



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Maîtrise Professionnelle  
de Techniques Comptables et  
Financières  
(MPTCF)  
Promotion  
2008/2009**

**Mémoire de fin de formation**

**THEME**

**OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE : CAS  
POSTEFINANCES SENEGAL**



**Présenté par :**

**OUMOU GUEYE**

**Dirigé par :**

**KOUASSI Alexis**

**Professeur en Gestion  
de trésorerie au CESAG**

Mar 2011

**M0092MPTCF11**

## Dédicaces

Je tiens à dédier ce travail :

- à mes parents, Mr Souleymane GUEYE et Mme Gueye Aminata Sow ;
- à mon frère et ma sœur ;
- ainsi qu'à tous les membres de ma famille et amis ;
- à tous mes collègues de Postefinances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## Remerciements

Je tiens à remercier :

Tout particulièrement mes parents qui m'ont éduqués, aidés, et soutenus tant moralement que financièrement tout au long de mes études ;

-Mon frère et ma sœur, cousins et cousines et à l'ensemble de ma famille ;

-Mon Directeur de mémoire, Monsieur Alexis KOUASSI pour son aide et sa disponibilité ;

-Monsieur Babacar Gueye DIOP, Chef du Service de la Trésorerie de Postefinances ;

-Monsieur Abdoulaye THIMBO, Chef du département de la Comptabilité Auxiliaire pour sa compréhension ;

-Monsieur Abdoulaye NIANG, Chef du département d'appui et de coopération aux structures financières et décentralisées à Postefinances ;

-A mes camarades de promotion qui ont développé un esprit de famille et de solidarité remarquable ;

-Tout le personnel du CESAG (professeurs, agents en service à la bibliothèque et des autres services) ;

-A mes collègues de Postefinances ainsi qu'à ceux qui ont de près ou de loin contribué à la réalisation de ce document.

## Listes des sigles et abréviations

**BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement

**BIS** : Banque Islamique du Sénégal

**BOA** : Banque Of Africa

**BRM** : Banque Régionale des Marchés

**CCP**: Centre des Chèques Postaux

**CDC** : Caisse de Dépôt et de Consignation

**CNE** : Caisse nationale d'Epargne

**CMT** : Choice Money Transfert

**DAF** : Direction Administrative et Financière

**DAT** : Dépôt à Terme

**FCP** : Fonds Commun de Placement

**GTZ** : Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Coopération Technique Allemande)

**IPRES** : Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal

**ME** : Money Express

**MECAP** : Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Agents du secteur public et parapublic

**OPT** : Office des Postes et Télécommunication

**SFD** : Service Financier Décentralisé

**SICAV** : Société d'Investissement à Capital Variable

**SONATEL** : Société Nationale de Télécommunication

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

**WU** : Western Union

## **TABLEAUX :**

Tableau 1 : Fonds de roulement global.....	9
Tableau 2: Besoin en Fonds de roulement net.....	9
Tableau 3:Plan de financement.....	21
Tableau 4:Budget de trésorerie.....	23
Tableau 5: Fiche de trésorerie par décade (en valeur).....	24
Tableau 6 : Modèle d'analyse.....	30
Tableau 7: Budget semestriel 2010 .....	47
Tableau 8: Réalisations semestrielles 2010 .....	49
Tableau 9: Ecart entre les réalisations et les prévisions budgétaires du premier semestre 2010.....	50
Tableau 10: Récapitulatif des taux de rémunération sur comptes à vue.....	51
Tableau 11: Plan de trésorerie du 1er semestre 2010 .....	52
Tableau 12 :Récapitulatif des titres détenus par Postefinances .....	54
Tableau 13 : Proposition de plan de trésorerie .....	56

## **FIGURE :**

Figure 1 : Evolutions des recettes et des dépenses prévisionnelles .....	48
Figure 2 : Evolution des recettes et des dépenses réelles .....	49

## Table des matières

Dédicaces .....	i
Remerciements .....	ii
Listes des sigles et abréviations .....	iii
Tableaux : .....	iv
Figures : .....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: ETUDE THEORIQUE DE LA TRESORERIE.....	6
Chapitre 1 : Généralité sur la trésorerie .....	8
1.1    La trésorerie.....	8
1.1.1    Définition de la trésorerie .....	8
1.1.2    Typologie de la trésorerie.....	10
1.2    La gestion de la trésorerie .....	12
1.2.1    Définition de la gestion de la trésorerie et rôle du trésorier .....	12
1.2.2    Objectifs et moyens de financements de la trésorerie.....	14
Chapitre 2 : L'optimisation de la trésorerie .....	18
2.1    Définition et Objectifs.....	18
2.1.1    Définition .....	18
2.1.2    Objectifs.....	19
2.2    Outils de prévision et moyens d'optimisation.....	19
2.2.1    Les outils de prévision de la trésorerie.....	20
2.2.2    Les moyens d'optimisation de la trésorerie : .....	25
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....	29
3.1    Modèle d'analyse .....	29
3.2    Collecte et analyse de données.....	30

DEUXIEME PARTIE:OPTIMISATION DE LA TRESORERIE AU SEIN DE POSTEFINANCES.....	32
Chapitre 4 : Présentation de la trésorerie de Postefinances.....	34
4.1    Présentation générale de Postefinances.....	34
4.1.1    Historique et activité .....	34
4.1.2    Organisation Structurale de Postefinances : .....	36
4.2    Structuration de la Trésorerie à Postefinances.....	39
4.2.1    L'activité Financière.....	40
4.2.2    Impact de la trésorerie sur l'exploitation de Postefinances : .....	43
Chapitre 5 : Optimisation de la gestion de la trésorerie.....	45
5.1    Les outils de prévisions de la trésorerie de Postefinances.....	45
5.1.1    Le budget de trésorerie : .....	45
5.1.2    Le plan de trésorerie : .....	46
5.2    Analyse des outils de prévision .....	46
5.2.1    Le budget de trésorerie .....	47
5.2.2    Le plan de trésorerie.....	51
5.3    La gestion des excédents et des déficits de trésorerie.....	53
5.3.1    Les placements financiers.....	53
5.3.2    Les sources de financements.....	54
Chapitre 6 : Recommandations et mesure de mise en œuvres .....	55
6.1    Recommandations : .....	55
6.1.1    Le budget de trésorerie .....	55
6.1.2    Le plan de trésorerie.....	55
6.1.3    La gestion des excédents et déficits .....	57
6.2    Mesures de mise en œuvre .....	57
6.2.1    Relative à la Direction Générale .....	57
6.2.2    Relative à la Direction financière.....	58

6.2.3	Relative au trésorier .....	58
CONCLUSION GENERALE.....		59
ANNEXES.....		61
BIBLIOGRAPHIE		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Jusqu'au début des années soixante dix, les entreprises évoluaient dans un environnement économique avantageux caractérisé par un régime de parités fixes garantissant une stabilité des cours, des taux d'intérêt faibles, des résultats d'exploitation positifs. Ce contexte favorable, confortait la position financière de l'entreprise et la mettait à l'abri des difficultés de financement. N'ayant point de soucis financiers à court et moyen terme, les préoccupations des entreprises étaient alors essentiellement internes et reposaient sur l'organisation de ses circuits financiers d'encaissement et de décaissement.

Au fil des temps, plusieurs événements sont venus perturber cette quiétude et contraindre les entreprises à sortir de leur torpeur :

- la parité de la monnaie par rapport au dollar devenait de plus en plus instable et imprévisible ;
- le choc pétrolier des années soixante dix a entraîné des perturbations majeures dans le fonctionnement interne des organisations et porté l'inflation à des taux très élevés ;
- l'ouverture des frontières aux produits et services étrangers soumettent les entreprises à une rude concurrence réduisant leur croissance et leurs résultats.

Ainsi, les chefs d'entreprises ont pris conscience des urgences qui les interpellaient, en créant au sein de leurs entités la fonction « trésorerie » et depuis, cette fonction n'a cessé de prendre de l'importance. Elle est devenue un facteur de compétitivité. Aussi pour faire face à des défis de rentabilités et de constance performance, est il impérieux pour les dirigeants d'entreprise d'actualiser leur approche de gestion et de faire preuve de rigueur notamment en matière de trésorerie. En effet, une gestion optimale de la trésorerie contribue de loin à l'amélioration des résultats financiers et partant de là, la rentabilité globale de l'entreprise.

L'atteinte des objectifs de l'entreprise à savoir la réalisation de profit maximum à travers son activité est dépendante de la maîtrise par celle-ci des charges qu'elle engage et des produits engendrés. La comptabilité lui est alors indispensable, puisqu'elle lui permet un suivi de ces charges et produits aboutissant à la détermination du résultat, du bénéfice et du profit.

La gestion de la trésorerie est l'une des fonctions financières de l'entreprise qui a le plus évolué au cours des dernières années en raison de l'évolution de son environnement et de l'extension du champ d'activité de la trésorerie qui intègre aujourd'hui la gestion dynamique

des risques. Cette évolution est aussi liée à la croissance des besoins et à la baisse des disponibilités.

Ainsi optimiser une trésorerie revient à avoir le moins possible de fonds liquides ne rapportant pas ou peu d'intérêt. Mais aussi, c'est avoir suffisamment de capitaux possibles pour assurer les paiements à terme. Optimiser la gestion de la trésorerie appelle aussi, désormais la poursuite de l'amélioration des prévisions et, au-delà, l'établissement d'une fonction de pilotage pouvant permettre aux organisations de mieux gérer leur liquidité.

C'est dans cette même dynamique de recherche de performance que La Poste du Sénégal a créé en 2006 la filiale para bancaire POSTEFINANCES, qui reprend les activités de la caisse nationale d'épargne et les activités des chèques postaux.

Autrement dit, Postefinances gère en quelques sortes de la trésorerie : collecte de l'épargne du public et gestion des comptes courants postaux ainsi que des mouvements de fonds de ses agences.

Toutefois, la gestion de cette manne financière collectée souffre de quelques lacunes d'ordre structurel.

En effet, la situation de compensation entre la Poste et Postefinances demeure très délicate. Ceci se traduit par un retard ou non paiement de sommes dues par la Poste pour le compte de Postefinances. Et ce retard impacte considérablement l'établissement de budget et plan de trésorerie par le trésorier dans le sens où ce dernier maîtrise à peine les délais de ses paiements. En outre, le solde du compte que détient Postefinances auprès du trésor est mal maîtrisé du fait que ces derniers ne communiquent de relevé à temps contrairement aux autres banques avec lesquelles le trésorier est en connexion quotidiennement.

En outre, la gestion des excédents de trésorerie laissent à désirer. En effet, étant donné que le trésorier a pratiquement les mains liées quant aux choix de placements ou des financements dans le cas échéant à faire, il ne peut prendre de décisions dans le cas où le solde de la trésorerie devient assez important (ce qui constitue pratiquement le quotidien de Postefinances).

Pour rendre la gestion de la trésorerie optimale, les solutions suivantes pourraient être envisagées :

- la connaissance des mécanismes bancaires afin de réduire les frais financiers et optimiser les produits financiers ;
- le développement d'une culture de trésorerie zéro au sein de Postefinances ;
- l'élaboration d'un plan de trésorerie pour mieux prévoir
- la mise en place d'outils adéquats permettant d'optimiser la trésorerie.

Cette dernière alternative attire notre attention car elle complète et intègre les autres solutions. Elle nous conduira nécessairement à nous poser les questions suivantes :

- Quels sont les outils de gestion de la trésorerie utilisés à Postefinances ?
- Les différents points précités ne sont ils pas des outils permettant d'optimiser la gestion de la trésorerie ?

C'est pourquoi notre thème centré sur optimisation de la gestion de la trésorerie au sein de Postefinances, relève d'un caractère important jugé même nécessaire aussi bien pour le groupe La Poste que pour le grand public qui confie ses économies à la filiale.

Dans un premier temps nous allons nous intéresser à la situation actuelle en d'autres termes comment cette trésorerie est elle gérée par Postefinances, ensuite comment faire pour la rendre optimale ? Autrement dit, essayer de déboucher sur des solutions permettant à Postefinances d'améliorer la gestion de sa trésorerie.

L'objectif principal de cette étude est de proposer une meilleure gestion de la trésorerie de Postefinances à travers la diversité des outils de gestions de même que les placements afin d'optimiser les produits financiers. Il s'agira spécifiquement :

- de décrire et d'analyser la gestion de la trésorerie telle que pratiquée à Postefinances ;
- d'approfondir l'analyse sur les outils de prévision de la trésorerie de même que les choix de placements et de financements ;
- de faire des propositions d'amélioration.

Cette étude est d'une grande importance pour Postefinances dans le sens où elle lui permettra de mieux optimiser sa trésorerie en prévoyant au mieux ses encaissements et décaissements futurs à l'aide de budget et plan de trésorerie.

Pour nous les stagiaires, cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances acquises pendant les cours tout en les confrontant avec les réalités du terrain.

Et enfin pour le CESAG, elle permettra d'enrichir la bibliothèque d'un document qui pourra être consulté par ses futurs managers.

Pour mener à bien ce présent mémoire, le premier volet sera consacré aux principaux fondements de la gestion de la trésorerie dans sa généralité, ses méthodes d'optimisation et bien sûr la méthodologie à adopter afin de parvenir à l'appliquer à l'entité étudiée.

Dans le second volet nous parlerons de son utilisation au sein de Postefinances à travers l'aspect général de l'entreprise, ensuite la description de l'existant pour aboutir à la proposition d'amélioration du système de gestion de la trésorerie..

**PREMIERE PARTIE :**  
**ETUDE THEORIQUE DE LA TRESORERIE**

Cette première partie servant de repère à notre étude, doit être constituée d'un état de connaissance générale et théorique sur la gestion de la trésorerie. Cette dernière présente la particularité d'être applicable à tous les commerces et à toutes les industries ainsi que d'être souvent une nécessité immédiate. L'urgence des besoins de liquidités ne devraient être négligées.

Sur la base des principes et méthodes dont il dispose, le trésorier pourra faire un suivi précis des besoins et des disponibilités à court terme de l'entreprise pour gérer sa trésorerie Il convient ainsi de prévoir une situation future des flux de l'entreprise

Ainsi, cette première partie sera structurée en trois grands chapitres, le premier traitera des généralités sur la trésorerie, le deuxième l'optimisation de la trésorerie en terme d'objectifs et de moyens et le dernier abordera la méthodologie devant être utilisé pour mener à bien cette étude.

## Chapitre 1 : Généralité sur la trésorerie

La trésorerie demeure une branche phare pour toute organisation. Sa connaissance et sa maîtrise demeurent donc essentielles pour cette dernière, c'est dans ce sens que nous allons de prime abord l'étudier dans sa généralité depuis son origine dans l'entreprise.

### 1.1 La trésorerie

Partons d'abord des différentes définitions données à la trésorerie avant d'aboutir au fonctionnement même du système car selon BELLIER DELIENNE et KATH (2000), un certain nombre d'approches visant à cerner la trésorerie d'une entreprise sont possibles.

#### 1.1.1 Définition de la trésorerie

Il existe deux types d'approches en matière de définition de la trésorerie : l'approche statique par le bilan et l'approche dynamique par les flux que nous examinerons.

##### 1.1.1.1 Approche par le bilan

La trésorerie est définie par CONSO (1997) comme étant l'aptitude de l'entreprise à maintenir un degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. En effet c'est la différence entre les éléments permanents et les éléments cycliques. Les éléments permanents sont les éléments stables qui sont plus ou moins indépendants du niveau d'activité, du cycle d'exploitation de l'entreprise, et qui représentent la structure de cette dernière. Ils permettent la définition du **fonds de roulement** qui est la partie des ressources permanentes qui reste disponible pour financer l'activité de l'entreprise après avoir couvert les immobilisations.

**Tableau 1 : Fonds de roulement global**

VALEURS IMMOBILISEES NETTE	CAPITAUX PROPRES
	DETTES FINANCIERES A + D'UN AN
<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL</b>	

*Source : SION (2003)*

Les éléments cycliques sont directement rattachés au niveau d'activité de l'entreprise et à son cycle d'exploitation, et qui vont varier en fonction de ceux-ci : il s'agit d'emplois circulants et de ressources cycliques. Par définition, la différence entre emplois circulants et ressources cycliques est **le besoin en fonds de roulement**. Il représente selon DEPALLENS et JOBARD (1997), un besoin financier positif ou négatif généré par l'activité de l'entreprise et reste un élément indépendant de sa structure.

**Tableau 2: Besoin en Fonds de roulement net**

STOCKS	FOURNISSEURS AUTRES DETTES D'EXPLOITATION (Etat, personnel, acompte reçus)
CREANCES	<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET</b>

*Source : SION (2003)*

Dans l'approche fonctionnelle la trésorerie nette (TN) apparaît comme la résultante de l'équilibre entre fonds de roulement et besoin de financement.

$\text{LA TRESORERIE NETTE} = \text{FONDS DE ROULEMENT} - \text{BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT}$
--

Selon GARSULT et PRIAMI (1997), la Trésorerie nette permet d'ajuster le fond de roulement au Besoin en Fond de roulement. En ce sens, elle a une fonction d'équilibrage des emplois et des ressources.

### 1.1.1.2 Approche par les flux

La trésorerie est la différence entre les nombreux flux entrant et sortant dont les causes sont liées à la vie économique globale de l'entreprise (LEROY, 2001 :21). Le propre de la trésorerie est donc d'être en perpétuel mouvement. Son pilotage suppose par conséquent une capacité d'anticipation sur les flux financiers et de réaction pour procéder en permanence et rapidement à des arbitrages. Cette définition par les flux constitue l'approche dynamique de la trésorerie. Elle vise à donner le film de l'évolution de la trésorerie.

$$\text{TRESORERIE DE FIN DE PERIODE} = \text{TRESORERIE DE DEBUT DE PERIODE} + \text{ENCAISSEMENTS DE LA PERIODE} - \text{DECAISSEMENTS DE LA PERIODE}$$

## 1.1.2 Typologie de la trésorerie

Afin de mieux cerner les composants de la trésorerie, il est primordial de différencier la trésorerie active avec la trésorerie passive d'une part et la trésorerie au jour avec la trésorerie zéro d'autre part.

### 1.1.2.1 La trésorerie active et la trésorerie passive

La trésorerie active est constituée de l'ensemble des éléments de l'actif parfaitement ou très liquide, à savoir :

- les valeurs mobilières de placements : elles sont constituées de l'ensemble des actifs financiers acquis par l'entreprise mais qui n'ont pas de valeur stratégique et qui visent plutôt à réaliser des plus-values ;
- le solde des comptes bancaires débiteurs : ensemble des disponibilités déposées sur le compte bancaire de l'entreprise ;

- la caisse : ensemble des pièces et billets détenus par l'entreprise (son fonds de caisse par exemple).

La trésorerie passive regroupe les éléments suivants :

- les concours bancaires et autres facilités de caisses : consentis par un établissement pour financer l'activité quotidienne de l'entreprise ;
- les soldes bancaires créditeurs : si le compte bancaire de l'entreprise est négatif, alors elle devra combler son découvert le plus rapidement possible.

### 1.1.2.2 La trésorerie au jour et la trésorerie zéro

Dans le budget de trésorerie, les prévisions sont établies en termes de flux de fonds (hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels). Le financier est confronté quotidiennement à des décisions relatives à l'arbitrage entre les différents moyens de paiement (espèces, virement, effets, etc.) et entre l'affectation des emplois et des ressources aux différentes banques qui gèrent les comptes de l'entreprise. De ce fait, l'information dont dispose le financier doit être très détaillée.

La trésorerie zéro, ou encaisse zéro, peut être définie comme une modalité de gestion de la trésorerie dans laquelle, chaque jour, les soldes en valeur des comptes, dans les différentes banques, doivent se rapprocher le plus possible de zéro. En d'autres termes, les montants excédentaires doivent faire l'objet de placement systématique. Elle consiste donc à organiser et à gérer les flux de trésorerie afin d'éviter toute encaisse oisive.

Par contre, l'objectif de la trésorerie au jour le jour est de minimiser le coût de ressources financières à court (crédits de trésorerie) et d'optimiser éventuellement la rentabilité des disponibilités oisives (DUPLAT, 2004). Les contraintes que doit subir le financier sont nombreuses : flux de fonds aléatoires, variété des conditions bancaires en matière des coûts de financement et de rémunération des dépôts, etc.

Pour atteindre cet objectif, le financier devrait tendre vers une « trésorerie zéro ». En effet, traditionnellement, certains considèrent qu'une bonne solvabilité doit se traduire par une bonne liquidité réduite.

## **1.2 La gestion de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie est au cœur de l'activité financière d'une entreprise. Ainsi connaître ses bases et principes est important avant toutes choses.

### **1.2.1 Définition de la gestion de la trésorerie et rôle du trésorier**

Les entreprises ont trop longtemps accordé une attention secondaire à la gestion de la trésorerie.

#### **1.2.1.1 Définition de la gestion de la trésorerie**

Au cours des dernières années, la gestion de la trésorerie a connu bien des évolutions d'où la nécessité d'appréhender les différentes approches.

##### **a) Approche classique**

La gestion de la trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme, et à assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions tout en optimisant la rentabilité des fonds (LEROY, 2001 :21 ). Elle permet aussi de négocier les financements à court terme indispensable. A l'instar de nombre de dilemmes classiques en gestion, la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et le risque. Elle regroupe ainsi, l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, à moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

##### **b) Autres approches**

La gestion de la trésorerie tend actuellement à se focaliser sur l'optimisation des processus de transferts financiers et sur le développement de systèmes d'information permettant de suivre en temps l'évolution de l'ensemble des paramètres internes à

l'entreprise et d'établir les connections adéquates avec les marchés financiers selon SAULQUIN et d'ARCIMOLES (2000).

### 1.2.1.2 Rôle du trésorier

Le métier de trésorier existe depuis plus d'une vingtaine d'année et s'est généralisé à partir des années 80. De plus en plus il occupe une place très importante au sein d'une entreprise.

Globalement, Le trésorier d'une entreprise a dans sa tâche plusieurs missions selon à accomplir FORGET (2004) parmi lesquelles nous pouvons citer :

- ◆ **La gestion des liquidités** : il s'agit d'améliorer les équilibres entre les différents comptes bancaires, d'arbitrer entre les différents modes de financement ou de placement, d'améliorer les procédures et l'organisation des circuits de transmissions des flux de trésorerie ;
- ◆ **La maîtrise des risques financiers** pour mettre l'entreprise à l'abri des risques de change, de taux, de contrepartie (clients et fournisseurs) dont les conséquences financières pourraient peser lourdement sur la santé de l'entreprise, en particulier en période tourmentée ;
- ◆ **La négociation des conditions bancaires** : elles doivent être les plus avantageuses possibles ;
- ◆ **La réduction du coût des services bancaires** par la maîtrise des supports de règlement adéquats, suivie du nécessaire contrôle de la bonne application des conditions négociées ;
- ◆ **La mise en place des outils** permettant l'optimisation des frais financiers et la maximisation des produits financiers (arbitrage entre le découvert bancaire et l'escompte d'effet de commerce ou entre le découvert bancaire et le placement...) tout en respectant la politique stratégique financière définie par le directeur financier ou la direction générale, tout en assurant la sécurité des moyens de paiement, afin d'éviter la falsification des chèques et des ordres de transfert, les détournements de fonds... ;
- ◆ **La mise en place de procédures** améliorant le circuit d'encaissement

- ◆ **La minimisation** des charges ou la maximisation des revenus financiers. Pour minimiser les charges ou maximiser les revenus financiers le trésorier devra :
  - agir sur les composantes du cycle d'exploitation (clients, stocks, fournisseurs) tant sur le plan du niveau de l'encours que de la vitesse de rotation de ces postes pour atteindre une situation de trésorerie moyenne équilibrée ou positive ;
  - mettre en concurrence les différents établissements financiers ;
  - privilégier le recours au capital social ;
  - utiliser les différentes formes d'aides publiques dans le cadre de nouveaux investissements.

### **1.2.2 Objectifs et moyens de financements de la trésorerie**

Avant d'optimiser une trésorerie, il faudrait tout d'abord en connaître ses objectifs et ses moyens de financements.

#### **1.2.2.1 Objectifs de la gestion de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie occupe une place décisive au sein de la fonction financière d'une entreprise d'après MARMUSE (1988). Globalement, la fonction financière doit savoir procurer à l'entreprise les capitaux dont elle a besoin, au moment où elle en a besoin et au moindre coût. Simultanément, elle doit veiller à ce qu'aucune forme des capitaux dont dispose l'entreprise ne soit utilisée ou mal utilisée.

L'importance de la gestion de la trésorerie tient au fait qu'elle est solidaire de toutes les autres fonctions, puisque tous les actes juridiques et commerciaux qui caractérisent la vie de l'entreprise entraînent en fin de compte un encaissement ou un décaissement. DEPREZ et DUVANT (1995) indiquent que la gestion de trésorerie doit conduire à une gestion équilibrée : gérer l'insuffisance et gérer l'excédent. D'une manière globale et quelque peu simpliste, on peut d'ailleurs affirmer qu'une entreprise ne peut exister et ne peut durer que si ses recettes sont supérieures à ses dépenses.

Ainsi la gestion de la trésorerie a plusieurs objectifs parmi lesquels on peut citer :

- éviter la situation de cessation de paiement ;
- minimiser le montant des frais financiers à court terme ;

- optimiser les placements ;
- contrôler le fonctionnement des comptes bancaires ;
- inciter les opérationnels (clients, fournisseurs, partenaires...) à mieux gérer les flux financiers.

### **1.2.2.2 Les moyens de financements**

L'insuffisance de trésorerie momentanée a dans certains cas une explication précise à laquelle correspond une réponse appropriée. Pour VIZZAVONA (2006), ces moyens de financements peuvent être déclinés en trois modes de financements :

#### **1.2.2.2.1 Le financement des créances et des stocks :**

Plusieurs formules de crédit proposées par les banques sont fondées sur le montant des créances commerciales et des stocks :

- escompte commerciale : l'entreprise cède à la banque les traites qu'elle a reçues de ses clients et dispose de la trésorerie correspondante. C'est donc une manière pour elle d'accélérer l'encaissement des créances ;
- crédit de mobilisation de créances commerciales : c'est un crédit global accordé au vu de l'ensemble des créances commerciales et qui n'est pas matérialisé par des traités endossés ;
- crédit documentaire : c'est à la fois un moyen de paiement et un moyen de financement applicable aux ventes à l'exportation ;
- crédit global d'exploitation : lorsque la situation financière de l'entreprise est saine et qu'un climat de confiance règne entre elle et la banque, cette dernière peut lui consentir un crédit global qui lui servira à financer une partie de son besoin en fonds de roulements ;
- le warrantage : il consiste à nantir un prêt à court terme sur un stock ;
- les crédits spécialisés : ils couvrent des stocks de matériels ou d'équipements qui entrent dans le cadre des marchés publics ou de marchés à l'exportation.

#### **1.2.2.2.2 Le financement des besoins généraux :**

Pour faire face aux besoins généraux, l'entreprise peut avoir recours :

- a la facilité de caisse : accord verbal du banquier pour qu'un compte reste débiteur quelques jours ;
- au découvert : l'utilisation du découvert doit être considérée comme une procédure normale ;
- au crédit de campagne : ils peuvent être utilisés pour les activités saisonnières dont la majeure partie des achats ou des ventes sont bloquées sur une période définie de l'année ;
- au billet de trésorerie : c'est un billet financier signé par une entreprise au profit d'une banque pour des durées moyennes qui vont de 15 jours à 3 mois ;
- au crédit spot : il fait l'objet d'un contrat sur mesure qui définit le montant, la durée, le taux et les règles de remboursement. C'est donc une formule très souple pour des prêts d'une durée inférieure à 3 mois.

#### **1.2.2.2.3 Le financement en dehors du circuit bancaire :**

Les principales sources de financement en dehors du circuit bancaire sont les suivantes :

- le crédit fournisseur : Dans la plupart des cas, il contribue à financer les stocks et les créances et donc à diminuer le besoin en fonds de roulement en retardant le règlement des factures dues aux fournisseurs ;
- les acomptes versés par les clients : Il contribue entre autres à diminuer les créances et par ricochet le besoin en fond de roulement ;
- les prêts interentreprises : Crédit que les entreprises s'accordent entre elles implicitement à travers les délais de paiement consentis par une entreprise à ses clients. C'est une source de financement qui peut être importante mais qui n'est pas sans risque, car contrairement aux banques, les entreprises ont des capacités assez faibles de mesurer la solvabilité de leurs clients à qui elles accordent des délais de paiement. C'est un des éléments du besoin en fonds de roulement ;

- le crédit bail : Le crédit-bail est un contrat de location d'une durée déterminée, passé entre une entreprise (industrielle ou commerciale) et une banque ou un établissement spécialisé, et assorti d'une promesse de vente à l'échéance du contrat. L'utilisateur n'est donc pas juridiquement propriétaire du bien mis à sa disposition pendant la durée du contrat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 2 : L'optimisation de la trésorerie

Dans ce chapitre nous nous attarderons sur les moyens permettant à une entreprise de mieux optimiser sa trésorerie. Nous allons tout d'abord donner une définition et objectifs de cette gestion avant d'aborder les moyens d'optimisation.

### 2.1 Définition et Objectifs

L'Optimisation de trésorerie est un moyen par lequel une entreprise espère faire rentrer sa créance le plus tôt possible. Afin de la cerner, il faudra nécessairement passer par son étude approfondie.

#### 2.1.1 Définition

L'optimisation de la trésorerie est l'objectif du trésorier, dans la mesure où l'objectif prioritaire d'un service de trésorerie consiste à minimiser les frais financiers et à maximiser les produits financiers. Certaines entreprises considèrent le service trésorerie comme un centre de profit qui doit contribuer à augmenter la rentabilité globale de l'entreprise, c'est-à-dire essentiellement la rentabilité financière (LEROY : 2001).

Fondamentalement, cette optimisation s'opère déjà en amont de la trésorerie, en ayant le souci permanent de gérer au mieux les différentes variables consécutives du BFR de l'entreprise, à savoir les stocks, les créances clients et les crédits fournisseurs. Une gestion efficace du cycle d'exploitation, en concertation avec tous les responsables des différents services, est une condition nécessaire à la performance du service de trésorerie. Néanmoins, l'optimisation doit également se réaliser en aval, dans la mesure où l'objectif idéal à atteindre en gestion de trésorerie est la trésorerie zéro (minimisation des frais financiers).

### 2.1.2 Objectifs

La performance de la gestion de la trésorerie et par conséquent celle du trésorier repose nécessairement sur une optimisation des flux d'après VERNIMMEM (2002). Cette optimisation doit toutefois prendre en compte de nombreuses contraintes spécifiques :

- l'asymétrie fondamentale entre les décaissements et les encaissements : l'entreprise maîtrise la date précise de ses décaissements, mais ne peut connaître la date précise des encaissements que de manière stochastique ;
- la structure particulière des coûts financiers de gestion de la trésorerie : en effet, les crédits à court terme génèrent des frais proportionnels aux montants empruntés (agios), des frais fixes (commissions) et des taxes (TVA sur commissions bancaires). Chaque catégorie de crédit a une structure de coûts spécifique ;
- le caractère modulable ou non des outils d'emprunt et de placement : la concordance des échéances demeure un des paramètres les plus complexes à gérer en raison des jours de valeurs et du float. Le float se définit comme la trésorerie résultante du décalage existant entre les dates de débit et les dates de crédit des comptes des clients du système bancaire (les fonds étant pendant cette période mis gratuitement à sa disposition) ;
- l'interconnexion généralisée des systèmes d'informations : le modèle d'optimisation le plus simple de la gestion de la trésorerie consiste à généraliser les transferts de fonds et à limiter les montants et les durées des créances dont l'entreprise est propriétaire ;
- l'aversion au risque ou à la propension à la sécurité : Le niveau minimal de trésorerie de sécurité (assimilable au stock-outil ou niveau de stock incompressible destiné à faire face aux aléas, sans que la production de l'entreprise ne soit interrompue), dont l'entreprise entend disposer dépend de l'aversion au risque du trésorier, et donc de facteurs psychologiques.

## 2.2 Outils de prévision et moyens d'optimisation

Pour une gestion optimale de la trésorerie, il faudrait mettre en place des outils de prévision en faisant leur suivi quotidien mais aussi faire un choix sur les différents moyens.

## 2.2.1 Les outils de prévision de la trésorerie

La capacité d'anticipation est un des savoir-faire différenciateurs de l'entreprise moderne et le restera sans doute pour les prochaines années. En effet, lorsque l'environnement économique est turbulent et imprévisible il est d'autant plus important d'imaginer les futurs possibles, afin de s'y préparer. Mais il faut bien comprendre que de nos jours prévoir ne signifie plus définir des objectifs en prolongeant les tendances constatées aujourd'hui. Mais il faudrait, explorer différents scénarios correspondant le mieux à une stratégie mûrement réfléchie afin de se préparer à réagir plus vite et mieux.

Ainsi selon FORGET (2004), la gestion de trésorerie prévisionnelle fait donc partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce simultanément de synchroniser au mieux ses décisions à long terme et à court terme, autour d'un fil conducteur cohérent explicité par sa stratégie. Les prévisions de trésorerie s'emboîtent en fonction d'un horizon glissant qui doit être à plusieurs niveaux :

- plusieurs années à l'avance à travers le **plan de financement** qui servira à préserver l'équilibre du haut du bilan ;
- 12 mois à l'avance par le biais du **budget de trésorerie** afin de vérifier que le budget d'investissement et les résultats d'exploitation sont compatibles avec les exigences de la trésorerie ;
- 30 jours à l'avance par la prévision décade par décade ;
- 10 jours à l'avance par la prévision jour par jour.

Ainsi les deux derniers points constituent les **prévisions à court terme** qui permettront à l'entreprise de prendre les meilleurs arbitrages possibles (placement ou crédit).

### 2.2.1.1 Le plan de financement

D'après VIZZAVONA (2008), le plan de financement a pour but de vérifier que le programme d'investissements retenus pour les prochaines années pourra bien être financé en combinant :

- l'autofinancement qui dépend de la rentabilité de l'exploitation ;
- une augmentation éventuelle du capital social par apport en numéraire ;

- un apport en compte courant des associés ;
- des prêts à long ou moyen terme.

Des simulations devront être faites en prenant plusieurs scénarios concernant :

- les hypothèses d'activités (chiffres d'affaires par produit, métier, fonction, département) ;
- le calendrier de mise en œuvre des investissements ;
- l'utilisation des différentes sources de financements dont la plus avantageuse est choisie en fonction de son taux, sa durée et du montant à emprunter.

En somme établir un plan de financement c'est choisir les sources de financements à moyen et long terme les plus favorables et faire des simulations sur le haut du bilan avec des tableaux d'emplois / ressources et bilans prévisionnels. Ainsi il est composé de la liste des emprunts choisis, des hypothèses d'autofinancements, des bilans prévisionnels, des tableaux d'emplois/ ressources prévisionnels.

**Tableau 3:Plan de financement**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total
<b>1 EMPLOIS</b>					
• Investissements					
• Remboursements d'emprunt					
• Dividendes .....					
<b>2 RESSOURCES</b>					
• Capacité d'autofinancements					
• Apport en capitaux propres					
• Cessions d'actifs					
• Emprunts nouveaux à moyens et long terme....					
<b>Sous total</b>					
<b>3 VARIATION DU FRNG (1-2)</b>					
<b>4 VARIATION DU BFR</b>					
• Stocks					
• Créances					
• Fournisseurs....					
<b>Sous total</b>					
<b>5 TRESORERIE (3-4)</b>					

Source : LEROY (2001 :35)

Dans ces simulations, les indicateurs de gestion, clefs à observer dans leur évolution sont :

- Les capitaux propres ;
- l'endettement ;
- l'indépendance financière ;
- le fonds de roulements net global (FRNG) ;
- le besoin en fonds de roulement ;
- la trésorerie.

Plusieurs itérations seront nécessaires pour faire le choix des meilleures formules de financements compte tenu :

- de la politique de rémunération des fonds propres et donc de l'autofinancement qui en résultera ;
- des emprunts possibles (montant, taux, durée) et des frais financiers supplémentaires qui en résulteront ;
- des crédits à court terme qu'il serait prudent de prévoir compte tenu d'un niveau d'incertitude raisonnable.

### **2.2.1.2 Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie est solidaire des autres budgets d'après LECLERE (1993). En effet, le budget de trésorerie doit être construit à partir du budget d'investissement et des budgets d'exploitation dont il est étroitement dépendant. Là aussi, il s'agit d'un processus itératif qui conduit au scénario considéré comme le meilleur.

Son rôle consiste à anticiper 12 mois à l'avance, les principaux encaissements et décaissements, en distinguant :

- les flux d'exploitation ;
- les flux hors exploitation afin de pouvoir à l'avance plus facilement, étudier des décisions telles que :
  - retarder ou accélérer un investissement ;
  - modifier les délais de règlement des clients ou de paiement des fournisseurs ;
  - rembourser un emprunt par anticipation.

Il est indispensable d'établir un budget de trésorerie pour vérifier qu'aucun risque de cessation de paiement ne guette l'entreprise pour les 12 prochains mois. Si le solde de trésorerie est négatif, il faut chercher les formes de crédit à court terme qui ramèneront

ce solde à un niveau voisin de zéro au moindre coût. Si ce solde est positif de façon durable, des formules de placement possibles pourront être recherchées.

**Tableau 4: Budget de trésorerie**

	Janvier	Février	...	Cumul
<b>EXPLOITATION</b>				
<b>1. Encaissements</b>				
• Ventes TTC				
<b>2. Décaissements</b>				
• Salaires				
• Matières premières				
• Sous-traitance				
<b>3. (1- 2) SOLDE D'EXPLOITATION</b>				
<b>HORS EXPLOITATION</b>				
<b>4. Encaissements</b>				
• Cessions d'actifs				
• Emprunts nouveaux.....				
<b>5. Décaissements</b>				
• Investissements				
• Remboursements				
• Dividendes.....				
<b>6. (4 – 5) SOLDE HORS EXPLOITATION</b>				
<b>7. (3 + 6) SOLDES</b>				
• Du mois				
• Cumul				

Source : ROUSSELET et VERDIE (1999 :56)

### 2.2.1.3 Les prévisions à court terme

La prévision à court terme se fait à deux niveaux :

- pour les 30 jours prochains, il est important d'établir une prévision décade par décade où les principales échéances (fournisseurs, impôt, salaires...) sont calées avec précision ;
- pour la prochaine décade (ou semaine), le même tableau sera utilisé jour par jour. Ces tableaux seront glissants, réactualisés en permanence et naturellement, tenus en date de valeur.

**Tableau 5: Fiche de trésorerie par décade (en valeur)**

	J1	J2	J3	...	J10
<b>ENCAISSEMENTS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chèques ( sur caisse , sur place , hors place )</li> <li>• Traités</li> <li>• Virements reçus.....</li> </ul>					
<b>1. Sous-total encaissements</b>					
<b>DECAISSEMENTS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virements émis</li> <li>• Traités domiciliés</li> <li>• Gros et Petits chèques...</li> </ul>					
<b>2. Sous-total décaissements</b>					
<b>3. (1 – 2) SOLDE avant DECISIONS</b>					
<b>DECISIONS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédit spot</li> <li>• Découvert</li> <li>• Placement</li> </ul>					
<b>SOLDE après DECISIONS</b>					

Source : ASCHENBROICH ET POLONIATO (1997 :42)

### 2.2.2 Les moyens d'optimisation de la trésorerie :

L'organisation de la gestion des comptes en banque, le choix des modes de paiements, l'arbitrage entre les modes de financements et de placement, doivent faire l'objet d'une attention certaine de la part du trésorier et constituent les moyens traditionnels de l'optimisation de la trésorerie d'une entreprise d'après GAUGAIN Et SAUVÉE-CRAMBERT (2004). On distingue :

- **Equilibrer entre les banques :**

L'équilibrage entre les banques s'affirme comme une des techniques de création d'économie sur la gestion des comptes bancaires (DUBOIS et KHATH ,1997). Il intervient dans les contextes où l'entreprise possède plusieurs banques et vise à minimiser les intérêts débiteurs. L'erreur d'équilibrage, appelée erreur de contre-phase, constitue une erreur classique en matière de gestion de trésorerie quand apparaissent à un même moment des soldes créditeurs en valeurs sur certains comptes et des soldes débiteurs sur d'autres ;

- **Arbitrer entre placements /découvert :**

Pour procéder à des arbitrages, le trésorier doit :

- partir d'une situation de trésorerie à jour et fiable ;
- définir la situation probable des prochains jours et décades suivantes ;
- simuler différents scénarios ;
- calculer l'incidence nette (l'enjeu) de chaque scénario ;
- enfin décider.

- **Utiliser des crédits à court terme :**

L'escompte et le découvert sont les éléments constitutifs du crédit à court terme. Cependant l'arbitrage entre les deux est une décision courante pour le trésorier d'une entreprise. Quand celle-ci dispose d'un portefeuille d'effets, la comparaison entre ces deux modes de financements est réalisée, puisque l'escompte correspond à un financement dont le coût est en théorie moins élevé ;

- **Utiliser des placements à court terme :**

Le trésorier doit aussi réaliser des arbitrages entre des modes de placement, dès lors que les comptes de l'entreprise sont excédentaires et que des profits sont possibles. Il peut ainsi recourir :

- une gestion en direct qui constitue un achat de titres auprès de sa banque ;
- une gestion collective sous forme d'achats d'Organisme de Placements collectifs en Valeurs Mobilières (OPCVM) en l'occurrence les FCP et les SICAV ;
- l'achat de produits bancaires classiques tels que les dépôts à terme ;
- placement auprès d'autres entreprises tel que l'escompte fournisseur qui demeure toujours un moyen très usité ou l'avance en compte-courant au sein d'un groupe.

- **Sécuriser les transactions :**

L'organisation du service de trésorerie doit être suffisamment sécurisée pour lutter contre un certain nombre de fraudes génératrices de pertes financières pour l'entreprise. L'entreprise doit veiller à la mise à jour régulière des pouvoirs de signatures, à la conservation. Ainsi les principales méthodes de sécurisation reposent essentiellement sur la dématérialisation des moyens de paiements papier au profit de virements sécurisés et la télétransmission des informations entreprise-banque sous un système d'information ;

- **Contrôler les conditions bancaires :**

Les conditions bancaires sont nombreuses, complexes, évolutives dans le temps ; il est donc nécessaire que le trésorier établisse un document qui récapitule l'ensemble de ces conditions négociées avec les différents partenaires financiers selon HERONDIN, D'ANTHENAY (2001). Les objectifs sont divers :

- permettre de prendre connaissance rapidement des conditions ;
- pouvoir les comparer aisément ;
- favoriser la négociation ;
- les réactualiser ;

- servir de base au contrôle des conditions réellement pratiquées.

- **Gérer les différents risques liés à la gestion de la trésorerie :**

Pour MEUNIER, DE BAROLET et BOULMER (1984), la gestion de la trésorerie repose sur une bonne maîtrise des flux, des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Son optimisation ne saurait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels toute entreprise est exposée. Le trésorier doit consacrer une part non négligeable de son activité à l'analyse et la gestion des quatre principaux risques que sont les risques de crédit, de change, de taux d'intérêt et de défaillance client.

- **le risque de crédit :** un débiteur peut devenir insolvable, partiellement ou totalement à la suite d'une mise en liquidation judiciaire par exemple. Dans certains cas, la créance pourra être récupérée mais les encaissements seront différés et le suivi de chaque dossier engendrera des coûts administratifs. Il est donc indispensable de choisir ses partenaires en l'occurrence les clients et de les maintenir sous surveillance afin de minimiser les risques et surtout réagir rapidement

- **le risque de change :** dès lors qu'elle exporte ou importe des produits ou des services, une entreprise est confrontée à des problèmes de change. Elle doit en particulier définir avec le client ou le fournisseur concerné la monnaie de facturation, le délai et le mode de paiement, la monnaie de règlement. Le risque de change peut être favorable, nul ou défavorable. Il dépend directement de l'évolution du franc par rapport à l'évolution des autres devises de facturation, d'emprunt ou de prêt.

- **Le risque de taux d'intérêt :** il résulte du risque de fluctuation au cours du temps des taux d'intérêt. Il peut avoir comme conséquences l'augmentation ou la diminution d'une dette, une rémunération plus importante ou moins importante d'un placement, une plus ou moins value sur une créance ou un placement.

- **Le risque de défaillance des clients :** On appelle risque de défaillance du client le risque d'impayé ou de retard de paiement par rapport à l'échéance prévue. Ce risque de nature commerciale est classé en comptabilité dans les risques d'exploitation que supporte l'entreprise. En effet, ce risque pèse directement sur le compte de résultat de

l'entreprise, d'une part par les provisions que l'entreprise doit passer à la naissance du risque d'impayé, et d'autre part par la perte comptable qui ampute le résultat net de l'exercice lorsque le risque se réalise. Au niveau de la trésorerie, cela se traduit par un retard à l'encaissement prévu qui va grever le compte courant pendant la durée du retard, ou alors par un déséquilibre du plan de trésorerie glissant qui va induire une modification dans le financement des emplois. Tout événement imprévu entraîne un déséquilibre des prévisions de trésorerie. Le risque de crédit client concerne les entreprises via les créances qu'elles accordent à leurs clients.

Evidente pour tout trésorier de moyenne et grande entreprise, cette gestion des risques l'est parfois moins au sein des petites entreprises. Celles-ci sont pourtant exposées aux mêmes risques, le risque de change pouvant ne pas exister en l'absence de relations avec l'étranger. Notons aussi qu'il peut arriver que le trésorier doive gérer le risque de défaillance des clients qui survient en général en période de crise.

## Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Pour mieux cerner les aspects de notre sujet d'étude, nous allons tout d'abord décrire notre modèle d'analyse les ainsi que des méthodes de recherches devant être utilisées

### 3.1 Modèle d'analyse

Pour qu'une étude soit prise en compte dans son ensemble, il est impératif de dresser un modèle d'analyse.

#### 3.2.1 Description de démarche

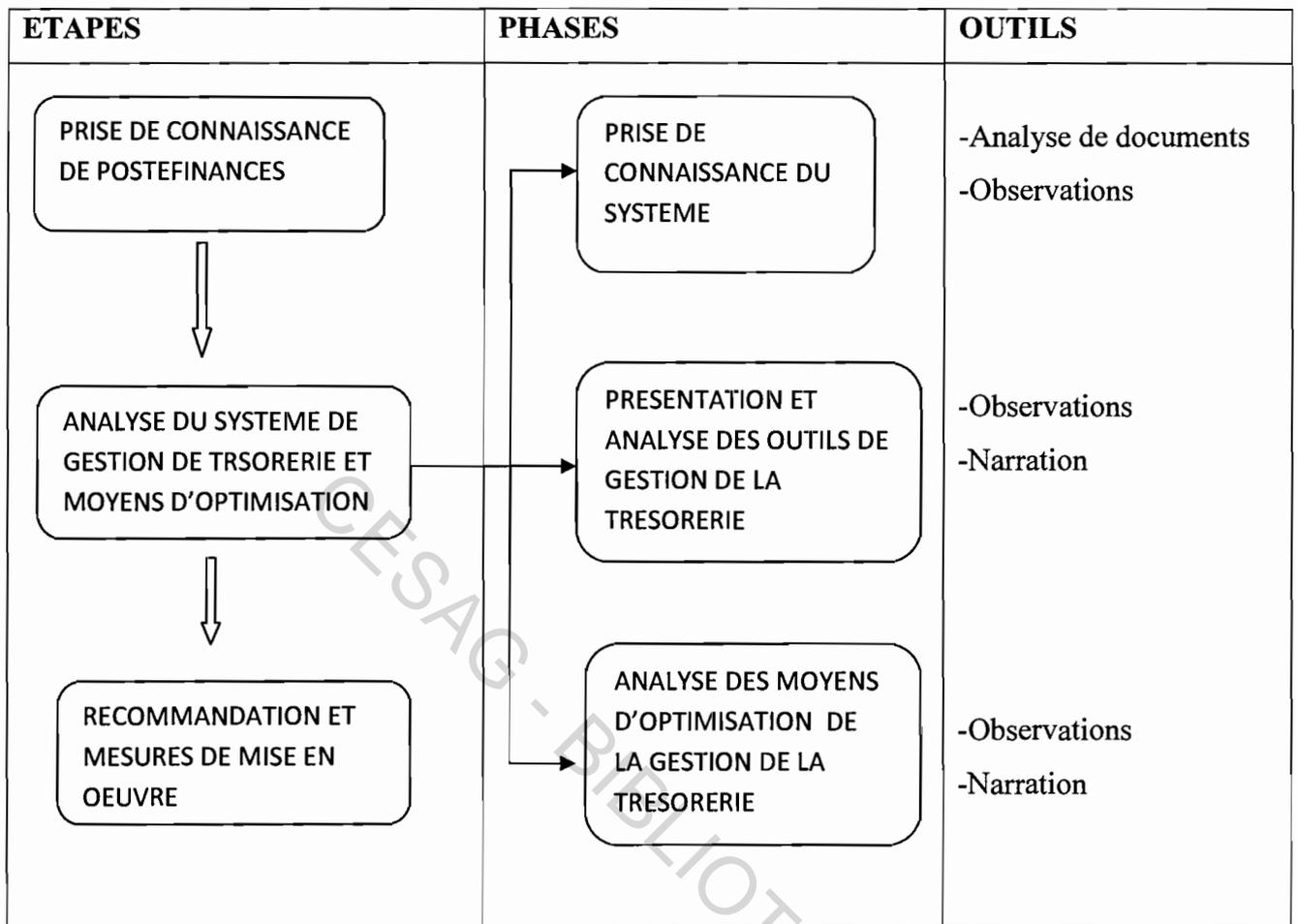
La présentation de l'entité, avec laquelle cette étude sur la trésorerie sera menée, est primordiale. De ce fait il en découlerait des liens qui pourraient survenir entre le service de la trésorerie avec d'autres en l'occurrence celui du département du réseau.

En outre, une analyse du système de trésorerie et plus particulièrement des outils de suivi (budget et plan de trésorerie) permettrait de déceler des failles dans ce système afin d'en apporter des améliorations.

#### 3.2.2 Schéma descriptif du modèle d'analyse

La démarche adoptée dans le cadre de cette étude sera résumée par le schéma suivant :

**Tableau 6 : Modèle d'analyse**



Source : nous même

### 3.2 Collecte et analyse de données

Pour mener à bien cette étude sur la trésorerie, les méthodes de recherches suivantes ont été privilégiées :

- Collecte des informations auprès des acteurs impliqués de la gestion de la trésorerie en l'occurrence le responsable de la trésorerie et son assistante ;
- Nous avons assisté à l'exécution des opérations de décaissements et d'encaissements. Nous avons assisté par la même occasion, le trésorier dans l'exécution de ses taches quotidiennes en vu de nous assurer de l'exactitude des propos recueillis

### **3.1.1 Les techniques d'investigation**

Pour mener à bien cette étude, nous avons porté notre choix sur deux techniques d'investigations :

- la recherche documentaire : c'est un outil qui va permettre d'appréhender les bases théoriques du thème et d'avoir le maximum d'information sur notre sujet. Ainsi, nous avons consulté la documentation disponible à savoir l'organigramme, les états financiers ;
- l'entretien : cet outil nous a permis d'appréhender des données qualitatives sur notre thème. Il a été fait avec le chef du service de la trésorerie par une série de questions réponses. Aucun questionnaire n'a été administré.

### **3.1.2 Délimitation du champ de recherche**

Nos recherches sur la gestion de la trésorerie ne pourront pas couvrir tous les aspects, de ce fait la trésorerie découlant de la compensation entre La poste et Postefinances ne sera pas développée.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**OPTIMISATION DE LA TRESORERIE AU SEIN DE POSTEFINANCES**

Apparemment simple, les problèmes de gestion de trésorerie sont en fait complexes et d'une grande importance. Les maîtriser nécessite des réflexions approfondies et une bonne méthode d'approche. C'est ainsi que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à chercher à rendre leur système performant. Postefinances n'échappe pas à cette règle. Une prise de connaissance des urgences qui l'interpellent s'avèrent nécessaire.

Cette deuxième partie nous permettra de procéder au diagnostic de la gestion de la trésorerie de Postefinances en nous basant sur le modèle d'analyse élaboré dans la première partie. En outre des propositions d'améliorations seront faites dans le but d'optimiser cette gestion.

Pour ce faire, le travail sera décliné en trois axes. Nous allons tout d'abord présenter l'entité à savoir Postefinances ensuite procéder à la présentation et à l'analyse de la gestion de la trésorerie pour enfin aboutir à des solutions d'amélioration de ce système.

## Chapitre 4 : Présentation de la trésorerie de Postefinances

Après avoir étudié ce qu'est la trésorerie et les moyens à utiliser afin de parvenir à une gestion plus optimale, essayons de le transposer concrètement dans une entreprise de la place : Postefinances.

### 4.1 Présentation générale de Postefinances

Avant de dérouler notre étude sur la trésorerie, il serait intéressant de débiter par la présentation de l'entité étudiée à savoir Postefinances.

#### 4.1.1 Historique et activité

Dans la présentation générale de Postefinances, nous allons retracer l'histoire de la naissance de la société ainsi la description de son activité.

##### 4.1.1.1 Historique

Postefinances est une filiale créée dans le cadre de la réforme du secteur postal au Sénégal. Sa création était déjà annoncée dans la lettre de politique sectorielle et les différents plans stratégiques de la Poste.

L'idée d'une filialisation des services financiers postaux remonte à plus d'une vingtaine d'année ce qui reflète l'intérêt que ce projet revêt pour les autorités. En effet, dès 1984, il avait été relevé la fuite importante vers le Trésor Public des liquidités des tiers gérés par la Poste et l'utilisation non contrôlée par l'ex OPT de ces fonds.

La mission qui avait fait ce constat, avait conclu que cette situation n'était pas de nature à favoriser une gestion efficace et la préservation des dépôts.

La Présidence de la République avait suggéré que la Caisse Nationale d'Epargne et les Comptes Courants Postaux soient extirpés de l'ex OPT et regroupés dans une institution bancaire publique. Les travaux relatifs à ce projet n'ont cependant pas été engagés, l'Etat ayant à l'époque, plutôt privilégié la création de la SONATEL et relayé au second rang le traitement des services financiers postaux.

Un autre dossier adossé à une étude de la CNE, sur un financement de la GTZ et des Caisse d'Épargne d'Allemagne a été par la suite ouvert en 1993. Comme pour le premier projet, celui-ci n'a pas abouti, semble-t-il en raison des craintes des autorités monétaires nées des lendemains de la restructuration du secteur bancaire intervenu en 1989-1990 avec pour conséquences principales la disparition de sept (7) établissements bancaires, l'indisponibilité des avoirs de la clientèle sur une longue période et le départ à la retraite d'un grand nombre de travailleurs.

Postefinances, filiale de la Poste a démarré ses activités le 02 janvier 2006. A coté des services financiers classiques de la Poste (CNE, CCP) dont elle a hérité, cette institution financière non bancaire est entrain d'élargir sa gamme de produit vers ceux de la banque, de l'assurance et de l'immobilier.

Il faut rappeler que Postefinances à l'instar des conditions de formes et de fonds exigées des banques est constituée sous forme de SA au capital minimum d'un milliard. Ce capital est en principe détenu à hauteur de 87.5% par la poste avec une couverture au profil du personnel à hauteur de 10% et des mutuelles affiliées à la poste à hauteur de 2.5%. Le budget de Postefinances est un budget de prudence reposant sur un business plan qui indique pour la première année des préalables en termes de produits et d'investissements de relance qui garantissent sa viabilité financière.

Ainsi la mission principale de Postefinances est de fournir un accès facile et simple des particuliers et entreprises des services financiers de base.

#### **4.1.1.2 Activités**

La filiation des services financiers postaux est un volet important du plan de développement stratégique actualisé par la Poste. Elle constitue une réponse adéquate aux différentes préoccupations de la Poste en tant que telle, l'Etat, les partenaires au développement et de la clientèle.

Postefinances a pour objet, tant au Sénégal qu'à l'étranger :

- toutes activités afférentes à la collecte de l'épargne par le biais des services CCP et de CNE ;
- les activités de transfert de fonds et autres services des établissements financiers ;

- les activités de placements, d'intermédiation commerciale et de représentation
- les opérations afférentes à la monétique.

Les activités de Postefinances portent sur toutes les opérations effectuées par le biais des CCP et CNE ainsi que l'ensemble des services se rattachant au fonctionnement actuel de ces centres. En d'autres termes, Postefinances s'occupe des activités para bancaire de la Poste. Les opérations de Postefinances se font au niveau des bureaux de Poste et des guichets installés dans l'étendue du territoire national.

L'objectif de Postefinances est de permettre une grande autonomie des activités financières et contribuer à la consolidation des finances publiques, la protection des déposants et l'amélioration de la qualité des services offerts ainsi que leurs élargissements à de nouveaux créneaux porteurs et à forte valeur ajoutée.

#### **4.1.2 Organisation Structurelle de Postefinances :**

L'organisation structurelle va tout d'abord faire ressortir les relations qu'ils peuvent exister entre Postefinances et La Poste ensuite présenter son organisation.

##### **4.1.2.1 Relation entre la Poste et Postefinances**

Postefinances et La Poste sont appelées à développer une synergie et une complémentarité de leur espace de vente. Les modalités de mise en œuvre du partenariat entre les deux institutions et de rémunérations par la filiale des services de La poste sont consignées dans une convention d'exploitation.

Les activités de la filiale sont adossées au réseau postal dont la densité contribue considérablement à l'amélioration de la rentabilité en permettant l'accès aux services financiers surtout dans les zones non bancarisées. L'optimisation des performances commerciales sur le réseau postal sera d'autant plus bénéfique à l'économie nationale que la filiale financière pourrait dans sa phase de maturité s'ouvrir à une clientèle institutionnelle (institution de micro finance) en plus de celle des particuliers indépendamment de la latitude d'abriter les lignes de crédit mises à disposition par l'Etat ou d'autres organismes destinées à des catégories ciblées.

La mise à disposition d'un réseau postal a permis à la filiale financière d'avoir les moyens d'assurer une certaine proximité avec la clientèle tout en offrant au groupe La Poste la possibilité de réaliser son ambition de croissance.

- **Les services**

La Poste a offert à Postefinances la possibilité d'effectuer des opérations dans ses bureaux. Pour ce faire, la filiale a aménagé dans certains bureaux un guichet destiné à ses propres activités ou s'appuyer exclusivement sur la Poste pour assurer tout autre service nécessaire.

En ce qui la concerne Postefinances offre à la Poste d'effectuer des opérations dans ses propres agences comme par exemple la vente de timbre ainsi que le paiement des redevances des boîtes postales. Au cours de la période de mise en place des services de la filiale, La Poste peut également à la demande de cette dernière, assurer un certain nombre de services.

- **La mise en œuvre**

Les opérations de filiale sont effectuées sur le réseau postal par des agents de la Poste qui y sont affectés. En fonction du niveau d'activités, le personnel de la filiale peut être chargé de gérer la relation clientèle des guichets dédiés, aménagés à cet effet dans les bureaux ciblés.

Toutefois, la Poste a l'obligation d'assurer dans tout son réseau la permanence et la qualité des services des activités ou opérations de la filiale.

Les opérations de la clientèle de Postefinances sont affectées auprès de tout bureau de Poste et aux horaires de fonctionnement habituels. Par ailleurs en cas d'évènement ou circonstance éventuelle, les guichets peuvent être ouverts d'un commun accord.

Postefinances dans le cas échéant dispense au personnel de la Poste une formation qui leur permet d'effectuer convenablement les opérations liées à ses activités. De ce fait elle doit assurer la sécurité des guichets de Postefinances installés dans les bureaux de Poste. A l'inverse, si dans les locaux propres de la filiale, il est effectué des opérations postales, la sécurité incombe à cette dernière.

#### 4.1.2.2 Présentation Structurelle de Postefinances

L'organisation de Postefinances est ainsi structurée (voir le schéma de l'organigramme en annexe 1 :

##### ❖ La direction Générale

Le directeur général est responsable de la Gestion et de l'administration courante de la société. Il assure les relations avec les pouvoirs publics, les principaux acteurs du secteur économique national et des organismes internationaux. Dans sa mission, il est assisté par des collaborateurs de haut niveau regroupés dans les structures suivantes :

- le conseiller Juridique et Fiscal
- la Cellule Audit et Contrôle Interne (CACI)
- la Cellule Marketing et Communication
- la cellule Informatique et Organisation

##### ❖ La Direction Administrative et Financière :

Elle est chargée :

- de la gestion administrative du personnel ;
- de l'organisation de la formation ;
- du suivi des comptes budgétaires ;
- de gérer les relations avec les partenaires sociaux ;
- de l'élaboration du budget ;
- du suivi des marchés et commandes ;
- de la tenue régulière de la comptabilité des produits et charges de Postefinances ;
- de la tenue dans les délais légaux de la comptabilisation et de la présentation des états financiers.

Ainsi elle comprend les quatre départements suivants :

- le Département Ressources Humaines
- le Département du Patrimoine et des Moyens Généraux
- le Département de la Comptabilité et des Finances

- le Département de la Comptabilité Auxiliaire

❖ **La Direction de l'exploitation :**

La Direction de l'Exploitation est chargée :

- de la politique de développement du réseau ;
- de la définition des objectifs et des moyens d'actions des agences ;
- de l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et stratégies ;
- du suivi du respect des normes d'efficacité et de qualité de service ;
- du suivi et du traitement des litiges et contentieux.

Ainsi elle comprend les quatre départements suivants :

- le Département du Développement du Réseau et des Opérations
- le Département des systèmes de paiements électroniques
- le Département d'Appui et de Coopération avec les SFD
- les Etablissements et Agences Commerciales

## **4.2 Structuration de la Trésorerie à Postefinances**

Le service de la trésorerie est directement rattaché au département de la comptabilité et des finances. Ce dernier dépend directement de la direction administrative et financière.

Il est chargé :

- du suivi des comptes bancaires et CCP ;
- du suivi des marchés financiers ;
- des placements et investissements financiers ;
- de la mise en place des plans de trésorerie ;
- du règlement des dépenses ;
- de la gestion du portefeuille ;
- des études financières ;
- analyse financière ;
- analyse prévisionnelle ;
- économique et financière des bilans et des comptes ;
- étude des fluctuations financières, etc ;

- de la centralisation des opérations importantes de versement et de décaissement ;
- du règlement des dépenses.

#### **4.2.1 L'activité Financière**

La trésorerie occupe une place primordiale dans l'exploitation de Postefinances. En effet Postefinances est une entreprise financière qui collecte des dépôts du public sous forme de CCP et de CNE et l'utilise à des fins de placement pour en tirer profit et pouvoir rémunérer une partie des dépôts clients. Ainsi, dans sa gestion de trésorerie, Postefinances est confrontée à trouver le meilleur arbitrage possible entre d'une part les stocks de sécurités à maintenir pour faire face aux retraits de la clientèle et aux services de transfert et d'autre part faire des stocks dormant le meilleur investissement pour couvrir les intérêts versés.

##### **4.2.1.1 Description de l'exploitation financière**

La trésorerie de Postefinances est animée par les rubriques ci-après : les ressources propres, la trésorerie confiée et les ressources latentes.

- **Les ressources propres :**

Ce sont l'ensemble des recettes qui appartiennent à la société et qui sont issues des différentes prestations de Postefinances. Les gains perçus des prestations de services sous forme de taxes, de commissions, de frais de gestions et d'ouverture de comptes.

- **La trésorerie confiée :**

La trésorerie confiée représente l'ensemble des dépôts des clients. Au niveau de Postefinances, nous avons deux sortes de dépôts : ceux qui sont rémunérés et ceux qui ne le sont pas. Les comptes cne sont des dépôts à vue mais font l'objet d'une rémunération au taux de 3.5% à la fin de l'année lorsque le solde du compte est supérieur ou égal à 25 000 FCFA.

Les comptes CCP sont des comptes courants, donc ils ne sont pas rémunérés en fin d'année. Ces différents types de comptes sont alimentés par dépôts en espèces, par remise de chèques, par mandats de versements ou encore par virements. Ces derniers concernent le plus souvent les virements internationaux qui sont pour la plupart des alimentations des sénégalais de l'extérieur.

Ces types de comptes, domiciliés au niveau de Postefinances, permettent aux propriétaires de donner des ordres de virements sur leur compte ou des autorisations de procuration. On parle d'ordre de virement permanent lorsque le client demande à Postefinances de payer à une tierce personne mensuellement une certaine somme. Il peut aussi demander à Postefinances de faire des mises à dispositions au profit d'un membre de sa famille ou d'un particulier. C'est dans ce cadre, que deux mutuelles ont été créées : la MECSEF (Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Sénégalais de France) et la MECSA (Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Sénégalais d'Amérique). En outre du fait de la forte présence des sénégalais dans les pays tel que l'Italie, l'Arabie Saoudite, l'Espagne, Postefinances reçoit beaucoup de demandes de la part des sénégalais vivant dans ses pays.

- **Les Ressources latentes :**

Les ressources latentes concernent les fonds de sécurité détenus de manière oisive pour faire face aux demandes de retraits de la clientèle et aux paiements des transferts. Cependant il est important de souligner que ces fonds n'appartiennent pas à Postefinances. Dans certains cas, les opérateurs de transferts mettent à la disposition de Postefinances une somme bloquée dans un compte qui sera débloquée qu'après paiement des transferts reçus par Postefinances et avec l'accord de l'opérateur. Il peut aussi arriver que Postefinances paie à l'avance les ordres de transferts et que la compensation se fasse **48 heures** après l'opération.

#### **4.2.1.2 Classification de la trésorerie**

Deux types de trésorerie sont rencontrés lors du déroulement des activités du service de la trésorerie à Postefinances : la trésorerie courante et la trésorerie d'exploitation.

- **La trésorerie courante**

Elle représente la gestion quotidienne de la trésorerie, en d'autres termes, c'est la gestion de la trésorerie au jour le jour et qui consiste à estimer et à orienter l'évolution des soldes de manière à pouvoir satisfaire aux désintéressements des créanciers, en attendant de faire fructifier l'argent disponible.

Le suivi se fera quotidiennement sur une fiche de telle sorte que soient mentionnées, avec un minimum d'erreurs tolérables et avec beaucoup de clartés, toutes les recettes et dépenses du jour. Cette tenue quotidienne répond au souci d'établir des soldes mensuels de trésorerie et d'avoir une connaissance des besoins journaliers de trésorerie dans l'optique de prendre à temps les décisions qui s'imposent aux situations de la société.

Ainsi chaque jour POSTEFINANCES encaisse des produits dans le but de faire face aux dépenses.

- **Produits courants** : Ce sont des revenus qui proviennent directement de l'activité de la société et qui les tire à partir de prestations de services. Un compte spécial reçoit quotidiennement les produits courants, cependant du fait que certaines charges sont urgentes et courantes et du caractère fixe de certains produits (frais de gestion de compte), des tensions de trésorerie sont régulièrement notées dans ce compte ;

- **les dépenses courantes** : Ces dépenses souvent courantes et urgentes sont liées à l'activité de POSTEFINANCES. Les charges d'exploitation que l'on retrouve au sein de Postefinances sont : le transport, les services extérieurs A et B, les impôts et taxes, les charges de personnel et les autres charges. Pour ce faire le trésorier établit le budget de trésorerie qui permet de faire une estimation des ressources et des emplois.

- **La trésorerie d'exploitation :**

En dehors de la trésorerie de fonctionnement, le trésorier dans sa gestion quotidienne doit gérer la trésorerie d'exploitation. Il s'agit, par ailleurs, pour le trésorier de faire des

placements avec l'argent qui risque de dormir dans ses caisses ou dans certaines banques sans intérêts majeurs, mais aussi de suivre les opérations de compense.

#### **4.2.2 Impact de la trésorerie sur l'exploitation de Postefinances :**

La trésorerie joue un rôle phare dans les activités de Postefinances. Pour ce faire, le trésorier suit de très près la trésorerie des agences de Postefinances afin qu'il puisse gérer l'état de leur encaissements et décaissements ainsi qu'au niveau central.

##### **4.2.2.1 Impact au niveau central :**

Les ressources confiées à Postefinances étaient placés au niveau du trésor à un taux de 6.5%, cependant depuis quelques temps le fonds des épargnants évalués à un peu plus de 20 milliards est reversé à la caisse de dépôts et de consignation CDC à un taux de 4.75 %.

Postefinances n'octroyant pas de crédit du fait qu'elle n'est pas une banque, ne procède qu'à des placements avec l'argent des épargnants ; elle l'utilise dans le cadre de placements productifs pour faire face aux paiements des intérêts et assurer une rentabilité en couvrant ses charges de fonctionnement. Hormis le CDC, l'excédent dégagé peut faire l'objet de placement au niveau des banques de la place sous forme de DAT. Ainsi le trésorier, doit faire le suivi de ces placements afin de maximiser les produits.

##### **4.2.2.2 Impact sur le réseau :**

Le réseau de Postefinances est constitué de 21 points de services. Il fait l'objet de suivi auprès de la direction financière en l'occurrence du service de la trésorerie. En effet, l'activité principale des agences de Postefinances consiste à recevoir ou à remettre de l'argent au client à travers les opérations de paiements et de versements dans leur compte. De ce fait deux cas sont possibles : soit il peut y avoir un excédent (recettes supérieur dépenses) dans leur caisse ou un déficit (dépenses supérieurs aux recettes).

- En cas d'excédent, le fond est reversé au niveau de la DAF qui se chargera de le placer afin d'éviter l'oisiveté des fonds ;

- en cas de déficit, ce sera au DAF de combler ce déficit en leur remettant des fonds dans le but d'éviter les ruptures.

Le plus de ce système c'est que des contrôles inopinés des caisses des agences de Postefinances sont réalisés permettant ainsi de se prémunir contre les risques de détournements et autres fraudes;

Néanmoins l'absence de logiciel de suivi des prévisions et autres outils de gestion ralentit considérablement les tâches quotidiennes du trésorier ce qui constitue un véritable manque à gagner.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 5 : Optimisation de la gestion de la trésorerie

Pour que Postefinances puisse augmenter sa rentabilité, il faut nécessairement qu'il y ait un bon suivi de la trésorerie. Pour ce faire différents outils seront analysés puis nous proposerons des solutions d'améliorations quant à l'ensemble du système ainsi que de ces principaux acteurs.

### 5.1 Les outils de prévisions de la trésorerie de Postefinances

Pour diminuer les fonds improductifs ou de déficits de trésorerie, le trésorier établit un budget de trésorerie et un plan de trésorerie.

#### 5.1.1 Le budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est une planification des recettes et des dépenses. Le trésorier en fait ainsi une estimation sur une durée d'un an. Il est composé de deux grandes rubriques : **les recettes et les dépenses**.

- **Les recettes** : Toute entrée d'argent que ce soit par le biais central ou des agences est enregistrée dans cette rubrique parmi lesquelles on distingue :
  - **Les couvertures des transferts** : elles représentent les remboursements des fonds dépensés dans les agences de Postefinances par les partenaires
  - **Les couvertures salaires** : fonds versés par le trésor dans le but de rembourser les sommes payés aux fonctionnaires, titulaires de comptes CCP, mensuellement en terme de salaires.
  - **Versements clients et agences** : versements faites pour le compte de Postefinances par les clients et agences dans les banques.
  - **Compense solde créditeur** : le solde de la compensation est créditeur dans le cas où le montant des chèques bancaires est supérieur à celui des chèques CCP.

- **Avances reçues de la Poste :** les émissions CCP et les versements CNE faits par les clients de Postefinances dans le réseau de la Poste sont des créances sur la Poste
- **Les dépenses :** toute sortie de fonds est prise en comptes dans cette rubrique. Elles sont constituées des éléments ci dessous:
  - **Dépenses d'exploitations :** ce sont des dépenses liées à l'activité de Postefinances. Ces dépenses sont souvent courantes et parfois urgentes.
  - **Alimentation agence :** ce sont les fonds versés aux chefs d'agences pour la bonne marche de leur activités dans le but d'éviter les ruptures de fonds par ricochet faire fuir la clientèle.
  - **Compense solde débiteur :** le solde de la compensation est débiteur dans le cas où le montant des chèques bancaires est inférieur à celui des chèques CCP. La différence est remboursée par Postefinances au trésor.

### 5.1.2 Le plan de trésorerie :

Au cours de la réalisation du budget de trésorerie, il se dégage deux situations ; un excédent ou un déficit de trésorerie :

- Pour combler le déficit de trésorerie, Postefinances fait recours à des sources de financements parmi lesquels on peut citer le découvert, l'emprunt, le SPOT
- En cas d'excédent, le marché financier offre à Postefinances plusieurs possibilités de placements telles que les DAT, l'emprunt obligataire etc.

## 5.2 Analyse des outils de prévision

Pour mener à bien l'analyse sur les outils, l'accent sera mis sur les six premiers mois de l'année 2010.

### 5.2.1 Le budget de trésorerie

L'étude sur le budget de trésorerie du premier semestre 2010 se fera à travers les écarts notés entre les prévisions budgétaires et les réalisations de la période sous revue. L'élaboration de ce budget a permis au trésorier d'anticiper sur les opérations qui pourraient survenir durant le premier semestre 2010.

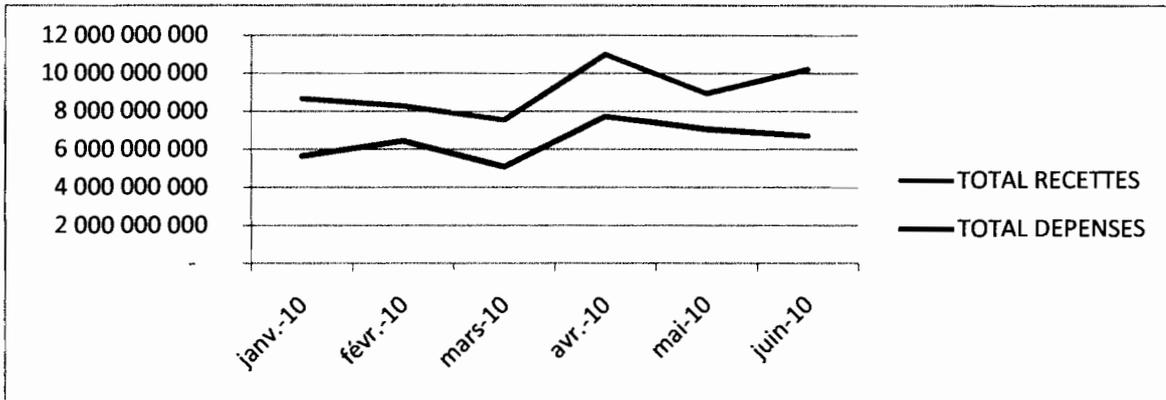
Le budget de trésorerie est décliné en deux grandes rubriques : les recettes et les dépenses.

Tout d'abord, on peut noter une hausse des recettes assez considérable aux mois d'avril et de juin respectivement de 10 998 614 622 et 10 215 267 972 lors de l'élaboration du budget. Elle résulte essentiellement des prévisions des versements qui seront faits par l'un des clients de Postefinances en l'occurrence l'IPRES(en référer au tableau n°7 et figure n°1).

**Tableau 7: Budget semestriel 2010**

		Janvier 10	Février 10	Mars 10	Avril 10	Mai 10	Juin 10
	<b>REPORT</b>		<b>3 033 134 351</b>	<b>4 873 988 651</b>	<b>7 336 533 705</b>	<b>10 611 085 673</b>	<b>12 495 652 388</b>
Recettes	Couverture WU	597 043 979	574 852 261	613 255 447	577 432 225	583 027 110	660 135 270
	Couverture ME	407 859 816	537 567 256	669 380 495	733 793 270	701 310 563	896 734 968
	Couverture CMT	178 215 884	245 871 092	209 571 927	217 761 000	184 743 202	186 992 801
	Couverture Salaires	1 353 834 565	1 371 197 938	1 340 764 395	1 338 833 610	1 385 512 607	1 350 715 328
	Versements Clients	2 707 023 124	2 301 147 925	900 046 247	4 010 073 124	800 022 623	4 255 022 623
	Versements agence	-	31 000 000	-	-	56 532 000	-
	Compense solde créditeur	923 485 487	60 959 719	352 412 594	596 592 377	162 319 744	223 125 285
	Avances reçues de la Poste	2 508 445 864	3 153 004 898	3 451 733 677	3 524 129 016	5 065 834 030	2 642 541 698
<b>TOTAL RECETTES</b>		<b>8 675 908 717</b>	<b>8 275 601 088</b>	<b>7 537 164 782</b>	<b>10 998 614 622</b>	<b>8 939 301 878</b>	<b>10 215 267 972</b>
Dépenses	Dépense d'exploitation	210 166 374	200 200 597	160 455 247	180 796 674	139 617 352	224 081 099
	Alimentation agence	3 390 000 000	5 212 500 000	2 612 500 000	5 062 500 000	2 585 000 000	5 805 000 000
	Compense solde débiteur	2 042 607 993	1 022 046 191	2 301 664 482	2 480 765 980	4 330 117 811	682 500 118
<b>TOTAL DEPENSES</b>		<b>5 642 774 367</b>	<b>6 434 746 788</b>	<b>5 074 619 728</b>	<b>7 724 062 654</b>	<b>7 054 735 163</b>	<b>6 711 581 217</b>
<b>SOLDE</b>		<b>3 033 134 351</b>	<b>4 873 988 651</b>	<b>7 336 533 705</b>	<b>10 611 085 673</b>	<b>12 495 652 388</b>	<b>15 999 339 142</b>

**Figure 1 : Evolutions des recettes et des dépenses prévisionnelles**



Source : nous même à partir du tableau n°7 du budget semestriel 2010

Les recettes tout comme les dépenses suivent la même tendance dans leur évolution.

La courbe des dépenses se situe globalement en dessous de celle des recettes. Néanmoins cette tendance n'est pas vérifiable sur la période mars-mai 2010 atteignant un pic au mois d'avril où les dépenses surplombent les recettes de près de 16 milliards. En effet à cette période la forte hausse notée dans les dépenses est principalement due solde débiteur de la Compense. Ceci étant dû au fait que Postefinances ait décidé de concentrer la totalité des paiements de la compense de cette période au mois d'avril.

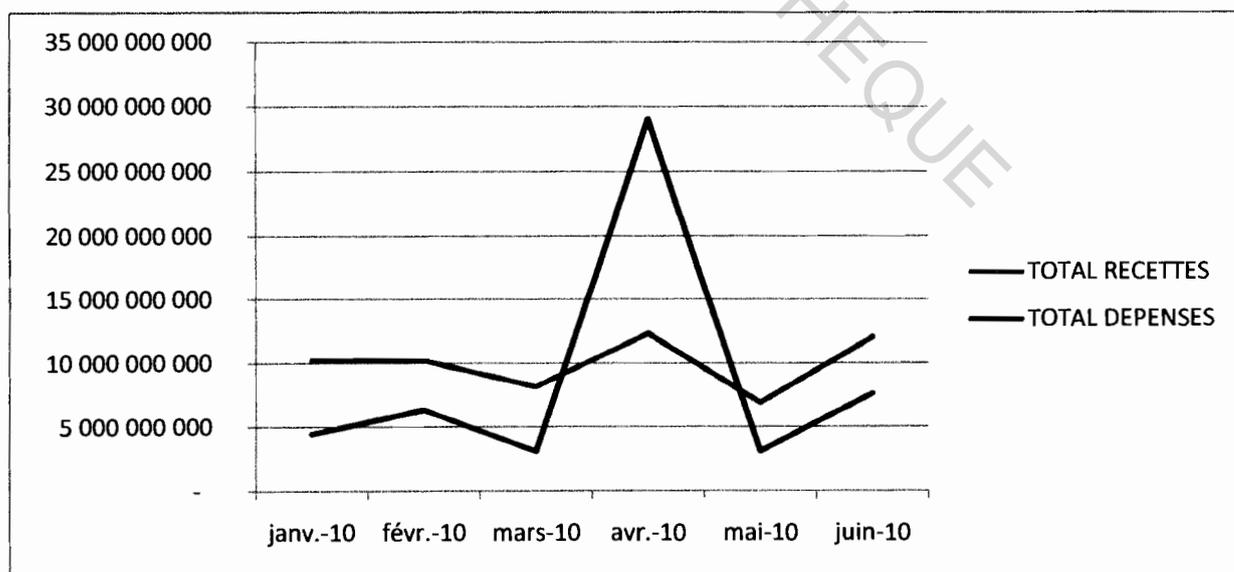
Comme prévu dans le budget, le maxima des recettes correspond aux mois de paiements de l'IPRES à savoir février, avril et juin 2010( voir tableau 8 et figure 2).

**Tableau 8: Réalisations semestrielles 2010**

MOIS		janv-10	févr-10	mars-10	avr-10	mai-10	juin-10
	<b>REPORT</b>		<b>5 767 037 186</b>	<b>9 688 529 421</b>	<b>14 738 003 793</b>	<b>- 1 981 597 519</b>	<b>1 813 071 965</b>
Recettes	Couverture WU	594 714 279	515 507 209	565 501 686	546 041 527	598 983 239	602 304 520
	Couverture ME	495 555 506	634 408 197	818 213 153	980 364 722	918 572 303	1 103 082 120
	Couverture Salaires	1 353 834 565	1 383 608 912	1 376 366 055	1 371 211 347	1 383 037 508	1 389 451 136
	Versements Clients	2 914 000 000	4 600 000 000	1 800 000 000	5 400 100 000	1 500 000 000	5 978 000 000
	Compense solde créditeur	1 361 600 066		184 132 117	681 963 419	201 506 483	314 283 915
	Avances recues de la Poste	3 516 891 728	3 106 009 796	3 403 467 354	3 348 258 032	2 281 668 060	2 635 083 396
<b>TOTAL RECETTES</b>		<b>10 236 596 144</b>	<b>10 239 534 114</b>	<b>8 147 680 365</b>	<b>12 327 939 047</b>	<b>6 883 767 593</b>	<b>12 022 205 087</b>
Dépenses	Depense d'exploitation	89 558 958	93 041 879	73 205 993	91 704 982	69 098 109	109 258 446
	Alimentation agence	4 380 000 000	6 225 000 000	3 025 000 000	5 925 000 000	3 020 000 000	7 510 000 000
	Compense solde débiteur		-	-	23 030 835 377	-	-
<b>TOTAL DEPENSES</b>		<b>4 469 558 958</b>	<b>6 318 041 879</b>	<b>3 098 205 993</b>	<b>29 047 540 359</b>	<b>3 089 098 109</b>	<b>7 619 258 446</b>
<b>SOLDE</b>		<b>5 767 037 186</b>	<b>9 688 529 421</b>	<b>14 738 003 793</b>	<b>- 1 981 597 519</b>	<b>1 813 071 965</b>	<b>6 216 018 606</b>

Source : nous même à partir du tableau sur la situation de trésorerie de Postefinances

**Figure 2 : Evolution des recettes et des dépenses réelles**



Source : nous même à partir du tableau n° 8

**Tableau 9: Ecart entre les réalisations et les prévisions budgétaires du premier semestre 2010**

MOIS		janv-10	févr-10	mars-10	avr-10	mai-10	juin-10
	<b>REPORT</b>		<b>2 733 902 835</b>	<b>4 814 540 770</b>	<b>7 401 470 088</b>	<b>- 12 592 683 192</b>	<b>- 10 682 580 423</b>
Recettes	Couverture WU	- 2 329 700	- 59 345 052	- 47 753 761	- 31 390 698	15 956 129	- 57 830 750
	Couverture ME	87 695 690	96 840 941	148 832 658	246 571 452	217 261 740	206 347 152
	Couverture CMT	- 178 215 884	- 245 871 092	- 209 571 927	- 217 761 000	- 184 743 202	- 186 992 801
	Couverture Salaires	-	12 410 974	35 601 660	32 377 738	- 2 475 099	38 735 809
	Versements Clients	206 976 877	2 298 852 075	899 953 753	1 390 026 877	699 977 377	1 722 977 377
	Versements agence	-	- 31 000 000	-	-	- 56 532 000	-
	Compense solde créditeur	438 114 580	- 60 959 719	- 168 280 477	85 371 042	39 186 739	91 158 631
	Avances recues de la Poste	1 008 445 864	- 46 995 102	- 48 266 323	- 175 870 984	- 2 784 165 970	- 7 458 302
<b>TOTAL RECETTES</b>		<b>1 560 687 427</b>	<b>1 963 933 026</b>	<b>610 515 583</b>	<b>1 329 324 425</b>	<b>- 2 055 534 285</b>	<b>1 806 937 115</b>
Dépenses	Depense d'exploitation	- 120 607 416	- 107 158 718	- 87 249 254	- 89 091 692	- 70 519 243	- 114 822 653
	Alimentation agence	990 000 000	1 012 500 000	412 500 000	862 500 000	435 000 000	1 705 000 000
	Compense solde débiteur	- 2 042 607 993	- 1 022 046 191	- 2 301 664 482	20 550 069 397	- 4 330 117 811	- 682 500 118
<b>TOTAL DEPENSES</b>		<b>- 1 173 215 409</b>	<b>- 116 704 909</b>	<b>- 1 976 413 735</b>	<b>21 323 477 706</b>	<b>- 3 965 637 054</b>	<b>907 677 229</b>
<b>SOLDE</b>		<b>2 733 902 835</b>	<b>4 814 540 770</b>	<b>7 401 470 088</b>	<b>- 12 592 683 192</b>	<b>- 10 682 580 423</b>	<b>- 9 783 320 536</b>

Source : nous même à partir des tableaux 7 et 8

Le tableau reflète ainsi les écarts entre les réalisations et les prévisions budgétaires du premier semestre 2010.

Au vu des résultats produits, les réalisations faites sur la période d'avant avril sont supérieures aux prévisions. Cependant, du fait de l'importance du montant du solde débiteur de la compense comptabilisé en dépense, le solde réalisé devient inférieur au solde prévu.

Le point saillant de l'analyse des recettes est constitué de la couverture CMT, qui est inexistante dans les réalisations de cette période. Ceci étant particulièrement dû au fait que Postefinances soit redevenue sous agent de ce partenaire. Ainsi cette couverture ne figurera plus dans les recettes de Postefinances mais dans celles de La Poste. De même, aucune agence n'a fait de versements dans les comptes bancaires de Postefinances au cours de cette période contrairement à ce qui a été prévu initialement. En effet, au lieu de verser le surplus d'argent qu'ils ont dans les caisses en banque, il a été décidé que les chefs d'agences le reversent auprès des autres points de service ayant des ruptures de fonds ou en voie de l'être.

La maîtrise des prévisions pose problème dans un cadre général. Au niveau de Postefinances, cette situation s'aggrave en ce sens que les règlements des créances détenus sur la Poste dépendent en grande partie des disponibilités de cette dernière. De ce fait si cette dernière possède une dette colossal envers Postefinances, elle ne payera que lorsque ces fonds seront disponibles à leur niveau d'où le caractère négligent de l'opération.

### 5.2.2 Le plan de trésorerie

A partir du budget de trésorerie, nous allons dresser un plan en incluant les actions qui sont faites avec les déficits tout comme les excédents.

Au vu des soldes du plan de trésorerie (voir tableau 11), Postefinances demeure très liquide. Les produits financiers représentent principalement les intérêts sur DAT faites auparavant auprès de la MECAP ainsi que les intérêts sur obligation.

Cette situation est principalement due au fait que Postefinances aie décidé de mettre un temps d'arrêt sur le montant à placer représentant l'excédent de trésorerie réalisé au cours de cette période soit en banque (DAT) ou sur le marché financier. Pour essayer de contourner cela, le trésorier s'est tourné finalement auprès des banques afin de trouver un consensus. En effet, les comptes à vue que détient Postefinances dans les différentes institutions financière sont assez importants. De ce fait des négociations ont été entamé afin d'arriver à un taux de rémunération sur ces comptes là. Hormis la SGBS, toutes les autres banques ont accepté de rémunérer le compte courant de Postefinances. C'est ainsi que des fonds sont rarement gardé dans les livres de la banque précitée. Les taux de rémunération sont récapitulés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 10: Récapitulatif des taux de rémunération sur comptes à vue**

Banques	Taux
BRM	2.5%
BIS	2.5%
Banque Atlantique	2 %
BOA	1.5 %

Source : nous même

La principale force que l'on pourrait soulever c'est le fait que Postefinances à travers son trésorier ait pu négocier des taux de rémunération sur ses comptes à vue bancaires.

Les faiblesses notées dans l'élaboration de ce plan sont assez considérables. En effet, Postefinances aurait pu gagner en produits financiers une somme nettement supérieur à l'existant, qui pourrait par ricochet augmenter ses recettes. Les excédents mensuels sont trop important due au fait que l'entité n'est pas eu à placer ce surplus soit en DAT, soit sur le marché financier.

**Tableau 11: Plan de trésorerie du 1er semestre 2010**

Mois		janv-10	févr-10	mars-10	avr-10	mai-10	juin-10
	<b>REPORT</b>		<b>3 055 321 851</b>	<b>4 918 363 652</b>	<b>7 403 096 206</b>	<b>10 699 835 674</b>	<b>12 606 589 889</b>
Recettes	Couverture WU	597 043 979	574 852 261	613 255 447	577 432 225	583 027 110	660 135 270
	Couverture ME	407 859 816	537 567 256	669 380 495	733 793 270	701 310 563	896 734 968
	Couverture CMT	178 215 884	245 871 092	209 571 927	217 761 000	184 743 202	186 992 801
	Couverture Salaires	1 353 834 565	1 371 197 938	1 340 764 395	1 338 833 610	1 385 512 607	1 350 715 328
	Versements Clients	2 707 023 124	2 301 147 925	900 046 247	4 010 073 124	800 022 623	4 255 022 623
	Versements agence	-	31 000 000	-	-	56 532 000	-
	Compense solde créditeur	923 485 487	60 959 719	352 412 594	596 592 377	162 319 744	223 125 285
	Avances recues de la Poste	2 508 445 864	3 153 004 898	3 451 733 677	3 524 129 016	5 065 834 030	2 642 541 698
	Intérêt des Placement	22 187 500	22 187 500	22 187 500	22 187 500	22 187 500	22 187 500
<b>TOTAL RECETTES</b>		<b>8 698 096 218</b>	<b>8 297 788 588</b>	<b>7 559 352 282</b>	<b>11 020 802 122</b>	<b>8 961 489 378</b>	<b>10 237 455 472</b>
Dépenses	Depense d'exploitation	210 166 374	200 200 597	160 455 247	180 796 674	139 617 352	224 081 099
	Alimentation agence	3 390 000 000	5 212 500 000	2 612 500 000	5 062 500 000	2 585 000 000	5 805 000 000
	Compense solde débiteur	2 042 607 993	1 022 046 191	2 301 664 482	2 480 765 980	4 330 117 811	682 500 118
<b>TOTAL DEPENSES</b>		<b>5 642 774 367</b>	<b>6 434 746 788</b>	<b>5 074 619 728</b>	<b>7 724 062 654</b>	<b>7 054 735 163</b>	<b>6 711 581 217</b>
<b>SOLDE</b>		<b>3 055 321 851</b>	<b>4 918 363 652</b>	<b>7 403 096 206</b>	<b>10 699 835 674</b>	<b>12 606 589 889</b>	<b>16 132 464 144</b>

Source : nous même

## 5.3 La gestion des excédents et des déficits de trésorerie

Après analyses des outils, il serait intéressant de savoir comment les fonds sont gérés par le trésorier.

### 5.3.1 Les placements financiers

Lorsqu'une entreprise réalise un excédent de trésorerie assez considérable, le responsable de ce service doit chercher à placer ce surplus afin d'une part diminuer le fond oisif et d'autre part engendrer des produits financiers pour le compte de l'entreprise.

Ainsi Postefinances par le biais de son trésorier, fait arbitrer son choix en matière de placements en fonction de trois principaux critères :

- la rentabilité ou le rendement du placement ;
- la liquidité du placement c'est-à-dire l'aptitude de l'entreprise à récupérer ses liquidités rapidement dans perte de capital ;
- la sécurité du placement qui peut faire l'objet d'un risque quant au remboursement du capital investi.

Durant ces dernières années, les placements que fait Postefinances sont de deux ordres : les DAT et les souscriptions aux emprunts obligataires.

En effet Postefinances a réalisé un DAT depuis 2006 à la BRM pour un montant de cinq cents millions (500 000 000) de FCFA à un taux annuel de 5.5 %. Ce DAT est renouvelable sauf pour l'année 2010 sur décision du comité de direction de Postefinances. En outre, conformément à la convention qui le lie à la MECAP, Postefinances a dans ses livres un DAT d'un montant de deux milliards deux cents millions (2 200 000 000) FCFA au début de l'année 2010 à un taux annuels de 5 %. En juillet 2010, ce montant a augmenté de deux cents millions (200 000 000) FCFA ce qui fait un total de deux milliards cinq cents millions (2 400 000 000) FCFA.

Postefinances a souscrit au total trois emprunts obligataires depuis 2008 résumés dans le tableau ci-après :

**Tableau 12 :Récapitulatif des titres détenus par Postefinances**

Titres	Nature	Taux d'intérêt	Nombre	Valeur
Etat du Sénégal	Obligations	5.75 %	100 000	1 000 000 000
AFD	Obligations	6 %	50 000	500 000 000
Etat du Sénégal	Obligations	6.75 %	100 000	1 000 000 000
TOTAL			250 000	2 500 000 000

*Sources : nous même*

Les montants ci-dessus sont en FCFA.

### 5.3.2 Les sources de financements

En cas de déficit de la trésorerie, l'entreprise doit faire recours à différents moyens de financement afin de le couvrir. Cependant depuis le début de l'année 2006, Postefinances n'a fait recours à aucun financement. En effet cette dernière étant très liquide et n'ayant pas eu à faire de placement qui pouvait venir en diminution de cette liquidité, aucun besoin phare d'investissement n'ayant été prévu, alors demander un financement auprès d'une banque ou d'une autre source serait inapproprié dans ces conditions là. Ainsi, en termes de source de financement, le besoin est fait exclusivement sur fond propre. On ne peut pas en dégager de déficit majeur.

Le fait de n'avoir pas eu recours à des financements contribue à la diminution des dépenses en termes de charges financière.

## **Chapitre 6 : Recommandations et mesure de mise en œuvres**

Au vu des analyses des résultats précédemment soulignées, nous allons procéder à des recommandations puis à des mesures de mise en œuvre adressés tout d'abord au trésorier, au directeur financier ainsi qu'au directeur général afin de rendre optimale la gestion de la Trésorerie de Postefinances.

### **6.1 Recommandations :**

Suivant les différentes faiblesses notées dans le système et du renforcement de ses forces, des propositions de solutions seront proposées à Postefinances.

#### **6.1.1 Le budget de trésorerie**

Pour remédier au problème que rencontre Postefinances quant à la récupération de ses fonds auprès du la Poste, il faudrait que les deux directions financières (Postefinances et Poste) relisent les termes de la convention de partenariat entre les deux entités dans sa partie « compensation financière ». Si ce problème venait à être résolu, les imprévus qui pourraient survenir lors du suivi du budget seraient réduites considérablement.

En outre, la mise en place d'un système de communication entre le trésorier et les chefs d'agences permettrait de mieux gérer les besoins de fonctionnement de ces derniers pour que le budget qui sera établit soit le plus près possible de la réalité.

#### **6.1.2 Le plan de trésorerie**

Pour qu'une gestion de trésorerie puisse être efficace, il faudra que le solde de la trésorerie avoisine le zéro. Pour ce faire, il faudra nécessairement passer par le placement des excédents de trésorerie en banque ou sur le marché financier. Le taux de rémunérations des DAT (qui se situent entre 5 et 6% après négociation entre les deux parties) seront nettement supérieurs à ceux appliqués sur le compte à vue dont le maximum ici est de 2.5%.

Dans ce sens, un renouvellement du DAT de BRM pourrait être augmenté d'un montant de 500 000 000 FCFA ce qui le ramènera à un total de 1 000 000 000 FCFA.

Cette augmentation du capital placé auprès de la BRM pourrait favoriser la négociation d'une augmentation du taux de rémunération qui passera ainsi de 5.5% à 6%.

Dans le tableau ci-dessous, une proposition de plan de trésorerie incluant ainsi les placements qu'aurait pu faire Postefinances afin de maximiser ses recettes.

**Tableau 13 : Proposition de plan de trésorerie**

Mois		janv-10	févr-10	mars-10	avr-10	mai-10	juin-10
	<b>REPORT</b>		<b>555 321 851</b>	<b>943 837 136</b>	<b>450 751 509</b>	<b>789 672 796</b>	<b>2 761 108 829</b>
Recettes	Couverture WU	597 043 979	574 852 261	613 255 447	577 432 225	583 027 110	660 135 270
	Couverture ME	407 859 816	537 567 256	669 380 495	733 793 270	701 310 563	896 734 968
	Couverture CMT	178 215 884	245 871 092	209 571 927	217 761 000	184 743 202	186 992 801
	Couverture Salaires	1 353 834 565	1 371 197 938	1 340 764 395	1 338 833 610	1 385 512 607	1 350 715 328
	Versements Clients	2 707 023 124	2 301 147 925	900 046 247	4 010 073 124	800 022 623	4 255 022 623
	Versements agence	-	31 000 000	-	-	56 532 000	-
	Compense solde créditeur	923 485 487	60 959 719	352 412 594	596 592 377	162 319 744	223 125 285
	Avances recues de la Poste	2 508 445 864	3 153 004 898	3 451 733 677	3 524 129 016	5 065 834 030	2 642 541 698
	Intérêt des Placement	22 187 500	35 369 319	44 369 319	64 369 319	86 869 319	64 369 319
	Financement bancaire		12 291 667				
<b>TOTAL RECETTES</b>		<b>8 698 096 218</b>	<b>8 323 262 073</b>	<b>7 581 534 100</b>	<b>11 062 983 940</b>	<b>9 026 171 196</b>	<b>10 279 637 290</b>
Dépenses	Depense d'exploitation	210 166 374	200 200 597	160 455 247	180 796 674	139 617 352	224 081 099
	Alimentation agence	3 390 000 000	5 212 500 000	2 612 500 000	5 062 500 000	2 585 000 000	5 805 000 000
	Compense solde débiteur	2 042 607 993	1 022 046 191	2 301 664 482	2 480 765 980	4 330 117 811	682 500 118
	Placement financier	2 500 000 000	1 500 000 000	3 000 000 000	3 000 000 000		
<b>TOTAL DEPENSES</b>		<b>8 142 774 367</b>	<b>7 934 746 788</b>	<b>8 074 619 728</b>	<b>10 724 062 654</b>	<b>7 054 735 163</b>	<b>6 711 581 217</b>
<b>SOLDE</b>		<b>555 321 851</b>	<b>943 837 136</b>	<b>450 751 509</b>	<b>789 672 796</b>	<b>2 761 108 829</b>	<b>6 329 164 902</b>

Source : nous même

Au vu des excédents de trésorerie réalisés au cours de cette période, il ya un réel manque à gagner quant au fonds qui doit être placé. En effet, le gain que Postefinances a eu sur les placements opérés au cours du 1er semestre 2010 était de 133 125 002 FCFA, or les produits découlant de notre proposition de plan de trésorerie (voir tableau n°13) s'élèvent à 329 825 760 FCFA d'où un manque à gagner de 196 700 758 FCFA.

### **6.1.3 La gestion des excédents et déficits**

Etant très liquide, Postefinances n'a pas besoin pour l'instant de financement quant à la bonne marche de ses activités. Dans un premier temps, la meilleure chose à faire serait de placer l'excédent afin que des recettes supplémentaires puissent en découler.

Pour une gestion optimale des excédents, il faudra que le trésorier soit personnellement impliqué. Dans ce sens, une bonne qualité des négociations des conditions bancaires de la part du trésorier avec les services bancaires ne fera qu'avantager l'entreprise dans ces résultats. Le fait déjà que Postefinances soit en relation avec plusieurs banques est une vraie aubaine dans le sens où il sera à même de négocier un meilleur taux de placement.

A travers les résultats obtenus dans les propositions de placement du plan de trésorerie, nous nous rendons compte de l'importance du manque à gagner de Postefinances de 196 700 758 FCFA.

## **6.2 Mesures de mise en œuvre**

Après avoir donné nos recommandations, il est temps de situer la responsabilité de chacun quant à l'amélioration globale du système de gestion de la trésorerie.

### **6.2.1 Relative à la Direction Générale**

Au regard de cette étude, il est primordial que la Direction générale prenne les dispositions nécessaires dans le but de faciliter le travail du trésorier. Il serait plus intéressant de ne pas le limiter dans ses fonctions. Ainsi, il se sentira totalement impliqué et responsabilisé. Il devrait être plus impliqué dans les prises de décision financière de Postefinances.

La mise en place du manuel de procédure devra être envisagée pour que les tâches et les méthodes de gestion soient bien explicitées dedans. Dans ce sens, il devrait être envisagé de séparer le service de la trésorerie et celui de la comptabilité qui portent souvent à confusion.

### **6.2.2 Relative à la Direction financière**

Pour rendre plus optimal a gestion de la trésorerie il serait intéressant que le directeur financier puisse défendre la fonction auprès de la direction générale pour que cette dernière sache l'importance du trésorier au sein de Postefinances.

En outre des moyens tant humains que matériels devront être mis en place pour que le travail soit plus optimal. Dans l'impossibilité d'en faire un département à part, le service de la trésorerie doit être doté de personnel qualifié qui sera sous la responsabilité du trésorier en chef. Ceci lui permettra d'avoir un meilleur champ de vision dans l'arbitrage des placements à faire et dans la délégation des nombreuses tâches.

L'acquisition d'un logiciel de gestion prévisionnelle et quotidienne doit être envisagée dans le but d'assurer le suivi à temps réel des flux.

### **6.2.3 Relative au trésorier**

Dans le contexte actuel, le rôle et les responsabilités du trésorier de Postefinances ne peuvent que s'accroître. Une plus grande maîtrise devient sans aucun doute une nécessité absolue.

La mise en place d'outils de gestion devra être programmée dans le but de pouvoir suivre les flux centraux et ceux du réseau.

En plus de la gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie à travers le budget et plan de trésorerie, il doit nécessairement veiller à ce que le solde de trésorerie ne devienne des fonds oisifs. Pour y remédier, il doit envisager les différentes alternatives en termes de placement qui peuvent s'offrir à lui. Mais pour ce faire, il est primordial de le décharger de certaines tâches quotidiennes d'où la nécessité d'avoir de nouvelles ressources.

# CONCLUSION GENERALE

La gestion de la trésorerie est une fonction adoptée par la majorité des entreprises car elle est indispensable dans la mesure où elle est le point phare dans la gestion de ces entreprises. Tout au long de cette étude, il est apparu que le trésorier occupe une place stratégique dans la vie de l'entreprise. Son travail demeure quotidien grâce à l'exploitation rapide des informations qui lui parviennent. Ainsi l'optimisation n'est pas le propre des sociétés à caractère financier mais c'est une politique dont toute entreprise a besoin.

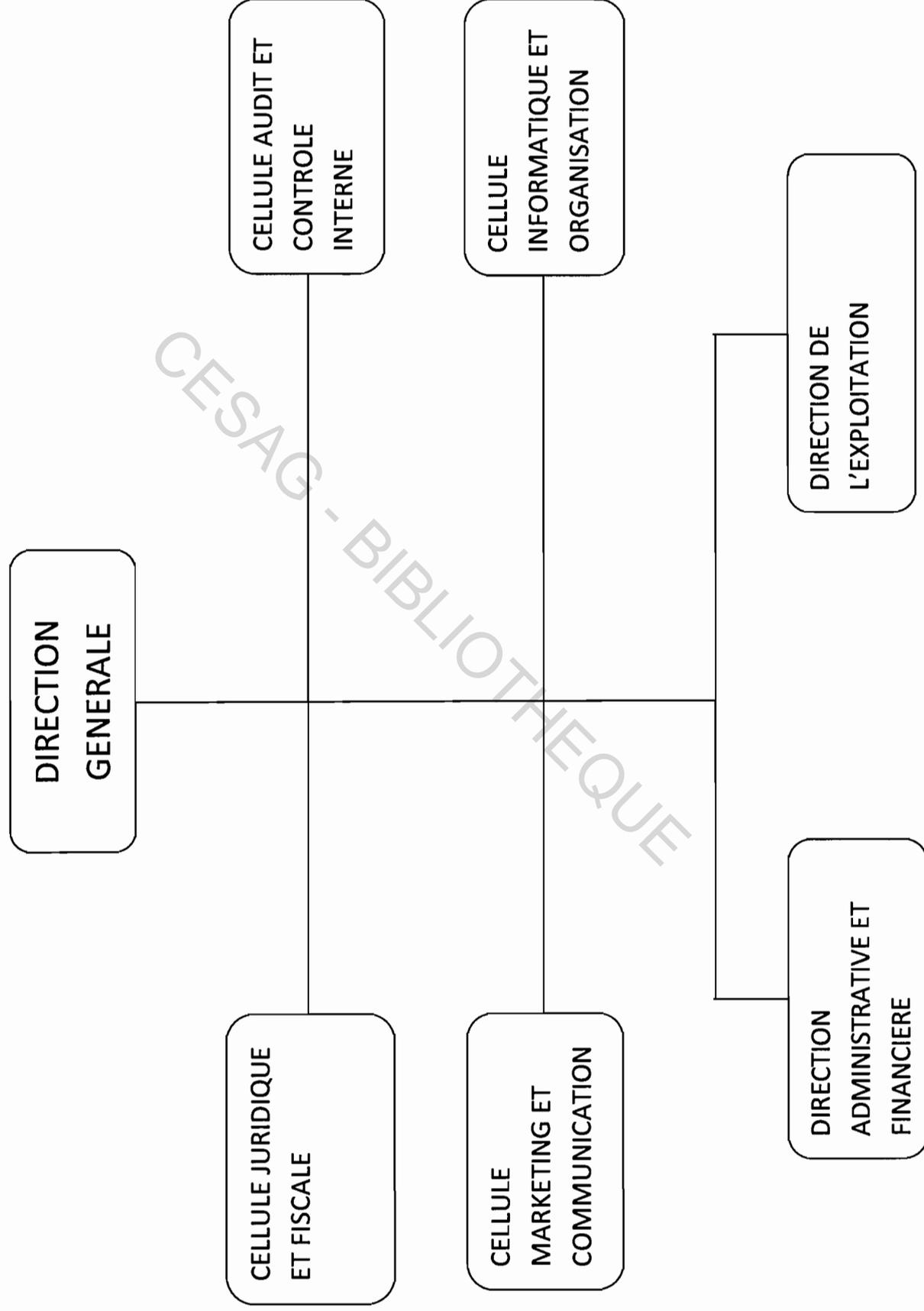
Ainsi à la lumière de notre étude sur la trésorerie de Postefinances, il est à noter que l'existence d'une trésorerie positive est bien une réalité au niveau des comptes bancaire de Postefinances. Par contre l'exploitation en tant que telle de cet excédent comme une véritable source de profit fait défaut. Cette entité a beaucoup à faire quant à sa gestion prévisionnelle ainsi qu'à ses soldes de trésorerie.

Face à cette situation, le placement des excédents de trésorerie doit occuper une place prépondérante dans le cadre des actions à entreprendre par le service de la trésorerie de Postefinances afin de le rentabiliser. A cet effet, les dirigeants auront chacun un rôle à jouer afin de pérenniser cette amélioration et devront veiller à ce que La Poste puisse régler leur dettes à temps à Postefinances.

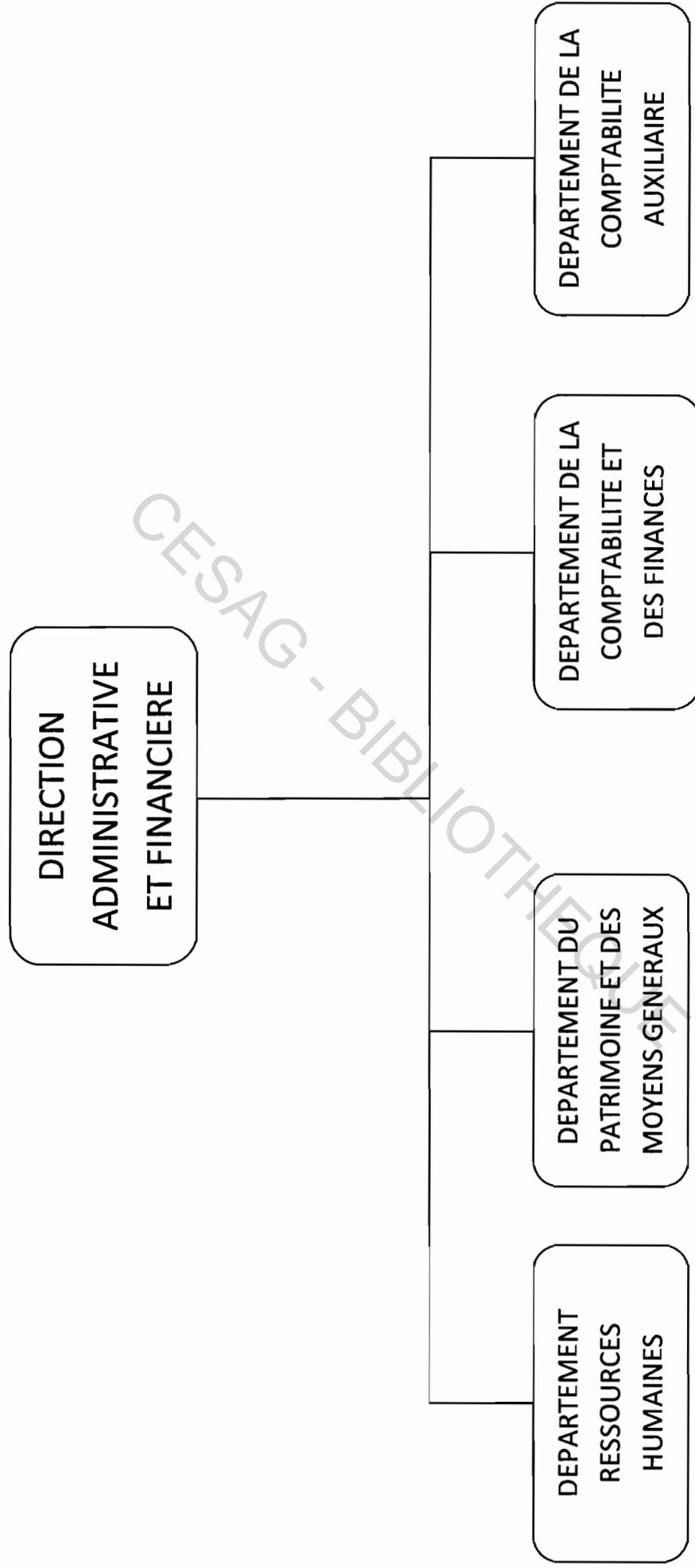
Espérons que les recommandations et les mesures de mises en œuvre soient prises en compte par Postefinances pour lui donner les moyens objectifs d'une bonne gestion prévisionnelle et d'une meilleure gestion des excédents.

# ANNEXES

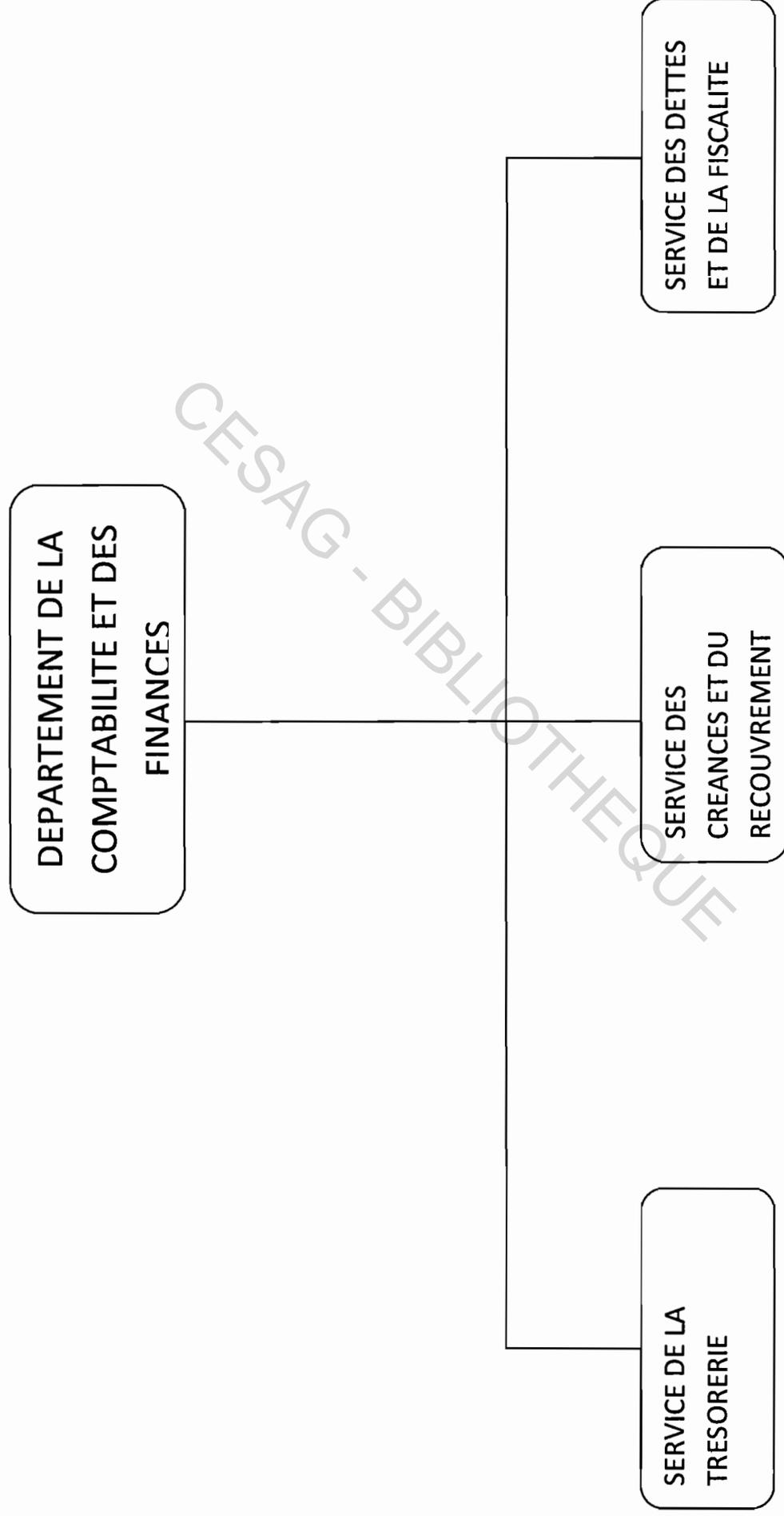
**ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE**



**ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE**



**ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DEPARTEMENT DE LA COMPTABILITE ET DES FINANCES**



## ANNEXE 4 : STATUTS DE POSTEFINANCES

# POSTEFINANCES

SOCIETE ANONYME AVEC CONSEIL D'ADMINISTRATION  
CAPITAL SOCIAL : 250.000.000 DE FRANCS CFA  
SIEGE SOCIAL : DAKAR – AVENUE MALICK SY  
IMMEUBLE DES COLIS POSTAUX  
RCCM n°: SNDKR 2006 B 1833

---

## **STATUTS** MIS A JOUR PAR LES DELIBERATIONS DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE DU 20 FEVRIER 2006

---

### TITRE I - DISPOSITIONS GENERALES

#### ARTICLE 1er - TYPE

Il est formé entre les propriétaires des actions ci-après créées, et celles qui pourront l'être ultérieurement, une société anonyme avec Conseil d'Administration qui sera régie par les dispositions de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique de l'OHADA et toutes autres dispositions légales et réglementaires en vigueur et par les présents statuts.

#### ARTICLE 2 - OBJET

La société a pour objet, tant au Sénégal qu'à l'étranger et sous réserve de l'obtention des autorisations nécessaires auprès des autorités compétentes :

- Toutes activités afférentes à la collecte de l'épargne par le biais des services des Comptes Courants Postaux (CCP) et de la Caisse Nationale d'Epargne (CNE) ;
- Les activités de transfert de fonds et autres services des établissements financiers ;
- Les activités de placements, d'intermédiation commerciale et de représentation ;
- Les opérations afférentes à la monétique ;

- L'acquisition, la propriété, l'administration par bail, ou autrement et la disposition des immeubles et droits immobiliers ;
- L'appui et la coopération avec les institutions de micro finance (IMF) par l'encadrement dans leurs interventions dans les opérations à caractère industriel, commercial, agricole ou de prestation de services ;
- La souscription d'emprunts destinés au financement de l'acquisition de biens immobiliers ou de valorisation et d'amélioration de ces biens ;
- La création, la location, l'achat, la vente, la prise à bail, l'installation et l'exploitation directe ou indirecte de tous immeubles, terrains, établissements industriels et commerciaux ou entreprises quelconques ;
- La participation directe ou indirecte sous quelque forme que ce soit, à toutes opérations, entreprises ou sociétés pouvant se rattacher à ces activités ;

Et généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social et susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

### **Article 3 - DENOMINATION.**

La dénomination de la société est « POSTEFINANCES ».

Sur tous les actes et documents émanant de la société, la dénomination doit être précédée ou suivie immédiatement en caractères lisibles de la mention "société anonyme" ou des initiales S.A, de l'indication de son mode d'administration telle que prévue à l'article 414 dudit acte uniforme, et de l'énonciation du montant du capital social, de l'adresse de son siège social et de la mention de son immatriculation au registre du commerce et du crédit mobilier.

### **ARTICLE 4 - SIEGE SOCIAL**

Le siège social est fixé à DAKAR SENEGAL AVENUE MALICK SY IMMEUBLE DES COLIS POSTAUX.

Il pourra être transféré en tout autre endroit du même Etat partie par décision du conseil d'administration, qui modifie les statuts en conséquence, sous réserve de sa ratification par une prochaine assemblée générale ordinaire.

Lorsque l'assemblée générale ne ratifie pas le déplacement du siège social, la décision du conseil d'administration devient caduque.

Il pourra être transféré dans tout autre endroit par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des associés. Dans le cas d'un transfert à l'étranger, la décision est prise à l'unanimité des actionnaires.

#### **ARTICLE 5 - DUREE**

La durée de la société est fixée à QUATRE VINGT DIX NEUF (99) années, à compter du jour de son immatriculation au registre de commerce et du crédit mobilier, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévue par l'assemblée générale extraordinaire.

### **TITRE II - APPORT - CAPITAL SOCIAL - ACTION**

#### **ARTICLE 6 - APPORT**

Il est fait apport à la société d'une somme de SOIXANTE DEUX MILLIONS CINQ CENT QUINZE MILLE (62.515.000) FRANCS CFA, correspondant à plus du quart de la valeur nominale des actions, toutes de numéraires, composant le capital social.

Les comparants s'engagent, chacun en ce qui les concerne, à libérer le surplus du montant nominal des actions par eux souscrites dans un délai maximum de trois ans à compter de l'immatriculation de la société au registre du commerce et du crédit mobilier, suivant les appels de fonds qui seront faits par le conseil d'administration

#### **ARTICLE 7 - CAPITAL SOCIAL**

Le capital social est fixé à la somme de DEUX CENT CINQUANTE MILLIONS DE FRANCS CFA (250.000.000,00 FRANCS CFA) divisée en VINGT CINQ MILLE (25.000) actions de DIX MILLE FRANCS CFA (10.000,00 FRANCS CFA) chacune.

#### **ARTICLE 8 – MODIFICATION DU CAPITAL SOCIAL**

Le capital social peut être augmenté ou réduit par tous modes et de toutes manières autorisés par la loi.

Le capital social peut être augmenté en une ou plusieurs fois, par la création d'actions nouvelles, ordinaires ou privilégiées, en représentation d'apports en nature ou en numéraire, en vertu d'une décision de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires qui fixe les conditions de l'émission des nouvelles actions ou délègue ses pouvoirs à cet effet au Conseil d'Administration.

Aucune augmentation de capital en numéraire ne peut, à peine de nullité, être réalisée si le capital ancien n'est pas au préalable intégralement libéré.

L'Assemblée générale pourra décider que l'augmentation de capital social aura lieu par l'émission d'actions avec prime et, dans ce cas, elle fixera librement le montant de la prime et son attribution ou son affectation.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires peut décider la réduction du capital social, de quelque manière que ce soit, notamment, par voie de rachat d'actions ou de réduction de leur valeur nominale, ou encore, au moyen d'une réduction du nombre de titres.

## **ARTICLE 9 - FORME DES ACTIONS**

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales pouvant imposer dans certains cas la forme nominative.

Les actions ne peuvent revêtir la forme au porteur qu'après deux années, s'il s'agit d'actions d'apport ou s'il s'agit d'actions de numéraire qu'après leur complète libération.

En cas de libération partielle, le premier versement est constaté par un récépissé nominatif qui peut, si le conseil d'administration le décide, être échangé contre un titre provisoire d'actions également nominatif, tous versements ultérieurs sauf le dernier sont mentionnés sur ce titre provisoire ; le dernier versement est fait contre la remise du titre définitif, nominatif ou au porteur.

Les titres d'actions sont extraits d'un registre à souche : ils sont numérotés, frappés du timbre de la société, et signés par deux administrateurs ou un administrateur et une personne physique mandatée à cet effet par le conseil d'administration.

## **ARTICLE 10 - DROITS ET OBLIGATIONS**

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la fraction du capital qu'elle représente.

En cas de mutation de nature quelconque, le conseil d'administration établit les nouveaux certificats nominatifs.

En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales dans les conditions légales et statutaires.

Les actionnaires sont responsables à concurrence du montant nominal des actions qu'ils possèdent ; au-delà tout appel de fonds est interdit.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelques mains qu'il passe.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la société et aux décisions de l'assemblée générale.

### **ARTICLE 11 - INDIVISIBILITE**

Les actions sont indivisibles vis-à-vis de la société qui ne reconnaît qu'un seul propriétaire pour une seule action ; tous les copropriétaires d'une action sont, par conséquent, tenus de se faire représenter auprès de la société par une seule et même personne.

Sauf convention contraire, les usufruitiers d'actions représentent valablement les nus-proprétaires à l'égard de la société; toutefois, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires, et au nu-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

### **ARTICLE 12 - TRANSMISSION DES ACTIONS**

#### **A°) CONDITIONS GENERALES**

La cession des actions, outre les stipulations ci-après, s'opère par une déclaration de transfert signée du cédant ou de son mandataire, à laquelle fait suite l'inscription du ou des nouveaux titulaires sur les registres de la société, les frais étant à la charge du cessionnaire. S'il s'agit d'actions non entièrement libérées, la signature du cessionnaire ou de son mandataire doit être apposée sur la déclaration de transfert. En cas de cession par adjudication, comme de mutation entre vifs ou par décès, le bénéficiaire des actions doit, dans un délai maximum de trois mois, requérir le transfert à son profit des actions de son auteur, par lettre recommandée avec avis de réception, accompagnée des pièces justificatives nécessaires.

La société peut exiger que la signature des parties soit certifiée par un notaire ou un officier public de leur domicile, sous réserve des exceptions résultant des dispositions légales.

Les actions libérées des versements exigibles sont seules admises au transfert. Le registre des transferts est clos pendant les cinq jours qui précèdent une assemblée générale, ainsi que le jour de l'assemblée.

## **B°) CONDITIONS PARTICULIERES**

### **1° Agrément**

Sauf en cas de succession ou de liquidation de communauté de biens entre époux ou de cession, soit à un conjoint, soit à un ascendant ou à un descendant, la cession d'actions à un tiers non actionnaire à quelque titre que ce soit, est soumise à l'agrément du conseil d'administration.

### **2° Procédure de l'agrément et de la préemption**

La demande d'agrément indiquant les nom, prénoms ou dénomination et adresse du cessionnaire, le nombre d'actions dont la cession est envisagée et le prix offert, est notifiée à la société par acte extrajudiciaire ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

L'agrément résulte soit d'une notification, soit du défaut de réponse dans le délai de trois (03) mois à compter de la demande.

Si la société n'agrée pas le cessionnaire proposé, le conseil d'administration est tenu, dans le délai de trois mois à compter de la notification du refus, de faire acquérir les actions,

soit par un actionnaire ou par un tiers, soit avec le consentement du cédant, par la société en vue d'une réduction de capital.

A défaut d'accord entre les parties, le prix des actions est déterminé à dire d'expert désigné soit par les parties, soit à défaut d'accord entre elles, par le président du tribunal régional statuant en la forme des référés et sans recours possible.

Si, à l'expiration de ce délai, l'achat n'est pas réalisé, l'agrément est considéré comme donné. Toutefois, à la demande de la société, ce délai peut être prolongé par ordonnance de référé, non susceptible de recours, l'actionnaire cédant et le cessionnaire devront être dûment appelés.

### **3° Acquisition forcée des actions**

Afin de préserver l'indépendance de la société et l'intérêt de l'entreprise sociale, il est convenu expressément que les actions détenues par une autre société peuvent faire l'objet d'une acquisition forcée décidée par le conseil d'administration lorsque le contrôle de la société actionnaire vient à changer de mains par quelques procédés juridiques et quelques raisons que ce soient.

Le changement de contrôle doit être constaté par une délibération du conseil d'administration qui indique les opérations ou les indices dont il déduit ledit changement. La décision d'acquisition du conseil, accompagnée de la délibération ci-dessus mentionnée, est adressée par lettre recommandée avec accusé de réception à la société actionnaire. Dans les trois mois de la décision d'acquisition, la société doit désigner les actionnaires ou les tiers qui se portent acquéreurs des actions en cause ainsi que le prix qui est offert.

Dans le cas où la société n'accepte pas le prix proposé, celui-ci est déterminé dans les conditions prévues au paragraphe 2 ci-devant. Si la société ne présente pas d'acquéreur dans les trois mois de la décision d'acquisition, celle-ci est réputée caduque.

### **4° Consentement de la société à un projet de nantissement d'actions**

Si la société a donné son consentement à un projet de nantissement d'actions dans les conditions prévues au deuxième paragraphe du présent article, ce consentement emportera agrément du cessionnaire en cas de réalisation forcée des actions nanties.

## **ARTICLE 13 - LIBERATION DES ACTIONS**

Le versement de la partie non libérée des actions souscrites en numéraires, soit lors de la constitution, soit lors de l'augmentation de capital, doit intervenir en une ou plusieurs fois sur appel du Conseil d'Administration dans le délai de trois ans à compter, selon le cas, du jour de l'immatriculation de la société au registre de commerce et du crédit mobilier ou du jour ou l'augmentation de capital est devenue définitive.

Les appels de fonds sont portés à la connaissance des souscripteurs quinze jours au moins avant la date fixée pour chaque versement, par lettre recommandée avec accusé de réception adressée à chaque titulaire d'actions.

A défaut de paiements, aux époques déterminées par le conseil d'administration, des montants à libérer sur les actions émises en représentation d'augmentation de capital lors de la constitution de la société, l'intérêt est dû pour chaque jour de retard, à compter de la date d'exigibilité, au taux légal, sans qu'il soit besoin d'une demande en justice et sans préjudice de l'action personnelle que la société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcée prévue par la loi.

### **TITRE III ADMINISTRATION DE LA SOCIETE**

#### **Article 14 - COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

La société est administrée par un conseil composé de trois membres au moins et de douze au plus.

Le conseil d'administration peut comprendre des membres qui ne sont pas actionnaires de la société dans la limite du tiers des membres du conseil.

Les premiers administrateurs sont désignés par les statuts.

Le conseil d'administration peut, dans les conditions prévues par les dispositions dudit acte uniforme, procéder à des nominations provisoires pour pourvoir à des postes devenus vacants par suite de la démission ou du décès de leur titulaire.

Les nominations par le conseil d'administration de nouveaux administrateurs sont soumises à la ratification de la plus prochaine assemblée générale ordinaire.

Les premiers administrateurs sont nommés pour une durée de deux (02) ans. Au cours de la vie sociale, les administrateurs sont désignés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée de six (06) ans.

Hors les sommes perçues dans le cadre d'un contrat de travail, les administrateurs ne peuvent recevoir, au titre de leurs fonctions, aucune rémunération, permanente ou non, que les indemnités de fonction visées aux articles 431 et 432 dudit acte uniforme.

Les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

La démission ou la révocation d'un administrateur doit être publiée au registre du commerce et du crédit mobilier.

Une personne morale peut être nommée administrateur. Lors de sa nomination, elle est tenue de désigner, par lettre au porteur contre récépissé ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée à la société, pour la durée de son mandat, un représentant permanent. Bien que ce représentant permanent ne soit pas personnellement administrateur de la société, il est soumis aux mêmes conditions et obligations et encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Le représentant permanent peut ou non être actionnaire de la société.

Une personne physique, administrateur en nom propre ou représentant permanent d'une personne morale administrateur, ne peut appartenir simultanément à plus de cinq conseils d'administration de sociétés anonymes ayant leurs sièges sur le territoire d'un même Etat partie.

#### **Article 15 - NOMINATION DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.**

Le conseil d'administration nomme parmi ses membres personnes physiques, un président dont il fixe la durée des fonctions sans qu'elle puisse excéder son mandat d'administrateur.

Le mandat du président du conseil d'administration est renouvelable.

Nul ne peut exercer simultanément plus de trois mandats de président de conseil d'administration de sociétés anonymes ayant leurs sièges sur le territoire d'un même Etat partie.

De même, le mandat de président du conseil d'administration n'est pas cumulable avec plus de deux mandats d'administrateur général ou de directeur général de sociétés anonymes ayant leur siège social sur le territoire d'un même Etat partie.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès, le conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président.

### **Article 16 - REUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le conseil d'administration, sur convocation de son président, se réunit aussi souvent que nécessaire. Toutefois, les administrateurs constituant le tiers au moins des membres du conseil d'administration, peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le conseil d'administration si celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

Le conseil d'administration ne délibère valablement qu'à la double condition ci-après :

si tous les membres ont été régulièrement convoqués ;

et si la moitié au moins de ses membres est présente.

Les séances du conseil d'administration sont présidées par le Président du conseil d'administration. En cas d'empêchement du président du conseil d'administration, les séances sont présidées par l'administrateur possédant le plus grand nombre d'actions ou, en cas d'égalité, par le doyen d'âge.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux réunis dans un registre spécial tenu au siège social, coté et paraphé par le juge de la juridiction compétente.

Les procès-verbaux du conseil d'administration sont certifiés sincères par le président de séance et par au moins un administrateur.

En cas d'empêchement du président de séance, ils sont signés par deux administrateurs au moins.

### **Article 17 - POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par ledit acte uniforme aux assemblées d'actionnaires.

Le conseil d'administration dispose notamment des pouvoirs suivants :

il précise les objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration ;

il exerce un contrôle permanent de la gestion assurée par le directeur général ;

il arrête les comptes de chaque exercice

Les dispositions des statuts ou l'assemblée générale limitant les pouvoirs du conseil d'administration sont inopposables aux tiers

Dans les rapports avec les tiers, la société est engagée même pour les actes du conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassé cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Tous actes d'administration et même de disposition qui ne sont pas expressément réservés à l'assemblée générale par la loi et par les présents statuts sont de sa compétence.

#### **ARTICLE 18 - ATTRIBUTIONS DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.**

Le président du conseil d'administration préside les réunions du conseil d'administration et les assemblées générales.

Il doit veiller à ce que le conseil d'administration assume le contrôle de la gestion de la société confiée au directeur général.

A toute époque de l'année, le président du conseil d'administration opère les vérifications qu'il juge opportunes et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le président du conseil d'administration peut être lié à la société par un contrat de travail dans les conditions prévues par la loi.

### **Article 19 - DIRECTION GENERALE.**

Le conseil d'administration nomme parmi ses membres ou en dehors un Directeur Général qui est obligatoirement une personne physique.

Le directeur général assure la direction générale de la société. Il la représente dans ses rapports avec les tiers.

Pour l'exercice de ces fonctions, il est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués aux assemblées générales ou spécialement réservés au conseil d'administration par des dispositions légales ou statutaires.

Dans ses rapports avec les tiers, la société est engagée, même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, dans les conditions et limites fixées à l'article 122 dudit Acte Uniforme.

Le directeur général peut être lié à la société par un contrat de travail dans les conditions prévues par la loi.

Le directeur général peut être révoqué à tout moment par le conseil d'administration.

Sur la proposition du directeur général, le conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes physiques d'assister le directeur général en qualité de directeur général adjoint dans les conditions prévues aux articles 471 à 476 dudit acte uniforme.

### **Article 20 - CONVENTIONS REGLEMENTEES**

Toute convention entre une société et l'un de ses administrateurs, directeurs généraux ou directeurs généraux adjoints doit être soumise à l'autorisation préalable du conseil d'administration.

Il en est de même des conventions auxquelles un administrateur, un directeur général ou un directeur général adjoint est indirectement intéressé ou dans lesquelles il traite avec la société par personne interposée.

Sont également soumises à autorisation préalable du conseil d'administration, les conventions intervenant entre une société et une entreprise ou une personne morale, si l'un des administrateurs ou un directeur général ou un directeur général adjoint de la société est propriétaire de l'entreprise ou associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur général, administrateur général adjoint, directeur général ou directeur général adjoint de la personne morale contractante.

Les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables aux conventions portant sur les opérations courantes de la société et conclues à des conditions normales, conformément aux dispositions de l'article 439 dudit acte uniforme.

L'administrateur ou le directeur général intéressé est tenu d'informer le conseil dès qu'il a connaissance d'une convention soumise à autorisation. Il ne peut prendre part au vote pour l'autorisation sollicitée. Il doit d'une part aviser les commissaires aux comptes dans le délai d'un mois à compter de leur conclusion et d'autre part la soumettre à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé.

#### **ARTICLE 21 - CAUTIONS, AVALS ET GARANTIES.**

Les cautions, avals et garanties à première demande souscrits par la société pour des engagements pris par des tiers font l'objet d'une autorisation préalable du conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article 449 dudit acte uniforme.

#### **ARTICLE 22 - CONVENTIONS INTERDITES.**

A peine de nullité de la convention, il est interdit aux administrateurs, aux directeurs généraux et aux directeurs généraux adjoints ainsi qu'à leurs conjoints, ascendants ou descendants et aux autres personnes interposées, de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers.

Cette interdiction ne s'applique pas aux personnes morales membres du conseil d'administration. Toutefois, leur représentant permanent, lorsqu'il agit à titre personnel, est également soumis aux dispositions de l'alinéa premier du présent article.

Lorsque la société exploite un établissement bancaire ou financier, cette interdiction ne s'applique pas aux opérations courantes conclues à des conditions normales.

## **TITRE IV - CONTROLE DE LA SOCIETE**

### **Article 23 - COMMISSARIAT AUX COMPTES**

Le contrôle est exercé, par un ou plusieurs commissaires aux comptes qui sont nommés et exercent leur mission conformément aux dispositions dudit acte uniforme.

Le commissaire aux comptes certifie que les états financiers de synthèse sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et patrimoniale de la société à la fin de cet exercice.

Le premier commissaire aux comptes et son suppléant sont désignés par les présentes pour une durée de deux exercices sociaux. Au cours de la vie sociale, ils devront l'être par l'assemblée générale ordinaire et la durée de leurs fonctions sera de six exercices sociaux.

## **TITRE V - ASSEMBLEES GENERALES**

### **Article 24 - ASSEMBLEES GENERALES**

Les décisions collectives des actionnaires sont prises en assemblées générales, lesquelles sont qualifiées d'ordinaires, d'extraordinaires ou de spéciales selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

1°) Les actionnaires se réunissent en assemblées générales ordinaires pour prendre toutes les décisions autres que celles qui sont expressément réservées par l'article 551 dudit acte uniforme pour les assemblées générales extraordinaires et par l'article 555 pour les assemblées spéciales.

L'assemblée générale ordinaire est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice, sous réserve de la prorogation de ce délai par décision de justice, sur convocation du conseil d'administration.

A défaut de convocation par le conseil d'administration, elle peut être convoquée par le commissaire aux comptes, ou par un mandataire désigné par le président de la juridiction compétente statuant à bref délai, à la demande, soit de tout intéressé, ou en cas d'urgence, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires réunissant le dixième, au moins, du capital.

Pendant la période de liquidation, les assemblées sont convoquées par le ou les liquidateurs.

Les assemblées générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

La convocation est faite par un avis inséré dans un journal d'annonces légales du siège social, quinze jours francs avant la date de l'assemblée. Toutefois, si toutes les actions sont nominatives, cet avis peut être remplacé par lettre au porteur contre récépissé ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, portant mention de l'ordre du jour.

L'Assemblée Générale Ordinaire ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote.

Sur deuxième convocation aucun quorum n'est requis.

L'Assemblée Générale Ordinaire statue à la majorité des voix exprimées. Dans les cas où il est procédé à un scrutin, il n'est pas tenu compte des bulletins blancs dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

2°) L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions.

Elle est également compétente pour autoriser les fusions, scissions, transformations, apports partiels d'actifs, les transferts du siège social sur le territoire d'un autre Etat, la dissolution par anticipation ou la prorogation de la durée de la société.

L'Assemblée Générale Extraordinaire ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins la moitié des actions ayant le droit de vote et le quart des actions sur deuxième convocation.

Lorsque le quorum n'est pas réuni, l'Assemblée peut être une troisième fois convoquée dans un délai qui ne peut excéder deux mois à compter de la date fixée par la deuxième convocation, le quorum restant fixé au quart des actions.

L'Assemblée Générale Extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix exprimées. Dans les cas où il est procédé à un scrutin, il n'est pas tenu compte des bulletins blancs dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

## **Article 25 - EXERCICE SOCIAL**

L'année sociale commence le premier Janvier et finit le trente et un Décembre de chaque année.

Par exception, le premier exercice social comprendra le temps à courir à compter de la date d'immatriculation de la société au registre du commerce et du crédit mobilier jusqu'au **trente et un décembre deux mille six.**

## **Article 26 - COMPTES SOCIAUX**

A la clôture de chaque exercice, le conseil d'administration établit et arrête les états financiers de synthèse conformément aux dispositions de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités.

Il établit également un rapport de gestion dans lequel il expose la situation de la société durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible et, en particulier, les perspectives de continuation de l'activité, l'évolution de la situation de trésorerie et le plan de financement.

Les documents sont présentés à l'assemblée générale de la société qui doit obligatoirement se tenir dans les six mois de la clôture de l'exercice.

L'assemblée générale décide de l'affectation du résultat dans le respect des dispositions légales et statutaires.

## **TITRE VI - DISSOLUTION LIQUIDATION**

### **Article 27 - DISSOLUTION LIQUIDATION**

La société prend fin :

- par l'expiration du temps pour lequel elle a été constituée,

- par la réalisation ou l'extinction de son objet,
- par l'annulation du contrat de société,
- par décision des actionnaires aux conditions prévues pour modifier les statuts,
- par dissolution anticipée prononcée par la juridiction compétente, à la demande d'un actionnaire pour justes motifs, notamment en cas d'inexécution de ses obligations par un actionnaire ou de mésentente entre associés empêchant le fonctionnement normal de la société,
- par l'effet d'un jugement ordonnant la liquidation des biens de la société.

La société anonyme n'est pas dissoute en cas de décès, d'interdiction, faillite ou incapacité d'un actionnaire.

La dissolution de la société n'a d'effet à l'égard des tiers qu'à compter de sa publication au registre du commerce et du crédit mobilier.

La personnalité morale de la société subsiste pour les besoins de la liquidation et jusqu'à la clôture de celle-ci.

La liquidation est effectuée par un ou plusieurs liquidateurs, pris parmi les actionnaires ou en dehors d'eux, nommés par décision collective des actionnaires et, à défaut d'entente, par décision de justice à la requête de la partie la plus diligente. La décision de dissolution de la société et celle portant nomination du ou des liquidateurs sont publiées conformément au présent acte uniforme. Le liquidateur unique, ou les liquidateurs s'ils sont plusieurs, agissant ensemble ou séparément, représentent la société ; ils ont vis-à-vis des tiers, les pouvoirs les plus étendus à l'effet de réaliser l'actif social en bloc ou en détail, même à l'amiable, et d'en acquitter le passif conformément aux dispositions du présent acte uniforme.

## **TITRE VII - NOMINATION DES PREMIERS ADMINISTRATEURS ET DES PREMIERS COMMISSAIRES AUX COMPTES.**

### **Article 28 - ADMINISTRATEURS.**

Les requérants nomment comme administrateurs, pour une durée de deux années :

- La société nationale La Poste représentée par Monsieur Mamadou THIOR,
- La « MUTUELLE D'EPARGNE ET DE CREDIT DES AGENTS DU SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC » en abrégé « MECAP » représentée par Monsieur Mohamed Lamine SEYDI,
- Le Personnel de la Société Nationale La Poste, représenté par Monsieur Abdoulaye SEMBENE.

LESQUELS es-qualités acceptent les fonctions auxquelles ils viennent d'être nommés et déclarent, en outre, n'être frappés d'aucune mesure susceptible de leur interdire l'accès auxdites fonctions.

### **Article 29 - COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Sont nommés pour une durée de deux exercices sociaux :

En qualité de commissaires aux comptes titulaires :

- Le Cabinet KPMG Audit Sénégal, cabinet d'expertise comptable, ayant son siège à Dakar, 83 Boulevard de la République, Immeuble HORIZONS, 3<sup>ème</sup> étage.
- Le Cabinet Salustro, Reydel et Fall, Cabinet d'expertise comptable, ayant son siège à Dakar, 154 Avenue Lamine Guèye.

En qualité de commissaires aux comptes suppléants :

- Le Cabinet SOREX, cabinet d'expertise comptable, sis à Dakar, 37 Rue Mohamed V.
- Le Cabinet Mamina CAMARA, sis à Dakar, 42 Rue Victor Hugo, Impasse Maginot.

Lesquels intervenants, déclarent, chacun en ce qui leur concerne, accepter le mandat qui vient de leur être confié et qu'il n'existe de leur chef aucune incompatibilité ni interdiction à cette nomination.

Leur mandat viendrait à expiration à l'issue de la réunion de l'assemblée générale

ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes du deuxième exercice social.

La rémunération sera fixée conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.

## **TITRE VIII - CONTESTATION ET FRAIS**

### **ARTICLE 30 CONTESTATIONS**

Toutes contestations qui pourraient s'élever pendant la durée de la société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires, les administrateurs et la société, soit entre les actionnaires eux mêmes à propos des affaires sociales, seront jugées conformément à la loi et soumises à la juridiction des tribunaux compétents.

**Fait à Dakar**

**Le 20 février 2006**

<p><b><u>Pour la POSTE</u></b> Monsieur Mamadou THIOR, es-qualités</p>	<p><b><u>Pour la MECAP</u></b> Monsieur Mohamed Lamine SEYDI, es-qualités</p>
<p><b><u>Pour le Personnel de la POSTE</u></b> Monsieur Abdoulaye SEMBENE, es-qualités</p>	

## BIBLIOGRAPHIE :

- 1) ASCHENBROICH, Yves, POLONIATO Bruno (1997), *la nouvelle trésorerie d'entreprise 2<sup>ème</sup> édition*, Edition Dunod, Paris, 565 pages
- 2) BELLIER Délienne Anne et KHATH Sarun (2005), *Gestion de trésorerie, 2<sup>ème</sup> édition* Edition Economica, Paris, 336 pages
- 3) CONSO Pierre (1997), *Gestion Financière de l'entreprise*, Editions Dunod, 250 pages
- 4) DEPALENS, Georges ; JOBARD Jean-Pierre (1997), *Gestion financière de l'entreprise*, 11<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, 1076 pages
- 5) DEPREZ Michel et DUVANT Marcel (1995), *Analyse Financière 2<sup>ème</sup> édition*, Edition Casteilla, Paris, 171 pages
- 6) DUBOIS Denis, KHATH Sarun, (1994), *Négociation et contrôle des conditions bancaires*, Editions Organisation, Paris, 167 pages
- 7) DUPLAT Claude-Annie, (2004), *Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*, Editions Vuibert, France, 188 pages
- 8) FORGET Jack (Décembre 2004), *Gestion de trésorerie*, Editions d'organisation Eyrolles, France, 239 pages
- 9) GARSAULT Philipe et PRIAMI Stéphane(1997), *la Banque : Fonctionnement et Stratégie*, Editions Economica, Paris, 463 pages
- 10) GAUGAIN Marc, SAUVEE- CRAMBERT Roselyne (Février 2004), *Gestion de la trésorerie*, Economica, PARIS, 253 pages
- 11) HERODIN Bernard, D'ANTHENAY B. Thierry, *Conditions Bancaires et trésorerie en date de valeur*, Editions Bordas, Paris 205 pages
- 12) LECLERE Didier (1993), *Gestion Budgétaire*, Edition Eyrolles, Paris, 168 pages

- 13) LEROY Michel (2001), *La Gestion de la Trésorerie*, les éditions d'organisation, France, 165 pages
- 14) MARMUSE (1988), *Gestion de trésorerie*, Vuibert Entreprise, Paris, 300 pages
- 15) MEUNIER Henri, DE BAROLET François et BOULMER Pierre (1984), *La trésorerie de l'entreprise*, éditions Bordas, Paris, 178 pages
- 16) ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François (Mai 1999), *La Gestion de Trésorerie*, DUNOD, Paris, 292 pages
- 17) SAULQUIN Jean Y., D'ARCIMOLES Charles Henri (2000), *Finance Appliquée 3<sup>ème</sup> Edition*, Edition DUNOD, Paris, 381 pages
- 18) SION Michel (novembre 2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, DUNOD, Paris, 271 pages
- 19) VERNIMMEM Pierre (2002), *Finance d'entreprise : Analyse et Gestion*, 5<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, 1055 pages
- 20) VIZZAVONA Patrice (Janvier 2008), *Gestion Financière : analyse financière et analyse prévisionnelles*, 11<sup>ème</sup> édition, ATOL Editions, Paris, 692 pages
- 21) VIZZAVONA Patrice (2006), *Initiation à la Gestion*, 9<sup>ème</sup> édition, ATOL Editions, Paris, 177 pages