



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Maîtrise Professionnelle
des Techniques Comptables et
Financières
(MPTCF)**

**Promotion 6
(2009-2010)**

Mémoire de fin de formation

THEME

**L'optimisation qualitative de la gestion de
trésorerie à court terme dans une PME :
Cas de la société KAJEPI Print Sarl Cameroun**

Présenté par :



Dirigé par :

TABEU KOUAM Hervé Gaël

**M. André MBILI ONANA
Enseignant Associé au CESAG**

Octobre 2010

DEDICACES

A tous les étudiants de la MPCGF1_B, promotion 2009 -2010 ;

Chacun d'entre eux m'a offert son amitié, m'a montré sa compréhension et apporté le soutien nécessaire pour rendre aisé mon intégration ici au Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire est le fruit d'un dur labeur, de nombreuses privations, mais aussi de l'appui et des conseils de plusieurs personnes à qui nous tenons à témoigner notre profonde gratitude.

Nous tenons à remercier particulièrement :

- ❖ la société KAJEPI PRINT SARL et tout son personnel, pour l'accueil chaleureux et l'agréable séjour passé au sein de cette entreprise ;
- ❖ Monsieur André ONANA, pour la disponibilité, les conseils et les remarques ;
- ❖ le corps professoral et à tout le personnel du CESAG, pour la disponibilité et la qualité des enseignements reçus ;
- ❖ nos amis, TCHOUMKEU ROLAND Stéphane et MAIMOUNATOU TOURMBA MALAYE, pour la relecture et les corrections apportées dans la rédaction de ce mémoire ;
- ❖ notre famille et nos amis (es), pour leur encouragement et leur soutien sans cesse renouvelé.

Nous ne saurions terminer sans remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué de quelque façon que ce soit, à la réalisation de cette œuvre académique.

SIGLES & ABREVIATIONS

ACE : Actif Circulant d'Exploitation
AFTE : Association Française des Trésoriers d'Entreprise
BAT : Bon à Tirer
BFE : Besoin de Financement d'Exploitation
BFR : Besoin en Fonds de Roulement
BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
CAFG : Capacité d'Autofinancement Global
DG : Directeur Général
ETE : Excédent de Trésorerie d'Exploitation
ETHE : Excédent de Trésorerie Hors Exploitation
ETOA : Excédent de Trésorerie sur Opérations d'Activité
ETOF : Excédent de Trésorerie sur Opérations de Financement
ETOI : Excédent de Trésorerie sur Opérations d'Investissement
ES : Emplois stables
FRNG : Fonds de Roulement Net Global
OEC : Ordre des Experts Comptables
PCE : Passif Circulant d'Exploitation
PCG : Plan Comptable Général
RCCM : Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
RS : Ressources Stables
TN : Trésorerie Nette
TFFF : Tableau Pluriannuel des Flux Financiers
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
SARL : Société à Responsabilité Limitée
SFAS : Statement of Financial Accounting Standards

FIGURES ET TABLEAUX

Figures

Figure 1. Présentation du modèle d'analyse.....	24
Figure 3. Organigramme de la société KAJEPI PRINT SARL	31
Figure 4 : Processus de production KAJEPI PRINT.....	32

Tableaux

Tableau 1. Présentation du budget de trésorerie.....	9
Tableau 2 Présentation du budget de trésorerie (suite et fin)	10
Tableau 3 Fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour.....	11
Tableau 4. Dates de valeur sur les opérations bancaires standards.....	14
Tableau 5. Les principaux financements à court terme.....	19
Tableau 6. Les principaux financements à court terme (suite et fin).....	20
Tableau 7 : Fiche d'identification de la société KAJEPI PRINT SARL	29
Tableau 8. Synthèse des recommandations sur la gestion de la trésorerie.....	45

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
FIGURES ET TABLEAUX.....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	6
CHAPITRE 1 : LA GESTION OPTIMALE DE LA TRESORERIE.....	7
1.1 LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	7
1.1.1 Les motifs de détention de la trésorerie.....	7
1.1.1.1 Le motif de transaction.....	7
1.1.1.2 Le motif de précaution.....	8
1.1.1.3 Le motif de spéculation.....	8
1.1.2 La nécessité d'une gestion de trésorerie.....	8
1.1.3 La prévision des flux de trésorerie à court terme.....	8
2.1.3.1 Le budget de trésorerie.....	8
2.1.3.1.1 Présentation du budget de trésorerie.....	9
2.1.3.1.2 Intérêt du budget de trésorerie.....	10
2.1.3.2 La gestion de la trésorerie au jour le jour.....	10
CHAPITRE II : L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE TRESORERIE.....	11
2.1 Les conditions d'optimisation de la trésorerie.....	11
2.1.1 La bonne circulation de l'information.....	12
2.1.1.1 L'information interne.....	12
2.1.1.2 L'information externe.....	13
2.1.2 La connaissance des conditions bancaires.....	13
2.1.2.1 Les conditions de majorations de taux.....	13
2.1.2.2 Les conditions relatives aux opérations d'encaissements et de décaissements...14	
2.2 Le placement des excédents.....	16
2.2.1 Les critères de choix d'un placement.....	16
2.2.1.1 Les placements bancaires.....	16
2.2.1.2 Les placements sur le marché monétaire.....	17
2.3 Les instruments de financement.....	17
2.3.1 Le financement non bancaire.....	17
2.3.1.1 Le crédit-fournisseur.....	18
2.3.1.2 L'affacturage.....	18

2.3.1.3 Les avances de paiement-clients.....	19
2.3.2 Le financement bancaire.....	19
2.3.2.1 Les différents modes de financement à court terme.....	19
2.3.2.2 Les déterminants du coût réel d'un crédit.....	21
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE REDACTION.....	23
3.1 PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE.....	23
3.2 LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES.....	24
DEUXIEME PARTIE : LA PRATIQUE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE AU SEIN DE LA SOCIETE KAJEPI PRINT SARL.....	27
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE KAJEPI PRINT SARL.....	28
4.1. ENVIRONNEMENT INTERNE.....	28
4.1.1 Historique et évolution.....	28
4.1.2 Organisation et fonctionnement.....	29
4.1.2.1. Les ressources de l'entreprise.....	29
4.1.2.1.1 Les ressources humaines.....	29
4.1.2.1.2 Les ressources matérielles.....	30
4.1.2.1.3 Les ressources financières.....	30
4.1.2.2. La structure organisationnelle.....	30
4.1.2.2.1 La Direction Générale.....	30
4.1.2.2.2 Le service administratif et financier.....	31
4.1.2.2.3 Le service technique.....	31
4.2. ENVIRONNEMENT EXTERNE.....	33
4.2.1 Le marché de l'entreprise.....	33
4.2.1.1 Les fournisseurs.....	33
4.2.1.2 La clientèle.....	33
4.2.2 La dynamique concurrentielle.....	34
Chapitre 5 : LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LA SOCIETE KAJEPI PRINT SARL....	35
5.1 DESCRIPTION DE LA GESTION DE TRESORERIE.....	35
5.1.1 Les décaissements.....	35
5.1.1.1 Décaissement en espèces.....	35
5.1.1.2 Décaissement par chèques.....	36
5.1.1.3 Décaissement par virement.....	36
5.1.2 Les encaissements.....	36
5.1.2.1 Les encaissements par chèques.....	36
5.1.2.2 Règlements par virement.....	37
5.1.2.3 Règlement en espèces.....	37
5.1.3 La gestion prévisionnelle.....	37
5.1.3.1 Les prévisions à court terme.....	37
5.1.3.2 Les prévisions à long terme.....	37
5.1.4 L'information.....	38
5.1.4.1 L'information interne.....	38
5.1.4.2 L'information externe.....	38
5.1.5 Les procédures de négociation des conditions bancaires.....	38

5.2 Diagnostic de la gestion de la société Kajepi Print Sarl...	39
5.2.1 : Forces de la gestion de la trésorerie.....	39
5.2.2 Faiblesses de la gestion de la trésorerie.....	40
Chapitre 6 : COMMENT OPTIMISER LA GESTION DE TRESORERIE DE LA SOCIETE KAJEPI PRINT SARL.....	41
6.1 Moyens d'optimisation de la gestion de trésorerie pour la société	41
6.2 Synthèse des recommandations pour améliorer la gestion de trésorerie.....	44
CONCLUSION GENERALE.....	48
ANNEXES.....	49
BIBLIOGRAPHIE.....	62

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, le développement du commerce international et l'expansion du capitalisme traduisent une instabilité monétaire, avec le flottement du dollar, le choc pétrolier, l'augmentation sans cesse croissante des taux d'inflation et plus récemment la crise financière et économique mondiale. Cette situation pèse lourdement sur la situation financière des entreprises, allant de la réduction des marges à la fermeture de plusieurs d'entre elles.

La gestion des flux et des liquidités constitue depuis plus d'une décennie un enjeu majeur et indispensable pour assurer la bonne marche de l'entreprise.

La gestion de trésorerie au meilleur coût dépend en grande partie du choix des ressources financières utilisées pour satisfaire les besoins nés des différents cycles d'investissement et d'exploitation. La gestion efficace de la trésorerie s'est donc révélée nécessaire dans l'environnement difficile et mouvant, ces dernières années. Elle est devenue un facteur de compétitivité contribuant ainsi à réduire les risques encourus par l'entreprise.

En effet, la fonction du trésorier a fortement évolué. De nos jours, il ne s'agit plus seulement de gérer les flux, mais l'ensemble des ressources financières de l'entreprise à long, moyen et court terme et l'organisation du système financier dans son ensemble :

- à long terme, la gestion de trésorerie poursuit un objectif de rentabilité en minimisant, d'une part le coût et le volume des financements utilisés et d'autre part en maximisant les placements des excédents de trésorerie ;
- à court terme, il s'agira de gérer au quotidien les rentrées ou sorties de flux du cycle d'exploitation, ou aléatoires qui viennent contrarier les prévisions à long et moyen terme.

La mission principale de la gestion de trésorerie est donc d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers.

Actuellement, la gestion de trésorerie tend à se focaliser sur l'optimisation des processus de transferts financiers et sur le développement des systèmes d'information permettant de suivre en temps réel l'évolution de l'ensemble des paramètres internes à l'entreprise et d'établir les connections adéquates avec les marchés financiers .

Afin d'être efficaces, les dirigeants d'entreprise doivent actualiser leurs approches de gestion de trésorerie et faire preuve de rigueur, en particulier en matière de trésorerie. Autrement dit,

une gestion optimale de trésorerie va contribuer à l'amélioration des résultats financiers et partant, de la rentabilité globale de l'entreprise.

Les entreprises camerounaises en général et la société KAJEPI PRINT SARL en particulier n'échappent pas à cette réalité.

Intervenant dans le secteur de l'imprimerie, KAJEPI PRINT Sarl fournit des prestations relatives à la production d'imprimés de bureau.

Durant son évolution, elle a franchit plusieurs étapes depuis sa création et, actuellement, vit une situation difficile : cette situation peut être liée à des facteurs externes, la concurrence accrue, les avancées technologiques etc. Elle peut être liée aussi à des facteurs internes comme les procédures non formalisées, les défaillances du système d'information, etc. Aujourd'hui se pose le problème de la gestion de trésorerie au sein de cette entreprise, compte tenu qu'elle ne se limite plus aux opérations d'encaissements et de décaissements.

De ce constat, il se dégage, dans la société KAJEPI PRINT Sarl, une insuffisance dans les différentes opérations et actes de gestion pratiqués par les dirigeants de l'entreprise et qui n'est pas acceptable. Il s'agit, par exemple :

- le détournement de la matière première destinée aux travaux d'impression ;
- l'absence de rigueur dans le travail ;
- la complaisance de la direction vis à vis des employés ;
- l'utilisation d'une trésorerie unique pour les besoins liées à l'activité et pour les besoins de la famille ;
- des décaissements non planifiés ;
- une absence de rigueur dans le suivi de comptes bancaires ;
- l'inexistence des budgets de fonctionnement des différents services ;
- l'inexistence d'un budget de trésorerie ;
- la non élaboration d'un plan de trésorerie ;

Alors, des mesures appropriées s'imposent pour améliorer la performance au niveau de la gestion de la trésorerie.

Selon François Bonnet (2003 :7), la « fonction de trésorerie recouvre des tâches très diversifiées, plus ou moins importantes et plus ou moins fréquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise, tâches qui peuvent être distinguées en cinq missions :

- savoir gérer les fonds au jour le jour ;
- savoir faire face aux risques de faillites ;
- savoir apprécier l'évolution réelle de la situation de trésorerie et les risques de défaillance à « court terme » ;
- savoir gérer les risques liés à l'évolution des taux d'intérêt et des taux de change. »

C'est dans cette optique que la gestion de trésorerie doit procurer simultanément des ressources et des emplois de durée similaire pour répondre aux besoins de l'entreprise. Dans ces conditions, l'on peut se demander quelles solutions peuvent être envisagées pour assurer une gestion optimale de trésorerie ?

Les solutions ci-dessous peuvent être envisagées :

- élaborer un budget et plan de trésorerie ;
- maîtriser les mécanismes bancaires afin de minimiser les frais financiers et de maximiser les produits financiers ;
- la formation du personnel aux techniques et méthodes de gestion de trésorerie ;
- connaître les instruments de financement à court terme ;
- Mettre en place des solutions adéquates pour réduire les coûts et augmenter la rentabilité de la l'entreprise à travers une amélioration qualitative de sa gestion de trésorerie.

Cette dernière solution nous paraît la meilleure pour répondre aux préoccupations des dirigeants de cette entreprise.

La question principale que nous formulons est de savoir : comment améliorer la gestion qualitative de la trésorerie au sein de la société KAJEPI PRINT Sarl ? En d'autres termes :

- quelles sont les bonnes pratiques en matière de la gestion de trésorerie ;
- quelles sont les forces et les faiblesses et les risques liés à la gestion de trésorerie de KAJEPI PRINT Sarl ?
- quels dispositifs mettre en place pour une optimisation qualitative de la gestion de trésorerie de cette entreprise à court terme ?

Pour cette raison, nous avons orienté notre thème de mémoire sur « **l'optimisation qualitative de la gestion de trésorerie à court terme dans une PME : cas de KAJEPI PRINT Sarl Cameroun** ».

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer la gestion de la trésorerie telle que effectuée au sein de cette entreprise, de relever les faiblesses auxquelles elle est confrontée et de proposer des pistes d'amélioration permettant d'améliorer la gestion de la dite trésorerie.

De manière spécifique, il s'agira pour nous :

- de déceler les forces et faiblesses de la pratique existante ;
- d'identifier et d'analyser les facteurs qui dégradent la trésorerie ;
- d'identifier et d'analyser les facteurs qui conduisent à une trésorerie excédentaire ;
- de formuler des recommandations pour une gestion adéquate de la trésorerie.

Cette étude présente divers intérêts à divers niveaux :

Il permettra à cette entreprise :

- de voir les insuffisances jusque là méconnues en terme de gestion de sa trésorerie ;
- de trouver dans ce mémoire une contribution quant à l'amélioration, voire l'optimisation de cette trésorerie.

Aux entreprises en général, et aux PME en particulier :

- de percevoir l'importance d'une bonne gestion de la trésorerie, de maîtriser sa mise en application, et son intérêt sur la situation financière de l'entreprise.

A nous, étudiant :

- de renforcer nos connaissances dans le domaine de la gestion de la trésorerie, et plus particulièrement de celui de la trésorerie zéro,
- d'utiliser nos connaissances théoriques pour répondre aux difficultés pratiques rencontrées au sein des entreprises et organisations ;
- d'apporter notre modeste contribution quant à une gestion optimale de la trésorerie dans cette entreprise.

Compte tenu du temps limité pour la période de stage, notre étude sera limitée essentiellement aux aspects suivants :

- les opérations d'encaissements et de décaissements ;

- le processus de gestion prévisionnelle ;
- le processus de gestion des comptes bancaires ;
- l'analyse documentaire des exercices 2005 – 2009.

Ainsi, notre démarche méthodologique consistera dans un premier temps, à rassembler les informations faisant une revue de littérature sur la gestion de trésorerie et des conditions de son optimisation. Dans un second temps, nous précéderons à une collecte d'informations et d'opinions sur la base d'outils d'analyse appropriés nous permettant de mieux apprécier le sujet.

Découlant de cette démarche, notre mémoire est composé de deux parties :

- la première est relative à l'approche théorique de la gestion de la trésorerie ;
- la seconde est axée sur le cadre pratique. Ainsi, nous présenterons l'entité, son dispositif de gestion de trésorerie, ensuite nous procéderons à l'analyse des forces et des faiblesses issues de ce dispositif et proposerons des recommandations allant dans le sens de l'optimisation.

Première partie

Approche théorique de la gestion de la trésorerie

Dans cette partie, nous verrons que la gestion de trésorerie est une gestion d'anticipation, et non une gestion de réactivité. Elle implique de comprendre parfaitement le cycle d'exploitation de l'entreprise et de connaître avec précision ses principales échéances. Le plan de trésorerie doit récapituler rigoureusement les prévisions d'encaissements et de décaissements afin de permettre au trésorier d'anticiper les besoins de financement ou bien de placements. Cette démarche va nous conduire à déterminer la trésorerie et les conditions de son optimisation.

CHAPITRE 1 : LA GESTION OPTIMALE DE LA TRESORERIE

La gestion de la trésorerie vise la gestion des flux d'encaissements et de décaissements qui affectent la vie de l'entreprise. L'optimisation quant à elle poursuit deux objectifs :

- assurer la solvabilité à court terme de l'entreprise en recherchant les financements permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie ;
- optimiser le résultat financier en plaçant ses excédents de trésorerie afin d'obtenir des produits financiers qui atténuent les charges financières des périodes d'endettement.

1.1 LA GESTION DE LA TRESORERIE

Selon BENNACEUR & al. (2003 : 201), la gestion de trésorerie présente l'avantage d'être applicable à toute organisation, grande ou petite, industrielle ou commerciale, privée ou publique. Une bonne gestion de trésorerie est avant tout prévisionnelle. En effet, gérer la trésorerie de l'entreprise c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future. Mais avant, nous répondrons à la question de la nécessité de la trésorerie et de ses motifs de détention.

1.1.1 Les motifs de détention de la trésorerie

S'inspirant des travaux de John Maynard Keynes, BENNACEUR & al. (2003 : 201) distinguent trois motifs qui poussent les personnes physiques ou morales à détenir de la trésorerie. Il peut s'agir :

- d'un motif de transaction,
- d'un motif de précaution
- d'un motif de spéculation

1.1.1.1 Le motif de transaction

Il est relatif aux différentes opérations d'achat et de vente qui affectent l'exploitation de l'entreprise. Il peut également s'agir du besoin de répondre aux exigences des banques qui exigent un montant d'encaisse et des actifs liquides pour octroyer du crédit.

1.1.1.2 Le motif de précaution

Le motif de précaution reflète le besoin de détenir les liquidités pour se prémunir contre des baisses imprévues du chiffre d'affaires ou des dépenses non anticipées.

1.1.1.3 Le motif de spéculation

La détention de la liquidité est justifiée par le fait que, son placement auprès des agents à besoin de financement rapporte une rémunération supplémentaire qui contribue à l'amélioration du résultat de l'entreprise. Elle peut également être justifiée par l'anticipation d'une opportunité d'investissement rentable.

1.1.2 La nécessité d'une gestion de trésorerie

Selon CABANE (2008 : 135), la gestion de la trésorerie concerne la gestion à court terme des flux d'encaissements et de décaissements et l'optimisation permanente de leur ajustement. L'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire face aux échéances qui se présentent (règlement d'un fournisseur, remboursement d'un emprunt, paiement du personnel), soit avec des liquidités disponibles, soit en obtenant sans difficulté et au meilleur coût les crédits à court terme nécessaires.

1.1.3 La prévision des flux de trésorerie à court terme

Selon CHARLES-HENRI & al. (2000 : 229), la prévision des flux de trésorerie doit être menée à deux niveaux différents :

- au niveau du budget de trésorerie ;
- au niveau du solde en valeur à travers la détermination de la trésorerie au jour le jour.

1.1.3.1 Le budget de trésorerie

« Le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie disponible au maintien de la solvabilité de l'entreprise » (MELYON, 2008 : 282).

Il doit être établi en deux étapes. D'abord, il ya l'élaboration du budget sans prise en compte des financements à court terme. Ensuite, pour l'obtention du budget final, on intègre les différents placements et financements à court terme nécessaires.

1.1.3.1.1 Présentation du budget de trésorerie

Toutes les recettes et les dépenses doivent être prises toutes taxes comprises (TTC). Cependant, le budget de trésorerie ne regroupant que des recettes encaissées et des dépenses décaissées, il est évident que ne doivent pas y figurer (DELAHAYE & al, 2007 : 468) :

- les dotations aux amortissements et provisions, la valeur comptable des cessions d'immobilisations, les variations de stocks qui sont considérées comme des charges non décaissables ;
- les reprises sur amortissements et provisions, les quotes-parts de subventions virées au compte résultat qui sont considérés comme des produits non encaissables

Au total, le budget de trésorerie peut être ainsi présenté :

Tableau 1. Présentation du budget de trésorerie

	Mois 1	Mois 2	Mois 3
FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION			
<ul style="list-style-type: none"> • Encaissements sur ventes locales TTC • Encaissements sur ventes à l'exportation • Avances et acomptes reçues • Subvention d'exploitation • Autres encaissements d'exploitation 			
Total encaissements (1)			
<ul style="list-style-type: none"> • Achats décaissés • Charges de personnel • Impôts et taxes • TVA décaissée • Autres décaissements d'exploitation 			
Total décaissements (2)			
Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE) = (1) – (2)			

Tableau 2 : Présentation du budget de trésorerie (suite et fin)

<ul style="list-style-type: none"> • Produits financiers encaissés • Augmentation de capital • Emprunt à long et moyen terme • Cession d'actif • Subventions d'investissement • Autres produits encaissés 			
Total encaissements (4)			
<ul style="list-style-type: none"> • Investissements TTC • Remboursements emprunts à LMT • Loyers de crédit-bail • Dividendes versés • Frais financiers sur emprunt à LMT • IS • Autres décaissements 			
Total décaissements (5)			
Solde opération hors exploitation (6) = (4) - (5)			
Solde général (7) = (3) + (6)			
Trésorerie initiale (8)			
Trésorerie finale (9) = (7) + (8)			
Mise en place des financements à court terme			
Trésorerie finale (9)			
Placements des excédents			
Financements des déficits			
+ Produits financiers sur placements mis en place			
- Frais financiers sur concours bancaires			
Trésorerie après opérations à court terme (10)			

Source : CHARLES-HENRI & al. (2000 : 230-231)

1.1.3.1.2 Intérêt du budget de trésorerie

Selon l'AFTE (2003 : 23), le budget de trésorerie présente des intérêts multiples.

Il permet :

- d'anticiper les besoins et les excédents pour mieux négocier avec les partenaires bancaiers ;
- d'être plus crédible auprès des banquiers en étant capable de présenter des prévisions à plusieurs mois et donc de négocier les financements et placements à court terme ;
- de gérer le risque de taux d'intérêt car, sans prévisions, il est impossible d'agir.
- de vérifier la cohérence avec le tableau de flux de trésorerie qui constituent un document obligatoire pour les entreprises d'une certaine taille.

1.1.3.2 La gestion de la trésorerie au jour le jour

L'objectif de la trésorerie au jour le jour est de minimiser les frais financiers et de maximiser les produits financiers tout en garantissant la solvabilité et le respect des contraintes réglementaires (LAURENT, 2006 : 100). Il s'agira de positionner toutes les opérations de débit ou crédit en date de valeur, en tenant compte des jours comme le montre le tableau 3 suivant :

Tableau 3. Fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour

Mois	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
Solde Initial							
Remises de chèques sur caisse						■	■
Remises de chèques sur place						■	■
Remises de chèques hors place						■	■
Remises d'espèces	■						■
Effets à l'encaissement			■	■			
Effets à vue		■	■				
Virements reçus	■						■
Total recettes							
Petits chèques				■	■		
Chèques importants				■	■		
Virements émis					■	■	
Effets domiciliés					■	■	
Total dépenses							
Solde							
Financement							
Placement							
Solde finale							

Source : DEPALLENS & al (1997 : 948)

Selon DEPREZ & al. (1999 : 275), la gestion de la trésorerie doit conduire à une gestion équilibrée : gérer l'insuffisance (c'est rechercher tous les moyens qui permettent à l'entreprise d'y faire face) et gérer l'excédent (c'est rechercher tous les moyens qui permettront à l'entreprise à l'employer pour des placements. D'où l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE II : L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE TRESORERIE

L'optimisation de la gestion de trésorerie vise à présenter les outils qu'un gestionnaire de trésorerie doit connaître pour minimiser le coût de ses emprunts à court terme et maximiser la rentabilité de ses placements. Il s'agit des conditions bancaires qui vont être appliquées aux opérations de placement et d'emprunt. Ensuite, des différents modes de placement et de financement à court terme.

2.1 LES CONDITIONS D'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE

Pour optimiser la trésorerie, certaines conditions doivent être réunies :

- le bonne circulation de l'information ;
- la connaissance des conditions bancaires.

2.1.1 La bonne circulation de l'information

L'information reste un élément essentiel pour une gestion de trésorerie qui se veut performante. Ces flux peuvent être purement internes ou en liaison avec l'extérieur de l'entreprise.

2.1.1.1 L'information interne

Le trésorier entretient des rapports privilégiés avec les différents services de l'entreprise qui détiennent des informations sur les flux futurs de trésorerie : direction commerciale (paiements à recevoir des clients, règlements des fournisseurs), direction financière (investissements, dividendes), service fiscal (impôts et taxes à payer), service du personnel (salaires et charges), les services de la comptabilité (le montant des échéances fournisseurs). Ainsi, dans l'entreprise les interlocuteurs du trésorier varient en fonction de la nature des décisions. Il est donc indispensable de sensibiliser tous les collaborateurs du trésorier à la nécessité de communiquer les prévisions et surtout les éléments aléatoires qui viennent les contrarier.

2.1.1.2 L'information externe

Le trésorier travaille en étroite collaboration avec les banques, en vue d'améliorer les conditions bancaires et d'être informé des mouvements des comptes bancaires. Ses relations avec les clients et les fournisseurs portent sur l'accélération des délais de règlement et l'amélioration des conditions de paiement.

L'information provenant de la banque est une donnée importante de la trésorerie. Elle prend en compte la connaissance des conditions bancaires.

2.1.2 La connaissance des conditions bancaires

Selon TEULIE & al. (2000 : 547), il y a les conditions relatives aux taux appliqués et celles relatives aux opérations d'encaissements et de décaissements.

2.1.2.1 Les conditions de majorations de taux

Le taux d'intérêt qui est appliqué à tout client dans une opération de crédit est formé de deux éléments : le taux de référence et ses majorations.

❖ Le taux de référence

C'est le taux minimum exigé par les prêteurs. Il peut être soit le taux du marché interbancaire, soit le taux de base bancaire.

- le taux du marché interbancaire est le taux pour lequel les banques et les institutions financières se prêtent pour des durées allant d'un jour à un mois.
- le taux de base bancaire (TBB) est le taux sur la base de laquelle le banquier va aller en négociation avec son client. Il est encore appelé seuil de rentabilité des capitaux des banques.

❖ Les majorations de taux

On distingue deux catégories de majorations :

- les majorations spécifiques qui dépendent de la taille du crédit demandé, de sa durée et du risque estimé par la banque.
- les majorations catégorielles qui dépendent de la taille de l'entreprise.

2.1.2.2 Les conditions relatives aux opérations d'encaissements et de décaissements

Ce sont : les dates de valeur, les commissions et les agios.

❖ Les dates de valeur

Selon CHARLES-HENRI & al. (2000 : 224), la date de valeur correspond à la date à laquelle le compte de l'entreprise est effectivement mouvementé (débit ou crédit).

La date de valeur évolue en sens contraire du mouvement débiteur ou créditeur selon le tableau ci- après pour des conditions de valeur standards :

Tableau 4. Dates de valeur sur les opérations bancaires standards

Mouvements créditeurs	Conditions standard
<ul style="list-style-type: none"> • Versement espèces • Chèques sur caisse • Chèques sur place • Chèques hors place • Effet à l'encaissement • Virement reçu 	<ul style="list-style-type: none"> Date d'opération Date d'opération + 1 jour ouvré Date d'opération + 2 jours ouvrés Date d'opération + 5 jours ouvrés Echéance + 4 jours calendaires, min. 10 jours Date de réception + 1 jour calendaire
Mouvements débiteurs	Conditions standard
<ul style="list-style-type: none"> • Retrait d'espèces • Chèques émis • Effets domiciliés • Retour d'effets impayés • Virement & prélèvements émis 	<ul style="list-style-type: none"> Date d'opération Date de compensation – 2 jours calendaires Veille présentation effet Veille échéance effet Date d'opération – 1 jour calendaire

Source : GAUGIN & al. (2004 : 73 - 76)

En dehors de la prise en compte du temps dans les opérations réalisées avec la banque, la connaissance d'un autre élément s'avère nécessaire.

❖ Les commissions

La commission dans le cadre d'une prestation bancaire est un pourcentage que perçoit la banque sur les différentes opérations d'encaissements et de décaissements.

POULAIN & al. (2002 : 56) distinguent trois sortes de commissions :

- la commission du plus fort découvert
- la commission de mouvement
- la commission d'endos

➤ **La commission du plus fort découvert (CPFD)**

Cette commission s'applique au plus fort découvert apparu chaque mois pendant une période trimestrielle. Elle permet ainsi de pénaliser l'utilisation irrégulière d'un découvert, et peut peser lourdement sur le coût du crédit. Son taux est de 0.05% négociable. Elle n'est pas soumise à la TVA.

➤ **La commission de mouvement**

La commission de mouvement s'applique sur tous les mouvements débiteurs de la période et pas seulement ceux ayant généré un découvert, à l'exception :

- du débit d'agios (intérêts et commissions) ;
- de la régularisation d'erreurs ;
- du débit de billets de mobilisation de crédit ;
- de remboursements d'emprunts
- du solde à nouveau débiteur
- des virements de compte à compte dans la même banque.

Sont exonérés tous les mouvements qui incorporent déjà des commissions dans leur taux. Le taux de commission de mouvement est généralement égal à 0,025% des mouvements et est négociable. Cette commission est soumise à la TVA.

➤ **La commission d'endos**

La commission d'endos s'applique aux opérations d'escompte d'effets de commerce. Son taux est de 0.60%. Elle n'est soumise à la TVA.

❖ **Le ticket d'agios**

Le ticket d'agios représente la facture trimestrielle adressée par la banque à l'entreprise. Il fait apparaître :

- le calcul des intérêts débiteurs;
- la commission du plus fort découvert ;
- la commission de mouvement, ou de compte.

2.2 LE PLACEMENT DES EXCEDENTS

Si les entreprises ont souvent des besoins de trésorerie, il leur arrive de disposer d'excédents qu'elles peuvent placer selon différentes formules en fonction du critère choisi. Elles auront le choix entre : les produits bancaires, les placements monétaires ou placements financiers.

2.2.1 Les critères de choix d'un placement :

Selon BERNET-ROLLANDE (2002 : 67), les responsables financiers arbitrent leurs choix en matière de placements à court terme en fonction de quatre critères :

- la rentabilité ou le rendement du placement qui est le rapport entre ce que rapporte le placement et le capital que l'entreprise a investi :
- la liquidité du placement, c'est-à-dire l'aptitude de l'entreprise à récupérer ses liquidités rapidement sans perte de capital ;
- la sécurité ou le risque du placement qui peut soit protéger, soit altérer le capital investi d'une perte éventuelle et donc faire en sorte que l'entreprise récupère au moins son capital investi ;
- la fiscalité du placement qui est un critère important pour les sociétés de personnes, les professions libérales ou les particuliers soumis à l'impôt sur le revenu des personnes physiques.

2.2.1.1 Les placements bancaires :

Parmi eux, on distingue : le dépôt à terme et les bons de caisse.

- ❖ le dépôt à terme : il consiste à bloquer à la banque, durant une certaine période, une somme d'argent disponible de façon à récupérer celle-ci majorée d'intérêts perçus au terme du placement.
- ❖ les bons de caisse : en contrepartie d'un dépôt effectué auprès de sa banque, l'entreprise reçoit un bon ; sur ce document, la banque reconnaît sa dette et s'engage à la rembourser à une date donnée au déposant ou à tout bénéficiaire désigné par le souscripteur.

2.2.1.2 Les placements sur le marché monétaire

Selon HUTIN (2010 : 543-544), on distingue : les Valeurs mobilières de placement (VMP), les titres de créances négociables (TCN) et les placements auprès des organismes de placement en valeurs mobilières(OPCVM).

- ❖ les VMP : ce sont des titres remis par une société en échange d'un apport, que ce soit dans le cas des actions ou des obligations.
- ❖ les TCN : ce sont des titres émis au gré de l'émetteur, négociables sur un marché réglementé, qui représentent chacun un droit de créance pour une durée déterminée. Ils se séparent en quatre catégories :
 - les Bons du trésor négociables ;
 - les billets de trésorerie ;
 - les certificats de dépôts ;
 - les bons des institutions financières spécialisées.
- ❖ les OPCVM : ce sont des organismes chargés de recueillir des capitaux qu'ils placent par la suite en VMP, tout en assurant la gestion dynamique de ces fonds. Les deux formes d'OPCVM les plus connues sont :
 - les sociétés d'investissement en capital variable (SICAV) ;
 - les fonds commun de placement (FCP)

2.3 LES INSTRUMENTS DE FINANCEMENT

Selon BRUSLERIE & al. (2003 : 175), trois sources de financement peuvent servir l'entreprise pour la gestion à court terme de ses besoins de liquidités :

- les sources de financement non-bancaires traditionnelles ;
- les outils de financement bancaire ;
- le financement par accès direct aux marchés.

2.3.1 Le financement non bancaire

Il peut être obtenu auprès des fournisseurs, auprès des sociétés d'affacturage ou auprès des clients.

2.3.1.1 Le crédit-fournisseur

Le trésorier de l'entreprise s'efforcera de collaborer avec le responsable des approvisionnements pour :

- proposer des délais de paiement les plus longs possibles aux fournisseurs ;
- négocier les modes de règlement en privilégiant les règlements au comptant ;
- informer le fournisseur en cas de paiement par virement. L'utilisation d'un virement par valeur compensé lui permettant d'être crédité en valeur un jour plus tôt. Cela ne coûte rien à l'entreprise et montre l'intérêt pour cette dernière de développer une politique de bonnes relations.
- recourir à l'escompte pour le paiement au comptant, si possibilité est donnée à l'entreprise de payer avant l'échéance moyennant une réduction de la somme due.

2.3.1.2 L'affacturage

L'affacturage ou « factoring », est un transfert global des créances commerciales de l'entreprise à un tiers appelé factor qui prend en charge leur suivi et leur recouvrement.

Il présente comme avantages :

- la sous-traitance de la fonction encaissement, du moins pour le chiffre d'affaires agréé par le factor, suppression des charges administratives liées à la création des effets de commerce et à la gestion des comptes-clients ;
- la réduction des frais généraux administratifs contre le paiement d'une commission ;
- exonération du risque de défaillance qui est transféré au factor ;
- le financement d'une large partie de l'encours-clients par le factor
- amélioration de la structure du bas de bilan ;
- les PME dynamiques en situation de vive croissance peuvent grâce à l'affacturage sous-traiter la gestion d'une activité administrative génératrice de coûts fixes.

Le recours à un factor a cependant une limite. Le principal inconvénient de l'affacturage concerne son coût, jugé souvent élevé. La redevance de factoring se situe généralement autour de 1% du chiffre d'affaires auquel il faut ajouter :

- les commissions d'affacturage ;
- les intérêts débiteurs liés au financement par le factor des créances cédées ;

- le coût de l'assurance crédit destiné à couvrir le risque d'insolvabilité des débiteurs.

Le recours à l'affacturage doit donc être utilisé avec beaucoup de prudence au sein de l'entreprise, bien que son succès soit certain.

2.3.1.3 Les avances de paiement-clients

Les avances de paiement-clients ne doivent pas être confondues avec le préfinancement des commandes par les clients. Elles se situent après la vente, dans le cadre du délai dont bénéficie commercialement le client de l'entreprise. Celle-ci propose à son créancier un paiement avancé par rapport au délai contractuel, moyennant un escompte.

2.3.2 Le financement bancaire

Le financement par le circuit bancaire concerne l'escompte, les cessions « Dailly », la mobilisation des créances nées sur l'étranger, les avances en devises, le découvert et le crédit « spot ». Après leur présentation, l'arbitrage entre ces différents financements se fera au moyen du calcul des déterminants du coût réel d'un crédit.

2.3.2.1 Les différents modes de financement à court terme

Dans le tableau 5 ci-dessous, Hervé HUTIN (2010 : 529 -541) résume l'ensemble des financements à court terme dont peut bénéficier l'entreprise en situation d'impasse de trésorerie.

Tableau 5. Les principaux financements à court terme

Financement	Définition	Avantages	Inconvénients
Escompte	opération qui consiste pour l'entreprise à céder des effets de commerce dont elle détient au profit d'une banque, avant l'échéance, et ce moyennant le paiement des agios.	- il est très facile à obtenir ; - son coût est en principe moins élevé que le découvert.	- son utilisation est lourde et coûteuse en terme de commissions, qui sont précomptés ; - son montant est plafonné

Tableau 6 : Les principaux financements à court terme (suite et fin)

Financement	Définitions	Avantages	Inconvénients
Les cessions « Daily »¹	Permettent à une entreprise de remettre à sa banque un bordereau représentatif des créances qu'elle souhaite mobiliser et contre lequel elle obtient un crédit global.	<ul style="list-style-type: none"> - le crédit couvre l'ensemble de créances professionnelles ; - l'obtention rapide du crédit ; - permet de garantir un crédit souscrit par ailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - lourdeur de la procédure ; - risque pour la banque de financer des créances fictives.
Mobilisation de créances nées à l'étranger (MCE)	Permet aux exportateurs possédant des créances sur des clients étrangers de procéder à leur mobilisation.	permet de financer tout le compte client quel que soit le mode de recouvrement appliqué	<ul style="list-style-type: none"> - la banque n'est pas toujours propriétaire de la créance commerciale; - remboursement du banquier après recouvrement.
Le découvert	Encore appelé crédit « en blanc », c'est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur.	<ul style="list-style-type: none"> - le plafond fixé peut être renégociable, ; - aucune mobilisation de garantie ; - les intérêts postcomptés 	<ul style="list-style-type: none"> - coût très élevé ; - montant plafonné et tout dépassement est lourd de conséquences ; - génère d'importantes commissions
Les crédits « spot »	Ce sont des crédits utilisables par billets financiers émis par l'entreprise à l'ordre de sa banque...	<ul style="list-style-type: none"> - Souplesse d'utilisation en termes de montants et d'échéance ; - Baisse des charges financières d'un TBB à un taux monétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - suppose une connaissance parfaite entre l'entreprise et sa banque ; - ne couvre pas la totalité des besoins de trésorerie.

Source : HUTIN (2010 : 529-538)

¹ Loin n° 81-1 du 2 Janvier 1981 modifiée par la loi bancaire n° 84-46 du 24 Janvier 1984, portant réforme de la profession bancaire

Les différents modes de financement suscités servent essentiellement à financer le BFRE à court terme. Cependant, plusieurs paramètres sont à prendre en compte pour le choix d'un financement court terme.

2.3.2.2 Les déterminants du coût réel d'un crédit

Selon LANGLOIS (2004 : 244), quatre éléments essentiels permettent de déterminer le coût réel d'un crédit. Il s'agit :

- de la durée de mise à disposition des fonds ;
- du nombre de jours d'agios décomptés ;
- des commissions ;
- du taux d'intérêt ;

❖ La durée de mise à disposition des fonds

Elle correspond au nombre de jours effectif pendant lesquels l'entreprise dispose des fonds. C'est le temps écoulé entre la date à laquelle une opération de débit est effectuée et la date à laquelle cette opération est prise en compte par la banque.

❖ Le nombre de jour d'agios décomptés

Il correspond au nombre de jours exact utilisés par la banque pour calculer les agios qui seront facturés à l'entreprise. Il est égal à la durée de mise à disposition des fonds augmentée des jours de banques.

❖ Les commissions

Elles sont destinées à rémunérer les charges incombant au banquier ainsi que le service rendu au client. Le tarif dépendant des formes de crédit, on distingue :

- les commissions appliquées à l'escompte qui sont composées des commissions d'endos et des commissions de service ou de manipulation ;
- les commissions appliquées au découvert qui comprennent les commissions de risque et les commissions de service.

❖ Le taux d'intérêt

Le taux d'intérêt joue un double rôle dans les transactions:

- Pour le prêteur, il représente la rémunération du temps et des risques associés ;
- Pour l'emprunteur, il représente le loyer des sommes empruntées.

Son niveau doit satisfaire les deux parties de l'opération.

La trésorerie est la résultante de tous les flux financiers qui traversent l'entreprise et des modes de financement retenus. Elle mesure donc les conséquences des décisions financières et commerciales prises par la direction de l'entreprise. Nous allons maintenant étudier dans la suivante la démarche qui va nous permettre de mener notre étude pour ce qui est de la gestion de trésorerie proprement dite au sein de la société KAJEPI PRINT SARL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE REDACTION

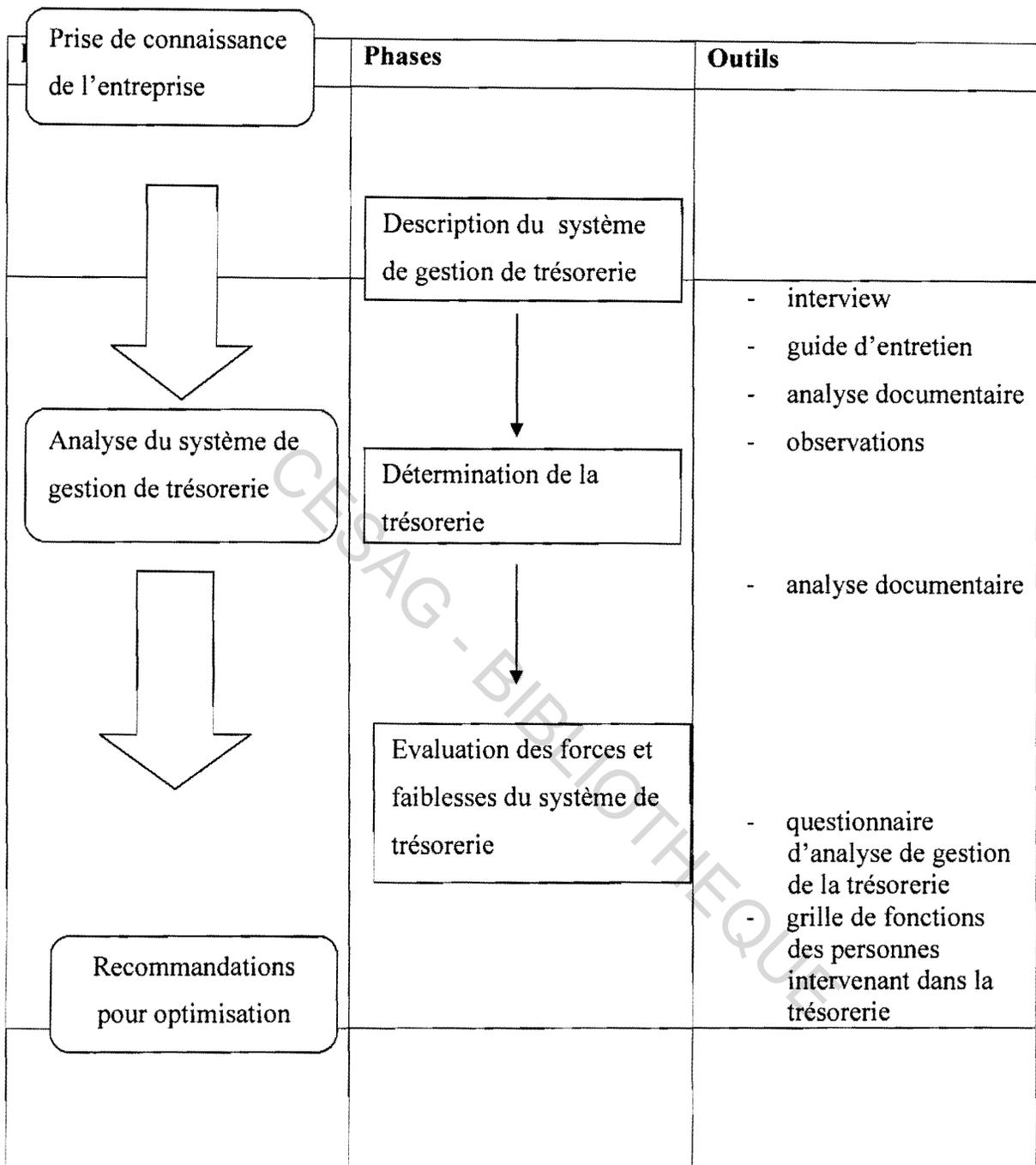
Il sera question dans ce chapitre de présenter le modèle d'analyse nécessaire pour mener à bien notre travail et les outils de collecte de données, qui nous permettront de recueillir les données sur le terrain.

3.1 PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse nous permettra de prendre connaissance de l'entreprise, de son dispositif de gestion des différents flux de trésorerie. Ensuite, compte tenu des forces et des faiblesses rencontrées, nous proposerons des recommandations en vue d'une optimisation qualitative de la gestion de trésorerie au sein de la société KAJEPI PRINT Sarl.

Le modèle est présenté comme suit à la page suivante :

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : nous-même

3.2 LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

Selon RENARD (2002 ; 309), il existe plusieurs critères de classement des outils de collecte de données, qui nous aideront à réduire les risques de biais des informations recueillies :

- ✓ Les outils d'interrogation qui aident à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'on se pose. Ce sont :

- **le questionnaire :**

Il est constitué des questions fermées et nous permettra de prendre connaissance du dispositif de la gestion de trésorerie, d'en effectuer une évaluation qui va permettre de déceler les forces et les faiblesses liées au système dans son ensemble et à la gestion de trésorerie en particulier.

- **l'interview ou l'entretien**

L'interview sera utilisée pour nous imprégner de la description des tâches des opérationnels au sein de la société KAJEPI PRINT. Elle sera effectuée auprès du personnel et portera sur :

- L'organisation du service ;
- La description des tâches ;
- La disponibilité des moyens ;
- etc.

- ✓ les outils de description qui ne supposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief des situations rencontrées. Ce sont :

- **l'analyse documentaire :**

Comme son nom l'indique, consiste en la prise de connaissance d'une organisation à travers des documents, des faits et des écrits. Nous procéderons à la consultation des documents pertinents et disponibles, notamment : l'organigramme, les rapports annuels des années écoulées, les états financiers.

L'objectif est de collecter des informations visant à confirmer ou infirmer les informations recueillies.

○ **l'observation physique :**

La technique d'observation sera utilisée pour valider les assertions des différents acteurs quant aux propos recueillis dans l'exécution de leurs tâches, afin de s'assurer de l'exactitude des informations recueillies. Ce sera le cas pour les opérations d'encaissements et de décaissements, et de toute autre opération qui touche à la trésorerie.

Si détenir de la trésorerie répond à une obligation de gestion, il convient cependant de noter que ne pas en disposer expose toute entreprise à des difficultés financières pouvant déboucher sur la cessation de paiements.

Aujourd'hui, bien gérer sa trésorerie est devenu une priorité pour toute institution, physique ou morale, qui demande de l'anticipation et parfois une véritable stratégie.

Aussi, après l'aspect théorique, nous allons à présent nous évertuer à l'appliquer à la trésorerie de la société KAJEPI PRINT SARL, où des recommandations seront formulées dans le but d'en améliorer les performances.

Deuxième partie

La pratique de la gestion de trésorerie au sein de la
société KAJEPI PRINT Sarl

Pour toutes les entreprises en croissance, le point le plus délicat est la gestion de trésorerie (PIALOT : 2007 ,245) . Selon lui, il est essentiel de surveiller attentivement encaissements et décaissements passés, d'anticiper ceux à venir, et d'identifier précisément et suffisamment tôt les éventuels déséquilibres.

Ainsi, la bonne gestion de trésorerie permet de :

- contrôler les entrées et sorties de fonds ;
- optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et de rentabilité ;
- s'assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.

De façon générale, la trésorerie s'assure de l'équilibre financier de l'entreprise.

Cette partie sera consacrée à l'analyse de l'existant au sein de la société KAJEPI PRINT, en matière de trésorerie. Ainsi, elle sera scindée en trois (03) sections ; la première qui présente l'entreprise, la seconde qui devra décrire comment est effectuée la gestion de la trésorerie au sein de cette entreprise, et, enfin, la dernière qui fera des recommandations dans le but d'optimiser la gestion de la trésorerie au sein de cette société.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

KAJEPI PRINT SARL

Selon PELLICELLI (2007 : 95), l'environnement d'une entreprise est constitué de variables sur lesquelles le management ne peut agir et des variables qui interagissent directement avec l'entreprise.

Souvent les dirigeants d'entreprise, parce qu'ils se trouvent eux-mêmes depuis longtemps dans cet environnement et parce qu'ils en ont intériorisé les traits principaux, n'éprouvent pas le besoin de l'analyser d'une manière systématique et formelle. En revanche, lorsqu'une entreprise envisage faire son évaluation, il peut être utile de procéder à une telle analyse sous les principaux aspects suivants.

4.1. ENVIRONNEMENT INTERNE.

L'environnement interne va retracer l'historique et l'évolution de la société, ainsi que son organisation et son fonctionnement.

4.1.1 Historique et évolution.

La société KAJEPI PRINT SARL a été créée en 1997 à l'initiative de Monsieur KAMWA JEAN PIERRE dans le but d'apporter sa contribution dans le monde des affaires au Cameroun. C'est une Société A Responsabilité Limitée au capital de 1 000 000 de francs CFA, assujetti au régime réel.

Au départ, en 1992, la société n'avait qu'une seule machine et seulement quelques machinistes. Elle fonctionnait encore comme sous traitant et fournisseur des produits papetiers. Aujourd'hui sa principale activité est l'imprimerie. Elle dispose d'un pack de machines importantes.

Son siège qui abrite la Direction Générale et l'usine de fabrication est sise dans la ville de Douala. Ce n'est que récemment qu'il a été transféré de Bépanda-Tonnerre pour le carrefour Rhône Poulenc Maképé.

Tableau 7 : Fiche d'identification de la société KAJEPI PRINT SARL

Nom	KAJEPI PRINT
Forme Juridique	Société à Responsabilité Limitée
Date de création	Avril 1997
Siège social	Carrefour Maképè Rhône Poulenc, face CINPHARM
Boîte Postale	4724 Douala Cameroun
Registre de commerce	R.C. N° 029307
N° Contribuable	M08200014002D
Tél. :	(237) 33 40 10 40 / 22 10 46 64 / 99 91 44 11 / 33 47 54 21
Fax :	(237) 33 40 88 77
E-mail :	Kajepi_print@hotmail.com
Activités	La principale activité est l'imprimerie. L'activité secondaire consiste en la transformation du bois brut.

Source : Fiche d'immatriculation de la société au RCCM

4.1.2 Organisation et fonctionnement.

Il sera question ici d'analyser les différentes ressources de l'entreprise et sa structure organisationnelle.

4.1.2.1. Les ressources de l'entreprise.

Le souci de la Direction Générale étant la performance et l'efficacité, KAJEPI PRINT SARL s'est dotée des ressources matérielles, humaines et financières, ce qui constitue pour elle un atout considérable.

4.1.2.1.1 Les ressources humaines.

Actuellement KEJEPI PRINT compte 18 employés repartis entre la Direction Générale et ses ateliers. Pour accomplir ses différentes tâches, l'entreprise dispose d'un personnel assez dynamique constitué d'un Directeur Général, d'un responsable des opérations, d'un responsable administratif et financier, d'un responsable informatique, d'un responsable d'exploitation, d'un responsable qualité, d'un maintenancier, et des machinistes.

4.1.2.1.2 Les ressources matérielles.

Pour un meilleur rendement, KAJEPI PRINT s'est dotée d'un matériel de communication, informatique, logistique et des machines telles la GTO, la corde, la MO, la continue, le massicot, la platine pour ne citer que celles ci.

4.1.2.1.3 Les ressources financières.

D'un capital de 1 000 000 de francs CFA, l'entreprise est du régime du réel. Malgré une activité qui donne des signes de saisonnalité, le chiffre d'affaires de l'entreprise connaît une hausse croissante depuis ces cinq dernières années.

4.1.2.2. La structure organisationnelle.

Elle concerne la Direction Générale, le service administratif et financier et le service technique.

4.1.2.2.1 La Direction Générale.

Elle est au sommet de la hiérarchie. Elle est chargée de la gestion, du suivi général et du management du personnel. Elle prend des décisions relatives :

- au suivi et à l'exécution des tâches ;
- à la coordination des services fonctionnels et opérationnels ;
- à la résolution des problèmes administratifs et juridiques ;
- à l'application du règlement intérieur et du code de travail ;
- à l'organisation et réalisation des actions extérieures ;
- aux opérations d'encaissement et de décaissements qui affectent la vie de l'entreprise.

Le Directeur Général est suppléé par un responsable des opérations. Ce dernier est chargé de coordonner l'ensemble des activités commerciales et des différentes opérations. Il assure la vente des produits de l'entreprise et leur distribution. Il assure aussi l'approvisionnement de l'entreprise afin de permettre une gestion rationnelle et lancer les nouvelles commandes auprès de la direction. A cette Direction Générale sont rattachées deux services : le service administratif et financier et le service technique.

4.1.2.2.2 Le service administratif et financier.

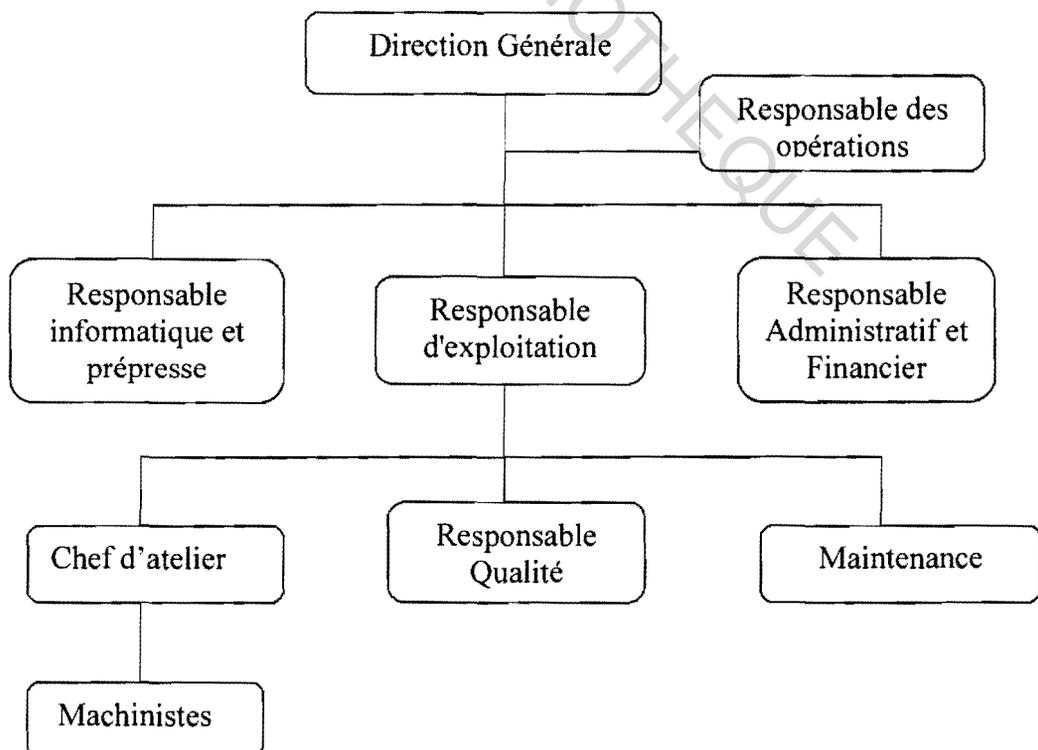
Il s'occupe de la saisie des documents comptables, de leur enregistrement jusqu'à la sortie des tableaux de synthèse. Il est chargé du traitement des documents relatifs aux impôts et à la sécurité sociale. L'entreprise fait usage du logiciel sage saari pour le traitement des informations comptables.

4.1.2.2.3 Le service technique.

Ce service fait une estimation des couts avant l'ouverture du dossier et s'occupe de la production. D'une importance capitale pour l'entreprise il regroupe trois grands types d'activité : la pré- presse, l'impression et la finition.

La pré-presse couvre en générale l'ensemble des opérations préalables à l'impression, notamment la préparation de la forme imprimante. De ce fait cela regroupe des activités de photocomposition et de photogravure. Intervient ici principalement l'infographe, le responsable du laboratoire et le responsable d'exploitation.

Figure 2: Organigramme de la société KAJEPI PRINT SARL



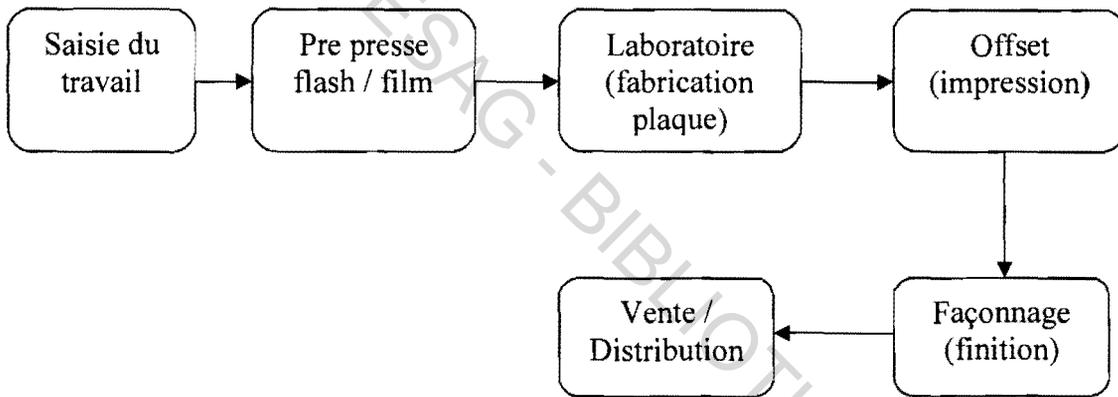
Source : Documentation interne KAJEPI PRINT Sarl

Le procédé d'impression le plus courant dans l'entreprise est celui de l'offset. Elle utilise aussi d'autres techniques telles que la typographie et l'impression numérique (par exemple pour les cartes de visite de petite quantité).

Concernant la finition, l'automatisation progresse aussi bien dans la reliure industrielle que dans la brochure ou le façonnage des produits d'impression.

Le modèle de chaîne graphique utilisé par l'entreprise est le modèle traditionnel (photocomposition-PAO puis photogravure, impression et finition). Le processus de fabrication se résume ainsi :

Figure n°3 : Processus de production KAJEPI PRINT



Source : nous-même,

Le conducteur de machines à imprimer peut travailler sur des machines très différentes par leur format, et plus ou moins automatisées. Celles-ci peuvent être des machines-feuilles (platine) ou des rotatives (GTO) utilisées pour des grands tirages. Les machines d'exploitation simple impriment en une ou deux couleurs mais les machines d'exploitation complexe peuvent imprimer plusieurs couleurs simultanément. Sur une machine simple, le conducteur travaille seul. Sur une machine complexe, ils peuvent être deux ou trois.

4.2. ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'environnement externe, qui selon PELLICELLI (2007 : 94) est composé du macro-environnement et du micro environnement, constitue une variable d'actions en interaction avec l'entreprise. Il sera vu ici le marché de l'entreprise et la dynamique concurrentiel du secteur dans lequel elle se situe.

4.2.1 Le marché de l'entreprise.

Il s'agit notamment de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, où se rencontrent l'offre et la demande de ses produits et services. Ici nous nous attarderons sur les fournisseurs et les clients de l'entreprise.

4.2.1.1 Les fournisseurs.

KAJEPI PRINT SARL compte plusieurs fournisseurs dont le choix est fait par rapport au couple qualité/prix. Parmi ses principaux fournisseurs nous pouvons citer d'un côté RN-GRAPHI pour les fournitures tels que l'encre, le carbone et les plaques polymères et d'un autre côté MOOGA SOGEDI, MOORE PARAGON pour le papier.

Il existe aussi des fournisseurs étrangers (en Europe : France et Allemagne) qui livrent exclusivement les matériels de production et certaines pièces de rechanges en cas de besoin.

4.2.1.2 La clientèle.

Les potentiels clients de l'entreprise sont nombreux. Il s'agit : des entreprises industrielles, commerciales, prestataires de services, publicitaires, les grandes entreprises et les circuits de grandes distribution, les organismes publics et privés, les centres hospitaliers, les boutiques et même les ménages dont la consommation est assez soutenue.

Sachant que la clientèle de l'entreprise dépend d'un marché instable et variable, aujourd'hui les principaux clients de l'entreprise sont : DIT Cameroun, SABC, ECOBANK, la douane camerounaise, POLYPHARMA, TOTAL, pour ne citer que ceux-ci. Le marché est cependant marqué par une forte concurrence avec un risque énorme de nouveaux entrants.

4.2.2 La dynamique concurrentielle.

L'époque où les clients étaient déjà contents lorsque leurs fournisseurs leur livraient un bon produit est depuis longtemps révolue. Les clients demandent aujourd'hui des services et produits toujours plus étendus. La grande hétérogénéité des produits empêche un référentiel de prix. La majorité des imprimeries pratiquent des prix relativement bas et ceci renforce l'intensité de la concurrence. La concurrence par les prix est forte sur le marché. Les clients se servent du large choix d'ateliers d'impression existant et exercent aussi une pression sur les délais de paiement. Les principaux concurrents directs de l'entreprise sont : CAMEROUN CONTINU, MULTIPRINT, GRAPHICS SYSTEM, IMPRIM'SERVICE, MOORE PARAGON CAMEROUN, GRAPHICS INDUSTRIE, AFRICA PRINT Sarl, CONTINU PRINT, EDITECH Sarl.

Les entreprises industrielles sont à près de 80% implantées sur la zone littorale du Cameroun (Douala, Limbé, Edéa). Les évolutions rapides et permanentes de l'environnement économique, social, politique, technologique mondial conduisent les entreprises à devoir réagir vite. Que ce soit au niveau de l'environnement externe ou de leur organisation interne, ces entreprises vont devoir maîtriser l'ensemble des mouvements, financiers ou non, qui affectent leur quotidien. D'où l'étude de la pratique de la gestion de trésorerie au sein de la société KAJEPI PRINT SARL.

Chapitre 5 : LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LA SOCIETE KAJEPI PRINT SARL

Une bonne gestion de trésorerie passe par la maîtrise du besoin de financement créé. A ce propos, nous allons présenter et analyser le BFR créé par l'activité de la société KAJEPI PRINT, qui passe par l'étude de ses principales composantes que sont les stocks, les créances et les dettes fournisseurs. Mais avant, nous présenterons la gestion de trésorerie telle que effectuée au sein de cette société.

5.1 DESCRIPTION DE LA GESTION DE TRESORERIE

Les entretiens menés auprès des différents responsables de service et agents intervenant dans le cycle de trésorerie ont essentiellement portés sur les procédures de décaissements, d'encaissements, de budgétisation et sur la négociation des conditions bancaires.

5.1.1 Les décaissements

Cette fonction recouvre toutes les opérations de règlements en espèces, par chèques et par virement.

5.1.1.1 Décaissement en espèces

Au sein de cette société, tout décaissement d'espèces n'est pas motivé ou justifié par des documents et pièces de dépenses. Hors mis les dépenses concernant les frais de carburant qui sont munis d'une facture, les autres dépenses du petit matériel et outillage (clé à mollette, chiffons de nettoyage, savon en poudre, etc.) ne laissent pas de trace quant à leurs origines.

Les règlements en espèces concernent :

- Les frais de carburant et autres frais de déplacements ;
- Les frais de maintenance des machines et des véhicules ;
- Les frais de consommation d'énergie (électricité, eau, frais de téléphone).

Les décaissements se font à l'initiative du Directeur Général. Le responsable de la comptabilité enregistre la nature et le montant du règlement sur sa demande.

5.1.1.2 Décaissement par chèques

Les décaissements par chèque constituent pour leur majorité des dépenses au profit des fournisseurs (achat de matières premières). C'est le DG qui établit une liste de factures pour leurs éventuels règlements, selon la priorité. En effet, une fois que la réalité de la dette et les montants sont confirmés, il dresse un échéancier de paiement conformément à l'arrivée des factures en tenant compte de la priorité à donner à la société. Il établit ensuite le chèque correspondant à l'ordre du bénéficiaire en y joignant les factures correspondantes et les transmet au responsable financier.

Celui-ci, après vérification du montant et de la conformité, y joint un avis de règlement et les transmet au responsable des opérations après enregistrement.

5.1.1.3 Décaissement par virement

Le virement bancaire constitue le principal moyen de règlement des dépenses du personnel qui est effectué au plus tard le 05 de chaque mois.

5.1.2 Les encaissements

Les opérations d'encaissements concernent essentiellement les règlements des clients par chèques, en espèces ou par virements. Toutefois, il n'existe aucune procédure formalisée.

5.1.2.1 Les encaissements par chèques

1. Au préalable, une facture pro forma est établie et envoyée au client quelques jours plus tôt, accompagnée des pièces justificatives. Elle est établie en trois exemplaires
2. Au plus tôt huit (08) jours après le dépôt, la société est informée par mail ou par téléphone de la disponibilité du chèque correspondant.
3. Le responsable des opérations est chargé de son encaissement. Le chèque ainsi émis est accompagné d'un bordereau récapitulatif l'ensemble des factures y afférentes, leur numéro et leur montant
4. Une fois retourné, le DG prend connaissance du chèque. En accord avec le responsable financier, il tire le solde du client.
5. Après son enregistrement, le responsable des opérations est chargé de la remise à l'encaissement du chèque.

5.1.2.2 Règlements par virement

La procédure est la même que celle décrite ci-dessus. Sauf qu'après l'étape 2, un avis de confirmation est envoyé à la banque pour prendre connaissance du solde. A la réception de l'avis de crédit, le solde est tiré et les écritures comptables sont passées.

5.1.2.3 Règlement en espèces

Les encaissements en espèces proviennent généralement des règlements au comptant, ou à des retraits de la banque pour alimenter la caisse. Il faut cependant noter que la valeur en caisse disponible n'est connue que du DG qui la détient. Les fonds étant conservés dans une enveloppe gardée dans un coffre de son bureau.

5.1.3 La gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle concerne les prévisions à court et à long terme.

5.1.3.1 Les prévisions à court terme

Il ressort des entretiens qu'il n'existe pas de budget de trésorerie au sein de la société KAJEPI PRINT SARL. La raison est que les responsables de chaque section, en accord avec la Direction Générale, ne peut prévoir avec exactitude quel sera le carnet de commandes pour une année donnée. Il est à noter que les commandes varient d'une année à l'autre, parfois à la hausse comme à la baisse, en fonction de l'activité de la clientèle. En plus de cela, nous avons noté qu'il ya beaucoup d'annulations de commandes, quand ce n'est pas une révision à la baisse.

5.1.3.2 Les prévisions à long terme

Il n'existe pas un plan de financement. Les prévisions à long terme concernent les projections financières qui doivent être réalisées dans le cadre de l'acquisition d'un immeuble d'habitation au profit du Directeur Général.

5.1.4 L'information

Le système d'information de cette entreprise se situe à deux niveaux : l'information interne et l'information externe.

5.1.4.1 L'information interne

Le service administratif et financier de la société KAJEPI PRINT entretient des relations étroites avec la Direction Générale qui lui fournit des informations dont il a besoin pour faire ses prévisions (impôts et taxes à payer, salaires et charges sociales, paiement à recevoir des clients). Il ne dispose cependant d'aucune information sur les comptes bancaires de la société qui relèvent du domaine de la Direction Générale. Ainsi, Seul le Directeur Général connaît à tout moment quelle est la situation de trésorerie de l'entreprise.

5.1.4.2 L'information externe

La liaison externe concerne essentiellement les banques. Il faut noter que la société n'est connectée à aucune de ses banques. Ce qui nécessite un déplacement constant auprès de chacune d'elles pour s'informer du solde du compte bancaire de la société. Ceci peut lui porter préjudice dans la mesure où le service administratif et financier ne peut avoir connaissance des mouvements qui affectent les comptes de l'entreprise qu'à la réception des relevés.

5.1.5 Les procédures de négociation des conditions bancaires

Les entretiens ont montré que l'entreprise ne fait aucune négociation particulière avec la banque. Elle applique juste les conditions bancaires standards et le contact régulier avec la banque qui lui permet de suivre ses comptes bancaires.

Compte tenu de la gestion de trésorerie qui précède au sein de la société KAJEPI PRINT Sarl, nous allons à présent déterminer la situation de trésorerie au sein de cette entreprise pour la période 2005 – 2009.

5.2 DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE TRESORERIE DE LA SOCIETE KAJEPI PRINT SARL

A la suite de l'analyse de la gestion de trésorerie au sein de la société KAJEPI PRINT, il apparaît un certain nombre de points positifs qui méritent d'être appuyés, voire renforcés pour accentuer leur influence sur la gestion globale de trésorerie. Mais, il y a aussi des points négatifs qu'il s'avère nécessaire de corriger pour atteindre les objectifs d'une bonne gestion de trésorerie.

Cette section a pour but d'analyser les forces et les faiblesses relevées dans la gestion de trésorerie de cette entreprise, et de formuler des recommandations dans le but d'optimiser sa qualité et de favoriser son efficacité.

5.2.1 FORCES DE LA GESTION DE TRESORERIE

Les forces que nous avons pu relever tiennent uniquement compte de la position actuelle de l'entreprise. A cet effet, nous avons relevé que :

- ✓ le fait que la Direction Générale soit la seule entité à effectuer des opérations d'encaissements et de décaissements pour les besoins de la société limite les risques de vol et de détournements ;
- ✓ l'expérience de l'entreprise dans le domaine est un atout majeur pour ce qui est de la négociation avec les fournisseurs des conditions de vente satisfaisantes et des délais de paiement de plus en plus long ;
- ✓ l'entreprise a récemment pris la décision d'importer les matières premières, en particulier le papier et les bonbonnes nécessaires à la production, compte tenu de la demande qui augmente et de la matière première qui se fait rare. Cette action stratégique a pour but de réduire de façon considérable les coûts liés aux matières premières et d'améliorer la situation de trésorerie ;

- ✓ Au niveau de la banque,
 - les montants des factures à régler sont rapprochés des montants des chèques correspondants ;
 - les virements bancaires sont enregistrés à travers la copie de l'avis de crédit envoyé par la banque ;
 - tout les paiements sont autorisés par la personne habilité ;
 - les chèques annulés sont gardés afin de conserver les traces de paiements et prévenir la réutilisation de ces derniers.
- ✓ Au niveau de la comptabilité
 - tous les mouvements financiers (encaissements et décaissements des fonds) sont enregistrés après la réception des pièces justificatives à la comptabilité ;
 - toutes les pièces justificatives sont classées après l'imputation et la saisie des règlements ;
 - existence d'activité de contrôle (vérification des montants de factures et des pièces correspondantes) ;
 - l'utilisation d'un logiciel de comptabilité.

Malgré les forces constatées dans le maniement de la gestion de la trésorerie, des efforts restent encore à faire compte tenu des faiblesses constatées.

5.2.2 FAIBLESSES DE LA GESTION DE TRESORERIE

- ✓ l'absence d'un budget de trésorerie qui fait qu'on ne peut prévoir au cours de l'année à venir, le niveau de trésorerie et les variations mensuelles ;
- ✓ la détention de la caisse par le DG ne donne pas d'information quant à l'utilisation des fonds alloués à la caisse. De plus, la conservation ne garantit pas contre les vols qui sont souvent récurrents au sein de cette entreprise ;
- ✓ l'inexistence du manuel de procédures qui a pour conséquence la non clarification des tâches et des responsabilités;
- ✓ le manque de connexion avec les serveurs bancaires ;
- ✓ encours clients élevés, ce qui contraint l'entreprise à abandonner sa créance après maintes lettres de rappel restées sans suite ;
- ✓ la trésorerie de l'entreprise se trouve parfois insuffisante, du fait de la non distinction entre les dépenses liées à l'activité et celles qui sont du ressort personnel du dirigeant ;

- ✓ les ressources de financement sont insuffisantes du fait du faible taux d'autofinancement, de la faiblesse des capitaux propres et de la non prise en compte d'autres formes d'appels de capitaux ;
- ✓ il n'existe pas de caisse autonome au sein de l'entreprise pour régler les petites dépenses ponctuelles de trésorerie. C'est par exemple le cas d'une dépense de carburant pour faire fonctionner les machines. Si le Directeur Général est absent, l'employé est réticent à devoir supporter cette dépense même s'il sait qu'il se fera remboursé.
- ✓ la quasi inexistence de rapprochement bancaire. Ce qui serait un atout pour connaître de façon théorique le solde bancaire de la société au bout d'une période donnée.

Après l'analyse des forces et faiblesses recensées ci-dessus, nous nous proposons de formuler des recommandations dans le but d'optimiser qualitativement la gestion de trésorerie au sein de cette entreprise.

Chapitre 6 : COMMENT OPTIMISER LA GESTION DE TRESORERIE DE LA SOCIETE KAJEPI PRINT SARL ?

Bien gérer sa trésorerie est une mission essentielle pour la survie de l'entreprise. A la maîtrise des échéances sociales et fiscales s'ajoute, entre autres, la planification des paiements fournisseurs (dont les délais doivent être compatibles avec la capacité à recouvrer les créances clients), le climat de confiance à instaurer avec les banquiers, les prévisions de l'activité de l'entreprise et la disponibilité de fonds propres suffisants.

6.1 LES MOYENS D'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE

Au regard de ces forces et faiblesses, nous suggérons à la Direction Générale de KAJEPI PRINT SARL de :

- ❖ Redéfinir le manuel de procédures de l'entreprise, faute de quoi elle se condamne à mal maîtriser ses activités ;
- ❖ Mettre en place un système de gestion prévisionnelle par l'élaboration d'un budget de trésorerie et du suivi de ce dernier à l'aide d'un tableau de bord de trésorerie ;
- ❖ Une économie des frais en carburant pourrait être faite si l'entreprise est connectée à l'ensemble de ses bancaires. Ceci devra permettre de réduire les déplacements quotidiens auprès de l'ensemble de ses banques pour s'informer de sa situation de trésorerie.
- ❖ Donner plus d'autonomie au service comptable et financier en lui déléguant certaines responsabilités spécifiques, des objectifs précis, tout en mettant à sa disposition des moyens permettant de les atteindre ;
- ❖ Veiller au strict respect du règlement intérieur, prendre les décisions qui s'imposent en cas de comportement fautif d'un agent ;
- ❖ Rechercher des nouveaux partenariats solides et rentables : l'entreprise doit accroître la possibilité de partenariat en participant par exemple à certain forum professionnel organisé, à des expositions et à des foires commerciales. Elle doit aussi améliorer et conduire ses prospections en développant davantage son site web.
- ❖ Insister sur le renforcement de la gestion de la qualité et du service : l'importance des enjeux en matière commerciale fait que la qualité ne peut pas être considérée comme

une heureuse retombée du respect des procédures de fabrication ou de conception. La qualité doit être gérée en tant que telle, c'est-à-dire qu'elle doit être pensée (voulue et décidée par la Direction Générale) et pilotée (par le responsable qualité) pour dégager des résultats.

- ❖ Surveiller la variation du BFR tous les mois en insistant sur :
 - une bonne gestion des stocks : éviter les sur-stockages / flux tendus
 - Négociations avec les fournisseurs (ex : remises pour paiements comptants)
 - la gestion du poste clients :
 - Ils doivent être relancés de façon régulière sur les délais de paiement afin d'éviter les retards et les impayés, question de prévenir les litiges commerciaux.
 - Les modalités de paiement doivent être connues, dans l'optique d'une trésorerie au jour le jour ;
- ❖ Améliorer la relation avec la banque en :
 - négociant des lignes adaptées
 - ayant un entretien régulier avec son banquier
- ❖ Les encaissements reçus ne doivent pas servir directement au paiement d'une dépense, comme c'est souvent le cas au sein de l'entreprise. L'application de ce principe permet de réaliser un meilleur contrôle des décaissements et des encaissements, mais aussi de stabiliser les fonds à un niveau compatible aux besoins réels de l'entreprise ;
- ❖ L'entreprise devrait disposer d'une caisse interne pour répondre aux besoins ponctuels de trésorerie. Il ne s'agit pas ici de voter un budget pour la caisse, comme pourrait le croire la Direction, mais d'une dotation forfaitaire à elle allouée pour régler les dépenses relatives au carburant, à l'achat des pièces pour la maintenance, bref toutes sortes de dépenses dûment autorisées, sur présentation des pièces justificatives et de l'identité du bénéficiaire.
Son utilité est d'autant plus importante, qu'elle permettra à l'entreprise de s'assurer qu'elle possède un contrôle sur toutes les recettes provenant des ventes au comptant. C'est par exemple le cas de la vente au comptant des listings par des représentants de

la société qui ne laissent pas de traces de leur utilisation une fois de retour dans la société ;

- ❖ Des rapprochements bancaires doivent être effectués tous les mois, surveillés et vérifiés par une personne indépendante ;
- ❖ Recruter un agent commercial qui aura pour but :
 - la prospection de nouveaux clients ;
 - le suivi des dossiers de fabrication jusqu'au BAT et aider à la livraison et à la distribution ;
 - faire un reporting régulier de l'ensemble de ses activités et des besoins de la clientèle à la Direction Générale ;
 - faire évoluer la part de marché, accroître le chiffre d'affaires, la marge et développer la productivité de l'entreprise.
- ❖ Personnaliser les emballages avec l'en-tête de la société : il s'agit principalement des emballages pour listings, sur lesquels sont apposées des étiquettes qui se déchirent durant la manutention et le transport pour la livraison. Cette action aura pour but de promouvoir le marketing de la société chez ses clients ;
- ❖ A l'ensemble du personnel, nous l'exhorterions à :
 - redoubler d'ardeur au travail et dans la discipline.
 - améliorer de manière continue la qualité des services et du produit.

6.2 SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

Compte tenu des forces et des faiblesses observées au sein de la société KAJEPI PRINT concernant son organisation dans son ensemble, et sa gestion de trésorerie en particulier, nous proposons les recommandations suivantes :

Tableau 8 : Synthèse des recommandations sur la gestion de la trésorerie

Dispositifs à améliorer	Forces	Faiblesses	Recommandations
<p>Au niveau de l'organisation</p>	<p>Existence de l'organigramme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'un manuel de procédures ; - absence de fiche de poste ; - non séparation des tâches ; 	<ul style="list-style-type: none"> - se doter d'un manuel de procédures administratives et comptables qui permettra de définir et d'attribuer les postes et les tâches, les modalités de circulation de l'information, les contrôles et rapprochements comptables à effectuer, les règles et principes comptables de l'entreprise ; - la structure organisationnelle doit être clairement définie, avec une description claire des postes et des responsabilités ;
<p>Gestion des encaissements et des décaissements</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les chèques annulés sont gardés afin de conserver respectivement les traces des paiements pour les premiers et prévenir leur réutilisation pour les seconds ; 	<ul style="list-style-type: none"> - toutes les sorties et les entrées ne sont pas comptabilisées, certains ne présentant pas de pièces justificatives ; - absence de procédures 	<ul style="list-style-type: none"> - Les encaissements reçus ne doivent pas servir directement au paiement d'une dépense. L'application de ce principe permet de réaliser un meilleur contrôle des décaissements et de

	<p>- les montants des factures à régler sont rapprochés des montants de chèques correspondants ;</p>	<p>formalisées de gestion de trésorerie ;</p> <p>- absence de budget de trésorerie ;</p> <p>- les encaissements reçus sont affectés directement au paiement des dépenses ;</p> <p>- l'absence de la pratique d'établissement des chèques barrés au profit des bénéficiaires</p>	<p>encaissements, mais aussi de stabiliser les fonds à un niveau compatible aux besoins réels de l'entreprise ;</p> <p>- Mettre en place un système de gestion prévisionnelle par l'élaboration d'un budget de trésorerie et du suivi de ce dernier à l'aide d'un tableau de bord de trésorerie ;</p>
<p>Surveiller la variation du BFR</p>		<p>- aucune gestion des éléments du besoin en fonds de roulement ;</p> <p>- encours clients élevés, ce qui contraint l'entreprise à abandonner sa créance après maintes lettres de rappel restées sans suite ;</p>	<p>- au niveau des stocks : éviter les sur-stockages / flux tendus</p> <p>- au niveau des fournisseurs, négocier des délais de paiements plus longs et des remises pour paiements comptants ;</p> <p>- sur la gestion du poste clients : ils doivent être relancés de façon</p>

			<p>régulière sur les délais de paiement afin d'éviter les retards et les impayés, question de prévenir les litiges commerciaux. Les modalités de paiement doivent être connues, dans l'optique d'une trésorerie au jour le jour ;</p>
--	--	--	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAO - BIBLIOTHEQUE

Au terme de notre étude, qui nous aura été enrichissante à plus d'un titre, la notion de trésorerie et les facteurs qui concourent à sa meilleure gestion ont été abordés.

En effet, l'étude effectuée sur la base d'une optimisation de la gestion de trésorerie nous a permis de :

- décrire la méthodologie de la gestion de trésorerie ;
- faire ressortir la démarche et les outils nécessaires à son optimisation
- déterminer les forces et les faiblesses liées à la gestion de trésorerie, et celles liées à l'environnement de l'entreprise ;
- formuler des recommandations afin de dégager des pistes d'amélioration qui peuvent conduire à une efficacité, voire une efficience de la gestion de la trésorerie au sein d'une PME.

Le principal problème qu'est celui de la maîtrise des flux liés aux opérations d'encaissements et de décaissements dans la société KAJEPI PRINT SARL a des impacts sur sa situation de trésorerie. Il s'agit notamment de :

- l'absence d'un budget de trésorerie ;
- l'affectation directe d'une recette à une dépense ;
- des encours clients élevés ;
- la quasi inexistence de rapprochement bancaire.

Ainsi, la situation de trésorerie pourrait être améliorée si un certain nombre d'actions sont initiées concernant :

- la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle par l'élaboration d'un budget de trésorerie et du suivi de ce dernier à l'aide d'un tableau de bord de trésorerie ;
- la redéfinition du manuel de procédures de l'entreprise ;
- la surveillance de la variation mensuelle du BFR ;
- des rapprochements bancaires mensuels ;

Nous restons convaincus, malgré les limites et les insuffisances de notre étude, que les recommandations ici apportées, si elles sont prises en compte par le management de la société KAJEPI PRINT SARL, contribueraient à rendre efficiente la gestion de la trésorerie au sein de cette entreprise. Mais, elles ne constituent cependant qu'un ensemble de connaissances nécessaires mais non suffisantes, à compléter au quotidien.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien de la gestion de trésorerie

1. Quels sont les missions et objectifs qui sont fixés quant à la trésorerie ?
2. Existe-t-il un manuel de procédures propre à la gestion de la trésorerie ?
3. Pouvez-vous me décrire comment se déroule vos activités aux quotidiens ?
4. Qui autorise les encaissements et les décaissements ?
5. Quelles est la procédure adoptée pour les encaissements et les décaissements ?
6. Quels sont les contrôles effectués au niveau de la trésorerie ? La fréquence ?
7. Existe-t-il des placements bancaires ?
8. Existe-t-il une caisse interne à l'entreprise ?
9. Comment sont contrôlés les flux de trésorerie
10. Est-il possible à tout moment de connaître la situation de trésorerie de l'entreprise ?
11. Existe-t-il un budget de trésorerie ?
12. Les soldes en banque sont-ils systématiquement suivis ?
13. De quels moyens disposez-vous pour gérer la trésorerie ?

Annexe 2 : Questionnaire d'analyse de la gestion de trésorerie

Questions	OUI ou RAS	NON	Commentaires
1. Existe –t-il des procédures de budgétisation : - des encaissements ? - des décaissements ?		X	
2. Le budget des encaissements tient-il compte : - des prévisions de règlements clients ? - des prévisions d'emprunt ou de subvention ? - autres négociations particuliers avec les partenaires ?		X	
3. Le budget des décaissements tient-il compte : - des prévisions d'achat de matières premières ? - des prévisions d'investissement ? - des prévisions de paiement des fournisseurs ? - des prévisions d'autres paiements ?		X	Le paiement des fournisseurs est fonction de la priorité à donner à la société créancière.
4. Existe –t-il des procédures informelles de prévisions de trésorerie ?			
5. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des paiements en espèces ?		X	
6. A-t-on fixé le montant maximum et minimum d'encaisse à détenir dans l'entreprise ?		X	
7. Les disponibilités sont-ils gardés dans un coffre-fort ?		X	
8. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ?	X		

Annexe 2 : Questionnaire d'analyse de la gestion de trésorerie (suite)

Questions	OUI ou RAS	NON	Commentaires
9. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ?	X		
10. Les factures et pièces justificatives enregistrées sont-ils annulées pour éviter leur comptabilisation ?		X	
11. Des états de rapprochement sont-ils effectués mensuellement ?			
12. Les encaissements effectués sont-ils immédiatement transmis en banque ?		X	

Annexe 3 : Grille des fonctions et personnes intervenants dans le cycle de trésorerie

Fonctions	Directeur Général	Responsable Financier	Responsable des opérations
Etablissement des factures clients		X	
Tenu de caisse recette	X		
Tenue de caisse dépenses	X		
Autorisation des dépenses	X		
Préparation des chèques	X		
Envoi des chèques			X
Signature des chèques	X		
Tenue journal de trésorerie		X	
Imputation comptable		X	
Vérification imputation comptable		X	
Rapprochement bancaire			
Accès à la comptabilité générale		X	
Tenue des comptes clients/fournisseurs	X		
Suivi des recouvrements	X		X

Annexe 4 : Tableau Financier des ressources et des Emplois 2009

Désignation de l'entreprise **KAJEPI PRINT SARL**
 Adresse **BP 4724 DOUALA**
 Numéro d'identification **M080200014002 D** Exercice clos le

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

Nota : Toutes créances et dettes corrigées des pertes et gains de change latent (Ecart de conversion ramenées à leurs montants "historiques" (valeurs d'entrée). Procédure à appliquer aux postes DM, DN, FD, FI, FQ, FR du tableau ci-après, ainsi qu'au deux premières lignes du tableau de contrôle

1ère PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE N

■ **CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G)**

CAFG = E - Charges décaissables restantes
 + produits encaissables restants } à l'exclusion des cessions d'actif immobilisé

				E.B.E.
Frais financiers	01	0	(TT)	Transferts de charges d'exp
Pertes de change	02	0	(UA)	Revenus financiers
Charges	03	0	(UE)	Transferts de charges financ
Participation	04	0	(UC)	Gains de change
Impôts sur résultat	05	2 577 099	(UL)	Produits H.A.O.
			(UN)	Transferts de charges H.A.C
Total(I)	08	2 577 099		Total(II)

CAFG : Total (II) - Total (I) = 01 17 046 618

AUTOFINANCEMENT (A.F.)

AF = CAFG - Distributions de dividendes dans l'exercice ⁽¹⁾
AF 10 17 046 618 - 17 046 618

VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E)

Var. B.F.E. = Var.Stocks² + Var.Créances² + Var.Dettes circulantes².

Variation des stocks : N-(N-1)	Emplois Augmentation (+)	Ressources Diminution (-)
Marchandises	0	ou
Matières premières	16 669 261	ou
En cours	0	ou
Produits fabriqués	0	ou
Variation globale nette des stocks	16 669 261	ou

Annexe 4 : Tableau Financier des ressources et des Emplois 2009

Désignation de l'entreprise **KAJEPI PRINT SARL**
 Adresse **BP 4724 DOUALA**
 Numéro d'identification **M08020001** Exerci **2009**

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE) : suite

2^e PARTIE : TABLEAU

Réf.	Rubriques	Lignes	Exercice N		Exercice N - 1 (E -; R +)
			Emplois	Ressources	
	I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS	01			
FA	Charges immobilisées (augmentation dans l'exercice)	02	0		
	Croissance interne	03			
FB	Acquisitions/Cessions d'immobilisations incorporelles	04	0	0	
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	05	0	0	-9 070 000
	Croissance externe	06			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	07	0	0	
FF	INVESTISSEMENT TOTAL	08	0	0	-9 070 000
FG	II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT	09	8 639 378	0	-28 757 769
FH	A- EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FC)	10	8 639 378	0	-37 827 769
FI	III. EMPLOIS/RESSOURCES (B.F.H.A.O.)	11	0	0	
FJ	IV. EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (1)	12			
	remboursements (selon échéancier) des emprunts et	13	0		
FK	B- EMPLOIS TOTAUX A FINANCER	14	8 639 378	0	-37 827 769
	V. FINANCEMENT INTERNE	15			
FL	Dividendes (emplois)/C.A.F.G. (Ressources)	16	0	17 046 618	33 487 638
	VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES	17			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux	18			
FN	Subventions d'investissement	19			
FP	Prélèvements sur le capital (y compris, retrait de l'expl)	20			
	VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNT	21			
FQ	Emprunts ⁽²⁾	22		0	
FR	Autres dettes financières ⁽²⁾	23			
FS	C- RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT	24	0	17 046 618	33 487 638
FT	D- EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES	25	0	8 407 240	-4 340 131
	DE FINANCEMENT (C-B)				
	VIII. VARIATION DE LA TRESORERIE	26			
	Trésorerie nette	27			
FU	à la clôture de l'exercice + ou -	28	0	13 287 474	4 880 234
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou -	29	0	4 880 234	9 220 362
FW	Variation Trésorerie : (+ si Emploi; - si Ressources)	30	FAUX	8 407 240	14 100 596
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé	31	8 407 240	0	

(1) à l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII

(2) remboursements anticipés inscrits séparément en emplois

CONTRÔLE (à partir des masses des bilans N et N - 1)	32	ou	Ressources
Variation du fonds de roulement (FdR) : FdR (N) - FdR (N - 1)	33	ou	17 046 618
Variation du B.F. global (B.F.G) : BFG (N) - BFG (N - 1)	34	ou	0
Variation de la trésorerie (T) : T(N) - T(N - 1)	35	ou	0
TOTAL	36	=	17 046 618

Annexe 6 : Tableau Financier des Ressources et des Emplois 2008

Désignation de l'entreprise KAJEPI PRINT SARL
 Adresse BP 4724 DOUALA
 Numéro d'identification M080200014002 D 2008 Durée (en 12 MOIS)

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

Nota : Toutes créances et dettes corrigées des pertes et gains de change latent (Ecart de conversion Actif et Passif) et ramenées à leurs montants "historiques" (valeurs d'entrée). Procédure à appliquer aux postes BH, BI; BJ,DI, DJ, DK, DL, DM, DN, FD, FI, FQ, FR du tableau ci-après, ainsi qu'au deux premières lignes du tableau de contrôle à la fin du tableau.

1ère PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE N

■ CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G)

CAFG = E - Charges décaissables restantes
 + produits encaissables restantes



		E.B.E.	
Frais financiers	01	0 Transferts de charges d'exploitatio	0
Pertes de change	02	0 Revenus financiers	0
Charges	03	0 Transferts de charges financières	0
Participation	04	0 Gains de change	0
Impôts sur résultat	05	3 145 060 Produits H.A.O.	0
		Transferts de charges H.A.O.	0
Total(I)	08	3 145 060	Total(II) 39 593 271

CAFG : Total (II) - Total (I) = 36 448 211 (N-1) : 42 117 287

AUTOFINANCEMENT (A.F.)

AF = CAFG - Distributions de dividendes dans l'exercice ⁽¹⁾
 A 10 36 448 211 - 36 448 211 (N-1) : 42 117 287

VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E)

Var. B.F.E. = Var.Stocks² + Var.Créances² + Var.Dettes circulantes².

Variation des stocks : N-(N-1)	Emplois augmentation (+)	Ressources Diminution (-)
Marchandises	0	ou 0
Matières premières	0	ou 0
En cours	0	ou 0
Produits fabriqués	0	ou 0
Variation globale nette des stocks	0	ou 0

Annexe 7 : Tableau Financier des Ressources et des Emplois 2008

Désignation de l'entreprise **KAJEPI PRINT SARL**

Adresse **BP 4724 DOUALA**

Numéro d'identification **M0802** Exercice clos le **31/ 2008** Durée (en mois) **12 MOIS**

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE) : suite

2° PARTIE : TABLEAU

Réf.	Rubriques	Ligne	Exercice N		Exercice N - 1 (E - ; R +)
			Emplois	Ressources	
	I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS	01			
FA	Charges immobilisées (augmentation dans l'exercice)	02	0		
	Croissance interne	03			
FB	Acquisitions/Cessions d'immobilisations incorporelles	04	0	0	
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	05	9 070 000	0	-33 505 000
	Croissance externe	06			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	07	0	0	
FF	INVESTISSEMENT TOTAL	08	9 070 000	0	-33 505 000
FG	II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT	09	31 718 342	ou 0	-7 638 257
FH	A- EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER	10	40 788 342	0	-41 143 257
FI	III. EMPLOIS/RESSOURCES	11	0	ou 0	
FJ	IV. EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS	12			
	remboursements (selon échéancier) des emprunts	13	0		
FK	B- EMPLOIS TOTAUX A FINANCER	14	40 788 342	0	-41 143 257
	V. FINANCEMENT INTERNE	15			
FL	Dividendes (emplois)/C.A.F.G. (Ressources)	16	0	36 448 211	
	VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES	17			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux	18			
FN	Subventions d'investissement	19			
FP	Prélèvements sur le capital (y compris, retraites)	20			
	VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPLOIS	21			
FQ	Emprunts ⁽²⁾	22		0	
FR	Autres dettes financières ⁽²⁾	23			
FS	C- RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT	24	0	36 448 211	0
FT	D- EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES	25	4 340 131	ou 0	974 030
	DE FINANCEMENT (C-B)	26			
	VIII. VARIATION DE LA TRESORERIE	27			
	Trésorerie nette	27			
FU	à la clôture de l'exercice + ou -	28	0	4 880 234	9 220 365
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou -	29	0	9 220 365	8 246 335
FW	Variation Trésorerie : (+ si Emploi; - si Ressource)	30	FAUX	ou 0	17 466 700
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé	31	0	4 340 131	

(1) à l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII

(2) remboursements anticipés inscrits séparément en emplois

		32	Emplois	ou	Ressources
CONTRÔLE (à partir des masses des bilans N et N-1)		32			
Variation du fonds de roulement (FdR)	: FdR (N) - FdR (N-1)	33	0	ou	27 378 211
Variation du B.F. global (B.F.G)	: BFG (N) - BFG (N-1)	34	31 718 342	ou	0
Variation de la trésorerie (T)	: T(N) - T(N-1)	35	0	ou	4 340 131
TOTAL		36	31 718 342	=	31 718 342

Annexe 8 : Tableau Financier des Ressources et des Emplois 2006

Désignation de l'entrepr: **KAJEPI PRINT SARL**

Adresse **BP 4724 DOUALA**

Numéro d'Identificator **M080200014002 D** Exercice clos le **31/12/ 2006**

Durée (en mois) **12 MOIS**

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

Nota : Toutes créances et dettes corrigées des pertes et gains de change latent (Ecart de conversion Actif et Passif) et ramenées à leurs montants "historiques" (valeurs d'entrée). Procédure à appliquer aux postes BH, BI; BJ,DI, DJ, DK, DM, DN, FD, FI, FQ, FR du tableau ci-après, ainsi qu'au deux premières lignes du tableau de contrôle à la fin du table

1ère PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE N

■ **CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G)**

CAFG = I - Charges décaissables restantes + produits encaissables restants à l'exclusion des cessions d'actif immobilisé

(SA) Frais financiers	01	0	(TT) Transferts de charges d'exploitation		46 465 799
(SC) Pertes de change	02	0	(UA) Revenus financiers		0
(SL) Charges	03	0	(UE) Transferts de charges financières		0
(SQ) Participation	04	0	(UC) Gains de change		0
(SR) Impôts sur résultat	05	2 657 313	(UL) Produits H.A.O.	06	0
			(UN) Transferts de charges H.A.O.	07	0
Total(I)	08	2 657 313	Total(II)		46 465 799

CAFG : Total (II) - Total (I) =

09 43 808 486

(N-1) :

AUTOFINANCEMENT (A.F.)

AF = CAFG - Distributions de dividendes dans l'exercice ⁽¹⁾

A **10 ###** - = **43 808 486**

(N-1) :

VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E)

Var. B.F.E. = Var.Stocks² + Var.Créances² + Var.Dettes circulantes².

Variation des stocks : N-(N-1)		Emplois augmentation (+)		Ressources Diminution (-)	
(BC) Marchandises	11	0	ou	0	0
(BD) Matières premières	12	0	ou	0	0
(BE) En cours	13	0	ou	0	0
(BF) Produits fabriqués	14	0	ou	0	0
(A) Variation globale nette des stocks	15	0	ou	0	0

Annexe 9 : Tableau Financier des Ressources et des emplois 2006

Désignation de l'entreprise **KAJEPI PRINT SARL**
 Adresse **BP 4724 DOUALA**
 Numéro d'identification **M08020001400** Exercice clos le **31/ 2006** Durée (en **12 MOIS**)

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE) : suite

2° PARTIE : TABLEAU

Réf.	Rubriques	Ligne	Exercice N		Exercice N - (E -; R +)
			Emplois	Ressources	
	I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS	01			
FA	Charges immobilisées (augmentation dans l'exercice)	02	0		
	Croissance interne	03			
FB	Acquisitions/Cessions d'immobilisations incorporelles	04	0	0	
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	05	0	0	
	Croissance externe	06			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	07	0	0	
FF	INVESTISSEMENT TOTAL	08	0	0	0
FG	II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT	09	42 134 844	0	
FH	A- EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FG)	10	42 134 844	0	0
FI	III. EMPLOIS/RESSOURCES (B.F.H.A.O.)	11	0	0	
FJ	IV. EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (1)	12			
	remboursements (selon échéancier) des emprunts et dettes	13	0		
FK	B- EMPLOIS TOTAUX A FINANCER	14	42 134 844	0	0
	V. FINANCEMENT INTERNE	15			
FL	Dividendes (emplois)/C.A.F.G. (Ressources)	16	0	43 808 486	
	VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES	17			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux	18			
FN	Subventions d'investissement	19			
FP	Prélèvements sur le capital (y compris, retrait de l'exploitant)	20			
	VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS	21			
FQ	Emprunts ⁽²⁾	22		0	
FR	Autres dettes financières ⁽²⁾	23			
FS	C- RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT	24	0	43 808 486	0
FT	D- EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE FINANCEMENT (C-B)	25	0	1 673 642	
	VIII. VARIATION DE LA TRESORERIE	26			
	Trésorerie nette	27			
FU	à la clôture de l'exercice + ou -	28	0	8 246 335	
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou -	29	0	6 572 693	
FW	Variation Trésorerie : (+ si Emploi; - si Ressources)	30	FAUX	1 673 642	0
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé	31	1 673 642	0	

(1) à l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII

(2) remboursements anticipés inscrits séparément en emplois

CONTRÔLE (à partir des masses des bilans N et N -1)	Emplois	ou	Ressources
Variation du fonds de roulement (FdR) : FdR (N) - FdR (N - 1)	0	ou	43 808 486
Variation du B.F. global (B.F.G) : BFG (N) - BFG(N - 1)	42 134 844	ou	0
Variation de la trésorerie (T) : T(N) - T(N -1)	1 673 642	ou	0
TOTAL	43 808 486	=	43 808 486

Annexe 10 : Tableau Financier des Ressources et Emplois 2005

Désignation de l'entreprise: **KAJEPI PRINT SARL**

Adresse **BP 4724 DOUALA**

Numéro d'identification **M080200014002 D** Exercice clos le **31/1 2005**

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

Nota : Toutes créances et dettes corrigées des pertes et gains de change latent (Ecart de conversion Actif et ramenées à leurs montants "historiques" (valeurs d'entrée). Procédure à appliquer aux postes BH, BI; BJ,DI, DM, DN, FD, FI, FQ, FR du tableau ci-après, ainsi qu'au deux premières lignes du tableau de contrôle à la fin

1ère PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE N

■ **CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G)**

CAF - Charges décaissables restantes
+ produits encaissables restants

à l'exclusion des cessions d'actif immobilisé

(SA) Frais financiers	01	0	(TT) Transferts de charges d'exploitation	0	E.B.E.	-3 015 667
(SC) Pertes de change	02	0	(UA) Revenus financiers	0		
(SL) Charges	03	0	(UE) Transferts de charges financières	0		
(SQ) Participation	04	0	(UC) Gains de change	0		
(SR) Impôts sur résultat	05	1 070 169	(UL) Produits H.A.O.	06	0	
			(UN) Transferts de charges H.A.O.	07	0	
Total(I)	08	1 070 169	Total(II)		-3 015 667	

CAFG : Total (II) - Total (I) =

0 **-4 085 836**

AUTOFINANCEMENT (A.F.)

AF = CAFG - Distributions de dividendes dans l'exercice ⁽¹⁾

10 **-4 085 836**

-4 085 836

VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E)

Var. B.F.E. = Var.Stocks² + Var.Créances² + Var.Dettes circulantes².

Variation des stocks : N-(N-1)	Emplois augmentation (+)	Ressources Diminution (-)
(BC) Marchandises	0 ou	0
(BD) Matières premières	0 ou	0
(BE) En cours	0 ou	0
(BF) Produits fabriqués	0 ou	0
(A) Variation globale nette des stocks	0 ou	0

Annexe 11 : Tableau Financier des Ressources et Emplois 2005

Désignation: **KAJEPI PRINT SARL**

Adresse **BP 4724 DOUALA**

Numéro d'I. **M0802000** Exercice clos le 31/12/

2005 Durée (en mois) **12 MOIS**

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE) : suite

2° PARTIE : TAF

Réf	Rubriques	Ligne	Exercice N		Exercice N - 1 (E - ; R +)
			Emplois	Ressources	
	I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS	01			
FA	Charges immobilisées (augmentation dans l'exercice)	02	0		
	Croissance interne	03			
FB	Acquisitions/Cessions d'immobilisations incorporelles	04	0	0	
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	05	353 758	0	
	Croissance externe	06			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	07	0	0	
FF	INVESTISSEMENT TOTAL	08	353 758	0	0
FG	II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT	09	0 ou	4 623 242	
FH	A- EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FG)	10	0	4 269 484	0
FI	III. EMPLOIS/RESS	11	0 ou	0	
FJ	IV. EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (1)	12			
	remboursements (selon échéancier) des emprunts et dette	13	0		
FK	B- EMPLOIS TOTAUX A FINANCER	14	0	4 269 484	0
	V. FINANCEMENT INTERNE	15			
FL	Dividendes (emplois)/C.A.F.G. (Ressources)	16	0	-4 085 836	
	VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES	17			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux	18			
FN	Subventions d'investissement	19			
FP	Prélèvements sur le capital (y compris, retrait de l'exploita	20			
	VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS	21			
FQ	Emprunts ⁽²⁾	22		0	
FR	Autres dettes financières ⁽²⁾	23			
FS	C- RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT	24	4 085 836	0	0
FT	D- EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE FINANCEMENT (C-B)	25	0 ou	183 648	
	VIII. VARIATION DE LA TRESORERIE	26			
	Trésorerie nette	27			
FU	à la clôture de l'exercice + ou -	28	0	6 572 693	
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou -	29	0	6 389 045	
FW	Variation Trésorerie : (+ si Emploi; - si Ressources)	30	FAUX ou	183 648	0
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé	31	183 648	0	

(1) à l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII

(2) remboursements anticipés inscrits séparément en emplois

CONTRÔLE (à partir des masses des bilans N et N -1)	#	Emplois	ou	Ressources
Variation du fonds de roulement (FdR) : FdR (N) - FdR (N - 1)	#	4 439 594	ou	0
Variation du B.F. global (B.F.G) : BFG (N) - BFG (N - 1)	#	0	ou	4 623 242
Variation de la trésorerie (T) : T(N) - T(N -1)	#	183 648	ou	0
TOTAL	#	4 623 242	=	4 623 242

CESAG
BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

1. CABANE Pierre (2004), *l'essentiel de la finance à l'usage des managers, maîtriser les chiffres de l'entreprise*, 2^e édition, Edition d'Organisation, Paris, 357 p
2. CORHAY Albert , & MBANGALA Mapapa (2007). *fondements de gestion financière: Manuel et applications*, 2^e édition, Edition de l'Université de Liège, Belgique, 355 p
3. BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline (2001), *gestion financière, manuels et applications, DECF, épreuve n°4*, 10^e édition, Edition Dunod, Paris, 495 p
4. BENNACEUR Samy, ABDELWAHED Omri (2003), *gestion financière*, Editions L'Harmattan, Paris, 331 p
5. BERNET- ROLLANDE Luc (2002), *principes de technique bancaire*, 25^e édition, Edition Dunod, Liège, 533 p
6. D'ARCIMOLES Charles-Henri et Jean Yves SAULQUIN (2000), *finance appliquée*, Edition Vuibert, 381 p
7. DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence (2007), *finance d'entreprise : DCG 6 manuels et applications*, Edition Dunod, Paris, 559 p
8. DE LA BRUSLERIE Hubert et ELIEZ Catherine (2003), *trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques*, Edition Dalloz, Paris, 680 p
9. DE LA BRUSLERIE Hubert (2002), *analyse financière, information financière et diagnostic*, Edition Dunod, Paris, 472 p
10. DEPREZ Michel et DUVANT Marcel (1997), *contrôle de gestion & gestion prévisionnelle, Tome 2*, Collection Techniplus, 3^e édition, Paris, 406 p
11. DOSSOGNE Sébastien (2003), *valorisation et cession d'entreprise: de l'intention à la finalisation, de la valeur au prix*, Edition : la chambre de commerce et d'industrie SA, Belgique, 377 p
12. DUCASSE Éric , Anne JALLET - Auguste, Christian Prat Dit Hauret, Stéphane OUVRARD (2005), *normes comptables internationales IAS/IFRS: Avec exercices d'application corrigés*, Edition DE BOECK, Bruxelles, 192 p
13. HUTIN Hervé (2010), *toute la finance*, 4^e édition, Edition d'Organisation, France, 1156 p
14. GAUGAIN Marc et SAUVÉE – CRAMBERT Roselyne (2004), *gestion de la trésorerie*, Edition Economica, Paris, 261 p
15. GINGLINGER Edith (1991), *gestion financière de l'entreprise*, Edition Dalloz, Paris, 138 p

16. LANGLOIS Georges et MOLLET Michèle (2004), *gestion financière, manuel et applications (DESCF/MSTCF)*, Edition Foucher, Paris, 380 p
17. LAURENT Emmanuel (2006), *optimiser la gestion de trésorerie par la modélisation économétrique des flux financiers: théorie et application à la trésorerie du régime général de la sécurité sociale en France*, Editions Publibook, France, 439 p.
18. MELOUX Thierry (2008) , *analyse 360°: Pratique de l'analyse financière des entreprises*, 2008, Edition Books on demand, France, 156 p
19. MELYON Gérard(2007), *gestion financière*, 4^e édition, Editions Bréal, France, 287 p
20. MEUNIER-ROCHER Béatrice (2006), *le diagnostic financier*, Edition Organisation, Paris, 273 p
21. NACER-EDDINE Sadi (2009), *analyse financière d'entreprise: méthodes et outils d'analyse et de diagnostic en normes françaises et internationales IAS-IFRS*, Edition. l'Harmattan, Paris, 277 P
22. NJAMPIEP Jacques (2008), *maîtriser le droit et la pratique du système comptable OHADA*, Editions Publibook, Paris, France, 912 p
23. PARIENTE Simon (2009), *analyse financière et évaluation d'entreprise*, Edition Pearson Education, France, 288 p
24. PELLICELLI Giorgio (2007), *Stratégie d'entreprise*, Edition De Boeck, 604 Pages
25. PIALOT Dominique (2007), *le guide complet de la création d'entreprise*, Edition l'express, Collection : Les guides L'Entreprise, 333 p
26. POULAIN Élisabeth , Martine MASSABIE-FRANÇOIS (2002), *lexique du commerce international: les 2 600 mots actuels et pratiques de l'import-export*, Editions Bréal, 240 p
27. RAMAGE Pierre (2001), *analyse et diagnostic financier*, Edition Organisation, Paris, 407 p
28. RENARD Jacques (2006), *théories et pratiques de l'audit interne*, 4^e édition, Edition Organisation, Paris, 479 p
29. ROUSSELOT Phillipe et VERDIE Jean François (1999), *la gestion de la trésorerie*, Edition Dunod, Paris, 292 p
30. SION Michel (2003), *gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, Edition Dunod, Paris, 271 p
31. TEULIE Jacques et TOPSACALIAN Patrick (2000), *finance*, Edition Vuibert, Paris, 763 p

❖ Articles

32. AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprise) (2003), *gestion de trésorerie des PME-PMI*, 82 p

33. HOARAU Christian (2001), *groupe revue fiduciaire, maîtriser le diagnostic financier*, Edition Fourcher, Paris, 192 p

CESAG - BIBLIOTHEQUE