

INTRODUCTION GENERALE

Les prestations de services fournies par certaines institutions financières peuvent concourir à la réduction de la pauvreté. Les Banques sont les premières structures organisées avec ces types de services financiers. Mais souvent celles-ci préfèrent adapter leur produit à un monde restreint disposant des garanties et des capacités de remboursement des crédits. Une telle pratique justifie, en partie leurs stratégies d'implantation dans les grandes villes qui excluent de facto une grande partie du monde rural où la pauvreté reste légendaire. Or le monde rural a aussi besoin de ces services financiers surtout dans la nouvelle vision du millénaire de la stratégie de lutte contre la pauvreté. A cet effet, il importe donc de trouver une nouvelle formule pour offrir des services financiers appropriés à ces populations.

En 1985, les difficultés économiques apparues dans l'ensemble des pays de l'UEMOA vont permettre l'avènement des réformes sous-régionales par les autorités monétaires et conduire à la libéralisation du secteur financier avec les règles de la libre concurrence qui exigent une véritable politique de gestion des clients à travers la recherche de la satisfaction de ces derniers. C'est dans ce contexte qu'on a assisté à l'apparition de la Caisse Nationale d'Epargne (CNE).

En effet, expérimentée par le professeur Muhammad YUNUS dans les années 80, la Caisse Nationale d'Epargne s'est rapidement imposée comme un véritable instrument de politique économique et de lutte contre la pauvreté dans le monde et surtout, dans les pays en voie de développement (PVD) comme le Bénin. Cette institution, malgré sa floraison et sa performance évidente, reste cependant confrontée à des difficultés qui méritent l'objet de réflexion scientifique. Le contexte économique mondial marqué par la concurrence dans tous les secteurs d'activité impose à la Caisse Nationale d'Epargne l'impératif de s'approprier les méthodes de gestion efficaces des comptes en débet afin d'assurer leur suivie. Ces outils doivent leur permettre d'offrir aux clients des

services à la hauteur de leurs attentes qui ne cessent de croître. C'est pour cette raison que nous avons choisi pour thème d'étude :

« Gestion des comptes en débet et leur influence sur l'activité financière de la Caisse Nationale d'Epargne (CNE) ».

Pour bien conduire cette étude et atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nous avons organisé notre développement en deux chapitres : le premier traite des Cadres institutionnel et théorique de l'étude. Le second est relatif d'une part à la méthodologie, à la présentation, à l'analyse des résultats, à la validation des hypothèses et d'autre part aux suggestions et aux conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE I

CADRES INSTITUTIONNEL

ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre est subdivisé en deux parties. La première présente le cadre institutionnel de l'étude et la deuxième aborde le cadre théorique de l'étude.

1-1 CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Cette section sera consacrée à la présentation de la Caisse Nationale d'épargne (CNE) ainsi qu'aux constats effectués lors de notre stage.

1-1-1 Historique

La Caisse Nationale d'Epargne (CNE) a été implantée en Afrique Occidentale Française (AOF) par l'arrêté du 30 Septembre 1922. Le même arrêté a consacré la création de la Caisse d'Epargne de Dakar. Cette dernière était la Direction Générale de toutes les Caisses d'Epargne des autres pays de l'AOF. La vague d'accessions à l'indépendance dans l'espace AOF a permis à chaque pays membre de se doter de sa caisse d'épargne. C'est donc ainsi que fut créée le 1er Janvier 1960 par la loi organique n°59-40 du 31 Décembre 1959 la Caisse d'Epargne du Dahomey (CED). Grâce à l'avènement de la Révolution de la Caisse d'Epargne de Dahomey survenue le 30 Décembre 1975 cette caisse change de dénomination et devient la Caisse Nationale d'Epargne du Bénin (CNE). Du fait de cette loi organique n°59-40 du 31 Décembre 1959 la Caisse Nationale d'Epargne est désormais dotée aussi bien de l'autonomie financière que de la personnalité civile, elle est donc classée comme étant un établissement à statut spécial par le Conseil des Ministres des autorités de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Elle est administrativement incorporée à l'ex Office des Postes et Télécommunications (OPT), jouissant ainsi de ses infrastructures et de son personnel. Cependant, en 1990 la loi n°90-018 du 27 Juillet 1990 portant réglementation des activités bancaires au Bénin a permis à la commission bancaire de faire injonction à la Caisse Nationale d'Epargne (CNE) de se

conformer aux règlements bancaires en quittant la tutelle de l'ex OPT avant le 30 Juin 1994 au risque de perdre son statut d'établissement financier.

La Caisse Nationale d'Epargne (CNE), n'ayant pas pu se conformer aux nouvelles réglementations et ce, malgré l'avertissement de la Commission Bancaire et du délai de six mois qui lui a été accordé, le gouvernement Béninois a finalement opté pour un statut de caisse d'épargne postale par le décret n°95-197 du 11 juillet 1995 portant intégration de la CNE à l'OPT. En 2004, avec la scission de l'ex-OPT en deux sociétés, on assiste à la création du Bénin Télécom SA et de La Poste du Bénin SA (LPB) selon les décrets N°2004-260 du 5 mai 2004 et N°2004-365 du 28 juin 2004. Cette scission de l'OPT a fait perdre à la Caisse Nationale d'Epargne son autonomie financière mais elle conserve sa personnalité civile. Elle est désormais une entité rattachée à La POSTE du BENIN- S.A.

Aujourd'hui, selon la décision N°103/LPB/DG du 29 juillet 2009 portant organisation des services centraux de LPB-SA, la Caisse Nationale d'Epargne est un service financier de la Poste placée sous l'autorité de la Direction des Services Financiers Postaux (DSFP).

1-1- 2 Missions

Le centre de la Caisse d'Epargne du Bénin dans le cadre de l'exercice de ses activités, s'occupe principalement de la réception et de la fructification des fonds à elle confiés par sa clientèle assurant ainsi la mobilisation de l'épargne.

La mission de la Caisse Nationale d'Epargne consiste donc à assurer, avec une garantie de sécurité, de fiabilité, de rapidité et d'accessibilité au plus grand nombre, des services de collecte de l'épargne à travers une entreprise financièrement équilibrée, reconnue pour la qualité de ses prestations et de sa capacité d'adaptation à l'ensemble de sa clientèle, notamment les opérateurs économiques et les ménages.

Grâce aux fonds collectés, la Caisse Nationale d'Épargne réalise des projets qui lui permettent d'offrir des intérêts à sa clientèle décourageant par la même occasion la thésaurisation tout en favorisant le développement économique et social.

1-1-3 Activités de la CNE

La Caisse Nationale d'Épargne (CNE) a été créée dans le but de mobiliser et de rentabiliser les fonds recueillis auprès du public. Pour ce fait, elle propose quatre différents types de produits à sa clientèle :

- ✓ Epargne Ordinaire
- ✓ Epargne Tontine
- ✓ Epargne Retraite
- ✓ Plan Epargne Logement (PEL)

Rubriques	Personnes éligibles et tranches d'âge	Montant minimum	Pièces à fournir
Epargne ordinaire « Bienvenue bébé »	Enfants âgés de : 01 jour à 05 ans	5000FCFA	-Un extrait d'acte de naissance -Une pièce d'identité du parent ou du tuteur ou donateur -Une fiche de demande de livret n°2 dûment remplie par le client.
Epargne ordinaire	Personnes physiques	5000FCFA	Idem que pour l'épargne « Bienvenu bébé »
« Junior »	âgées de : 06 ans à 18 ans		
L'épargne ordinaire « Senior »	- Personnes physiques âgées de plus de 18ans - Personnes morales	5000FCFA	-Une pièce d'identité -Un acte constitutif pour les associations et ONG -Une fiche de demande de livret n°1 dûment remplie par le client, pour les personnes physiques et une fiche de demande de livret n°3 pour les personnes morales.

➤ **Epargne ordinaire**

C'est une épargne à vue matérialisée par l'utilisation d'un livret. Le client peut faire des versements dans son compte en vue de constituer une épargne consistante et aussi solliciter des opérations de remboursement en cas de besoin urgent. L'épargne ordinaire est segmentée en trois à savoir : l'épargne bienvenue bébé pour les enfants de 0 à 5 ans ; l'épargne junior 6ans à 18 ans ainsi que l'épargne senior pour les majeurs.

Le taux de rémunération est de 3.5% net d'impôt. Pour l'épargne bienvenu bébé et junior, ils bénéficient d'un point (1%) sur le taux d'intérêt s'il n'y a pas de retrait jusqu'à la fin des tranches d'âge. L'ouverture du compte se fait de façon instantanée avec un minimum de 5000FCFA et une pièce d'identité. Pour l'épargne bébé et junior il faut joindre les copies d'extrait de naissance des enfants. L'intérêt de ce produit épargne pour le client se situe au niveau de la liquidité, la rémunération et la sécurité des fonds.

Le tableau N°1 ci-dessus permet d'avoir un aperçu sur les conditions d'accès au produit de l'épargne Ordinaire.

Tableau N°1:Tableau récapitulatif des conditions d'accès au produit Epargne Ordinaire

➤ **Epargne tontine**

L'épargne tontine est un produit de la Caisse Nationale d'Epargne qui a été lancé en 1994 et qui consiste en la mise en place de cotisations périodiques (journalières, hebdomadaires, et mensuelles) qui permettent aux clients de se constituer un capital en vue de la réalisation d'un projet ou d'un investissement à court terme. La durée minimale du contrat de l'épargne tontine est de 12 mois et aucun remboursement partiel n'est autorisé avant le terme de ce contrat. Le taux d'intérêt est de 3,5% net d'impôt et ce produit est offert à toutes les personnes physiques y compris les mineurs sous l'administration légale de leur parent ou tuteur.

Une pénalité de 5000 francs CFA est appliquée aux clients désireux de se faire rembourser avant la durée minimale prévue. Les conditions de souscription sont les suivantes :

- ✓ Un montant minimum de 5000 francs CFA ;
- ✓ Une pièce d'identité ;
- ✓ Deux photos facultatives ;
- ✓ Une fiche de tontine dûment remplie par le client ;

L'intérêt du produit épargne tontine pour le client se situe au niveau de la sécurité et la rémunération des dépôts pour le client contrairement aux tontines traditionnelles, de l'inexistence de frais de gestion à la fin de la tontine et de la disponibilité des fonds à la fin de la tontine.

➤ **Epargne retraite**

C'est un produit d'épargne et de prévoyance sociale. En effet l'épargne retraite est conçue pour permettre aux clients de mobiliser une épargne pendant qu'ils sont en activité afin de mieux préparer leur retraite (les vieux jours). Il faut en effet souligner que, le plus souvent, les agents qui cotisent à la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité sociale) ou au FNR (Fonds National de Retraite) pour leur retraite éprouvent des difficultés lors de leur admission à la retraite parce que le plus souvent leurs livrets de pension ne sont pas souvent prêts à temps. Alors la CNE vous propose son produit épargne retraite pour pallier ces difficultés. La durée contractuelle de l'épargne retraite est de 5 à 25 ans.

Pendant la durée contractuelle le client s'engage alors à effectuer des versements périodiques d'au moins 5000 FCFA. Les modes de versement sont les suivants : en espèces, par prélèvement automatique, par prélèvement à la source, par virement bancaire ou par mandat. La périodicité est de deux ordres : par mois ou par trimestre.

Les retraits partiels sont prévus seulement après au moins 24 mois de cotisations régulières. Il n'y a pas de support livret mais le client reçoit régulièrement des

relevés trimestriels afin d'avoir la situation de ses cotisations. L'ouverture du compte se fait avec un minimum de 5000FCFA. En effet l'intérêt pour le client se situe au niveau du taux d'intérêt substantiel, de la sécurité des fonds, de l'augmentation de ressources à la retraite et par conséquent d'une retraite paisible et longue

➤ **Plan Epargne Logement-Poste (PEL-Poste)**

Il s'agit d'un partenariat avec la Banque de l'Habitat du Bénin. Le Plan Epargne Logement de la Poste est un contrat d'épargne qui a pour objet de favoriser l'épargne des particuliers afin de leur permettre de bénéficier à l'échéance du contrat d'épargne d'un prêt immobilier à taux réduit à la Banque de l'Habitat du Bénin, partenaire de la Poste du Bénin SA. Le PEL-POSTE est donc le nouveau produit d'épargne que la Poste du Bénin SA propose à ses clients pour les accompagner dans leur volonté de satisfaire l'un des besoins fondamentaux de l'homme, "se loger".

Il est fondamentalement différent de l'épargne ordinaire du fait qu'il apporte une valeur ajoutée en liant à la période d'épargne préalable la possibilité d'obtention d'un crédit immobilier. Cette période varie de 2 à 6 ans. Au terme de l'échéance, le souscripteur obtiendra un prêt immobilier remboursable jusqu'à quinze (15) ans.

• **Conditions de souscription du PEL-POSTE**

Pour souscrire au PEL-POSTE, le client (personne physique capable et majeure) doit :

- ✓ produire une pièce d'identité (en cours de validité) : carte nationale d'identité ou passeport
- ✓ produire deux photos d'identité
- ✓ produire un certificat de résidence
- ✓ effectuer un premier versement d'un montant minimum 25.000 francs.
- ✓ accepter de faire des versements périodiques d'au moins 10.000 francs

- ✓ accepter les clauses du contrat.

C'est un produit innovant qui permet de bénéficier des crédits immobiliers à des taux réduits et d'obtenir un prêt immobilier à des conditions avantageuses. Il assure également un placement sécurisé. Il est pratiqué deux types de prêts : des prêts sociaux et des prêts ordinaires. Pour bénéficier des prêts sociaux, le client doit remplir trois conditions

- ✓ Etre à son premier logement
- ✓ Avoir un revenu mensuel supérieur ou égal à 250.000FCFA
- ✓ Le coût du projet immobilier inférieur ou égal à 12.000.000FCFA.

Le taux d'intérêt applicable au prêt varie comme suit :

TYPES DE PRETS DUREE DE PRETS	PRETS SOCIAUX	PRETS ORDINAIRES
24 mois de cotisations régulières	7,5%	9,5%
48 mois de cotisations régulières	7%	9%
72 mois de cotisations régulières	6,5%	8,5%

NB : Le taux de rémunération des Produits CNE est exonéré d'impôt

- **Caractéristiques du PEL-Poste**

Le PEL-POSTE n'est pas un contrat d'épargne liquide. C'est un compte bloqué pendant toute la durée contractuelle. Elle est de 3 ordres : un contrat de 24, de 48 ou de 72 mois. Cette durée peut être prorogée par voie d'avenant signé entre les parties (au plus tard 24 mois) avant l'échéance du contrat initial. Le montant minimum est de 25.000 Francs CFA pour l'ouverture d'un PEL avec un versement périodique minimum de 10.000 Francs et un montant maximum de 25.000.000 Francs pour l'épargne ordinaire des personnes physiques.

Toute personne physique capable, majeure peut souscrire au PEL-POSTE mais

une personne ne peut être titulaire que d'un seul compte PEL-POSTE. Toute personne qui a rempli les conditions de la période d'épargne préalable est habilitée à demander un prêt immobilier. Le montant du prêt est fonction de l'épargne constituée, des revenus du client et du coût estimatif du projet immobilier. Un versement sur compte PEL-Poste se fait de façon périodique (Quinzaine, mois ou trimestre) régulier de 10.000 francs obligatoire. Le souscripteur est libre d'effectuer des versements exceptionnels ou des versements par anticipation. Seuls les versements exceptionnels effectués pendant les 24 premiers mois de souscription sont pris en compte pour la détermination du montant du prêt. Les versements sont effectués en espèces, par mandats, par chèques certifiés, par prélèvement à la source au CCP, par prélèvement sur salaire, par transaction Money-Express, par mise à disposition et par virement interne ou interbancaire.

Les dépôts effectués dans le cadre du PEL-POSTE sont rémunérés actuellement au taux de 3,75% d'intérêt net d'impôt. Le taux est fixé de la manière suivante : taux administré par la BCEAO + 0,25%, soit $3,5\% + 0,25\% = 3,75\%^*$. Les intérêts servis sur les dépôts sont exonérés d'impôt. À l'échéance de la phase épargne, le PEL-POSTE donne droit à un prêt immobilier à taux réduit à la Banque de l'Habitat du Bénin (BHB), partenaire de La Poste du Bénin SA.

1-1-4 Les ressources de la CNE

Il s'agit ici pour nous d'évoquer les différents facteurs de production dont s'est dotée la Caisse Nationale d'Épargne en tant qu'établissement public d'épargne et de prévoyance. A cet effet, nous avons les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières.

1-1-4 -1 Les ressources humaines

Il s'agit ici du facteur de travail essentiellement constitué par le personnel de la Caisse Nationale d'Épargne qui est recruté par «La Poste du Bénin SA ». La

Direction de la Caisse Nationale d'Epargne comporte de nos jours une vingtaine d'agents. Cet effectif est renforcé par la présence au sein de l'institution de quelques agents occasionnels et des stagiaires. D'autres agents comme les receveurs des bureaux de poste et leurs collaborateurs qui travaillent dans le cadre des activités de la Caisse Nationale d'Epargne relèvent de l'autorité du Directeur de la Production.

1-1-4 -2 Les ressources matérielles

Le centre de la Caisse Nationale d'Epargne étant sous la tutelle de "LA POSTE DU BENIN SA.", via la Direction des Services Financiers et Postaux (DSFP), jouit de ses infrastructures installées dans tout le pays (89 bureaux de poste). La Caisse Nationale d'Epargne dispose actuellement, sur le territoire national, de sept (07) agences réparties comme suit :

- Agence A sise à Cadjèhoun ;
- Agence B sise à Saint-Michel ;
- Agence C sise à Ganhi ;
- Agence Sainte-Rita ;
- Agence de Porto-Novo Oganla ;
- Agence Abomey Houndjroto ;
- Agence Parakou Doparou.

En plus de ces agences, la Caisse Nationale d'Epargne dispose d'importants matériels informatiques, bureautiques et aussi d'un parc automobile lui permettant d'assurer la promotion des produits, en particulier l'Epargne Tontine, grâce à la publicité.

1-1-4 -3 Les ressources financières

Les ressources financières de la Caisse Nationale d'Epargne proviennent des taxes sur remboursement précoce, des taxes sur les livrets perdus ou détériorés,

des pénalités sur rupture de contrat en ce qui concerne les produits d'épargne retraite et tontine.

1-1-5 Organisation de la CNE

1-1-5-1 Le Conseil d'Administration de La Poste du Bénin SA

Il administre la Caisse Nationale d'Epargne à partir du moment où celle-ci est sous la tutelle de la Direction des Services Financiers Postaux (DSFP). Sa composition se présente comme suit :

Le représentant du Ministre de la Communication et des Technologies Nouvelles ;

Le représentant du Ministre de l'Economie et des Finances ;

Le représentant du Ministre d'Etat chargé de la planification et du développement ;

Le représentant du personnel de La Poste du Bénin SA ;

Le représentant des usagers ;

Le représentant de l'Inspection Générale d'Etat ;

Une personnalité compétente dans le domaine de la poste.

Son rôle est d'approuver par délibération :

L'étude prévisionnelle sur les perspectives de la société pour l'exercice suivant ;
le projet de budget des recettes et dépenses de la société ;

Les comptes-rendus annuels des opérations de la Caisse Nationale d'Epargne et du service des chèques postaux. Les membres du conseil d'administration se réunissent chaque dernier trimestre de l'année.

1-1-5-2 Les structures de direction

La Direction Générale de La Poste du Bénin

La Direction Générale est placée sous l'autorité du Directeur Général. Ce dernier assure la gestion technique, administrative, commerciale et financière de

la société « La Poste du Bénin SA » dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'Administration en matière de la planification, de la politique des budgets et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

Elle dispose d'un secrétaire particulier, des conseillers techniques, d'un chef département des affaires juridiques, d'un chef division relations publiques et protocole, et d'un Directeur Général adjoint, suppléant de droit du Directeur Général.

La Direction des Services Financiers Postaux

La Direction des Services Financiers Postaux est l'une des Directions de «La Poste du Bénin SA ». Sous l'autorité du Directeur Général, le Directeur des Services Financiers Postaux est chargé d'une part, de la promotion et de la vente des produits et services financiers et d'autre part, de l'organisation et du fonctionnement des centres financiers postaux. A ce titre, il assure les missions ci-après : l'organisation, l'exploitation et la promotion des services financiers, des transferts de fonds et l'élaboration et le suivi de la réglementation applicable aux chèques postaux et à la Caisse Nationale d'Epargne.

La DSFP a sous son autorité les agences de la Caisse Nationale d'Epargne. Le Directeur est assisté par un (e) secrétaire qui est chargé (e) d'assurer l'organisation des activités du secrétariat, la supervision et le contrôle de dactylographie et de transmission des correspondances et des messages (fax, télex ...).

1-1-5-3 Structure opérationnelle

Conformément à la décision N°0066/LPB/DG du 30 juin 2005, l'organisation et le fonctionnement des structures de la Caisse Nationale d'Epargne relèvent de celles de la Direction des Services Financiers Postaux. Placé sous l'autorité de la Direction Générale, le Directeur des services financiers et postaux est chargé

aussi bien de la promotion et de la vente des produits et services financiers que de l'organisation des Centres Financiers Postaux. La Direction des Services Financiers Postaux est composée de trois (03) divisions à savoir :

- la Division Chargée des Opérations CNE ;
- la Division Chargée des Opérations CCP ;
- la Division des Opérations Financières (DOF).

✓ La Division Chargée des Opérations CNE

Elle regroupe cinq (05) sections :

✓ la Section Exploitation et Comptabilité des Bureaux de Poste (SECBP)

Elle est chargée :

- de la coordination et du contrôle du traitement des bordereaux de versement
- de la gestion des avis de crédit et de débit ;
- du traitement informatique des données comptables des comptes, des clients ;
- de l'arrêt de la comptabilité mensuelle ;
- de l'établissement des relevés des comptes des clients ;
- de la tenue des statistiques de tous les produits.

✓ Section Administration et Suivi des Comptes (SASC), elle est chargée :

- du traitement des données administratives des comptes des clients ;
- des autorisations de remboursement ;
- de la gestion de compte ; de l'organisation et de l'approvisionnement des agences CNE en livrets d'épargne.

✓ la Section Capitalisation des Intérêts (SCI), elle est chargée :

- de l'inscription des intérêts acquis sur les livrets ;
- du traitement des remboursements intégraux, tous produits confondus.

✓ **la Section des Contentieux et Gestion des Archives (SCGA), elle est chargée**

- du traitement des comptes d'instances ;
- des opérations de régularisation ;
- de l'instruction des litiges et contentieux ;
- de la gestion des archives des documents administratifs et comptables.

✓ **la Section Service à la Clientèle (SSC)**

Créée en janvier 2006, cette section s'occupe de la résolution des différents problèmes liés aux comptes clients. Elle organise la promotion des différents produits, tout en fournissant aux clients des informations utiles pour leur orientation dans le choix des produits.

Elle facilite le dénouement des litiges et contentieux en accord avec les sections concernées et tient compte du suivi de la commercialisation et de l'appui à la gestion de tous les nouveaux produits. Cette section a en son sein un service chargé des comptes des expatriés, qui assure le traitement des livrets des béninois résidents à l'étranger et gère les opérations de remboursement et de versement de ces derniers.

✓ **les agences CNE**

Elles sont au nombre de sept (07) et représentent les principaux points de vente des produits de la CNE. Elles sont chargées :

- des opérations d'ouvertures de comptes ;
- des opérations de versements et de remboursements ; et mensuelle ;
- de l'organisation des guichets et de la qualité des services offerts.

✓ **La Division Chargée des Opérations CCP**

Elle regroupe quatre (04) sections :

- la Section Exploitation (SE);
- la Section Service à la Clientèle (SSC) ;
- la Section Administrative (SA);

-la Section Trésorerie et Comptable (STC).

✓ **La Division des Opérations Financières (DOF)**

Elle est chargée d'exécuter des activités dont les transferts électroniques, les mandats, les virements,...et assure le suivi de la gestion des comptes CCP et CNE. Ces activités s'exécutent à travers :

-la Section des Transferts de Fonds (STF);

-le Centre de Contrôle des Mandats (CCM).

1-1-5-4 Organigramme de la CNE

A l'instar de toute entreprise moderne, la CNE est structurée et fonctionne comme une organisation bien hiérarchisée. Ainsi, son organigramme se présente comme indiqué en annexe.

Au regard de la présentation du cadre de travail et de nos observations de stage, un certain nombre de constats méritent d'être retenus. La Caisse Nationale d'Epargne possède d'importants atouts dont : la proximité des agences CNE et la densité du réseau de collecte de fonds et la diversité de la clientèle. Un environnement favorable, l'existence de marché pour l'activité d'octroi de crédits surtout de micro crédits, l'existence de liquidités ainsi que de cabinets de conseil pour les opportunités de placement renforcent ses avantages. Toutefois, la faible pénétration de la CNE dans les zones rurales pourtant facile d'accès (10% seulement des opérations s'y déroulent alors que la population béninoise est à dominance rurale) et le retard dans l'acheminement de la comptabilité des versements et remboursements des agences et bureaux de poste à la direction de la CNE constituent des menaces auxquelles elle doit faire face.

1-2 CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette partie intitulée cadre théorique de l'étude est composé de deux paragraphes:

Le premier paragraphe est d'abord consacré à l'exposé de la problématique du thème que nous nous proposons de traiter, puis aux objectifs et à l'intérêt de notre étude. Ensuite, le second paragraphe aborde la revue de la littérature ainsi que les hypothèses. Ces différents points font successivement l'objet d'un développement dans la présente partie.

1-2-1 Problématique, Objectifs et intérêt de l'étude

1-2-1-1 Problématique

La croissance économique qui a caractérisé les économies des pays développés au lendemain de la révolution industrielle s'est matérialisée par des investissements réalisés par les différents agents économiques. Or, ce facteur dépend surtout de l'épargne et de la consommation de ces agents. Le problème de la mobilisation de l'Epargne est d'actualité dans toutes les économies africaines. En effet, les réalités contemporaines caractérisées par les conditions souvent très dures dont sont assortis les prêts internationaux, l'incertitude des marchés internationaux des produits, le fléchissement spectaculaire de l'aide au développement incitent à penser que les pays africains comme le Bénin ne se développeront que par eux-mêmes, c'est-à-dire le développement endogène. Il apparaît davantage que tout processus de développement économique soutenu, doit être fondé prioritairement sur une accumulation du capital. Une telle formation du capital réel, suppose au prime abord une mobilisation efficace de l'épargne nationale. Il est certain que tous les gouvernements africains ont eu ce souci, mais les résultats pour beaucoup ont été largement en deçà des espérances. Le taux d'épargne constitue une variable économique particulièrement importante pour l'ensemble des régions du monde.

Dans les pays industrialisés confrontés au problème préoccupant du financement des retraites, la mobilisation de l'épargne longue constitue un enjeu important. Quant aux pays en développement, la relation entre l'épargne et l'investissement

suggère de promouvoir des politiques de mobilisation de l'épargne domestique pour soutenir une croissance économique vigoureuse.

En Afrique, les administrations et les entreprises parapubliques ne dégagent qu'une épargne insignifiante, sinon négligeable. L'Epargne intérieure demeure, pour l'essentiel, le fait du secteur privé et elle se situe bien en deçà du niveau connu dans les autres pays en voie de développement, en particulier ceux de l'Asie. L'absence de l'habitude d'épargne dans nos sociétés, et la pratique exacerbée de la thésaurisation, encore moins qu'aujourd'hui sont à notifier. Une masse non moins négligeable d'argent sort du circuit réel constituant des fuites pour l'économie. Car la sécurisation de l'argent est un souci pour beaucoup. Le rôle des banques de proximité que n'arrivent pas à jouer les banques classiques, constitue un obstacle à l'accès du plus grand nombre aux services financiers de base. L'épargne est abondante dans nos pays mais son potentiel est mal exploité du fait de l'inexistence ou de la défaillance des structures d'intermédiation financière. C'est ainsi que les autorités béninoises ont institué la Caisse Nationale d'Epargne qui a un rôle important à jouer dans la promotion d'une bancarisation de masse en vue de sécuriser les dépôts des ménages et les rendre productifs. Les prestations de service de la Caisse d'Epargne sont accessibles à toutes les couches de la population car sa mission est de décourager la thésaurisation en mobilisant de façon optimale l'épargne.

A l'opposé des IMF, La Caisse Nationale d'épargne(CNE) est un établissement financier public à caractère spécial. Créée le 31 décembre 1959, elle est spécialisée uniquement dans la collecte et la fructification de l'épargne. L'épargne présente des avantages qui s'effacent face à de nombreux et graves problèmes.

En effet, la mauvaise gestion des portefeuilles des clients et la stratégie de mobilisation non orientée de l'épargne, réduisent considérablement la confiance des clients et donc des ressources financières de la CNE.

A ce titre, les clients ont la possibilité de versement et de remboursement, tout en laissant sur le compte épargne du client un minimum de 5000F CFA représentant la taxe de clôture du compte. Malgré cette disposition, certains comptes épargnes ordinaires sont débiteurs, ce qui constitue un manque à gagner pour l'institution. Ainsi, ces comptes en débits diminuent l'épargne et affectent la qualité des services offerts par la Caisse Nationale d'Epargne. Face à ce constat, plusieurs questions se posent :

- Quelle est l'influence des comptes en débits sur l'activité financière de la CNE?
- La stratégie mise en place pour la gestion des comptes en débits est-elle efficace ?
- Quelles sont les autres stratégies de traitement des comptes en débits que la CNE peut-elle adopter ?

Les réponses à ces différentes questions permettront une meilleure connaissance de l'influence de la gestion des comptes en débits sur l'activité financière de la CNE.

1-2-1-2 Objectifs de l'étude

Le présent travail vise à identifier les causes des comptes en débits et à favoriser leur réduction en vue d'une gestion efficace des comptes d'épargnes ouverts aux clients à la CNE. Pour atteindre notre objectif général, nous nous sommes fixés des objectifs spécifiques ci-après :

- analyser les causes de la persistance des comptes en débits à la CNE,
- améliorer les procédures de gestion des comptes en débits.

1-2-1-3 Intérêt de l'étude

L'identification des principales sources des comptes en débet à la Caisse Nationale d'Epargne permet dans un premier temps de situer les responsabilités,

afin de proposer des solutions nécessaires pour l'éradication. Aussi, une bonne gestion des comptes en débet permet de suivre et de gérer avec efficacité les employés et leur évolution en fonction des besoins de la société et des souhaits de ces derniers. Ainsi, notre recherche permettra au service d'Epargne de CADJEHOUN de disposer d'une bonne politique de gestion des comptes en débet.

1-2-2 Revue de la littérature

Définition et analyse de quelques concepts

Gestion des comptes : Gérer un compte client consiste à surveiller la régularité des paiements et en cas de non paiement prendre les mesures nécessaires. Pour cela, il faut au préalable établir un échéancier qui rappellera les différentes opérations réalisées avec le client mais aussi les échéanciers et les dates de paiements. C'est aussi la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés (chiffre d'affaire, parts de marché) dans le cadre d'une politique déterminée. Dans le sens professionnel du terme, c'est mener à bien la réalisation des objectifs qui peuvent être sociaux et ou financiers.

Influence financière : L'influence financière est une aliénation, elle rend les gents ou l'entreprise autrement qu'ils auraient été normalement ou naturellement.

DEBET : Terme de comptabilité publique, désignant la dette née d'une décision administrative ou juridictionnelle ayant constitué un comptable public ou un particulier, débiteur à l'égard d'une personne publique.

Il existe deux sortes de débet : le débet juridictionnel et le débet administratif.

Le débet juridictionnel : notification et exécution des jugements

Le débet juridictionnel émis par le juge des comptes pour les agents comptables d'EPLÉ, chambre régionale des comptes, Cour des comptes en appel, Conseil d'Etat en cassation, selon une procédure écrite et contradictoire, à l'issue de laquelle un jugement comprenant des dispositions provisoires et des dispositions définitives est rendu. Seuls les agents comptables peuvent faire l'objet d'un débet juridictionnel. Lorsqu'un agent comptable n'a pas satisfait aux dispositions provisoires d'un jugement lui enjoignant de rétablir la situation, la chambre régionale des comptes, dans un jugement ultérieur, le constitue débiteur à titre définitif.

Conformément à l'article D.246-1 du code des juridictions financières, le secrétaire général de la chambre régionale des comptes notifie les jugements aux agents comptables sous couvert des trésoriers payeurs généraux territorialement compétents.

Les agents comptables doivent être destinataires des jugements dans un délai de quinze jours, par lettre recommandée avec accusé de réception, soit directement, soit par l'intermédiaire des receveurs des finances. Les jugements sont également notifiés au chef d'établissement, représentant de l'EPLÉ sous la même forme. En application des articles D.246-7 et D.246-8 du code des juridictions financières, ils sont aussi transmis, par le secrétaire général de la chambre, à la trésorerie générale des créances spéciales du Trésor (TGCST) qui assure l'exécution du recouvrement pour le compte des établissements publics (arrêté du 29 décembre 2000 modifiant l'arrêté du 30 décembre 1992 relatif aux attributions de la TGCST). Le comptable supérieur du Trésor chargé du recouvrement peut accorder un délai de paiement à l'agent comptable lorsque celui-ci a déposé une demande en décharge de responsabilité ou en remise gracieuse, qui doit lui être communiquée par l'intéressé.

Le débet administratif

Le débet administratif est émis par l'administration de tutelle. Néanmoins la responsabilité des régisseurs ne peut être engagée que par une procédure administrative. Selon les apports du décret n° 2005-945 du 29 juillet 2005, la réglementation relative à la constatation et à l'apurement des débet administratifs des comptables publics et assimilés ainsi que celle relative à la responsabilité personnelle et pécuniaire des régisseurs a été modifiée par le décret n° 2005-945 du 29 juillet 2005.

Les nouvelles dispositions ont pour but de simplifier les procédures administratives et d'accélérer le traitement des dossiers. Désormais les recteurs d'académie peuvent, sous certaines conditions, intervenir dans les procédures de constatation des débet administratifs des agents comptables et des régisseurs des EPLE, et les TPG dans les procédures de décharge en responsabilité et de remise gracieuse.

S'agissant des agents comptables, le décret n° 2005-945 du 29 juillet 2005 modifie les articles 15 et 16 du décret n° 64-1062 du 29 septembre 1964. Aux termes de l'article 15, le ministre de l'éducation nationale, précédemment en charge de la constatation et de l'apurement des débet des comptables publics de l'éducation nationale peut désormais, par arrêté, déléguer au recteur d'académie « le pouvoir d'émettre les ordres de versement et les arrêtés de débet à l'encontre des agents comptables des établissements publics locaux d'enseignement ».

L'arrêté correspondant, pris par le ministre de l'éducation nationale le 19 août 2005, délègue au recteur d'académie le pouvoir d'émettre les ordres de versement et les arrêtés de débet à l'encontre des agents comptables d'EPLE consécutifs aux débet suivants :

Vol, déficit de caisse, manquants en valeurs, paiement sur pièces falsifiées, perte d'effets bancaires, paiement non libératoire, pièces étrangères et fausse monnaie.

Le recteur d'académie peut, à son tour, déléguer sa signature au secrétaire général d'académie (article 17 du décret du 29 juillet 2005).

NB : Le débet administratif consécutif à un détournement de fonds publics reste de la compétence du ministre de l'éducation nationale.

L'article 16 du décret du 29 juillet 2005 dispose que, désormais, le ministre chargé des finances peut déléguer, par arrêté, au trésorier payeur général de département « le pouvoir de se prononcer sur les demandes de sursis de versement et sur les demandes en décharge de responsabilité et en remise gracieuse des [...] agents comptables d'établissements publics locaux d'enseignement. »

L'arrêté correspondant a été pris le 29 juillet 2005 par le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie. Le champ de la délégation s'applique aux débet administratifs précités pour lesquels le recteur d'académie a reçu délégation de pouvoir pour émettre les ordres de versement et les arrêtés de débet.

NB : Les demandes de sursis de versement et les demandes en décharge de responsabilité et en remise gracieuse relatives aux débet administratifs consécutifs aux détournements de fonds publics et aux débet supérieurs à 300 000€ restent de la compétence du ministre des finances.

L'arrêté de débet

Un arrêté de débet doit être immédiatement pris à l'encontre de l'agent comptable ou du régisseur si celui-ci ne s'est pas acquitté de la somme due, n'a pas réclamé ou obtenu un sursis de versement ou si le sursis est arrivé à expiration s'il n'y a pas eu de demande en décharge de responsabilité ou en remise gracieuse.

Dans le champ de la déconcentration, l'arrêté de débet est émis par le recteur d'académie ou le secrétaire général par délégation. Hors champs, il est émis par le ministre de l'éducation nationale. Il est notifié à l'agent comptable ou au

régisseur par le recteur d'académie par envoi recommandé avec accusé de réception. L'arrêté de débet a force exécutoire et porte intérêt à compter de la date de l'ordre de versement initialement émis. Comme l'ordre de versement, il doit mentionner clairement les voies et délais de recours.

Le rôle du conseil d'administration

Les sommes allouées en décharge en responsabilité ou en remise gracieuse sont supportées par le budget de l'établissement. En conséquence, le rôle du conseil d'administration sera prépondérant. Il convient de l'informer des circonstances de l'affaire (motif du débet, préjudice subi par l'établissement, distinction entre capital et intérêts), des conséquences qu'aura la délibération, notamment sur le budget de l'établissement, et pour l'intéressé, il sera précisé que cette procédure est distincte d'une procédure disciplinaire ou pénale.

1-2-3 Les contributions antérieures et limites de l'étude

1-2-3-1 Contributions antérieures

Il sera question dans cette partie d'exposer les contributions antérieures à la résolution des différents problèmes identifiés et retenus et ce, en terme d'outils de mobilisation des données, de techniques d'analyse des données et en terme de norme ou repère d'amélioration des situations en observation. On aura alors à mettre en exergue les approches des théories de certains auteurs, qui par le passé, ont abordé les problèmes à résoudre dans notre étude.

On partira pour ce fait du point des connaissances liées au problème général qui est la gestion peu efficace des comptes clients. Difficulté des opérations de remboursement hors bureau local ; abandon des comptes ouverts ; non-respect du délai de traitement des livrets ; traitement des comptes débiteur.

Problème de difficulté des opérations de remboursement hors bureau local

La qualité de l'information comptable et financière demeure la base des indicateurs et outils de gestion (PAMEF 2003). Ainsi la qualité de l'information fournie constitue le facteur déterminant des indicateurs produits par les gestionnaires. Une des responsabilités de ces derniers est donc de s'assurer que des standards de qualité minimaux sont respectés pour ce qui est de l'information comptable et financière.

C'est dans cet esprit que les gestionnaires et dirigeants doivent tout mettre en œuvre pour assurer l'intégrité et la fiabilité de leur système d'informations comptables et financières, afin de produire de l'information de qualité, menant à une prise de décision éclairée. En effet, l'objectif ultime de la comptabilité est l'utilisation, d'analyse et d'interprétation de l'information obtenue. C'est donc dire que la prise de décision est basée sur l'information comptable contenue aux états financiers. C'est pour cette raison que les gestionnaires doivent pouvoir, par un contrôle interne adéquat, compter sur une information fiable, exacte et de qualité. C'est de cette façon que les membres, dirigeants, le personnel ainsi que le conseil d'administration de l'institution sera solide, solvable et rentable.

La transparence de l'information permettra d'accroître la confiance de l'ensemble des intervenants de l'institution si tous les moyens et mesures nécessaires sont adoptés pour redresser la situation. L'information ne doit monter que vers les niveaux supérieurs, mais doit également redescendre pour être discutée et partagée. Pour que la rétroaction de l'information soit adéquate, de diffusion et d'utilisation de l'information qui sera générée par le biais des différentes méthodologies.

Problème de l'abandon des comptes ouverts par les clients

Dans cette logique, toute entreprise doit chercher à développer de relations à long terme avec ses clients. A cet effet, le suivi de clients est un devoir pour

l'entreprise. Pour mieux suivre un client, il faut l'avoir bien conquis. Selon GRETZ en 2003 et autre, quelles que soient les méthodes que votre entreprise utilise, la prospection commence toujours par la recherche de prospects potentiels et déterminer les vrais prospects. Il s'agit de :

Existe-t-il un désir ou un besoin que je peux satisfaire ? Le prospect a-t-il l'autorité et l'exigibilité d'acheter ? Le prospect m'est-il accessible ? L'entreprise identifie donc les vrais prospects : ceux pour qui les réponses à ces questions sont positives.

Pour KOTLER, DUBOIS et MANCEAU en 2007, dans l'optique marketing, le vendeur doit prendre en compte la satisfaction du client et la rentabilité. Il lui faut recueillir de l'information estimée un potentiel, analyser ses résultats et préparer le lendemain. Cette préparation du lendemain suppose non seulement qu'il faut absolument susciter le découvrir ce qu'il veut au-delà de ce qu'il dit.

Lorsqu'une entreprise prend connaissance des nouvelles caractéristique et besoin d'un client, il se passe deux choses : l'entreprise apprend et le client renseigne. Le client devient fidèle lorsqu'il se rend compte que l'effort qu'il fait pour renseigner l'entreprise est récompensé par l'obtention d'un produit ou d'un service plus satisfaction pour lui. Demander constamment à vos clients ce qu'ils attendent de vous, ce que vous pouvez faire pour eux et comment vous pouvez le faire mieux. Les clients peuvent toujours trouver un autre produit moins cher n'importe quand. Vous devez toujours rappeler à vos clients les avantages qu'ils ont de traiter avec vous.

Problème du non-respect des délais de traitement des livrets

La qualité perçue des services dépend de plusieurs facteurs, notamment la fiabilité, la capacité de réaction du personnel, sa compétence, la confiance qu'il inspire, le souci du client et la matérialisation du service. Les entreprises les plus performantes en matière de service s'appuient sur un concept stratégique clair,

une forte implication de la direction générale, un niveau de normes élevé, des technologies permettant le self-service, un suivi systématique des performances, un système de prise en charge des réclamations et la satisfaction du personnel en même temps que celle de la clientèle Pierre Eigbier et Eric Langeard en 2000. Dans la même perspective Parasuraman, Zeithami et Berry en 2005 ont élaboré une liste de déterminants de la finalité qui semble relativement indépendante du service considéré.

L'accès : le service doit être facilement accessible, sans retard ni attente ;
l'information : le service doit être décrit complètement en termes faciles à comprendre par le client ;
la compétence : le personnel doit avoir la connaissance et la qualification nécessaire pour assurer la prestation de service ;
la fiabilité : la prestation de service doit être complète et correspondre aux attentes ;
le souci du client : le personnel doit porter attention aux besoins de la clientèle ;
la capacité de réaction : le personnel doit réagir rapidement et efficacement à toute requête ou problème du client. Au-delà de l'aspect conjoncturel, la croissance des investissements exige plus d'efforts sur la mobilisation de l'épargne domestique qui est un facteur clé du développement du système financier des pays émergents comme le Bénin.

L'épargne est la partie du revenu qui, pendant une période donnée, n'est pas dépensée et peut être conservée sous forme liquide ou être réinvestie dans le circuit économique sous la forme d'un placement ou d'un investissement. La relation entre l'épargne, l'investissement et le taux d'intérêt constitue l'un des fondements de la théorie macroéconomique. L'écart entre l'épargne et l'investissement détermine la balance commerciale. Ainsi, dans une petite économie ouverte comme le Bénin, une politique budgétaire expansionniste réduit considérablement l'épargne nationale. Le pays encourt donc un déficit commercial et importe davantage de biens et services qu'il n'y exporte. Il doit emprunter, en termes nets, sur les marchés financiers internationaux. Par contre,

une expansion budgétaire étrangère réduit l'investissement, l'épargne étant inchangée, ceci provoque un excédent commercial.

A la suite de ces auteurs et dans le but d'atteindre nos objectifs, nous formulons les hypothèses ci-après.

Hypothèse 1 : L'inadéquation du cadre de travail est la principale cause de l'inefficacité et de l'inefficience de certains agents de la Caisse Nationale d'Epargne ;

Hypothèse 2 : La tenue de la caisse par des personnes non qualifiées crée des erreurs de calcul, de reportage et d'omission des opérations.

1-2-3-2 Limite de l'étude

En raison du temps et de l'indisponibilité de certains agents de la Caisse Nationale d'Epargne, nous n'avons pas pu distribuer beaucoup de questionnaire et avons récupéré un total proche de ce qu'on a pu distribuer.

CHAPITRE II
METHODOLOGIE, PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS,
VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

Ce chapitre est consacré à la méthodologie, à l'analyse empirique des résultats, aux approches de solution et enfin des suggestions en vue de l'amélioration de la faible implication organisationnelle du personnel de la CNE.

2-1 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objectif de l'enquête est de collecter les informations auprès de la population cible retenue. Ceci permettra de vérifier les hypothèses précédemment émises dans notre recherche.

2-1-1 METHODE DE L'ETUDE

La méthode de l'étude part de la collecte des données à travers un questionnaire et un guide d'entretien. Ces informations collectées ont fait l'objet de traitement et d'analyse. Pour que l'approche empirique soit efficace, elle a besoin d'un certain nombre d'outils parmi lesquels nous avons : la population cible à partir de laquelle on retient un échantillon représentatif à qui le questionnaire est adressé. Cette méthodologie nous paraît adaptée à cette étude car elle permet de partir de l'aspect expérimental de la recherche pour aboutir à des conclusions conséquentes.

- La population cible

Dans la cadre de notre étude, la population cible est constituée de l'ensemble de personnel de la Caisse Nationale d'Epargne. Cette population présente un effectif de (460) agents ; mais, ne pouvant pas les interroger tous, nous avons procédé à un échantillonnage qui consiste à choisir 10 agents dans chacune des 5 agences les plus peuplées. Elle se présente en catégories socioprofessionnelles comme suit :

Tableau n°3 : Présentation de la population mère

CATEGORIE	EFFECTIF
Cadres	40
Agents de maîtrise	82
Agents d'exécution	150
Hors Classe(HC)	2
TOTAL	274

Source : Travaux du terrain (2015)

Echantillonnage

C'est le processus qui consiste à la sélection des individus composant l'échantillon. De la population mère et pour raisons de proximité et de temps, nous avons porté notre étude sur les cinq grandes agences qui se présentent comme suit :

catégorie professionnelle	effectif population	effectif échantillon	pourcentage (%)
Cadres (dirigeants)	40	10	14,59
Agents de maîtrise (Agent de guichet)	82	20	29,92
Agents d'exécution	150	20	54,74
hors classe	2	0	0
Total	274	50	100

Source : Résultats de nos enquêtes du mois d'Avril 2015.

2-1-2 TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

- **Techniques de collecte des données**

C'est l'ensemble des moyens nécessaires qui sont mis en œuvre de façon systématique pour mener à bon port les recherches sur un sujet bien déterminé. Dans le cadre du présent travail, les techniques suivantes ont été retenues :

- **L'entretien**

L'entretien se conçoit comme la situation autour de laquelle un chercheur (l'enquêteur) essaie d'obtenir d'un sujet (l'enquêté) des informations détenues par ce dernier. Ces informations sont soit une connaissance, une expérience, soit la manifestation d'une option. L'entretien nous a été utile dans un premier temps pour la recherche des difficultés auxquelles sont confrontés les agents pour la Gestion des comptes clients à la Caisse Nationale d'Epargne. Il nous a été également utile lors de la validation de nos hypothèses auprès de certaines personnes ressources.

- **L'étude documentaire**

L'étude documentaire consiste à recueillir des informations à partir des sources internes et externes de l'entreprise. En d'autres termes, elle permet de vérifier avant toute enquête, si l'information existe et de faire aussi le point sur la connaissance du problème, en préalable à l'enquête qui sera réalisée et ceci afin d'éviter les doubles emplois.

Pour réaliser cette étude, nous avons eu à recueillir le maximum d'informations à travers les différents mémoires et ouvrages qui ont été identifiés et exploités et puis, avons eu à faire des recherches dans les bibliothèques de notre Faculté et dans les autres écoles de formation en management. L'internet a aussi été d'une grande utilité en ce sens qu'il a contribué à la mobilisation des informations nécessaires au développement du thème. Il faut également souligner que les responsables des sections qui nous ont servi du lieu de stage, nous ont autorisés l'accès à certains documents relatifs à l'histoire au mode d'organisation. Ces

documentations ont été d'une grande inspiration pour établir la problématique de notre étude et pour réaliser la revue de la littérature.

- **Outils de collecte des données**

Le questionnaire de notre étude est constitué par une liste de questions relatives à l'objet de l'étude et destiné à l'échantillon. Les différentes questions ont pour but, soit de recevoir les informations sur des faits et des actions, soit de renseigner sur le sujet interrogé, sur des intentions ou de manière générale sur ces opinions ou croyances. (cf. annexe)

- **Le guide d'entretien**

Il se présente comme une identification d'une série de thèmes ou sous-thème relatifs au sujet d'étude et destiné à canaliser et à mieux orienter l'entretien. Ainsi, un guide d'entretien thématique a été conçu dans le cadre de ce travail. (Cf. annexe)

- **Techniques de dépouillements et outils d'analyse des données**

Le dépouillement de l'enquête a été fait manuellement à partir de la méthode de tri à plat. Les données ainsi regroupées ont été traitées grâce au logiciel Excel.

2-2 CONDITIONS DE VALIDATION DES HYPOTHESES

- **Conditions de validité des hypothèses**

Il s'agit dans cette rubrique, de choisir un seuil pour la validation de chaque hypothèse ; le seuil de validation étant un indicateur quantitatif qui sert de référence pour la vérification d'une hypothèse.

- **Seuil de validation de l'hypothèse n°1**

Le seuil de décision a pris en compte les données du questionnaire. Compte tenu du fait que les causes pouvant être à la base des plaintes liées aux conditions du travail peuvent être variées, seules les causes qui ont réuni 25% des avis sont retenues comme les causes réelles du problème posé.

- **Seuil de validation de l'hypothèse n°2**

Ici, nous avons proposé plusieurs causes supposées être à la base des débits constatés. Ainsi, nous avons retenu les vraies causes qui confirment notre hypothèse à un seuil de plus de 20% des voix

2-3 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DES ENQUETES

Il est question dans cette section, de présenter et d'analyser les résultats de nos enquêtes sur la problématique développée.

2-3-1 PRESENTATION DES RESULTATS

Tableau n°5 Appréciation des conditions de travail(Q5)

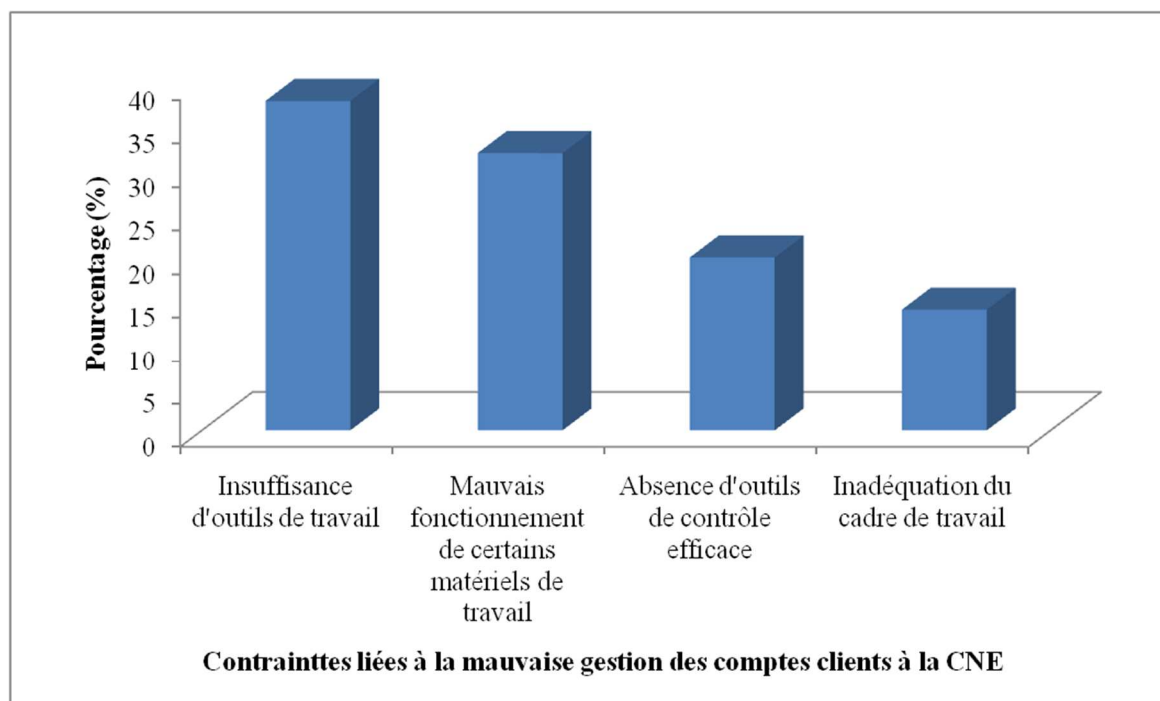
REPOSES	EFFECTIFS	POURCENTAGES (%)
INSUFFISANTES	5	10
ACCEPTABLES	27	54
SUFFISANTES	18	36
TOTAL	50	100

Source : Résultats de nos enquêtes du mois d'Avril 2015

L'analyse des résultats du tableau, nous montre que 54% des enquêtés affirment que les conditions de travail sont acceptables et 36% disent que les conditions sont suffisantes. Par contre, 10% des cadres et chefs services affirment que les conditions de travail sont insuffisantes. On peut conclure que, bien que les conditions de travail soient acceptables par la majorité, elles ne sont pas parfaites, et c'est la raison pour laquelle d'autres affirment qu'elles sont insuffisantes.

2-3-2 Contraintes liées à la mauvaise gestion des comptes clients à la CNE

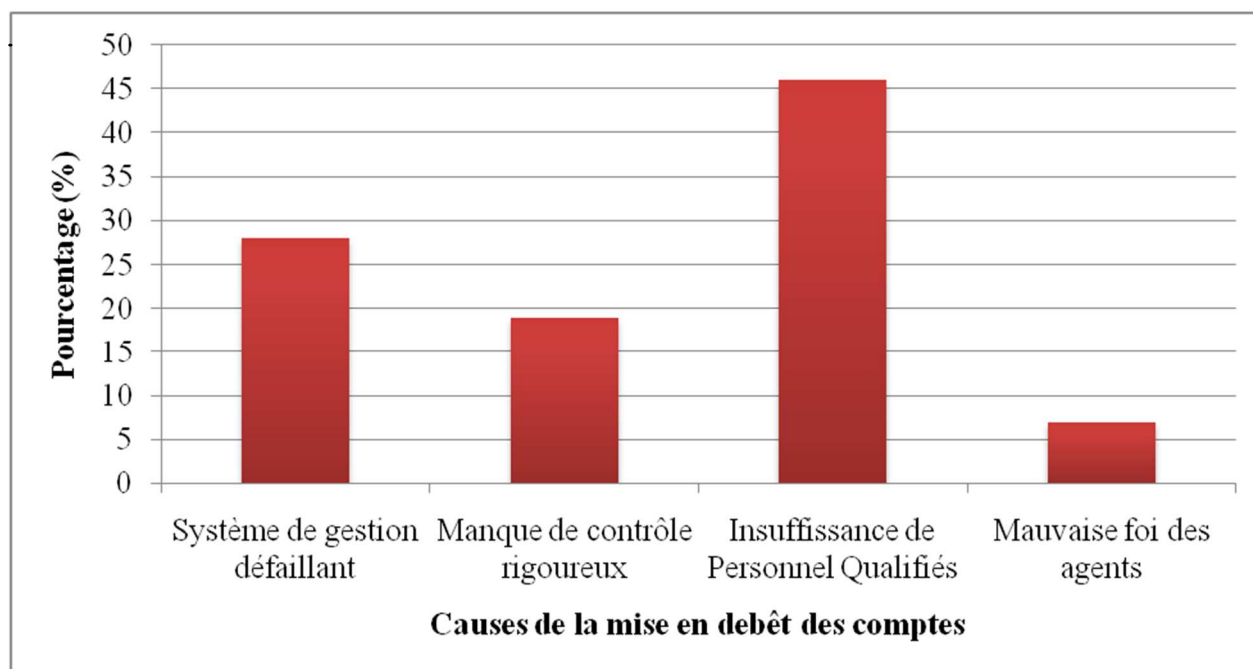
L'une des tâches assignées aux agents de la CNE est la gestion des comptes des clients. Cette mission comporte des contraintes. La figure 1 fait état des contraintes évoquées par les agents enquêtés.



De l'analyse de la figure1, il ressort que 38 % des enquêtés estiment que l'insuffisance d'outils de travail est la contrainte principale liée à la gestion des comptes. A cela s'ajoute le mauvais fonctionnement de certains matériels de travail et aussi l'absence d'outils de contrôle efficace qui sont d'autres contraintes qui rendent complexe la gestion des comptes clients à la Caisse Nationale d'Epargne selon les agents. La rigueur et l'efficacité dans la gestion de l'institution restent l'une des lignes directrices que prônent ses dirigeants. Cela doit permettre de répondre à l'un des besoins les plus importants des membres, qui est la sécurité de leur dépôt. Cette sécurité passe par une gestion adéquate, ayant pour exigence l'utilisation de certains matériels modernes de gestion. Cependant, de part nos observations, il est à remarquer que plusieurs traitements comptables et financiers (gestions des retraits et dépôts, le calcul des soldes sur les fiches compte dépôt...) se font encore manuellement, ce qui ne met pas les acteurs à l'abri des erreurs.

2-3-3 Causes de la mise en débet des comptes

Pour susciter une grande audience auprès du public en vue d'une large mobilisation de l'épargne, il faut que les fonds mobilisés soient bien gérés. La Caisse Nationale d'Epargne, dans l'exercice de ces activités, rencontre des difficultés qui handicapent ses performances. Elle a pour mission principale la mobilisation et la fructification de l'Epargne publique. A cet effet ses agents ont pour tâche le suivi et la gestion des comptes clients. Cependant dans l'exécution de leurs tâches ils sont confrontés à certaines contraintes liées d'une part aux ressources humaines et d'autres parts aux outils de travail. La figure 2 présente les causes de la mise en débet des comptes par les enquêtés

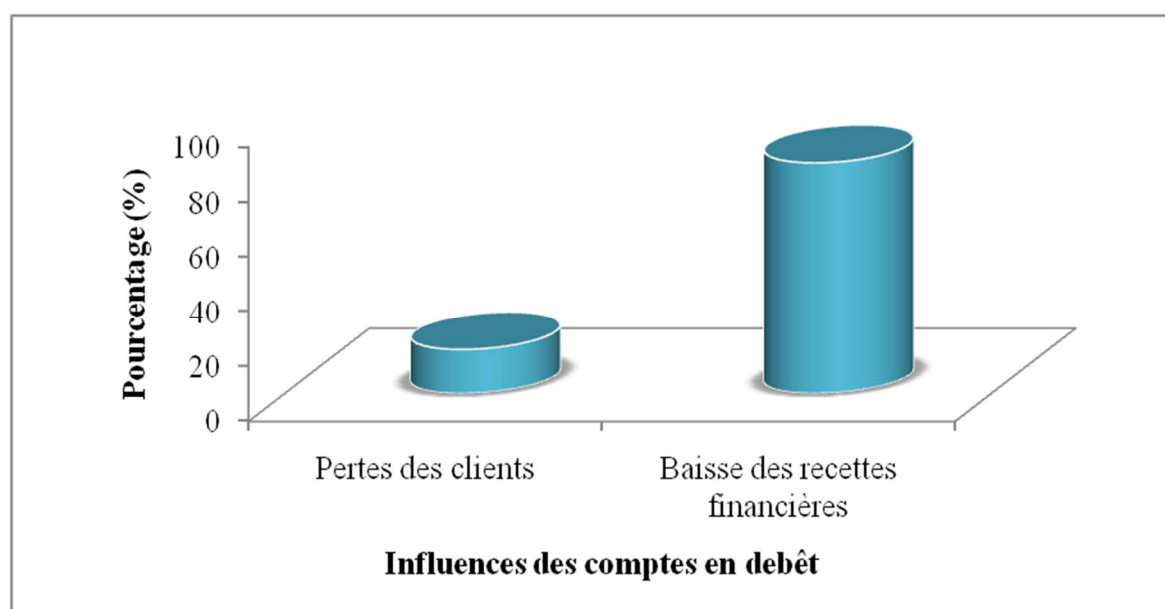


De l'analyse de la figure 2, il ressort que la mise en débet des comptes provient essentiellement de l'insuffisance du personnel qualifié et de la défaillance du système de gestion. La plupart des guichets de la CNE ne sont pas informatisés ; ainsi, la majorité des opérations de dépôt ou de remboursement sont faites de façon manuelle. Cet état de chose conduit parfois à des erreurs de report, de calcul ou d'omissions dans les livrets. Au cours de la saisie des informations écrites manuellement, ces mêmes erreurs peuvent se répéter. L'absence de

commissions de contrôle tant interne qu'externe ne fait qu'encourager la répétition des mêmes erreurs.

2-3-4 Influences des comptes en débet sur la performance de la CNE

La mise en débet des comptes influence négativement la performance de la CNE. Car selon les statistiques les recettes financière sont en baisses et l'abandon des comptes s'amplifie, ce qui crée par ricochet la perte des clients. La figure 3 fait état des conséquences de la mise en débet des comptes sur les rendements de la CNE.



De l'analyse de la figure 3, il ressort que la mise en débet des comptes à la CNE a deux conséquences fondamentales. Pour 84% des enquêtés, la mise en débet des comptes engendre une baisse des recettes financières de la CNE. A l'opposé, 16% pensent qu'elle fait perdre des clients à la structure.

Partant des principales causes liées à la mauvaise gestion des comptes clients et leurs influences sur la performance des activités de la CNE, il urge que nous mettons en évidence cependant la qualité des agents de la CNE et leurs postes occupés. Ceci permet de rechercher les solutions idoines aux différentes

causes identifiées. Le tableau ci-dessous présente un croisement simplifié entre les agents de la caisse à la CNE et leurs diplômes de recrutement.

Tableau6 : croisement entre les postes occupés et leur diplôme de recrutement

Tableau croisé Poste * Diplôme de recrutement				
		DIPLOME DE RECRUTEMENT		Total
		Gestionnaire de Fonds	Comptabilité	
POSTE OCCUPE	Caissiers	13	19	32
	Contrôleurs	7	11	18
Total		20	30	50

Source : Résultats de nos enquêtes

L'analyse des résultats du tableau 6 montre que sur les 32 caissiers, seulement 13 ont été recrutés en tant que Gestionnaire de Fonds contre 19 Comptables. Ceci montre qu'il y a plus de Comptable à la caisse que de Gestionnaires de Fonds.

Par ailleurs, sur les 20 Gestionnaires de Fonds recrutés, 7 contre 13 sont devenus des Contrôleurs alors que sur les 30 Comptables, environ 19 contre 11 sont devenus des caissiers. Cette mauvaise gestion des ressources humaines ne met pas les agents à l'abri des irrégularités, une véritable source des comptes en débits. Nous réalisons cependant, le test d'indépendance de Pearson pour vérifier cette affirmation.

Tableau7 : Test d'indépendance de Khi-deux

Tests du Khi-deux			
	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	97,792a	1	0,634
Nombre d'observations valides	50		
a. 0 cellule (,0%) a un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 9,38.			

Source : Résultats de nos enquêtes du mois d'Avril 2015

H0 : Indépendance entre diplôme de recrutement et poste occupé

H1 : Dépendance entre diplôme de recrutement et poste occupé

Règle de décision :

-Si P value inférieur à 5%, on rejette H0 et on accepte H1

-Si P value supérieur à 5%, on accepte H0 et on rejette H1

Commentaire: Nous constatons que la probabilité critique associée à la statistique de Khi-deux est largement au-dessus du risque 5 %, soit (P-value = 63,4% > 5 %). Nous n'avons donc pas une bonne raison de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les deux caractères sont indépendants.

Conclusion : Le diplôme de recrutement n'a aucune influence significative sur les postes qu'occupent les agents de la Caisse Nationale d'Epargne. Par conséquent, un diplôme en comptabilité n'est pas un déterminant du poste contrôleur à la CNE. Ce sont là les principaux problèmes liés à la mauvaise gestion des comptes clients, des erreurs de calcul et des omissions d'opération.

Résumé

Il ressort de nos analyses que, selon les facteurs identifiés pour l'étude, les comptes en débet résultent non seulement des conditions de travail des agents mais aussi des causes telles que l'insuffisance de personnels qualifiés, le système de gestion défaillant, l'absence de contrôle rigoureux, la mauvaise foi des agents et le dysfonctionnement de certains matériels.

Par ailleurs, le diplôme de recrutement n'a aucune influence significative sur les postes occupés par les agents de la Caisse Nationale d'Epargne.

Vérifications des hypothèses

Il est question dans cette partie, à la suite des différents résultats présentés et analysé ci-haut, de confirmer ou non les hypothèses de recherche émises après la revue de littérature de l'étude.

Le but de cette étude est d'identifier les déterminants des comptes mise en débet et de proposer les solutions idoines pour éradiquer ce problème.

Hypothèse H1 : « L'inadéquation du cadre de travail est la principale cause de l'inefficacité et de l'inefficience de certains agents de la CNE »

Comme l'indique l'hypothèse, il s'agit de voir si les cadres de travail constituent des véritables sources de l'inefficacité et de l'inefficience de certains agents. Pour la résolution de ce problème, nous avons fixé comme seuil de décision, toutes causes réunissant plus de 25% des avis.

De l'analyse des données, il ressort que 10% optent pour l'inadéquation des conditions de travail contre 54% qui les jugent acceptables et 32% qui disent que les conditions de travail sont meilleures. Des 10% des cadres et chefs services qui affirment que les conditions sont inadéquates, 68% contre 32% seulement disent que cela affecte l'accomplissement correct de leurs tâches. Par ailleurs, près de 70% des enquêtés révèlent l'insuffisance et le mauvais

fonctionnement de certains matériels de travail. Par contre, il y a 16% qui optent pour l'inefficacité des moyens de communication à l'interne. Cependant, l'hypothèse *H1* qui suppose que : « L'inadéquation du cadre de travail est la principale cause de l'inefficacité et de l'inefficience de certains agents de la CNE » est infirmée.

Hypothèse H2 : « La tenue de la caisse par des personnes non qualifiées crée des erreurs de calcul, de reportage et d'omission des opérations » Cette grande hypothèse de l'étude, suggère que le recrutement des personnes non qualifiée à la caisse crée des erreurs de calcul, de reportage et d'omission des opérations. Il s'agit de voir si les postes occupés dépendent du diplôme de recrutement des agents. La réponse à cette question découle des différentes analyses faites entre ces différentes variables. En effet, les résultats obtenus sur la distribution des individus permettent de supposer l'existence d'un lien entre ces variables. Cette affirmation est enfin vérifier par le test d'indépendante de Khi-deux. L'analyse des résultats montre que les deux caractères sont indépendants. C'est-à-dire que le diplôme de recrutement n'a aucune influence significative sur les postes qu'occupent les agents de la CNE. Par conséquent, un diplôme en comptabilité n'est pas un déterminant du poste contrôleur à la CNE. Partant de notre critère de décision qui demande de valider cette hypothèse H2 lorsque 20% des avis sont réuni, il ressort au vu des résultats que l'hypothèse *H2* qui stipule que « La tenue de la caisse par des personnes non qualifiées crée des erreurs de calcul, de reportage et d'omission des opérations » est confirmée.

2-3-5 Limites et perspectives de recherche

Comme toute étude empirique, cette recherche n'est pas exempte de limites. Les limites de l'étude sont essentiellement inhérentes à la taille et à la composition de l'échantillon.

Cette étude a été réalisée dans la ville de Cotonou, capitale économique du Bénin, et donc, les résultats de cette étude ne peuvent être généralisés à toutes les communes du Bénin et de plus, le taux de réponse est moyennement faible. Le nombre relativement petit de l'échantillon est dû aux moyens matériels et au fait que certaines informations sont confidentielles. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir un échantillon de taille suffisamment élevée qui nous permettrait de blanchir certaines erreurs et d'extrapoler enfin nos résultats. La non-participation des agents retenus pour faire partir de l'échantillonnage lors du déroulement de la phase qualitative a créé les problèmes liés à la composition de notre échantillon.

En outre, cette étude se concentre uniquement sur les conditions de travail et la qualité des agents de la caisse, alors qu'il y a aussi de nombreuses autres variables qui influencent aussi bien la gestion des comptes clients. En dehors des voies de recherche liées aux limites, d'autres pistes de recherches peuvent être envisagées pour poursuivre ce travail.

2-4 APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Dans cette section, il est question d'énoncer les éventuelles approches de solution d'une part, et de préciser les conditions de leur mise en œuvre sans oublier de faire des suggestions d'autre part.

2-4-1 APPROCHES DE SOLUTIONS

A ce niveau, nous avons constaté que les erreurs de calcul dans l'enregistrement des opérations, des erreurs de reportage, des fausses imputations et omissions des opérations sont liées aux conditions de travail, le non renforcement de capacités des agents, l'insuffisance et le mauvais fonctionnement de certains matériels de travail. Ainsi pour résoudre ces problèmes, il faut :

- Faire une bonne évaluation des besoins réels du personnel ;
- Revoir les conditions de travail des agents ;
- Mettre à la disposition du personnel les outils nécessaires et adéquats ;
- Evaluer l'amortissement des matériels acquis pour procéder à leur remplacement ;
- Procéder chaque année au renforcement de capacités des agents de la CNE ;
- Suivre et évaluer régulièrement les agents ;
- Mettre en place une stratégie qui consiste à primer les meilleurs agents ;
- Punir ou faire remplacer les agents responsable des débet ;
- L'application du règlement intérieur ;
- La tenue régulière des CODIR ;
- Prêter une oreille attentive aux besoins réels du personnel et les satisfaire.

2-4-2 SUGGESTIONS

De ce qui ressort de notre étude nous estimons que les nombreuses insuffisances du système de la CNE empêchent une gestion optimale des comptes mais aussi de l'épargne. Afin de renverser cette tendance, les recommandations suivantes peuvent être adoptées :

-Renforcement du système de contrôle

Pour éviter les malversations des collecteurs, et les erreurs des gérants ainsi que des caissiers il importe de mettre sur pied une équipe de contrôle interne. Cette équipe se chargera de contrôler tous mouvements des comptes des membres tous les jours et de vérifier toutes les écritures comptables passées à la caisse comme au niveau du gérant. Cela permettra d'attirer l'attention de ces derniers sur d'éventuelles erreurs et les fonctionnements anormaux des comptes.

-Informatisée la CNE

Pour être moderne et répondre aux exigences technologiques du millénaire, une institution doit être informatisée. Le problème d'insuffisance du matériel sera

résolu par l'équipement des mutuelles en matériel informatique moderne avec des périphériques adéquats indispensables au bon fonctionnement des mutuelles. Ces matériels informatiques doivent être équipés des logiciels appropriés pour les traitements comptables et financiers. Ceci réduira les erreurs, contribuera à une efficacité des traitements et rendra le travail moins pénible. La mise en réseau des ordinateurs serait souhaitable.

-Diversifier les produits de collecte de l'épargne domestique

Il s'agit ici, d'adopter une démarche de type classique dans le but de la collecte de l'épargne. Cette démarche identifie les trois principales motivations de l'épargne (la précaution, l'investissement et le placement) qui donnent respectivement, l'épargne de précaution, l'épargne projet et l'épargne en vue de rendement. Elle peut ainsi concevoir des instruments de collecte à la mesure de chaque type d'épargne à savoir, respectivement :

- Un plan d'épargne santé permettant aux agents économiques de faire face à leurs dépenses de santé et à celles de leurs familles, un plan d'épargne éducation pour les parents désireux de prévoir le financement des futures études supérieures de leurs enfants et un plan d'épargne équipement pour les jeunes et même les moins jeunes ;
- Un plan d'épargne investissement pouvant permettre aux entreprises de financer leurs investissements en moyen de production et aux promoteurs de financer leur projet d'entreprise ;
- Un plan d'épargne titre que les banques se chargent de placer au niveau du marché financier régional, ce qui contribuera à son essor.

Cette diversification, pour être efficace, doit reposer sur des réseaux de distribution adéquats qui offriront des instruments de collecte, des politiques de communication et des politiques commerciales plus attrayantes.

-Implication organisationnelle du personnel

De tout ce qui précède, nous suggérons à la CNE dans l'optique d'une forte implication organisationnelle du personnel, l'ensemble des mesures suivantes :

- ✓ Rendre effective l'évaluation du personnel ;
- ✓ Faire la promotion de l'excellence ;
- ✓ Convoquer des réunions ou assemblées générales afin de cerner les problèmes à divers niveaux ;
- ✓ Faire des recrutements appropriés ;
- ✓ Recourir à des concours ou tests pour les vacances de poste ;
- ✓ Donner à chaque agent un cahier de charge ;
- ✓ Contrôle rigoureuse de la présence à l'heure et départ des agents ;
- ✓ Mettre en application un système de gestion participative.

CONCLUSION

Le stage effectué à la CNE nous a permis d'améliorer la conception des théories enseignées au cours de notre formation en gestion. A partir d'un certains nombres de constats et observations, des atouts et des faiblesses ont été identifiés au sein de cette Société. Parmi ces insuffisances, celles qui ont retenu notre attention sont celles relatives à la faible implication du personnel pour l'accomplissement de leurs missions. Deux questions importantes ont été alors posées :

Qu'est-ce qui justifie la faible implication organisationnelle du personnel de la CNE ? Quels sont les influences de la faible implication organisationnelle du personnel sur l'activité de la CNE ?

Cette problématique a permis d'établir le protocole de recherche à travers la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses. Pour mener à bien cette étude, il a été adopté une démarche méthodologique basée sur deux approches : une théorique et une autre empirique.

Après étude, il revient que les deux hypothèses retenues sont confirmées, ce qui nous a permis de formuler des approches de solution, des conditions de leur mise en œuvre, et des suggestions.

Ainsi, au titre des suggestions nous avons proposé à la CNE de revoir sa stratégie organisationnelle. Au titre des approches de solution, à notre humble avis, il urge que la CNE instaure des mesures concrètes d'implication conséquentes aux objectifs fixés et des mesures de coercitions capables d'amener le personnel à être plus sérieux dans son comportement au travail.

Toutes ces approches de solution et suggestions ne pourraient être effectives que si comme conditions préalables, il y a une volonté politique des dirigeants de cette institution de faire d'elle une entreprise de demain. Egalement, une part revient au personnel de prendre conscience des enjeux actuels relativement à

l'environnement concurrentiel de leur entreprise, en s'efforçant donc à donner le meilleur de lui-même au travail.