assistance à la navigation fournis par le Port de Djen-Djen sont homologués conformément aux exigences de qualité de la norme ISO 9001, offrant ainsi un niveau de fiabilité et de qualité parmi les plus élevés.

3.2. Le pilotage :

Le pilotage maritime assiste les capitaines en fournissant un guide dès l'arrivée du pilote à la station maritime jusqu'à l'ancrage final ou la destination du navire.

3.3. Le remorquage :

Le remorquage aide les navires de toutes catégories à manœuvrer dans le port, peu importe les conditions météorologiques. Ce service inclut la traction, la poussée, l'amarrage, les déplacements latéraux, la sortie du navire, et l'assistance pour d'autres manœuvres maritimes.

3.4. Manutention :

La manutention est essentielle aux activités portuaires et consiste en le chargement et le déchargement des cargaisons des navires à l'aide d'équipements de levage. Au Port de Djen Djen, elle implique une variété de métiers techniques nécessitant une grande précision, une attention constante et un engagement envers la sécurité pour protéger les équipes et les biens.

3.5. Acconage :

Le département d'acconage assure la gestion du stockage et de l'enlèvement des marchandises, de la réception à la distribution. L'équipe, composée de responsables d'acconiers, de chefs de magasin et de pointeurs, collabore étroitement avec le département de manutention. Leur rôle est essentiel pour garantir le succès des opérations de stockage, en exécutant avec soin et précision les commandes des clients.

3.6. Logistique :

Outre le transport interne des marchandises du quai vers les aires de stockage, le port de Djen-Djen propose à ses clients un service «Port to Door » grâce à sa flotte de camions. Ce service vise à livrer les marchandises en toute sécurité directement chez les destinataires, offrant des tarifs compétitifs et une qualité de service répondant aux exigences des clients.

4. L'organigramme :

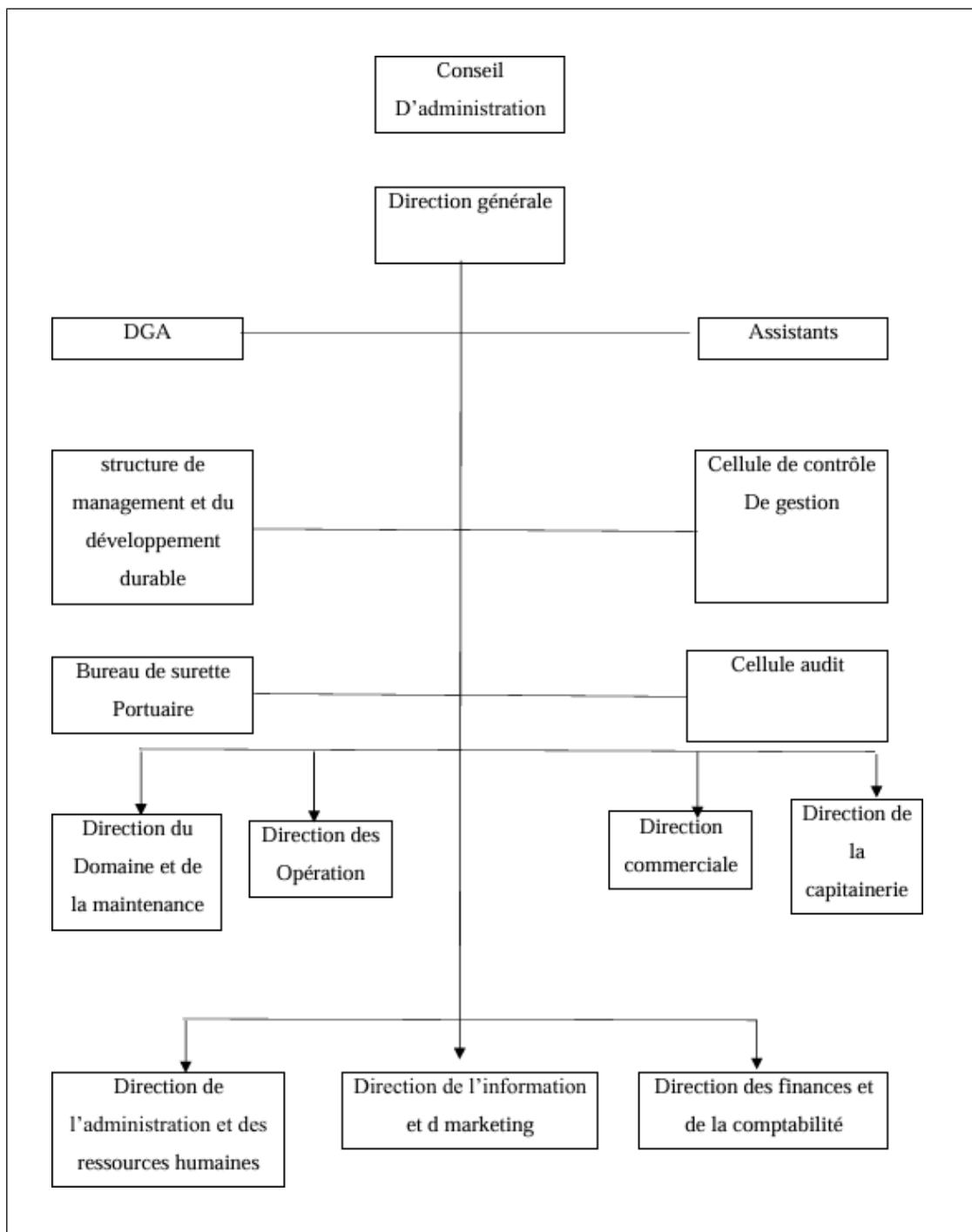


FIGURE 3.1 – L'organigramme de l'entreprise

5. Les différentes directions de l'entreprise :

5.1. Direction générale :

La Direction Générale occupe une position clé au sein de l'entreprise, assurant un rôle stratégique et tenant les rênes des obligations institutionnelles vis-à-vis des acteurs du marché et de l'environnement institutionnel. Elle agit sous l'autorité et selon les directives du Conseil d'Administration, auquel elle présente régulièrement des rapports sur ses activités lors des sessions ordinaires ou extraordinaires.

Les directives émises par le Conseil sont appliquées par les différentes divisions de l'EP Djen-Djen sous la supervision attentive du Directeur Général, qui peut déléguer certaines responsabilités au Directeur Général Adjoint dans les limites de ses compétences.

Les fonctions essentielles de la Direction Générale comprennent :

- L'élaboration et la proposition de politiques pour approbation par le Conseil d'Administration, y compris le plan d'affaires périodique de l'entreprise pour les trois à cinq prochaines années.

- La suggestion de stratégies et d'objectifs à moyen et long terme adaptés aux opportunités de développement de l'entreprise et aux dynamiques du marché.

- L'assurance de la mise en œuvre des politiques, orientations et stratégies validées par le Conseil d'Administration, intégrées dans un plan d'action annuel officiellement approuvé.

- La stimulation et le suivi de la réalisation des objectifs à travers des réunions d'évaluation et de coordination régulières, au minimum mensuelles.

La Direction Générale est responsable de l'organisation stratégique et opérationnelle de l'entreprise, initiée par des processus décisionnels et une stratégie opérationnelle définie. Elle assure une organisation cohérente des structures pour une synergie optimale dans l'atteinte des objectifs. Le bureau de sûreté portuaire est directement associé à la Direction Générale, soulignant sa responsabilité en matière de sûreté portuaire.

La Direction Générale est soutenue par des assistants spécialisés et un Directeur Général Adjoint, agissant selon une délégation de prérogatives à la discrétion du Directeur Général. Les cellules d'audit interne, de contrôle de gestion et la structure de management de la qualité relèvent directement de l'autorité du Directeur Général.

Le contrôle de gestion fournit des rapports réguliers sur l'activité de l'entreprise, surveille sa performance et effectue des analyses et des contrôles des indicateurs de gestion. Cela permet d'ajuster et de raffiner les décisions managériales en analysant les résultats et les écarts par rapport aux prévisions, et en proposant des mesures correctives si nécessaire.

5.2. Direction du domaine et de la manutention :

Cette entité est responsable de la gestion complète des activités d'entretien, de maintenance, de rénovation, et de développement de l'infrastructure portuaire publique, incluant la construction de nouvelles extensions ou la consolidation de structures existantes. Elle est ainsi chargée de la mise en place et de l'entretien des installations, bâtiments et équipements.

Ses fonctions incluent également :

- Réaliser des analyses détaillées sur l'utilisation des installations et identifier les restrictions qui affectent la performance des équipements pour garantir leur fonctionnement optimal.
- Concevoir un programme de maintenance pour les équipements et pour l'entretien de l'espace public portuaire.
- Appliquer des solutions techniques pour corriger les dysfonctionnements et accroître l'efficacité des équipements.
- Suivre les évolutions technologiques en matière de maintenance et de travaux, tout en entretenant des relations proactives avec les fournisseurs de l'entreprise.
- Effectuer des investissements en matériel et assurer leur bonne opération.
- Préparer les dossiers techniques pour les appels d'offres relatifs aux travaux de construction et à l'acquisition d'équipements.
- Contribuer à la mise en place des ressources humaines et techniques adéquates pour les opérations de travaux et de maintenance, conformément aux normes en vigueur.

Cette direction est composée de trois départements :

- **Département gestion du domaine public portuaire.**
- **Département maintenance.**
- **Département réseaux.**

5.3. Direction des opérations :

Nommée pour répondre aux normes internationales des ports en termes d'organisation et de visibilité des fonctions essentielles dans toute infrastructure portuaire moderne, elle est responsable de :

- Gérer la planification des ressources humaines et matérielles, incluant les engins de manutention, de levage et l'outillage, nécessaires aux activités de chargement et déchargement des marchandises.
- Analyser les méthodes opérationnelles actuelles (spécialisation des quais, utilisation des espaces ouverts, hangars et magasins, équipements de manutention) et rechercher des possibilités d'amélioration.
- Organiser l'assignation des équipes en nombre approprié pour maintenir les rythmes de travail conformes aux accords établis avec les clients recevant la marchandise.

- Prendre en charge les activités relatives à l'acconage.
- Garantir une utilisation efficace des espaces, des installations et de l'outillage du port. Cette direction des opérations est composée de :
 - **Département Acconage.**
 - **Département manutention.**
 - **Manager moyens matériels.**
 - **Superviseur chargé des moyens humains.**

5.4. Direction de la capitainerie :

La direction de la capitainerie est responsable des fonctions d'autorité publique au sein du domaine portuaire, incluant les plans d'eau et les zones attenantes jusqu'aux limites réglementaires des quais. À ce titre, ses responsabilités comprennent :

- Assurer le respect de la réglementation actuelle concernant la sécurité et l'exploitation portuaire.
- Présider la commission chargée de l'assignation des emplacements des navires.
- Coordonner les opérations de pilotage et de lamanage des navires.
- Superviser les opérations de remorquage lors de l'entrée et de la sortie des navires, ainsi que veiller à une utilisation efficace des postes à quai.
- Opérer la Vigie du Port pour surveiller la navigation dans le port depuis la rade.
- Gérer la sécurité nautique du port.

Elle se compose de :

- **Département police et sécurité.**
- **Département aide à la navigation.**
- **Station pilotage et lamanage Station remorquage.**

5.5. Direction de l'administration et des ressources humaines :

Cette entité est chargée de mettre en œuvre les politiques des Ressources Humaines de l'entreprise, englobant le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion de carrières. Elle gère aussi les moyens généraux, les achats, ainsi que les affaires juridiques et les litiges. L'organisation est structurée en trois départements :

- **Département de l'administration générale.**
- **Département des achats et approvisionnements.**
- **Département de gestion des ressources humaines.**

a) Département ressources humaines :

Il a pour missions de :

- Développer et exécuter, en collaboration avec les autres directions, les plans annuels de recrutement et de formation.

- Contribuer à l'amélioration de l'efficacité des services et à la qualité de leur travail par ses actions.
 - Assurer l'application des décisions prises par la direction générale et le conseil d'administration.
 - Veiller au respect des lois et règlements en vigueur.
- Élaborer et implémenter, en accord avec la réglementation, les politiques de gestion du personnel, de rémunération, de formation, ainsi que de l'hygiène et de la sécurité au sein de l'entreprise.

b) Département administration générale :

Responsable de fournir la logistique nécessaire pour le bon déroulement des activités des différentes entités de l'entreprise, ses fonctions comprennent notamment :

- Gérer et surveiller le patrimoine de l'entreprise.
- Gérer les affaires juridiques et les contentieux.
- Prendre en charge la gestion des contrats de fournitures, de matériel et d'autres services.
- Superviser la gestion du parc roulant, incluant la consommation de carburant, l'utilisation et l'immobilisation des véhicules.
- Organiser la gestion des archives de l'entreprise.

c) Département achats et approvisionnements :

- Assurer l'approvisionnement en fournitures de bureau, en matériel d'entretien, en mobilier et en vêtements de travail, tout en veillant à une utilisation rationnelle de ces ressources.
- Gérer la prospection et l'achat de matières premières et de pièces de rechange, développer et maintenir à jour un fichier fournisseurs.
- Élaborer des tableaux comparatifs pour évaluer les offres des fournisseurs et mener les consultations nécessaires.
- Mettre en œuvre le programme d'achats et d'approvisionnements de l'entreprise.

5.6. Direction des finances et de la comptabilité :

Cette direction gère les flux financiers et physiques de l'entreprise, ainsi que leur comptabilisation conformément aux normes en vigueur. Elle développe et applique la stratégie financière de l'entreprise, qui comprend trois domaines principaux : les finances, la comptabilité et le budget.

Ses missions sont :

- Elle assure la conformité de la comptabilité de l'entreprise en garantissant une comptabilisation précise des opérations de gestion et des flux financiers associés.
 - Gérer la trésorerie de l'entreprise.

- S'assurer du respect des lois et règlements applicables.

La direction est structurée en deux départements :

- **Département de la comptabilité.**
- **Département des finances.**

a) Département finances :

Ses principales responsabilités incluent :

- Collaborer avec les différentes structures de l'entreprise pour élaborer le budget annuel, conformément aux procédures internes.
- S'assurer de la préparation et de l'exécution des plans de trésorerie et de financement de l'entreprise.
- Superviser la constitution et la finalisation des dossiers de crédits auprès des organismes de crédit tels que les banques.
- Gérer la domiciliation bancaire des contrats et approuver les modalités de paiement.
- Suivre les échéanciers de remboursement des emprunts.
- Assurer le suivi physique et financier des contrats de l'entreprise.
- Réaliser le contrôle préalable de toutes les ordonnances de dépenses et le suivi des encaissements.

b) Département comptabilité :

Sa mission consiste à :

- Élaborer et implémenter les procédures de comptabilité.
- Analyser et surveiller la rentabilité de l'entreprise.
- Assurer la préparation des états financiers de l'entreprise en accord avec la législation comptable et fiscale actuelle.
- Enregistrer toutes les transactions comptables selon les normes et procédures établies.
- Effectuer l'analyse et la justification des comptes de l'entreprise.
- S'assurer de la réalisation des déclarations fiscales et parafiscales dans les délais imposés par la réglementation en vigueur.

5.7. Direction commerciale :

La direction commerciale intègre trois domaines clés :

- Commercial.
- Facturation.
- Recouvrement des créances.

Elle est chargée de définir et de diriger la stratégie commerciale de l'entreprise, ainsi que de :

- Encadrer et coordonner les activités commerciales, incluant le traitement des exigences et réclamations des clients, la gestion du portefeuille clients et le contrôle des prestations.
- Superviser les opérations de facturation relatives aux divers services, en respectant la réglementation et les procédures établies.
- Convertir en valeurs financières les prestations portuaires à terme.
- Collecter toutes les informations nécessaires pour le suivi et l'évaluation du trafic afin de réaliser des études sur les perspectives de développement du trafic (prévisions) et leurs impacts commerciaux pour l'entreprise.

Section 2 : Méthodologies de recherche

Pour évaluer de manière précise l'impact de l'optimisation de la gestion de trésorerie sur la liquidité de l'Entreprise Portuaire de Djen-Djen, une démarche méthodologique combinant des aspects qualitatifs et quantitatifs a été mise en place. Cette approche mixte cherche à croiser des données subjectives provenant d'entretien avec des éléments objectifs issus d'analyses financières. L'aspect qualitatif de la recherche vise à recueillir des perceptions, des pratiques et des évaluations internes de la gestion de trésorerie, alors que l'aspect quantitatif se base sur l'étude d'indicateurs financiers clés permettant de mesurer l'évolution concrète de la liquidité.

La complémentarité de ces deux approches offre une vision plus approfondie du sujet, permettant une meilleure compréhension des particularités du secteur portuaire et une évaluation plus précise de l'efficacité des stratégies mises en place dans un environnement opérationnel complexe.

1. Recherche qualitative :

1.1. L'entretien :

Selon Michel BEAUD, « dans le travail de connaissance, il n'y a de place, ni pour le travail théorique pure (coupé de toute référence à un objet ou à une réalité dont il s'agit de rendre compte), ni pour l'empirisme descriptif pur (faisant l'impasse sur l'indispensable effort d'élaboration théorique et de conceptualisation). La connaissance est le mouvement par lequel on utilise des outils idéels (théoriques, conceptuels, scientifiques) pour lire, interpréter, analyser une réalité, et dans ce travail la réalité, on est amené à améliorer, élaborer, perfectionner les outils idéels existants »¹.

Dans le cadre de ma recherche, une démarche méthodique a été adoptée afin de répondre aux objectifs définis. Après une analyse des fondements théoriques liés à la gestion de trésorerie, aux stratégies d'optimisation et à la liquidité, en lien avec la problématique : comment l'optimisation de la gestion de trésorerie influence-t-elle la liquidité de l'entreprise portuaire DJEN DJEN ?, les interactions conceptuelles entre ces différents aspects ont été examinées. Une enquête qualitative a été réalisée au sein de cette entreprise, dans le but d'étudier les pratiques spécifiques à ce secteur et leur impact concret dans un environnement portuaire.

1.2. Les types d'entretien :

Pour comprendre les pratiques de la gestion de trésorerie, les stratégies d'optimisation et leur impact sur la liquidité au sein de l'EPJ. J'ai utilisé la technique d'Interview.

1. BEAUD, (M) : **l'art de la thèse**, Casbah, 1999, PP.43-44

On appelle entretien (ou interview ou encore entrevue) : «un rapport oral, en tête-à-tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé, c'est une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés ». ²

En effet, il existe trois types d'entretien ³ :

1.2.1. L'entretien directif :

Est celui qui offre le moins de liberté, ressemblant davantage à un questionnaire administré oralement. Dans cette méthode, le chercheur guide la conversation en posant des questions spécifiquement liées au sujet de recherche pour permettre une exploration approfondie du thème étudié.

1.2.2. L'entretien semi-directif :

Ce type d'interview est similaire au précédent mais il offre encore moins de liberté. Le chercheur pose seulement quelques questions et laisse la personne interviewée choisir les sujets à aborder, tout en demandant des clarifications, des arguments et des exemples pour approfondir les réponses.

1.2.3. L'entretien libre (non directif) :

Est légèrement plus structuré mais offre moins de flexibilité. Bien qu'il restreigne un peu la liberté de la personne interviewée, il lui permet tout de même de s'exprimer librement sur le sujet abordé. Ce format est particulièrement utile pour explorer un thème sur lequel les connaissances sont limitées ou inexistantes.

1.3. L'élaboration d'un guide d'entretien :

Afin de définir avec précision les pratiques de la gestion de trésorerie, les initiatives de l'optimisation et leur impact sur la liquidité chez L'EPJ, nous avons opté pour la technique d'interview directive et semi-directive. Le choix de la technique d'interview directive guide l'interviewé à répondre aux questions précises et bien ordonnées. Et le choix de la technique d'interview semi-directive est justifié par les raisons suivantes :

Flexibilité accrue : L'interviewer et l'interviewé bénéficient d'une flexibilité étendue pendant l'entretien, offrant à ce dernier la possibilité de discuter librement du sujet tout en répondant à des questions spécifiques prédéfinies pour éclaircir des points particuliers.

2. AKTOUF, (O) : **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1987, p87.

3. ROCHE, (D.S) : **Réaliser une étude de marché**, édition Organisation, Paris, 2009, p39.

Adaptabilité de l'entretien : Durant l'entretien, l'intervieweur a la capacité d'introduire des questions supplémentaires par rapport au guide initial. Cela lui permet de préciser les réponses données précédemment ou d'explorer de nouvelles pistes jugées pertinentes.

Structure des questions : Les questions sont posées de manière séquentielle, et bien que l'interviewé ait la liberté de s'exprimer, il est généralement attendu qu'il suive l'ordre établi pour formuler ses réponses.

A cet égard, j'ai établi un guide d'entretien constitué de : 2 questions d'introduction, 8 questions (principales) ouvertes divisées sur quatre thèmes et 2 questions finales pour la conclusion.

1.4. Les objectifs des questions :

1.4.1. Étude des Processus de Gestion de Trésorerie :

Analyse des mécanismes et des outils utilisés pour la gestion des flux financiers au sein de l'EPJ, incluant leur intégration dans les pratiques opérationnelles.

Évaluation des techniques de prévision et de suivi, en mettant l'accent sur l'importance des prévisions annuelles dans l'optimisation des ressources financières.

1.4.2. Analyse des pratiques opérationnelles :

Identification des techniques spécifiques utilisées.

Analyse des interactions avec les fournisseurs et les institutions bancaires dans la gestion courante des flux financiers.

1.4.3. Analyse des impacts sur la liquidité :

Effectuer une évaluation des effets des stratégies d'optimisation.

Identifier les facteurs limitants, tels que les contraintes des contrats fournisseurs, et leur incidence sur la liquidité.

1.4.4. Analyse des spécificités et recommandations d'amélioration :

Exploration des caractéristiques du contexte portuaire.

Recueillir des recommandations visant à améliorer les processus, en prenant en considération les défis opérationnels et stratégiques du port Djen-Djen.

1.5. Le choix de l'interviewé :

L'interview a été menée avec le Chef du service financier de l'EPJ en raison de sa position clé au sein de l'organisation, lui offrant une connaissance approfondie des pratiques de gestion de trésorerie.

Avec une expérience de travail depuis 2004 au sein du service financier, il est en mesure de fournir un témoignage éclairé sur l'évolution des méthodes de gestion et leur impact sur la liquidité de l'entreprise. Son expertise est une ressource de qualité pour comprendre les pratiques de la gestion de trésorerie et la liquidité.

1.6. L'enregistrement :

L'enregistrement audio de l'entretien n'a pas été effectué, mais les informations ont été consignées à travers des prises de notes manuelles durant la conversation. Cette approche a permis de maintenir un échange simple et direct tout en garantissant la collecte des éléments essentiels pour l'analyse.

2. Recherche quantitative :

2.1. Choix de l'approche quantitative :

Cette étude utilise une approche quantitative en analysant des indicateurs financiers extraits des états comptables de l'Entreprise Portuaire de Djen-Djen sur la période 2021-2023. Cette méthodologie objective vise à évaluer la relation entre la gestion de trésorerie et la liquidité de l'entreprise en se basant sur des données chiffrées vérifiables.

Contrairement aux méthodes qualitatives qui reposent sur des entretiens ou des perceptions subjectives, l'approche quantitative offre une lecture concrète des performances financières pour comprendre l'impact de la gestion de trésorerie sur la liquidité de l'entreprise.

2.2. Sources et nature des données :

Les données utilisées dans cette recherche proviennent des états financiers officiels de l'entreprise, notamment les bilans comptables et les tableaux de flux de trésorerie des exercices 2021, 2022 et 2023. Ces documents permettent d'identifier les principaux postes liés à l'activité, aux ressources financières et à la trésorerie.

Les données mobilisées concernent notamment :

- L'actif circulant (disponibilités, créances clients, stocks),
- Le passif à court terme,
- Le flux de trésorerie d'exploitation,
- Les capitaux permanents,
- Le total du passif.

2.3. Indicateurs financiers étudiés :

Pour analyser le lien entre la gestion de trésorerie et la liquidité, plusieurs indicateurs ont été calculés pour chaque exercice :

a) Fonds de Roulement (FR) :

Par le haut du bilan :

$$FR = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

Par le bas du bilan :

$$FR = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Indique les ressources stables disponibles pour financer l'activité courante. Un fonds de roulement positif montre une bonne capacité à couvrir les besoins à court terme.

b) Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :

$$BFR = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

Mesure les besoins liés au cycle d'exploitation (créances, stocks, dettes fournisseurs). Un BFR maîtrisé limite la pression sur la trésorerie.

c) Trésorerie Nette (TN) :

$$TN = FR - BFR$$

Représente la situation réelle de trésorerie. Une trésorerie nette positive indique un excédent disponible après couverture des besoins d'exploitation.

d) Flux de Trésorerie d'exploitation :

Issu du tableau des flux de trésorerie (méthode directe), les flux de trésorerie d'exploitation correspondent aux encaissements nets générés par l'activité courante. Ils reflètent l'efficacité de la gestion de trésorerie dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

e) Ratios de liquidité :**Ratio de liquidité générale :**

$$R.L.G = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Passif circulant}}$$

Mesure la capacité globale de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme. Un ratio supérieur à 1 est généralement considéré comme satisfaisant.

Ratio de liquidité réduite :

$$\text{R.L.R} = \frac{\text{Actif circulant} - \text{Stocks}}{\text{Passif circulant}}$$

Évalue la capacité de remboursement à court terme en excluant les stocks, qui ne sont pas toujours rapidement mobilisables. Il donne une vision plus prudente de la liquidité.

Ratio de liquidité immédiate :

$$\text{R.L.I} = \frac{\text{Trésorerie} + \text{Équivalents de trésorerie}}{\text{Passif circulant}}$$

Indique la capacité de l'entreprise à régler ses dettes les plus urgentes en s'appuyant uniquement sur la trésorerie disponible. Un faible ratio peut signaler une fragilité en matière de liquidité immédiate.

2.4. Traitement et analyse des données :

Les indicateurs ont été calculés à partir des données brutes extraites des états financiers. Dans un premier temps, chaque indicateur a été interprété individuellement afin d'observer l'évolution de la trésorerie et de la liquidité au fil des exercices.

Ensuite, les résultats ont été croisés pour identifier les liens entre les différentes dimensions de la gestion de trésorerie et leur impact sur la liquidité. L'analyse a notamment porté sur la variation du BFR, l'évolution des flux d'exploitation et la position nette de trésorerie.

2.5. Justification de la méthode choisie :

Cette approche basée sur des données comptables permet d'évaluer de manière fiable et objective l'effet de la gestion de trésorerie sur la liquidité. Elle est particulièrement pertinente dans un contexte portuaire, où les flux financiers sont étroitement liés aux activités logistiques et commerciales.

Enfin, cette méthode offre un cadre précis pour mesurer l'efficacité des actions d'optimisation de la trésorerie, dans une perspective de bonne gestion financière à court terme.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

1. Résultats de la recherche qualitative :

1.1. Synthèses des réponses de l'entretien :

Thème1 : Pratiques actuelles de gestion de trésorerie.

Q3 : Quelles méthodes ou outils utilisez-vous pour gérer la trésorerie du port de Djen-Djen ?

À l'EPJ, la gestion de trésorerie repose sur des outils modernes et structurés. Depuis 2014, le système intégré «Sysnet » a été mis en place, marquant une avancée notable dans le processus de digitalisation. Cet outil offre une visualisation en temps réel des flux financiers grâce à une synchronisation minute par minute avec la comptabilité de l'entreprise. Cette technologie capture instantanément les entrées et sorties de fonds, ce qui facilite considérablement la prise de décision quotidienne.

En parallèle, un processus rigoureux de prévision annuelle est conduit par le service budget, sous la supervision du Directeur Général et du Département des Finances et de la Comptabilité (DFC). Cette démarche débute par une collecte centralisée des besoins via des «canvas» soumis par chaque direction du port. Les prévisions qui en résultent estiment les encaissements à un pourcentage réaliste basé sur nos performances historiques, et alimentent un plan de trésorerie annuel qui oriente l'ensemble des stratégies financières. L'approche budgétaire de l'entreprise est glissante, avec des révisions trimestrielles qui nous permettent d'ajuster les prévisions en fonction des tendances observées.

Ce dispositif dual - système d'information en temps réel et prévisions structurées permet d'anticiper les besoins tout en gardant une flexibilité face aux nombreux aléas propres au secteur d'activité.

Q4 : Quels sont les principaux flux de trésorerie au port?

Les flux de trésorerie du port de Djen-Djen sont caractérisés par une structure assez spécifique. Côté entrées, nos principales sources de revenus proviennent des droits de port payés par les navires, des redevances sur les marchandises, des concessions portuaires, et des prestations de services comme le pilotage, le remorquage ou la manutention. Générant habituellement des entrées qui surpassent les décaissements réguliers.

Du côté des sorties de trésorerie, les principales dépenses englobent les salaires du personnel, les cotisations sociales à la CNAS, les obligations fiscales, et les paiements aux divers fournisseurs.

S'ajoutent à cela des investissements importants mais espacés dans le temps pour la modernisation des équipements portuaires et le développement des infrastructures.

Les excédents de trésorerie sont stratégiquement réinvestis dans des placements financiers à court terme (jusqu'à un an) ou à plus long terme (jusqu'à six ans), en fonction de nos besoins anticipés de liquidité et de nos priorités stratégiques de développement. Cette structure de flux reflète une approche prudente mais optimisée, influencée par le rôle de Djen Djen comme hub portuaire méditerranéen en pleine évolution.

Les placements sont négociés avec une certaine souplesse avec les partenaires bancaires, témoignant d'une gestion proactive face aux cycles économiques, bien que des ajustements contextuels, comme les projets d'extension portuaire, puissent modifier temporairement ces équilibres financiers.

Thème 2 : Efforts d'optimisation de la trésorerie.

Q5 : Quelles actions ont été mises en place pour optimiser la gestion de trésorerie?

La stratégie d'optimisation repose sur plusieurs piliers complémentaires. Un élément fondamental est l'établissement d'un seuil de sécurité de trésorerie verbale, défini en étroite concertation avec la DFC. Ce seuil agit comme un véritable garde-fou franchi uniquement en cas d'urgence absolue. Lorsque l'entreprise approche de cette limite, des mesures correctives sont immédiatement activées, notamment par l'intervention du service de recouvrement afin d'accélérer l'encaissement des créances clients en réduisant les délais de paiement.

Un autre levier majeur concerne la politique de négociation des délais de paiement avec les fournisseurs. L'utilisation privilégiée de bons de commande plutôt que de contrats formels (sauf pour des partenariats stratégiques ou des obligations légales).

En période de tension sur la trésorerie, une priorisation méthodique des factures est mise en œuvre, permettant d'ajuster les échéances de paiement avec agilité sans compromettre les relations commerciales essentielles de l'entreprise avec les partenaires. Cette flexibilité, ancrée dans des relations de partenariat de long terme, s'aligne parfaitement avec les besoins opérationnels fluctuants d'un port en constante évolution comme DJEN-DJEN.

Q6 : Quels sont les principaux défis rencontrés dans l'optimisation de la trésorerie ?

Plusieurs contraintes pèsent sur la gestion quotidienne. Les plus rigides concernent les paiements incontournables aux services fiscaux, à la CNAS, et aux partenaires étrangers sous contrat formel. Ces engagements nécessitent des provisions spécifiques et constituent une priorité absolue dans la planification financière.

La gestion est régulièrement mise à l'épreuve par des imprévus significatifs. Il peut s'agir de dépenses non anticipées liées aux infrastructures ou bien aux équipements, ou encore d'événements comme la distribution des résultats annuels, qui peuvent temporairement perturber l'équilibre financier.

L'entreprise doit également faire face à des contraintes réglementaires strictes, notamment en matière de marchés publics, qui limitent la flexibilité dans la négociation avec les fournisseurs (les contrats internationaux qui exigent une planification rigoureuse et constituent une priorité dans le calendrier de paiements).

Ces défis s'inscrivent dans un environnement où les pressions externes, comme les fluctuations du fret international ou les variations saisonnières du commerce maritime, se conjuguent aux obligations internes. Cette configuration impose une vigilance constante et une capacité d'adaptation rapide, tout en préservant la priorité accordée aux engagements essentiels.

Thème 3 : Impact sur la liquidité.

Q7 : Comment les efforts d'optimisation de la trésorerie ont-ils affecté la liquidité du port?

Les mesures d'optimisation mises en place ont eu un impact significatif sur la position de liquidité. La négociation stratégique des délais fournisseurs et l'établissement d'un seuil de sécurité ont considérablement consolidé la situation financière en minimisant la dépendance aux financements externes, même en période de tension.

Un élément particulièrement efficace du dispositif concerne les placements financiers, négociés avec des clauses de flexibilité avec les partenaires bancaires. Ces placements constituent non seulement une source de revenus complémentaires, mais également un coussin stratégique mobilisable en cas de besoin, renforçant ainsi la résilience financière.

L'activation ciblée du service recouvrement à l'approche du seuil de sécurité s'est révélée efficace pour maintenir les disponibilités au niveau requis par les priorités opérationnelles. Cette démarche proactive permet d'éviter les situations critiques et de préserver la capacité d'action, même en cas de fluctuations importantes de l'activité.

Cette résilience accrue s'appuie sur une gestion adaptée aux spécificités d'un port en développement comme Djen-Djen. Un indicateur qualitatif important de cette amélioration est la stabilité maintenue dans les paiements salariaux et les engagements prioritaires, malgré les variations inhérentes du secteur d'activité (une amélioration substantielle de la capacité de faire face aux engagements à court terme).

Q8 : Y a-t-il des situations où une bonne gestion de trésorerie n'a pas suffi à assurer la liquidité?

Malgré les efforts d'optimisation, l'entreprise rencontre encore des situations où la gestion de trésorerie atteint ses limites. Ces tensions surviennent principalement face à la conjonction de décaissements imprévus et d'une baisse significative des revenus, particulièrement lorsque celle-ci est liée à des facteurs externes comme des perturbations dans les cycles maritimes internationaux ou bien des crises comme celle du CORONA qui a entraîné une chute brutale du trafic portuaire de près de 40% pendant plusieurs mois, malgré un modèle de prévision, bien que solide, n'ayant pas anticipé un choc d'une telle ampleur.

Un autre facteur aggravant réside dans la rigidité de certains des engagements fixes, notamment envers les services fiscaux et la CNAS, qui limitent la marge de manœuvre en période de contraction des revenus. Dans ces situations, l'entreprise doit rapidement engager des négociations avec ses fournisseurs non contractuels pour rééchelonner certains paiements et le report de projets d'investissement non essentiels, une démarche qui n'est pas toujours couronnée de succès à court terme.

Ces scénarios mettent en lumière la sensibilité particulière des infrastructures portuaires aux chocs externes dans l'économie mondiale, et soulignent l'importance de développer des mécanismes complémentaires de résilience financière, comme une politique de réserve opérationnelle renforcée.

Thème 4 : Spécificités du contexte portuaire.

Q9 : En quoi la gestion de trésorerie au port de Djen-Djen diffère-t-elle d'autres secteurs?

Une particularité fondamentale de l'entreprise portuaire réside dans son autonomie financière distinctive. Contrairement à de nombreuses entreprises publiques traditionnelles, l'Entreprise Portuaire de Djen-Djen dispose d'une latitude significative pour gérer ses flux financiers, sous réserve, bien entendu, du respect des normes réglementaires applicables.

Cette indépendance relative est directement liée à la nature spécifique des cycles d'exploitation portuaire et contraste nettement avec les processus financiers plus rigides et centralisés que l'on observe dans d'autres secteurs économiques. Elle permet d'adapter rapidement les stratégies financières en fonction des évolutions du trafic maritime et des opportunités commerciales qui se présentent.

Cette caractéristique découle de la position stratégique du port dans l'économie nationale et de sa capacité à générer des revenus propres substantiels.

Si cette autonomie constitue un atout en termes d'agilité, elle impose également une vigilance accrue face aux risques opérationnels liés aux activités maritimes, sans possibilité de recours systématique à des mécanismes de soutien institutionnels.

Une autre spécificité concerne nos cycles d'investissement qui sont particulièrement longs. Un projet d'extension de quai ou d'acquisition d'équipements lourds peut représenter plusieurs années de revenus et nécessiter un financement complexe impliquant divers partenaires.

Q10 : Quels facteurs externes influencent le plus la trésorerie et la liquidité?

La trésorerie de l'EPJ est soumise à plusieurs influences externes déterminantes. Le facteur le plus impactant reste sans conteste les variations du trafic maritime international, qui peuvent connaître des fluctuations significatives en fonction des cycles économiques mondiaux, des tensions géopolitiques, ou des réorientations des grandes routes commerciales.

Ces variations sont amplifiées par les comportements hétérogènes de la clientèle diversifiée, composée aussi bien d'armateurs internationaux que d'exportateurs locaux, chacun réagissant différemment aux évolutions de la conjoncture économique mondiale.

Face à ces facteurs externes, l'entreprise développe plusieurs mécanismes d'adaptation. Les négociations avec les fournisseurs constituent un premier niveau de flexibilité. Les placements financiers stratégiques, discutés directement avec nos partenaires bancaires, offrent un deuxième niveau de protection contre les aléas conjoncturels.

Dans les situations les plus critiques, l'entreprise peut également bénéficier d'un soutien ponctuel de l'État, notamment pour les investissements structurants qui dépassent la capacité d'autofinancement ordinaire. Cette combinaison d'outils permet d'amortir partiellement les tensions liées à l'environnement économique international, bien que certaines fluctuations majeures restent difficiles à absorber intégralement.

Ces dynamiques reflètent la profonde interconnexion du port de Djen Djen avec les réseaux commerciaux globaux. Une perspective d'évolution pourrait résider dans le développement de partenariats stratégiques avec des opérateurs internationaux, permettant de stabiliser une partie des flux financiers tout en capitalisant sur la position stratégique dans le bassin méditerranéen.

1.2. L'analyse globale des réponses :

L'analyse de l'entretien réalisé au sein de l'EPJ révèle une gestion de trésorerie bien structurée, anticipative et adaptée aux besoins spécifiques du secteur portuaire. Cette étude qualitative met en évidence la mise en place par l'EPJ d'outils modernes et d'une organisation rigoureuse pour gérer sa trésorerie, tout en restant flexible face aux défis et aux aléas de son environnement.

Sur le plan méthodologique, l'implémentation du système intégré Sysnet depuis 2014 a joué un rôle clé dans la modernisation de l'entreprise. En permettant une synchronisation en temps réel des flux financiers avec la comptabilité, ce système facilite les prises de décision quotidiennes et améliore la réactivité. Combiné à une approche budgétaire glissante, basée sur des prévisions annuelles et des révisions trimestrielles, il permet d'ajuster les prévisions en fonction de l'évolution de l'activité. Cette double approche, alliant digitalisation et planification, démontre la volonté de l'entreprise de maîtriser activement sa trésorerie dans un contexte où les flux peuvent être imprévisibles.

La structure de trésorerie du port est globalement équilibrée en termes de flux financiers. Les entrées de fonds, provenant des redevances, droits portuaires et autres prestations, couvrent généralement les dépenses courantes (salaires, cotisations sociales, impôts, fournisseurs), parfois même en générant un excédent. Cet excédent est ensuite placé de manière stratégique, témoignant d'une gestion prudente et optimisée de la liquidité disponible.

L'optimisation de la trésorerie repose sur divers mécanismes, tels que l'établissement d'un seuil de sécurité, la mobilisation du service recouvrement en cas de besoin, ou encore la négociation des délais de paiement. Ces pratiques visent à maintenir une flexibilité financière tout en respectant les engagements contractuels, notamment envers les instances publiques (CNAS, services fiscaux) et internationales.

Cependant, l'entreprise doit faire face à des contraintes à la fois structurelles et conjoncturelles. Les obligations réglementaires, les dépenses imprévues et les fluctuations du trafic maritime ont un impact direct sur la stabilité financière. Ces défis mettent en lumière le fait qu'une gestion rigoureuse peut être mise à mal par des événements externes imprévus, comme la crise sanitaire liée au COVID-19 qui a fortement réduit le trafic portuaire.

Dans le contexte sectoriel, la gestion de trésorerie à l'EPJ se caractérise par une certaine autonomie financière, qui est rare dans le secteur public. Cette autonomie permet de s'adapter rapidement aux opportunités commerciales, mais implique également une responsabilité accrue en matière de gestion des risques. De plus, la nature à la fois capitalistique et à long terme des investissements portuaires rend la planification de la liquidité plus complexe, nécessitant des mécanismes de financement flexibles et étalés sur plusieurs années.

Enfin, les facteurs externes tels que les variations du commerce international, les tensions géopolitiques et les évolutions des routes maritimes restent des sources d'incertitude structurelle.

Face à ces défis, l'entreprise a recours à des outils de résilience tels que des placements flexibles et des partenariats bancaires, tout en envisageant un soutien ponctuel de l'État pour ses projets majeurs.

2. Résultats de la recherche quantitative :

2.1. Calcul et interprétation des indicateurs :

2.1.1. Le FR :

$$FR = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

postes	2021	2022	2023
Actif circulant	3 036 256 321,59	5 184 214 324,11	5 446 699 186,18
Passif circulant	1 110 871 952,40	2 377 312 292,83	1 910 481 899,37
FR	1 925 384 369,19	2 806 902 031,28	3 536 217 286,81

TABLE 3.1 – Evolution du FR (2021-2023)

Le fonds de roulement de l'entreprise a connu une croissance significative au cours de la période étudiée, passant de 1,86 milliard DA en 2021 à près de 3,92 milliards DA en 2023. Cette augmentation témoigne d'un renforcement continu des ressources stables de l'entreprise, telles que les capitaux propres et les dettes à long terme, qui surpassent les actifs immobilisés.

L'évolution marquée en 2022 (+74,6%) peut être interprétée comme une décision stratégique visant à sécuriser davantage le cycle d'exploitation, notamment par une mobilisation accrue des ressources à long terme. En 2023, la poursuite de cette tendance démontre une gestion prudente et optimisée, visant à renforcer l'autonomie financière de l'entreprise et à soutenir ses opérations dans un environnement portuaire souvent soumis à des aléas logistiques et commerciaux.

2.1.2. Le BFR :

$$BFR = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

Postes	2021	2022	2023
Stocks et encours	168 541 907,64	182 769 449,89	200 792 924,29
Créances	509 499 446,79	993 503 328,93	1 414 192 665,14
Actif circulant d'exploitation	678 041 354,43	1 176 272 778,82	1 614 985 589,43
Passif circulant d'exploitation	1 110 871 952,4	2 377 312 292,83	1 910 481 899,37
BFR	-432 830 597,57	-1 201 039 514,01	-295 496 319,94

TABLE 3.2 – Evolution du BFR (2021-2023)

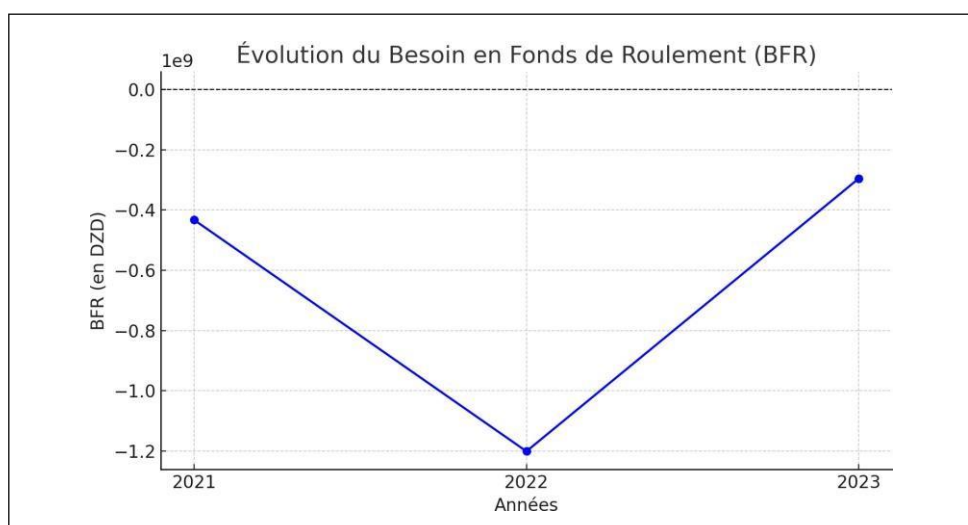


FIGURE 3.2 – Evolution du BFR

Le BFR reste négatif durant toute la période, ce qui représente un avantage pour la trésorerie de l'entreprise. Il passe de -432,8 millions DA en 2021 à -1,2 milliard DA en 2022, avant de remonter à -295 millions DA en 2023. Ce niveau de BFR négatif indique que l'entreprise est en mesure de financer son cycle d'exploitation grâce à ses dettes fournisseurs et autres passifs à court terme.

L'importante diminution du BFR en 2022 suggère une amélioration temporaire de la trésorerie, probablement due à une stratégie efficace de gestion des dettes fournisseurs. En 2023, la hausse du BFR reflète un recours légèrement plus important à des ressources internes, ce qui pourrait résulter d'un allongement des délais de paiement des clients ou d'une augmentation des stocks. Ces variations mettent en lumière la contribution d'une gestion optimisée de la trésorerie à la réduction de la pression sur la liquidité, tout en soulignant l'importance d'un suivi continu.

2.1.3. Trésorerie nette :

$$TN = FR - BFR$$

postes	2021	2022	2023
FR	1 925 384 369,19	2 806 902 031,28	3 536 217 286,81
BFR	-432 830 597,57	-1 201 039 514,01	-295 496 319,94
TN	2 358 214 966,8	4 007 941 545,3	3831713606,6

TABLE 3.3 – Evolution de la TN (2021-2023)

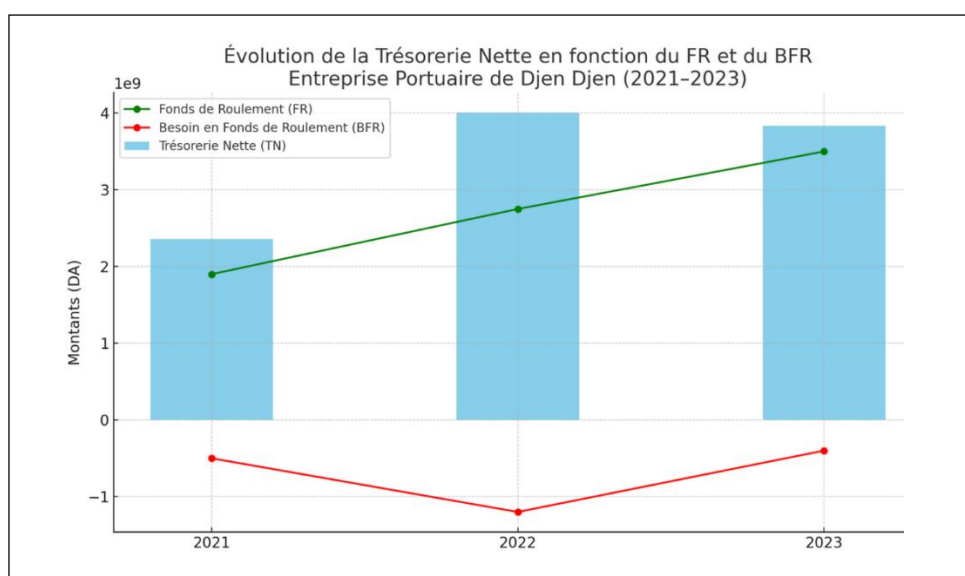


FIGURE 3.3 – Evolution de la TN en fonction du FR et BFR

La trésorerie nette est largement positive sur les trois années, avec une progression particulièrement marquée en 2022. Cette évolution confirme que l'excédent du fonds de roulement sur le besoin en fonds de roulement se traduit concrètement par une accumulation de trésorerie réelle. Cela permet à l'entreprise de disposer de marges de liquidité importantes, renforçant sa capacité à honorer ses obligations à court terme.

Ces résultats mettent en évidence l'efficacité des leviers d'optimisation de la gestion de trésorerie, tels que la gestion des stocks, le contrôle des créances et la gestion proactive des délais de paiement, qui ont contribué de manière significative à l'amélioration de la liquidité de l'entreprise.

2.1.4. Flux de trésorerie d'exploitation :

Donné directement par le tableau des flux de trésorerie (méthode directe) :

postes	2021	2022	2023
Flux de trésorerie d'exploitation	4 586 973 566,66	5 865 894 206,40	6 345 452 630,62

TABLE 3.4 – Evolution des flux de trésorerie d'exploitation (2021-2023)

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ont enregistré une augmentation significative, passant de 4,5 milliard DA en 2021 à 5,8 milliard DA en 2022, puis à 6,3 milliards DA en 2023. Cette évolution témoigne de la capacité croissante de la société à générer des ressources internes à partir de son activité principale.

Cette performance reflète non seulement une rentabilité opérationnelle bien maîtrisée, mais également l'efficacité des mesures d'optimisation mises en place. En effet, une augmentation de la trésorerie générée par l'exploitation permet de mieux répondre aux besoins de liquidité, de financer les investissements en interne et de réduire le recours aux financements externes.

2.1.5. Ratios de liquidité :

2.1.5.1. Ratio de liquidité générale :

$$\text{Ratio} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Passif circulant}}$$

postes	2021	2022	2023
Actif circulant	3 036 256 321,59	5 184 214 324,11	5 446 699 186,18
Passif circulant	1 110 871 952,40	2 377 312 292,83	1 910 481 899,37
R.L.G	2.73	2.18	2.85

TABLE 3.5 – Evolution du ratio de liquidité générale (2021-2023)

Le ratio de liquidité générale de l'entreprise a enregistré des variations au cours des trois dernières années, passant de 2,73 en 2021 à 2,18 en 2022, puis à 2,85 en 2023. Cette évolution indique la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme, avec une marge de sécurité confortable.

Il est à noter que la baisse du ratio en 2022 est due à une augmentation du passif courant et à une gestion active des délais de règlement. Cette stratégie peut refléter une volonté d'optimiser la trésorerie de manière efficace, tout en préservant la solvabilité de l'entreprise. En revanche, la forte remontée du ratio en 2023 indique une amélioration de la capacité de l'entreprise à absorber les charges immédiates.

2.1.5.2. Ratio de liquidité réduite :

$$\text{Ratio} = \frac{\text{Actif circulant} - \text{Stocks}}{\text{Passif circulant}}$$

postes	2021	2022	2023
Actif circulant	3 036 256 321,59	5 184 214 324,11	5 446 699 186,18
Stocks	168 541 907,64	182 769 449,89	200 792 924,29
Passif circulant	1 110 871 952,40	2 377 312 292,83	1 910 481 899,37
R.L.R	2.58	2,10	2,75

TABLE 3.6 – Evolution du ratio de liquidité réduite (2021-2023)

En excluant les stocks, ce ratio offre une mesure plus stricte de la liquidité mobilisable à très court terme, fondée essentiellement sur les créances et les disponibilités. Son évolution suit une trajectoire comparable à celle du ratio de liquidité générale, avec un léger recul en 2022, suivi d'une amélioration notable en 2023. La diminution observée en 2022, malgré une augmentation du passif courant, les valeurs restent constamment bien au-dessus du seuil critique de 1, traduisant une capacité continue de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme sans dépendre de la vente de ses stocks.

Cette analyse démontre une gestion prudente des actifs liquides à court terme (hors stocks), en accord avec les dettes immobilisées à court terme. Elle met en lumière une gestion efficace des créances clients et de la trésorerie, soulignant l'importance de l'optimisation de la gestion de trésorerie pour renforcer la liquidité de l'entreprise.

2.1.5.3. Ratio de liquidité immédiate :

$$\text{Ratio} = \frac{\text{Trésorerie} + \text{Équivalents de trésorerie}}{\text{Passif circulant}}$$

postes	2021	2022	2023
Disponibilité	1 925 384 369,19	2 806 902 031,28	3 536 217 286,81
Passif circulant	1 110 871 952,40	2 377 312 292,83	1 910 481 899,37
R.L.I	2.12	1.69	2

TABLE 3.7 – Evolution du ratio de liquidité immédiate (2021-2023)

Le ratio de liquidité immédiate, qui mesure la capacité de remboursement à court terme en se basant uniquement sur les liquidités disponibles, a connu une évolution en trois phases : il était de 2,12 en 2021, a chuté à 1,69 en 2022, pour remonter à 2,00 en 2023. Ces variations témoignent d'une gestion proactive de la trésorerie.

La diminution enregistrée en 2022 peut être expliquée par une utilisation plus intense des liquidités disponibles, probablement pour financer des besoins internes ou des opérations exceptionnelles. La reprise observée en 2023 suggère quant à elle une reconstitution des liquidités, en lien avec une amélioration significative des flux de trésorerie générés par l'activité. Le maintien du ratio au-dessus du seuil de 1 tout au long de la période confirme la solidité de la structure financière à court terme et l'efficacité des mesures d'optimisation mises en place.

2.1.5.4. L'évolution du passif circulant et les ratios de liquidité :

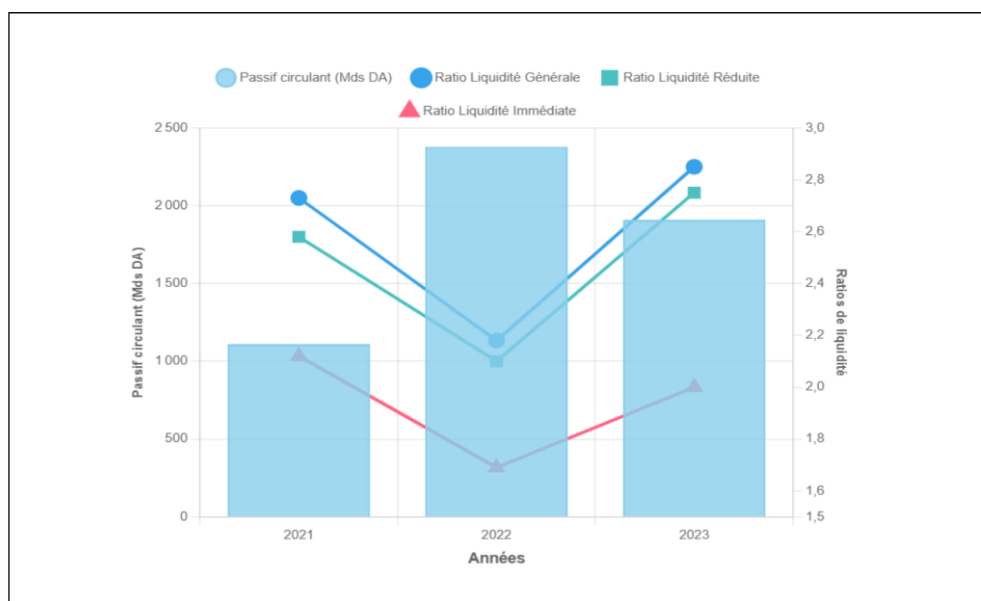


FIGURE 3.4 – Evolution du passif circulant et les ratios de liquidité

Le graphique met en parallèle l'évolution du passif circulant et des principaux ratios de liquidité (générale, réduite et immédiate) entre 2021 et 2023. Cette représentation croisée permet de mieux visualiser les interactions entre les obligations à court terme de l'entreprise et sa capacité à y faire face.

En 2022, une augmentation notable du passif circulant est observée, traduisant une hausse des engagements exigibles à court terme. Cette hausse a exercé une pression sur les ratios de liquidité, qui ont connu simultanément une baisse cette année. Cependant, cette baisse est restée modérée et tous les ratios sont restés au-dessus du seuil de 1. Cela montre que, malgré une augmentation des dettes à court terme, l'entreprise portuaire de Djen-Djen a conservé une capacité suffisante pour honorer ses engagements immédiats.

En 2023, on constate un redressement progressif des ratios, suggérant un ajustement efficace de la gestion de trésorerie. Ce redressement coïncide avec une moindre progression du passif circulant.

Cette évolution conjointe indique que la gestion de trésorerie a été suffisamment rigoureuse pour préserver un niveau de liquidité satisfaisant, assurant ainsi la continuité des opérations sans difficulté majeure de paiement.

Conclusion

Ce chapitre a permis de combiner les résultats d'une analyse qualitative basée sur l'expérience d'un professionnel du secteur et ceux issus d'une analyse quantitative rigoureuse des données financières. Il en ressort une convergence claire : les pratiques d'optimisation mises en place par l'Entreprise Portuaire de Djen-Djen ont eu un impact significatif sur l'amélioration de sa liquidité.

Les performances des indicateurs de trésorerie, notamment la maintien d'une trésorerie nette positive, le maintien de ratios de liquidité à des niveaux satisfaisants, ainsi que la croissance des flux de trésorerie d'exploitation, confirment l'efficacité de la gestion financière. Les résultats de l'entretien viennent renforcer cette analyse en mettant en avant l'importance accordée aux prévisions budgétaires, à la flexibilité de gestion et à l'anticipation des besoins de liquidité.

Cette approche combinée des deux méthodes permet de mieux comprendre comment l'optimisation de la trésorerie, adaptée aux spécificités d'une entreprise portuaire, devient un outil essentiel pour garantir une liquidité durable et renforcer la résilience financière.

Conclusion générale

Ce mémoire a porté sur l'étude de l'impact de l'optimisation de la gestion de trésorerie sur la liquidité de l'entreprise portuaire de Djen-Djen, avec pour objectif principal d'évaluer dans quelle mesure une telle optimisation peut renforcer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à court terme. Le travail de recherche a été structuré en deux volets complémentaires : un volet théorique, visant à poser les fondements conceptuels de la gestion de trésorerie et de la liquidité, et un volet pratique, mobilisant une approche mixte combinant des données qualitatives et des données quantitatives (analyse des états financiers et des indicateurs de liquidité sur trois exercices). Cette double approche a permis d'analyser en profondeur les pratiques de trésorerie de l'entreprise, d'en évaluer les effets sur sa liquidité, et de vérifier les hypothèses de recherche retenues.

Sur le plan théorique, ce travail s'est appuyé sur deux axes principaux : la gestion de trésorerie et la liquidité. Le premier chapitre a permis de définir la trésorerie, d'en examiner les pratiques de gestion, les outils d'optimisation et les spécificités liées aux entreprises portuaires. Le second chapitre a abordé la notion de liquidité à travers ses déterminants et ses principaux indicateurs, tels que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette et les ratios de liquidité. Ce cadre théorique a servi de base pour l'analyse empirique réalisée par la suite.

Les résultats obtenus à travers l'approche qualitative ont révélé une gestion de trésorerie bien structurée au sein de l'EPJ, caractérisée par une anticipation rigoureuse et une capacité d'adaptation aux contraintes du secteur. L'introduction du système intégré Sysnet depuis 2014 a constitué une avancée notable, en assurant une synchronisation en temps réel entre les flux de trésorerie et la comptabilité, facilitant ainsi la prise de décision. Ce système est complété par une démarche budgétaire glissante, fondée sur des prévisions annuelles ajustées trimestriellement. Ces dispositifs témoignent d'une volonté claire de moderniser la gestion de trésorerie à travers des outils technologiques et des pratiques prévisionnelles.

L'approche quantitative, quant à elle, a permis d'analyser l'évolution des indicateurs financiers clés (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie nette, ratios de liquidité) et de mettre en évidence l'effet des pratiques de gestion sur la stabilité financière de l'entreprise. Il ressort que l'EPJ parvient à couvrir ses besoins courants grâce à des flux réguliers issus des redevances, droits portuaires et prestations diverses, dégageant parfois un excédent placé stratégiquement. La mise en œuvre de mécanismes d'optimisation, tels que l'anticipation des encaissements, le report des décaissements ou encore la mobilisation rapide du service recouvrement, contribue significativement à renforcer la trésorerie disponible.

Ces constats **confirment l'hypothèse principale (H0)**, selon laquelle l'optimisation de la gestion de trésorerie a un effet positif sur la liquidité de l'entreprise. **L'hypothèse secondaire H2 est également validée**, les méthodes d'optimisation ayant un effet tangible sur les indicateurs de liquidité. Quant à **l'hypothèse H1, elle est partiellement confirmée** : bien que l'entreprise Portuaire de Djen-Djen utilise le système Sysnet pour la gestion de sa trésorerie, les pratiques actuelles restent majoritairement centrées sur la gestion quotidienne des flux, avec une utilisation partielle des fonctionnalités avancées du système.

Les résultats issus de cette étude présentent une valeur notable à plusieurs niveaux. Sur le plan académique, ils apportent un éclairage original sur la relation entre l'optimisation de la gestion de trésorerie et la liquidité dans un contexte portuaire algérien, encore peu exploré scientifiquement. Pour l'entreprise portuaire de Djen-Djen, les constats tirés de l'analyse offrent des pistes concrètes d'amélioration, notamment en matière de mobilisation des outils de prévision et d'exploitation du système Sysnet. Sur le plan personnel, ce travail a permis de renforcer les compétences en analyse financière appliquée à un secteur stratégique. Toutefois, certaines limites ont été rencontrées, en particulier le manque de documentation spécialisée sur la gestion de trésorerie dans les entreprises portuaires algériennes, qui a restreint l'approfondissement théorique de certaines dimensions.

À la lumière des résultats obtenus et des limites rencontrées, plusieurs perspectives de recherche peuvent être envisagées afin d'approfondir la compréhension de la gestion de trésorerie dans le contexte portuaire.

Une étude comparative avec d'autres ports algériens ou méditerranéens afin de situer l'EPJ dans un cadre concurrentiel et stratégique plus large.

Une analyse approfondie de l'impact des nouvelles technologies (ERP, intelligence artificielle, Big Data) sur l'automatisation et la prévision de trésorerie dans les entreprises publiques. Une évaluation de l'effet des cycles macroéconomiques, notamment des chocs exogènes (crises sanitaires, fluctuations des échanges mondiaux), sur la résilience de la gestion de trésorerie portuaire.

Bibliographie

Ouvrages :

- [1] AKTOUF, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec, Sillery.
- [2] AYTAC, B. et MANDOU, C. (2015). *Investissement et financement de l'entreprise*. De Boeck Supérieur.
- [3] BATROUNI, I. et SIDER, N. (2022). *L'impact de la gestion de la trésorerie sur l'activité de l'entreprise : Cas d'EPB*. Mémoire en sciences financières et comptabilité, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa.
- [4] BEAUD, M. (1999). *L'Art de la thèse*. Casbah.
- [5] BELLIER DELIENNE, A. et KHATH, S. (2005). *Gestion de trésorerie*. Éditions Economica, Paris.
- [6] BARREDY, C., MARTINET, A.C. et SILEM, A. (2005). *Lexique de gestion et de management*. Éditions Dalloz.
- [7] CABANE, P. (2013). *Les dix règles d'or de la finance d'entreprise*. Éditions Eyrolles.
- [8] COHEN, E. (2006). *Analyse financière*. Éditions Economica, Paris.
- [9] DEGOS, J.G. et GRIFFITHS, S. (2011). *Gestion financière de l'analyse à la stratégie*. Éditions d'organisation, Paris.
- [10] DESBRIERES, P. et POINCELOT, E. (2015). *Gestion de trésorerie*. Éditions EMS.
- [11] DIABY, M. (2016). *Gestion de trésorerie*. Éditions LHarmattan, Paris.
- [12] GABANE, P. (2014). *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*. Éditions Eyrolles.
- [13] GRANDGUILLOT, B. et GRANDGUILLOT, F. (2004). *L'essentiel de la gestion prévisionnelle*. Éditions Gualino.
- [14] GRANDGUILLOT, F. et GRANDGUILLOT, B. (2018). *L'essentiel du contrôle de gestion*. Éditions Gualino.
- [15] GRANDGUILLOT, F. et GRANDGUILLOT, B. (2024). *Analyse financière*. Éditions Gualino, Paris.
- [16] GUEUTIN, C.A. (2022). *L'essentiel de l'analyse financière*. Éditions Ellipses.
- [17] KHALDI, M.A. et SABIR, A. (2021). *La finance d'entreprise en fiches et en schémas*. Éditions Ellipses.
- [18] LEGROS, G. (2018). *Finance d'entreprise*. Éditions Dunod.
- [19] NACIRA, A. (2020). *Nouvelle méthode d'interprétation des états financiers : Une approche socio-économique*. Presses de l'Université du Québec.
- [20] NGOULOUBI, A.C. (2017). *La trésorerie des entreprises*. Éditions LHarmattan, Paris.
- [21] OGIEN, D. (2008). *Maxi fiches de gestion financière de l'entreprise*. Éditions Dunod, Paris.

- [22] OGIEN, D. (2023). *Gestion financière de l'entreprise*. Éditions Dunod.
- [23] POUPIN, A.S. (2022). *L'Art du business plan*. Éditions Eyrolles, Paris.
- [24] ROCHE, D.S. (2009). *Réaliser une étude de marché*. Éditions d'organisation, Paris.
- [25] ROUSSELOT, P. et VERDIE, J.F. (1999). *Gestion de trésorerie*. Éditions Dunod, Paris.
- [26] SION, M. (2015). *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*. Éditions Dunod, Paris.
- [27] STEPHANY, E. (2000). *Gestion financière*. Éditions Economica, Paris.
- [28] THAUVRON, A., GUYVARCH, A. et BURLAUD, A. (2022). *DCG 6 - Finance d'entreprise*. Éditions Foucher, Paris.
- [29] THIBIERGE, C. (2021). *Analyse financière*. Éditions Vuibert.
- [30] VERNIMMEN, P., QUIRY, P. et LE FUR, Y. (2016). *Finance d'entreprise*. Éditions Dalloz, Paris.

Travaux universitaires :

- [31] AOUDIA, K. et HACINI, N. (2022). *La gestion de trésorerie au sein d'une entreprise : cas Algérie Télécom Bouira*. Mémoire de master en sciences financières et comptabilité, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université de Tizi-Ouzou.
- [32] BETTOUCHE, Y. et MESSAOUDI, Y. (2018). *La gestion de trésorerie dans une entreprise : cas de Sonatrach*. Mémoire de master en sciences de gestion, option finance d'entreprise, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa.

Sites web :

- [33] *Gestion de trésorerie en entreprise*, Agicap. <https://agicap.com/fr/article/gestion-de-tresorerie-entreprise/> (consulté le 09 mars 2025)
- [34] *Abdelmadjid Tebboune réaffirme l'importance des ports dans l'économie et la souveraineté nationale*, La Voie d'Algérie. <https://lavoiedalgerie.dz/abdelmadjid-tebboune-reaffirme-limportance-des-ports-dans-leconomie-et-la-souv> (consulté le 10 avril 2025)
- [35] *Présentation du port*, Port d'Arzew. <https://www.arzewports.dz/about> (consulté le 30 mars 2025)
- [36] *Nos missions*, Port de Bejaïa. <https://www.portdebejaia.dz/nos-missions> (Consulté le 30 mars 2025)
- [37] *Page d'accueil*, Port de Djen Djen. <https://djendjen-port.dz/> (consulté le 10 avril 2025)

Annexes

Guide d'entretien – Mémoire universitaire

Titre du mémoire : L'incidence de l'optimisation de la gestion de trésorerie sur la liquidité d'une entreprise portuaire : cas du port de Djen Djen

Objectif : Explorer les pratiques de gestion de trésorerie, les efforts d'optimisation, leur impact sur la liquidité et les spécificités du contexte portuaire à travers la perspective d'un responsable du port de Djen Djen.

Durée : 45 à 60 minutes.

Introduction :

Bonjour, je m'appelle BENSLAMA Anfal, étudiant(e) en Finance et Comptabilité à l'EHEC. Dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse à l'optimisation de la gestion de trésorerie et son impact sur la liquidité du port de Djen Djen. Cet entretien vise à recueillir votre expertise sur ce sujet.

- L'entretien durera environ 45 à 60 minutes.
 - Vos réponses seront anonymes, confidentielles et utilisées uniquement à des fins académiques.
 - Acceptez-vous que l'entretien soit enregistré ?
 - Avez-vous des questions avant de commencer ?
-

Questions d'introduction:

- Q1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (votre poste, votre rôle au port de Djen Djen, votre ancienneté) ?
- Q2. Quel est votre rôle ou votre implication dans la gestion de la trésorerie ou le suivi de la liquidité au port ?
-

Questions principales :

Thème 1 : Pratiques actuelles de gestion de trésorerie

Q3. Quelles méthodes ou outils utilisez-vous pour gérer la trésorerie du port de Djen Djen (ex. : prévisions, budgets, suivi des flux) ?

- *Relance* : Comment ces outils sont-ils mis en œuvre au quotidien ? Donnez-vous un exemple ?

Q4. Quels sont les principaux flux de trésorerie au port (ex. : revenus des activités portuaires, dépenses, investissements) ?

- *Relance* : Ces flux sont-ils stables ou sujets à des variations ? Pourquoi ?

Thème 2 : Efforts d'optimisation de la trésorerie

Q5. Quelles actions ont été mises en place pour optimiser la gestion de trésorerie (ex. : réduction des délais de paiement, automatisation, négociation avec les fournisseurs) ?

Q6. Quels sont les principaux défis rencontrés dans l'optimisation de la trésorerie ?

- *Relance* : Ces défis sont-ils liés aux opérations portuaires ou à des facteurs externes ?

Thème 3 : Impact sur la liquidité

Q7. Comment les efforts d'optimisation de la trésorerie ont-ils affecté la liquidité du port (ex. : Amélioration des fonds disponibles, réduction des emprunts) ?

- *Relance* : Avez-vous un exemple concret d'amélioration ou de difficulté persistante ?

Q8. Y a-t-il des situations où une bonne gestion de trésorerie n'a pas suffi à assurer la liquidité ? Si oui, pourquoi ?

- *Relance* : Quels facteurs ont joué un rôle (ex. : baisse du trafic, imprévus) ?

Thème 4 : Spécificités du contexte portuaire

Q9. En quoi la gestion de trésorerie au port de Djen Djen diffère-t-elle d'autres secteurs (ex. : contraintes réglementaires, cycles d'exploitation) ?

- *Relance* : Pouvez-vous illustrer avec une particularité propre au port ?

Q10. Quels facteurs externes influencent le plus la trésorerie et la liquidité (ex. : trafic maritime, conjoncture économique, clients) ?

- *Relance* : Comment le port s'adapte-t-il à ces facteurs ?

Conclusion (5-7 minutes)

Q11. D'après votre expérience, quelles améliorations pourraient être apportées à la gestion de trésorerie pour renforcer la liquidité du port de Djen Djen ?

Q12. Y a-t-il un point que nous n'avons pas abordé et que vous souhaiteriez mentionner ?

- Merci beaucoup pour votre temps et vos précieux éclairages.

- Je vous recontacterai si j'ai besoin de clarifications.



EP DJENDJEN
EP DJENDJEN
BP 87 ACHOUAT JIJEL

Matricule Fiscal : 0 0 0 0 1 8 0 4 4 2 2 9 2 6 2
Article : 1 8 5 0 1 3 3 8 5 0

Exercice allant 01/01/2022 au 31/12/2022

31/01/23 14:15

Bilan Actif

Exercice clos le 31/12/2022

Unité:

ACTIF	Note	2022 Brut	2022 Amort-Prov.	2022 Net	2021 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		13 133 616,00	11 730 992,28	1 402 623,72	285 000,00
Immobilisations corporelles		10 178 984 954,38	6 199 914 162,74	3 979 070 791,64	4 491 122 548,71
Terrains		0,00	0,00	0,00	0,00
Bâtiments		1 695 773 900,74	1 237 221 524,71	458 552 376,03	579 665 519,30
Installations, machines et outillage		3 144 202 393,05	2 439 123 041,08	705 079 351,97	892 535 742,97
Matériel de transport		5 290 057 162,11	2 485 358 380,81	2 804 698 781,30	3 008 060 971,63
Autres immobilisations corporelles		48 951 498,48	38 211 216,14	10 740 282,34	10 860 314,81
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		1 587 756 596,68	0,00	1 587 756 596,68	1 258 378 985,55
Immobilisations financières		7 482 500 000,00	0,00	7 482 500 000,00	7 482 500 000,00
Titres des filiales		0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalence (1) – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		326 500 000,00	0,00	326 500 000,00	326 500 000,00
Autres titres immobilisés		(0,00)		(0,00)	7 156 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 156 000 000,00	0,00	7 156 000 000,00	0,00
Impôts différés actif		443 138 543,65	0,00	443 138 543,65	261 727 339,09
TOTAL ACTIF NON COURANT		19 705 513 710,71	6 211 645 155,02	13 493 868 555,69	13 494 013 873,35
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		298 754 344,90	(115 984 895,01)	182 769 449,89	168 541 907,64
Marchandises, Matières et fournitures		773 657,14	0,00	773 657,14	26 494,04
Produits Finis et encours		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres stocks		297 980 687,76	115 984 895,01	181 995 792,75	168 515 413,60
Créances et emplois assimilés		1 793 718 225,98	(800 214 897,05)	993 503 328,93	509 499 446,79
Clients		1 535 385 425,19	800 214 897,05	735 170 528,14	391 018 236,69
Autres débiteurs		5 114 808,90	0,00	5 114 808,90	5 526 331,70
Impôts et assimilés		253 217 991,89	(0,00)	253 217 991,89	112 954 878,40
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		4 007 941 545,29	0,00	4 007 941 545,29	2 358 214 967,16
Placements et autres actifs financiers courants		500 000 000,00	0,00	500 000 000,00	350 000 000,00
Trésorerie		3 507 941 545,29	0,00	3 507 941 545,29	2 008 214 967,16
TOTAL ACTIF COURANT		6 100 414 116,17	(916 199 792,06)	5 184 214 324,11	3 036 256 321,59
TOTAL GENERAL ACTIF		25 805 927 826,88	(7 127 844 947,08)	18 678 082 879,80	16 530 270 194,94



E.P. DJENDJEN
EP DJENDJEN
BP 87 ACHOUAT JIJEL

Matricule Fiscal : 00001804429282
Article : 16050133850

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

06/02/24 15:04

Bilan Actif

Exercice clos le 31/12/2023

Unité:

ACTIF	Note	2023 Brut	2023 Amort-Prov.	2023 Net	2022 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		13 133 616,00	12 327 767,61	805 848,39	1 402 623,72
Immobilisations corporelles		10 328 397 228,80	6 723 638 405,78	3 604 758 823,02	3 979 070 791,64
Terrains		0,00	0,00	0,00	0,00
Bâtiments		1 784 599 675,32	1 366 766 914,26	417 832 761,06	458 552 376,03
Installations, machines et outillage		3 145 431 013,33	2 592 944 360,31	552 486 653,02	705 079 351,97
Matériel de transport		5 341 589 515,92	2 722 797 191,60	2 618 792 324,32	2 804 698 781,30
Autres immobilisations corporelles		56 777 024,23	41 129 939,61	15 647 084,62	10 740 282,34
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		1 931 202 397,88	0,00	1 931 202 397,88	1 587 756 596,68
Immobilisations financières		7 482 500 000,00	0,00	7 482 500 000,00	7 482 500 000,00
Titres des filiales		0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalence (1) – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		326 500 000,00	0,00	326 500 000,00	326 500 000,00
Autres titres immobilisés		0,00		0,00	(0,00)
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 156 000 000,00	0,00	7 156 000 000,00	7 156 000 000,00
Impôts différés actif		381 385 032,63	0,00	381 385 032,63	443 138 543,65
TOTAL ACTIF NON COURANT		20 136 618 275,31	6 735 966 173,39	13 400 652 101,92	13 493 868 555,69
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		323 188 328,94	(122 395 404,65)	200 792 924,29	182 769 449,89
Marchandises, Matières et fournitures		1 404 894,06	0,00	1 404 894,06	773 657,14
Produits Finis et encours		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres stocks		321 783 434,88	122 395 404,65	199 388 030,23	181 995 792,75
Créances et emplois assimilés		2 228 798 635,29	(814 605 970,15)	1 414 192 665,14	993 503 328,93
Clients		1 500 427 457,29	814 605 970,15	685 821 487,14	735 170 528,14
Autres débiteurs		4 448 974,78	0,00	4 448 974,78	5 114 808,90
Impôts et assimilés		723 922 203,22	(0,00)	723 922 203,22	253 217 991,89
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		3 831 713 596,75	0,00	3 831 713 596,75	4 007 941 545,29
Placements et autres actifs financiers courants		1 100 000 000,00	0,00	1 100 000 000,00	500 000 000,00
Trésorerie		2 731 713 596,75	0,00	2 731 713 596,75	3 507 941 545,29
TOTAL ACTIF COURANT		6 383 700 560,98	(937 001 374,80)	5 446 699 186,18	5 184 214 324,11
TOTAL GENERAL ACTIF		26 520 318 836,29	(7 672 967 548,19)	18 847 351 288,10	18 678 082 879,80



E.P DJENDJEN
EP DJENDJEN
BP 87 ACHOUAT JIJEL

Matricule Fiscal : 0 0 0 0 1 8 0 4 4 2 2 9 2 6 2
Article : 1 8 0 5 0 1 3 3 8 5 0

Exercice allant 01/01/2022 au 31/12/2022

31/01/23 14 17

BILAN PASSIF

Exercice clos le **31/12/2022**

Unité:

Passif	Note	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		4 000 000 000,00	4 000 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		9 352 647 317,36	9 240 760 899,27
Ecart de réévaluation		43 669 495,20	43 669 495,20
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 715 395 549,23	1 079 386 418,09
Autres capitaux propres – Report à nouveau		38 053 454,57	29 838 650,49
Dont: Charges, pertes et produits non inscrit au compte de résultat Résultat non affectés		0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		14 823 265 816,36	14 067 155 463,05
Part des minoritaires (1)		326 500 000,00	326 500 000,00
TOTAL I		15 149 765 816,36	14 393 655 463,05
PASSIFS NON COURANTS			
		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		17 425 237,78	17 425 237,78
Impôts (différés et provisionnés)		43 464 998,46	43 093 291,27
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provision à long terme		897 005 918,26	758 057 392,35
produits comptabilisés d'avance à long terme		193 108 616,11	207 166 858,09
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 151 004 770,61	1 025 742 779,49
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		218 835 277,75	68 370 667,85
Autres Créiteurs		(0,00)	(0,00)
Groupe et associés			
Impôts et autres dettes parafiscales		1 522 163 562,91	835 262 911,73
Autres dettes courantes		636 313 452,17	207 238 372,82
Trésorerie Passif		0,00	(0,00)
TOTAL PASSIFS COURANTS III		2 377 312 292,83	1 110 871 952,40
TOTAL GENERAL PASSIF		18 678 082 879,80	16 530 270 194,94

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



EP DJENDJEN
EP DJENDJEN
BP 87 ACHOUAT JIJEL

Matricule Fiscal 000018044229262
Article 18050133859

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

06/02/24 14 59

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2023

Unité:

Passif	Note	2023	2022
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		4 000 000 000,00	4 000 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		9 921 496 102,37	9 352 647 317,36
Ecart de réévaluation		43 669 495,20	43 669 495,20
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 645 103 765,52	1 715 395 549,23
Autres capitaux propres – Report à nouveau		(1 084 977,13)	38 053 454,57
Dont: Charges, pertes et produits non inscrit au compte de résultat Résultat non affectés		0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		15 282 684 385,96	14 823 265 816,36
Part des minoritaires (1)		326 500 000,00	326 500 000,00
TOTAL I		15 609 184 385,96	15 149 765 816,36
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		17 425 237,78	17 425 237,78
Impôts (différés et provisionnés)		44 712 289,70	43 464 998,46
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provision à long terme		1 084 714 926,75	897 005 918,26
produits comptabilisés d'avance à long terme		180 832 548,54	193 108 616,11
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 327 685 002,77	1 151 004 770,61
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		178 926 371,37	218 835 277,75
Autres Crédoeurs		732 778,00	(0,00)
Groupe et associés			
Impôts et autres dettes parafiscales		1 410 164 652,25	1 522 163 562,91
Autres dettes courantes		320 658 097,75	636 313 452,17
Trésorerie Passif		(0,00)	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 910 481 899,37	2 377 312 292,83
TOTAL GENERAL PASSIF		18 847 351 288,10	18 678 082 879,80

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

(Méthode directe)

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE	NOTE	2022	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		5 865 894 206,40	4 586 973 566,66
Encaissements reçus des clients		6 467 253 597,98	5 077 594 970,72
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		(461 243 836,00)	(408 622 656,07)
Intérêts et autres frais financiers payés		(708 399,58)	(799 699,99)
Impôts sur les résultats payés		(139 407 156,00)	(81 199 048,00)
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		0,00	0,00
Autres Encaissements		0,00	0,00
Autres Décaissements		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		5 865 894 206,40	4 586 973 566,66
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou		(391 700 994,48)	(563 621 505,86)
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	494 676,66
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	(655 000 000,00)
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		382 507 500,00	345 452 956,49
Dividendes et quote-part de résultats reçus		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		(9 193 494,48)	(872 673 872,71)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions		0,00	0,00
Dividendes et autres distributions effectués		(617 500 000,00)	(550 000 000,00)
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		(617 500 000,00)	(550 000 000,00)
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi -		(0,00)	(0,00)
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		5 239 200 711,92	3 164 299 693,95
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 423 823 906,78	1 113 298 062,42
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		2 900 663 658,39	1 423 823 906,78
Variation de trésorerie de la période		1 476 839 751,61	310 525 844,36
Rapprochement avec le résultat comptable		3 762 360 960,31	2 853 773 849,59



E.P. DJENDJEN
EP DJEN DJEN
BP 87 ACHOUAT JIJEL

Matricule Fiscal : 0 0 0 0 1 8 0 4 4 2 2 9 2 6 2
Article : 1 8 0 5 0 1 3 3 8 5 0

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

07/04/25 10:28

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

(Méthode directe)

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE	NOTE	2023	2022
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		6 345 452 630,62	5 865 894 206,40
Encaissements reçus des clients		7 387 414 377,21	6 467 253 597,98
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		(575 894 249,79)	(461 243 836,00)
Intérêts et autres frais financiers payés		(771 141,80)	(708 399,58)
Impôts sur les résultats payés		(465 296 355,00)	(139 407 156,00)
		0,00	0,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Autres Encaissements		0,00	0,00
Autres Décaissements		0,00	0,00
		6 345 452 630,62	5 865 894 206,40
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou		(580 706 435,17)	(391 700 994,48)
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 155 000,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		391 727 534,25	382 507 500,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus		0,00	0,00
		(187 823 900,92)	(9 193 494,48)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions		0,00	0,00
Dividendes et autres distributions effectués		(764 750 000,00)	(617 500 000,00)
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
		(764 750 000,00)	(617 500 000,00)
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi -		(0,00)	(0,00)
		5 392 878 729,70	5 239 200 711,92
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		2 900 663 658,39	1 423 823 906,78
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		2 559 743 251,75	2 900 663 658,39
		(340 920 406,64)	1 476 839 751,61
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable		5 733 799 136,34	3 762 360 960,31

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Résumé	
Sommaire	

Introduction générale	1
Chapitre1 : Fondements théoriques de la gestion de trésorerie	7
Section1 : généralités sur la trésorerie et sa gestion	8
1 La trésorerie	8
1.1 Définition	8
1.2 Les principaux éléments constitutifs de la trésorerie	8
1.2.1 La caisse	8
1.2.2 La banque	10
2 Le métier trésorier	11
2.1 La place du trésorier dans l'entreprise	11
2.2 Les missions du trésorier dans l'entreprise	11
2.2.1 Assurer la liquidité de l'entreprise	11
2.2.2 Réduire les coûts des services bancaires	12
2.2.3 Améliorer le résultat financier	12
2.2.4 Gérer les risques financiers à court terme	13
2.2.5 Assurer la sécurité des transactions	13
3 La gestion de trésorerie	13
3.1 Définition	13
3.2 Rôle et finalités de la gestion de trésorerie	14
3.3 Enjeux de la gestion de trésorerie : ⁵	15
3.3.1 Les enjeux de la gestion de trésorerie	15
3.3.2 Les erreurs à éviter en gestion de trésorerie	16
3.4 L'utilité de la gestion de trésorerie	17
1.2 L'optimisation de la gestion de trésorerie	18
1 Les outils d'optimisation de la gestion de trésorerie	18

1.1	Les prévisions de trésorerie.....	18
1.1.1	Collecte et évaluation des prévisions	18
1.1.2	Objectif.....	19
1.2	Budget de trésorerie	20
1.2.1	L'utilité du budget de trésorerie	20
1.2.2	L'élaboration du budget de trésorerie	21
1.2.3	Le budget des encaissements	21
1.2.4	Le budget de TVA	22
1.2.5	Le budget des décaissements	22
1.2.6	Le budget de trésorerie proprement dit	23
1.3	Le plan de financement.....	24
1.3.1	définition	24
1.3.2	L'utilité du plan de financement	24
1.3.3	Le modèle du plan de financement	25
	Section2 : Les méthodes d'optimisation de la gestion de trésorerie.....	26
1.4	Avancer les encaissements	26
1.4.1	Réduction du délai de crédit clients.....	26
1.4.2	Rechercher des moyens de financement à CT	27
1.4.2.1	Les crédits de trésorerie	27
1.4.2.2	Les crédits de mobilisation de créances	28
1.5	Repousser les décaissements.....	29
1.5.1	Augmentation du délai de crédit fournisseurs.....	29
1.5.2	Réduction des dépenses prévisionnelles	30
1.6	Placement des excédents de trésorerie	30
1.6.1	Choix d'un mode de placement	31
1.6.2	La typologie des placements des excédents de trésorerie	32
1.6.2.1	Désendettement.....	32
1.6.2.2	Le bon de caisse.....	32
1.6.2.3	Le dépôt à terme	32
1.6.2.4	Les parts d'OPCVM	32
1.6.2.5	Les titres de créances	33
	Section3 : Les spécificités des entreprises portuaires	34
1	qu'est-ce qu'un port	34
2	Le secteur portuaire Algérien.....	34
2.1	Importance stratégique des ports.....	35
2.2	Missions et activités principales.....	35
2.2.1	Gestion des opérations d'escale.....	35
2.2.2	services de manutention des marchandises	36

	2.2.3	Gestion logistique et administrative.....	36
	2.2.4	maintenances des infrastructures	36
	2.2.5	Développement commercial	36
	2.2.6	sécurité et police portuaire.....	36
3		Sources de revenus	37
	3.1	Droits d'amarrage et d'accostage.....	37
	3.2	Services de manutention des marchandises	37
	3.3	Location d'espaces portuaire	37
	3.4	Prestation logistiques complémentaires	38
	3.5	Redevances diverses	38
4		Les différents coûts des entreprises portuaires	38
	4.1	coûts d'exploitation courante.....	38
	4.1.1	Salaires et charges sociales	38
	4.1.2	Maintenance et fonctionnement des équipements	39
	4.1.3	Consommation d'énergie.....	39
	4.1.4	Gestion administrative et services généraux	39
	4.1.5	Services environnementaux	40
	4.2	Coûts d'entretien et de renouvellement des infrastructures.....	40
	4.3	Coûts liés aux investissements lourds	40
	4.4	Charges financières.....	40
	4.5	Coûts liés à la gestion des risques	40

Chapitre2 : la liquidité des entreprises **43**

		Section1 : Notions générales sur la liquidité	44
1		Définition de la liquidité	44
2		La différence entre liquidité et solvabilité.....	45
3		Les enjeux de la liquidité	45
4		La relation entre la gestion de trésorerie et la liquidité	46
	4.1	Une bonne gestion de trésorerie.....	46
	4.2	Les risques liés à une mauvaise gestion de trésorerie	47
	4.2.1	L'insuffisance de liquidités pour honorer les engagements à CT.....	47
	4.2.2	Impact des coûts financiers croissants et de la dépendance aux financements coûteux.....	47
	4.2.3	Immobilisation excessive de liquidités	47
	4.2.4	Les risques liés aux créances clients et aux retards de recouvrement	48
	4.2.5	Dégradation de la confiance des parties prenantes.....	48
	4.2.6	Perte d'opportunités stratégiques et frein à la crois-	

	sance	49
5	L'impact de la liquidité sur l'entreprise	49
	5.1 Effets de la Liquidité sur les décisions d'Investissement	49
	5.2 Liquidité et Relations avec les Créanciers	49
6	Le risque d'illiquidité.....	50
	Section2 : L'analyse de la liquidité d'une entreprise.....	52
7	L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier	52
	7.1 Le fond de roulement net global (FRNG).....	52
	7.1.1 Définition.....	52
	7.1.2 Méthodes de calcul	53
	7.1.3 L'interprétation de résultats	54
	7.2 Le besoin en fonds de roulement	55
	7.2.1 Besoin en fonds de roulement d'exploitation.....	55
	7.2.2 Besoin en fonds de roulement hors exploitation	56
	7.2.3 Interprétation des résultats : ¹²	56
	7.3 La trésorerie nette	57
	7.3.1 définition	57
	7.3.2 Méthodes de calcul	57
	7.3.3 Interprétation des résultats	58
	7.4 La relation entre la liquidité et les variables d'équilibre financier :	59
8	La liquidité par la méthode des ratios	59
	8.1 Les ratios de liquidité.....	59
	8.1.1 Définition.....	59
	8.1.2 Calcul et interprétation des ratios	60
	8.2 Les ratios de rotations	61
	8.2.1 définition	61
	8.2.2 Méthode de calcul.....	61
	8.2.3 La relation entre la liquidité et les ratios de rotation :.	62

Chapitre3 : La Gestion de Trésorerie et la Liquidité au sein de l'EPJ 65

	Section1 : Présentation de l'entreprise portuaire DJEN-DJEN.....	66
1	Le port de DJEN-DJEN	66
2	Historique de l'entreprise.....	66
3	Activités et services de LEPJ	67
	3.1 Shipping.....	67
	3.2 Le pilotage	67
	3.3 Le remorquage	67
	3.4 Manutention.....	67
	3.5 Acconage	67

	3.6	Logistique	67
4		L'organigramme	68
5		Les différentes directions de l'entreprise	69
	5.1	Direction générale.....	69
	5.2	Direction du domaine et de la manutention	70
	5.3	Direction des opérations	70
	5.4	Direction de la capitainerie	71
	5.5	Direction de l'administration et des ressources humaines	71
	5.6	Direction des finances et de la comptabilité.....	72
	5.7	Direction commerciale.....	73
		Section2 : Méthodologies de recherche	75
1		Recherche qualitative.....	75
	1.1	L'entretien	75
	1.2	Les types d'entretien.....	75
	1.2.1	L'entretien directif	76
	1.2.2	L'entretien semi-directif	76
	1.2.3	L'entretien libre (non directif).....	76
	1.3	L'élaboration d'un guide d'entretien	76
	1.4	Les objectifs des questions.....	77
	1.4.1	Étude des Processus de Gestion de Trésorerie.....	77
	1.4.2	Analyse des pratiques opérationnelles	77
	1.4.3	Analyse des impacts sur la liquidité.....	77
	1.4.4	Analyse des spécificités et recommandations d'amélioration	77
	1.5	Le choix de l'interviewé	77
	1.6	L'enregistrement.....	78
2		Recherche quantitative.....	78
	2.1	Choix de l'approche quantitative	78
	2.2	Sources et nature des données.....	78
	2.3	Indicateurs financiers étudiés.....	78
	2.4	Traitement et analyse des données.....	80
	2.5	Justification de la méthode choisie	80
		Section3 : Analyse et interprétation des résultats.....	81
1		Résultats de la recherche qualitative	81
	1.1	Synthèses des réponses de l'entretien	81
	1.2	L'analyse globale des réponses	85
2		Résultats de la recherche quantitative	87
	2.1	Calcul et interprétation des indicateurs	87
	2.1.1	Le FR.....	87

2.1.2	Le BFR	87
2.1.3	Trésorerie nette	89
2.1.4	Flux de trésorerie d'exploitation.....	90
2.1.5	Ratios de liquidité.....	90

2.1.5.1	Ratio de liquidité générale :	90
2.1.5.2	Ratio de liquidité réduite :	91
2.1.5.3	Ratio de liquidité immédiate :	91
2.1.5.4	L'évolution du passif circulant et les ratios de liquidité :	92

Conclusion générale		95
----------------------------	--	-----------

Bibliographie

Annexes