



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

==*~*~*~*~*~*~*~*~*~*==

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

==*~*~*~*~*~*~*~*~*~*==

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

==*~*~*~*~*~*~*~*~*~*==

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

==*~*~*~*~*~*~*~*~*~*==



**MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR
L'OBTENTION DE LA LICENCE PROFESSIONNELLE**

Option : GESTION

Filière: Comptabilité Audit et
Contrôle de Gestion

THÈME

**ANALYSE DE LA POLITIQUE DE MOBILISATION
DE L'ÉPARGNE A LA CNE.**

Réalisé et soutenu par :

DONVIDE D. Octave Mikael

&

ADEGUELOU L. Laurent

Sous la Direction de :

Tuteur de stage

Cyrille LOKONON

Chef SASC

Directeur de mémoire

Prof Judith GLIDJA

Agrégé des Universités

Enseignante à la FASEG / UAC

MAI 2014

AVERTISSEMENT

***LA FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION DE
L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
N'ENTEND DONNER NI
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A***

DEDICACES 1

Je dédie ce travail :

- ✓ A mon très cher père Camille H. DONVIDE
- ✓ A ma très chère mère Afia TOIHEN
- ✓ A toutes la famille DONVIDE

DONVIDE Dédjrossè Octave M.

DEDICACES 2

- ✓ A mon très cher père ADEGUELOU Mathieu
- ✓ A ma très chère mère KINGNIDE Kikè
- ✓ A tous mes frères et sœurs

ADEGUELOU L. Laurent

REMERCIEMENTS

Ce travail a été réalisé grâce à la collaboration de certaines personnes qui n'ont ménagé aucun effort pour nous apporter leurs aides. Nous tenons à les remercier et nous excuser de ne pouvoir les nommer de manière exhaustive de peur d'en oublier certaines. Toutefois nos profondes gratitude vont particulièrement à l'endroit de :

- Professeur Charlemagne IGUE : Professeur Agrégé en Sciences Economiques et de Gestion.
- Prof Judith GLIDJA qui, par son assistance permanente, ses observations, suggestions, orientations et recommandations, a guidé le présent travail ; sa simplicité ; sa patience et sa joyeuse sympathie ont créé des conditions inestimables de travail. Que sa modestie et son esprit de sacrifice puissent servir d'exemples ! Que le Seigneur Dieu tout puissant le comble au centuple et lui accorde longue vie ;
- Mr ADONON Brice pour le suivi tout au long de ce travail ;
- Messieurs les honorables membres de jury, pour avoir accepté, malgré vos multiples occupations, de consacrer quelques moments de votre précieux temps à l'examen de notre travail ;
- Monsieur Etienne C. DOMINGO, le Directeur de l'Administration, pour nous avoir autorisés à effectuer notre stage au sein de son Entreprise ;
- Notre maître de stage Monsieur Cyrille LOKONON
- Au corps professoral de la FASEG pour avoir donné leurs connaissances, prodigué des conseils et pour leur enseignement de qualités dispensées à notre endroit ;
- Tout le personnel de la Caisse Nationale d'Épargne ;
- Monsieur LOKOSSOU Djossou Yves et Monsieur ADJALALA Daniel pour leurs soutiens moraux et financiers, que Dieu vous les rendent au centuple ;
- Ma grande sœur KOSSOUHO Estelle et DA Silva Romuldo pour leurs soutiens financiers ;
- Madame AHOSSI Flora et ses enfants ;
- Ma dulcinée DAKA Albertine pour tes soutiens et sages conseils que le Père Céleste te les rendent au centuple ;
- Mes frères et sœurs Paul et Janet pour leurs conseils et soutiens moraux et financiers, que Dieu vous bénisse. Amen !
- Mr René A. pour leur soutien moral et financier ;
- A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de cette étude.

SIGLES ET ABREVIATION

AOF : Afrique Occidentale Française
APD : Aide Publique au Développement
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFRE : Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation
BHB : Banque de l'Habitat du Bénin
BIBE : Banque Internationale du Bénin
BOA : Bank Of Africa
CA : Conseil d'Administration
CCP : Centre de Chèques Postaux
CED : Caisse d'Epargne du Dahomey
CNE : Caisse Nationale d'Epargne
CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement
DFC : Direction Financière Comptable
DID : Développement International Desjardins
DSFP : Direction des Services Financiers et Postaux
IMCE : Institut Mondial des Caisses d'Epargne
IMF : Institution de Micro- Finance
LPB : La Poste du Bénin
OPT : Office des Postes et Télécommunication
PEL : Plan Epargne Logement
PNB : Produit National Brut
PVD : Pays en Voie de Développement
SA : Société Anonyme
SFD : Système Financier Décentralisé
SGI : Société de Gestion d'Intermédiation
UEMOA : Union des Etats Monétaires Ouest Africain

LISTE DES TABLEAUX

Tableau récapitulatif 1: Outils d'analyse.....	41
Tableau récapitulatif 2: Répartition des ressources financières de la CNE (en milliers de francs).....	47
Tableau n° 3 : Calcul de R1.....	48
Tableau n° 4 : Calcul de R2.....	48
Tableau n° 5 : Calcul de R3.....	49
Tableau n° 6 : Calcul de R4.....	50
Tableau n° 7 : Calcul de R5.....	50
Tableau n° 8 : Calcul de R2.....	51
Tableau n° 9: Calcul de R3.....	52
Tableau n° 10 : Calcul de R4.....	53
Tableau n° 11 : Calcul de R5.....	53

LISTE DES GRAPHIQUES

Grappe 1 : Evolution des versements	43
Grappe 2 : Evolution des dépôts à terme de la CNE de 2002 à 2005.....	44
Grappe 3 : Evolution des dépôts à vue de la CNE de 2002 à 2005	45
Grappe 4 : Evolution du portefeuille de la CNE	46

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE	3
SECTION 1 : Historique, Activités et Ressources.....	3
SECTION 2 : Structure organisationnelle de la CNE.	11
CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....	16
SECTION 1 : Cadre théorique	16
SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche	20
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	42
SECTION 1 : Analyse de la politique de mobilisation	42
SECTION 2 : Vérification des hypothèses et Suggestions.....	54
CONCLUSION	58
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	A
ANNEXES	B

INTRODUCTION

Depuis l'avènement des indépendances dans les années 60, il n'y a de discours des politiques et cadres qui ne retracent le développement ou la croissance économique. Le développement est l'évolution des mentalités et des institutions qui favorise la résurgence de la croissance et sa prolongation dans le long terme. Entendons par mentalité, l'appréhension qu'ont les hommes de la vie et de la situation conjoncturelle de leur pays. Les institutions regroupent toutes les organisations qui participent à la vie économique. Quant à la croissance économique, elle s'apprécie par l'accroissement soutenu sur le long terme de la production nationale. Au titre des facteurs induisant la croissance économique figure le capital. Bien qu'étant tout aussi important que les autres facteurs, il revêt un caractère particulier. Il mesure l'importance des investissements réalisés au cours de l'année par la nation. L'investissement est une fonction décroissante du taux d'intérêt. Cette demande de fonds prêtables est ainsi intimement liée à l'offre de fonds prêtables.

Cette offre de fonds prêtables mesure le niveau de l'épargne. Naturellement, les incertitudes de l'avenir, l'incapacité à faire face aux besoins futurs, le transfert du pouvoir d'achat d'une période à une autre et la prévoyance amènent certains acteurs économiques à constituer une épargne.

Selon le lexique économique, l'épargne est une partie du revenu non consacré à la consommation immédiate. Toutefois il importe de relever que cette définition doit être prise à titre provisoire car il existe peu de mots qui soient aussi courants et aussi difficiles à définir que le mot "épargne". Aussi faut-il remarquer que le mot épargne reçoit plusieurs qualificatifs soit de nature idéologique, soit de nature comptable, soit de nature phénoménale.

La mobilisation de l'épargne nationale est essentielle pour le progrès économique et la lutte contre la pauvreté dans les pays en voie de développement et les économies en transition.

La petite épargne est abondante en Afrique, mais son potentiel est mal exploité du fait de la défaillance des structures d'intermédiation financière. L'absence de proximité géographique et financière des banques constitue un véritable obstacle à l'accès du plus grand nombre aux services financiers de base. Dans ce contexte, les structures financières alternatives (systèmes d'épargne postaux, systèmes de financement décentralisés, etc.) ont un rôle assez évident à assumer dans la promotion de la bancarisation de masse.

Les services financiers postaux et les caisses d'épargne postales jouent un rôle prépondérant. Le réseau postal dispose de l'infrastructure et de la présence physique,

principalement dans les zones rurales, nécessaires pour offrir des services financiers à toutes les couches de la population.

Les systèmes d'épargne postaux sont un maillon essentiel de l'infrastructure financière et des instruments indispensables au renforcement de la cohésion sociale au sein des pays en développement. La densité du réseau postal, associée à une distribution équilibrée des points de contact, permet d'intégrer tous les acteurs économiques (particuliers, entreprises, Etat, etc...) dans le système financier et l'ensemble du territoire national (zones rurales & urbaines) au sein du système financier. Les CNE offrent la possibilité aux populations à revenus modestes de se constituer une épargne de précaution.

Au Bénin, les institutions chargées de la mobilisation de l'épargne sont les banques, les compagnies d'assurances, les institutions de micro-finance, les mutuelles d'épargne et de crédit, et la Caisse Nationale d'Epargne (CNE).

La CNE dont la fonction principale est la collecte de l'épargne sur toute l'étendue du territoire national se doit d'assurer efficacité sa pérennité par la mise en place d'une politique cohérente et bien structurée basée sur une bonne connaissance des différentes motivations des épargnants et une stratégie adéquate de collecte et de gestion de l'épargne.

Seulement, ce souci qui doit caractériser en permanence cette institution semble être occulté surtout en cette période où le gouvernement en place milite pour la relance des entreprises nationales et au moment où une concurrence rude sévit sur le marché de la collecte de l'épargne. Il est observé donc un décrochage entre la stratégie de collecte de l'épargne de la CNE et l'évolution du marché de l'épargne au Bénin.

La présente étude scientifique met en lumière la politique de mobilisation de l'épargne mise en place par la CNE et détermine les moyens pour son amélioration. Nos recherches fondent alors le thème " Analyse de la politique de mobilisation de l'épargne à la CNE". Elle servira d'abord de cadre d'orientation aux responsables chargés de la gestion de l'institution, ensuite aux autres institutions similaires œuvrant dans le même secteur et enfin aux initiatives à venir ayant quelque trait d'affinité avec cette activité. Dans l'espoir de satisfaire ces attentes, le présent travail de recherche est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre porte sur la présentation du cadre général de l'étude. Le deuxième est consacré à la problématique, la démarche méthodologique et la revue de littérature. Enfin, dans le troisième chapitre, seront abordés sur l'analyse de mobilisation et vérification des hypothèses de travail et les approches de solutions à mettre en œuvre.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous de présenter la CNE, tout en relatant dans un premier temps son historique, ses activités ainsi que les ressources dont elle dispose pour mener à bien ses activités et dans un second temps sa structure organisationnelle.

SECTION 1 : HISTORIQUE, ACTIVITES ET RESSOURCES.

Dans cette section nous allons faire l'historique de la CNE suivi de la présentation des activités et des ressources dont elle dispose.

Paragraphe 1: Historique et objectifs de la CNE

A. Historique de la CNE.

La Caisse d'Épargne est un établissement public de collecte d'épargne introduite en AOF par l'arrêté du 30 septembre 1922. Le même arrêté a été consacré à la création de la Caisse d'Épargne de Dakar. Cette dernière était la Direction Générale de toutes les Caisses d'Épargne des autres pays de l'AOF. Avec l'avènement des indépendances (dans les pays de l'AOF), chaque pays membre a désormais la possibilité de disposer de sa propre caisse d'épargne.

C'est dans ce contexte qu'a été créée le 1er janvier 1960, par la loi organique n°59-40 du 31 décembre 1959, la CED qui deviendra par la suite CNE du Dahomey. Cette loi confère à la CNE une personnalité civile, une autonomie financière mais elle est administrativement rattachée à l'OPT ; elle est donc une caisse d'épargne postale. En décembre 1975, du fait de son autonomie financière, la CNE est classée « Etablissement financier à statut spécial » par le Conseil des ministres de l'UEMOA. Mais, dès 1990 et surtout avec la loi n°90/018 du 27 juillet 1990 portant réglementation bancaire au Bénin, la Commission Bancaire de l'UEMOA fait injonction à la CNE-Bénin de se conformer à ladite réglementation bancaire en sortant de la tutelle de la Poste avant le 30 juin 1994, date à laquelle elle perdrait son statut d'établissement financier spécial. La CNE, n'ayant 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. Mais en 2004, avec la scission de l'ex-OPT en deux sociétés, on assiste à la création de 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 CNE son autonomie financière mais elle conserve sa personnalité civile. Elle est désormais une entité rattachée à LPB- S.A. Aujourd'hui, selon la décision

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

B. MISSION ET OBJECTIFS

Le centre de la Caisse d'Épargne du Bénin dans le cadre de l'exercice de ses activités, s'occupe principalement de la collecte et de la rentabilisation des fonds qui lui sont confiés par sa clientèle. Par-là, elle assure la mobilisation de l'épargne.

Donc la mission de la CNE consiste 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 gros clients.

Pour accomplir sa mission, la CNE s'est fixé des objectifs à savoir :

- la motivation à l'épargne : pour faire face à la méfiance des populations béninoises à confier leurs fonds aux institutions financières, la CNE développe des stratégies nécessaires pour motiver la clientèle en garantissant non seulement la sécurité, la disponibilité et la rentabilité de l'épargne mais aussi en allégeant les procédures d'ouverture des comptes.
- la satisfaction de la clientèle : consciente de l'influence de la clientèle sur ses activités, la CNE se propose de mettre à la disposition de ses clients un ensemble varié de produits répondant à ses attentes et accessibles sur toute l'étendue du territoire grâce à une bonne répartition de ses bureaux de poste pour être en contact direct avec sa clientèle.
- la réalisation d'actions sociales : présente à travers le parrainage et le sponsoring de plusieurs événements artistiques, sportifs et culturels, la CNE accomplit des œuvres non-lucratives concourant à un bien-être de ses populations.

Tous ces objectifs que s'est assignée la CNE montrent son intérêt pour la situation financière, économique et sociale du Bénin.

Paragraphe 2: Activités et Ressources de la CNE.

A. Activités et environnements de la CNE.

1.) Activités de la CNE.

Pour mieux collecter l'épargne des populations, la CNE offre à sa clientèle cinq types de produits qui sont présents dans tous les bureaux de poste et les agences de la CNE, à

savoir:

- L'épargne ordinaire ;
- L'épargne tontine ;
- L'épargne retraite ;
- La poste solidarité ;
- Le plan d'épargne logement.

a- Epargne ordinaire

Le produit Epargne Ordinaire est le tout premier et principal produit de la CNE. Aussi appelée compte local, elle constitue le produit le plus demandé par les clients de toutes catégories (personnes physiques et morales).

L'ouverture de ce compte est subordonnée à un dépôt minimum de cinq mille (5 000) francs CFA. Il s'adresse tant aux personnes physiques et morales. A partir du 1er mars 2003, ce produit a été scindé en trois parties selon l'âge et la catégorie sociale.

- Epargne Sénior :

Ce compte d'épargne a pour cible les personnes morales dotées de textes statutaires et les personnes physiques de plus de dix-huit (18) ans. Le montant maximum qu'un épargnant peut avoir dans son compte est de vingt-cinq millions de franc CFA pour les personnes physiques et de cinquante millions pour les sociétés et cent millions pour les groupements coopératifs.

L'ouverture du compte est subordonnée à la présentation de la carte d'identité pour les personnes physiques tandis que les personnes morales doivent présenter les statuts et le procès-verbal de l'Assemblée Générale déclinant les identités des personnes qui agiront pour le compte de la structure.

- Epargne Junior :

Ce produit est conçu pour répondre aux besoins des clients de constituer une épargne pour leurs enfants dont l'âge est compris entre six(06) et dix-huit(18) ans. A l'ouverture, le client présente sa pièce d'identité et l'acte de naissance de l'enfant. L'avoir maximum de ce compte est de vingt-cinq millions de franc CFA. A l'âge de dix-huit ans cet enfant pourra effectuer lui-même ses opérations.

- Epargne Bienvenu Bébé

Elaboré pour les enfants de zéro à cinq ans, l'ouverture de ce compte est soumise aux mêmes conditions que celles du livret Junior. L'avoir maximum de ce compte est égal à celui du compte Epargne Junior.

Il est à préciser que les deux derniers livrets d'épargne répondent au besoin des parents d'inculquer la culture de l'épargne aux enfants et de faire face aux besoins éventuels de ces enfants (scolarité ; soins médicaux etc.)

b- Epargne Tontine

Lancée en Octobre 1994, l'épargne tontine est un produit destiné à aider les épargnants à constituer un capital au bout d'un certain temps de cotisations périodiques. La périodicité des cotisations est laissée au choix du client de même que la mise. Mais le montant minimum de cette mise est de 2 000F CFA.

L'épargnant dès l'ouverture du compte définit la durée de la tontine. Mais cette durée doit être au moins de douze mois. Au cours de cette période, les retraits sont interdits Ce type de produit garantit la sécurité et la disponibilité des fonds avec un taux d'intérêt net d'impôt de 3,5% l'an (l'ancien taux était 4,5%). Il garantit des dépôts sécurisés et rémunérés pour le client contrairement aux tontines traditionnelles, l'inexistence de frais de gestion en plus de la disponibilité des fonds à la fin de la tontine.

c- L'épargne retraite

Ce compte se présente sous la forme d'un contrat. Lancé en mars 1997, il offre aux adultes ayant un revenu un appoint à la retraite ou à la vieillesse, par des cotisations mensuelles ou trimestrielles. Le montant minimum versement est de cinq mille (5.000) franc CFA pendant au moins cinq ans et au plus vingt-cinq ans. A terme le contractant rentre en possession de ses cotisations et des intérêts générés. Ce remboursement peut être intégral ou périodique suivant les desiderata du client. Des clauses spéciales de ce contrat permettent à l'adhérent de bénéficier d'un remboursement partiel avant terme ou de mettre fin au contrat. Mais, ces remboursements ne sont pas sans conséquences. Ainsi en cas de remboursement partiel, le contractant paie une pénalité de mille franc CFA par tranche de cinquante mille pour une cotisation d'au moins vingt-quatre mois effectifs.

Les cotisations peuvent se faire en espèce, par chèque certifié, par mandat ou par une retenue à la source. Il faut remarquer que ce contrat à terme peut être prorogé ou transformé

en compte épargne ordinaire.

d- Le Plan Epargne Logement de la Poste (PEL-POSTE)

Lancé en 2006, ce produit est le fruit du partenariat entre “LA POSTE DU BENIN SA.” et la BHB. Ce type de produit a pour objectif de permettre aux épargnants de bénéficier à l'échéance du contrat d'épargne d'un prêt immobilier à taux réduit à la BHB. L'épargnant doit être une personne physique majeure et en mesure de respecter les clauses du contrat.

La durée du contrat peut varier de 4 à 6 ans, durée au cours de laquelle le compte de l'épargnant sera bloqué. A l'échéance, le souscripteur obtient un prêt immobilier remboursable sur 15 ans. L'ouverture de ce compte se fait par un versement minimum de 25.000f CFA par le souscripteur. Un versement régulier et périodique (quinzaine, mensuel, trimestriel) de 10.000f CFA au moins est obligatoire pour mouvementer le compte avec un taux d'intérêt annuel de 3,5% + 0,25%.

Le versement peut être en espèce, par chèques certifiés, ou par prélèvement à la source au CCP, par prélèvement sur salaire, par transaction MONEY Express par mise à disposition, ou encore par virement interne ou interbancaire. Ce produit présente plusieurs avantages pour LPB-SA et pour les clients.

Au niveau de LPB-SA, on note l'innovation et la diversification de ses produits, l'accroissement des dépôts au niveau de la CNE. Quant aux clients, on a la sécurité des placements donnant droit à un prêt immobilier à des conditions avantageuses.

e- Poste Solidarité (PS)

Fruit d'un partenariat entre la Poste et Colina Vie Bénin, ce compte est un produit d'assurance-vie destiné à permettre aux épargnants de bénéficier d'une prise en charge en cas de survenance de certains événements comme la mort, un accident entraînant une incapacité partielle ou totale de l'épargnant. Il s'agit d'un prélèvement annuel de cinq mille (5.000) francs effectué sur le compte épargne ordinaire des clients qui désirent souscrire à cette assurance.

2.) Environnements de la CNE

Toute organisation est mue par un ensemble d'éléments qui influent sur son fonctionnement. En outre il y existe des éléments sur lesquels l'organisation a d'emprise. Tous ces éléments constituent l'environnement de l'organisation.

On évoque le micro environnement lorsque les éléments ont des effets qui

entachent immédiatement les relations avec l'organisation et la macro environnement lorsqu'ils produisent des effets qui touchent globalement toutes les organisations du même type.

a- Micro environnement

Le micro environnement est l'environnement immédiat dans lequel l'Poste du Bénin mène ses activités. Dans cet environnement, se trouvent les clients, les fournisseurs et les concurrents de la CNE. Ces différents éléments sont présentés ci-après.

- Les clients

Est client d'une entreprise, toute personne qui s'offre ses services ou jouit de ses prestations. Il existe deux catégories de clients à la CNE : les clients résidents et les non-résidents.

Les clients résidents sont les personnes vivant sur le territoire national et qui y réalisent toutes leurs opérations.

Les clients non-résidents quant à eux sont souvent des béninois vivant à l'extérieur et qui ont effectué des opérations sur le territoire national avant leur départ ou depuis l'étranger.

Ces derniers doivent déposer leurs livrets à l'agence "A" contre un reçu avant le départ. Ainsi, ils peuvent alimenter son compte soit par mandat poste, transfert d'argent ou virement bancaire. Toutefois, ceux qui veulent devenir des clients et résidant à l'extérieur, adressent une demande d'ouverture de compte à la CNE accompagnée d'une photocopie de leur pièce d'identité et du montant du premier versement.

Les remboursements des clients non-résidents se font par plusieurs moyens :

- soit par mandat poste, money-express qui offre le transfert de type compte à cash ;
- soit par une tierce personne :

- par procuration laissée à cette dernière qui agira en son nom ;

- par un fax adressé au service de gestion des comptes de non-résidents qui porte le nom du titulaire du compte, le nom et l'adresse du bénéficiaire et le montant à retirer, le tout accompagné d'une copie de sa pièce d'identité.

- **Les fournisseurs**

Il s'agit des personnes physiques ou morales qui fournissent des produits aux entreprises ou aux particuliers dans le cadre de l'exercice de leurs activités.

Les fournisseurs de la CNE sont entre autres les fournisseurs de matériels bureautiques, les institutions financières bancaires, les artisans et tous ceux dont les prestations sont utiles à la CNE.

- **Les concurrents**

Les concurrents de la CNE sont de divers ordres et se répartissent en fonction des produits offerts tant dans le secteur formel qu'informel. Ainsi on s'aperçoit que les concurrents directs de la CNE sont les banques primaires ; les compagnies d'assurance-vie ; les mutuelles ou coopératives ; les institutions de micro finance et les tontiniers ambulants de l'informel.

b- Macro environnement

La macro environnement est un environnement sur lequel l'entreprise n'a pas d'emprise directement ou de façon isolée. Ce deuxième environnement comporte souvent l'environnement socioéconomique, l'environnement juridique et l'environnement technologique.

- **L'environnement socioéconomique**

La pesanteur sociologique et économique influence énormément les activités de la CNE. En effet, une partie de la population béninoise n'a pas encore la culture de l'épargne, surtout celle de la prévoyance. Ils préfèrent la thésaurisation avec tous les risques qui s'y attachent (vols, incendie, etc.) Par ailleurs un constat général révèle qu'une bonne frange de la population confie leurs épargnes aux acteurs du secteur informel du fait de la proximité et des différentes pratiques de ces derniers. Mais un tel comportement n'est pas sans risques. Les risques les plus enregistrés sont l'insécurité et la perte de l'épargne du fait de la malhonnêteté de certains tontiniers.

A ces comportements s'ajoutent les influences de la situation économique du pays et le faible niveau du revenu des populations.

- **Environnement juridique et technologique**

Le fonctionnement de la CNE est influencé par les décisions des autorités monétaires et des organisations internationales dont elle est membre.

En effet, comme toute institution financière, la BCEAO ; les décisions prises au sein de l'UEMOA et les directives du Ministre des Finances règlementent l'exercice des

activités de la CNE. La CNE est membre de l'Institut Mondial des Caisses d'Épargne. Par conséquent les décisions collégiales sont mises en œuvre au sein de cette entreprise.

L'exercice d'une activité financière est fortement lié à l'évolution technologique. Ainsi pour la célérité dans ses prestations, la CNE s'est doté d'outils informatiques dans ses différentes agences. Mais l'informatisation totale de son activité n'est pas encore effective.

Après avoir présenté les produits et l'environnement de la CNE, les ressources qui lui permettent de fonctionner sont mises en lumière dans les lignes suivantes.

B. Ressources de la CNE

Il s'agit ici de mettre en exergue les ressources tant humaines, matérielles que financières sur lesquelles la CNE se base pour mener ses activités.

1- Ressources humaines

Il s'agit du facteur essentiellement constitué par le personnel de la société qui est recruté par LPB-SA. LPB-SA Compte de nos jours plus de 558 employés. Cet effectif est de plus en plus renforcé par le recrutement d'agents contractuels et occasionnels.

Les recrutements sont organisés par la Poste du Bénin SA. Certains agents et surtout les occasionnels émargent au budget de fonctionnement de la CNE tandis que les cadres sont rémunérés sur la base du budget de LPB-SA.

2- Ressources matérielles et financières

a- Ressources matérielles

Placée sous la tutelle de LPB-SA via la DSFP, la CNE est présente sur tout le territoire national à travers les bureaux de postes et quelques agences spécialisées. Elle dispose aussi de ses propres installations et moyens matériels.

Actuellement, la CNE dispose de sept agences réparties comme suit:

- trois(04) agences à Cotonou : l'agence A à Cadjèhoun ; l'agence B à Saint Michel ; l'agence C à la Recette Principale de Ganhi et l'agence Sainte-Rita
- une (01) agence à Porto-Novo : l'agence d'Oganla
- une (01) agence à Abomey : l'agence Houndjro
- une(01) à Parakou : l'agence Doparou

En plus de ces agences, la CNE dispose d'importants matériels informatiques,

bureautiques et aussi d'un parc automobile lui permettant d'assurer la promotion de ses produits, en particulier l'Epargne Tontine, grâce à la publicité.

b- Les Ressources Financières.

Elles sont constituées des avoirs des clients, les intérêts perçus, les frais sur compte prescrit clôturés (5.000FCFA), les Taxes sur Remboursements Précoces (TRP 2.500FCFA) et les taxes sur livrets perdus (2.500FCFA). Ces avoirs permettent de faire des placements dans les banques, d'acquérir de titres obligataires, de faire des prêts internes.

Pour une bonne gestion des ressources ci-dessus citées, et pour le bon fonctionnement de l'entreprise, la CNE dispose d'une structure organisationnelle capable de mettre en évidence les relations et les liaisons nécessaires entre directions, services et divisions.

SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CNE.

Par décret n°24-365 du 28 juin 2004 portant création de LPB-SA et approbation de ses statuts, la société a pour objectif l'exploitation des activités de la Poste aux lettres et des colis postaux, de la logistique et des services financiers postaux.

La dernière décision N°103/LPB/DG du 29 juillet 2009 portant organisation des services centraux de la société, LPB-SA a consacré la CNE en un Centre d'opérations rattaché à la Direction des Services Financiers de LPB de même que le CCP et la Division des transferts de fonds et de la monétique. Ainsi, avec cette décision, nous avons la structure organisationnelle suivante :

Paragraphe 1 : Structures stratégiques de LPB

A. Le Conseil d'Administration : (CA) de "LA POSTE DU BENIN SA."

Il administre la CNE à partir du moment où celle-ci est sous la tutelle de sa Direction des Services Financiers Postaux. Il est composé de sept (07) membres et se présente comme suit :

- Le représentant du Ministre de la Communication et de la promotion des Technologies Nouvelles ;
- Le représentant du Ministre de l'Economie et des Finances ;

- Le représentant du Ministre chargé de la Planification et du Développement ;
- Le représentant du Ministre du Commerce ;
- Le représentant du Personnel de LPB-SA;
- Le représentant des usagers ;
- Une personnalité compétente dans le domaine de la Poste et des Finances.

Le rôle du CA 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 des dépenses de la société ; les comptes rendus annuels des opérations de la CNE et du service des chèques postaux.

Les membres du CA se réunissent chaque dernier trimestre de l'année.

B. La structure de direction

C'est la structure de gestion et de décision : la Direction Générale de LPB-SA.

Elle assure la gestion technique, administrative, commerciale et financière de la société LPB-SA dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le CA en matière de la planification de la mise en œuvre et du contrôle des programmes, des politiques, 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.

Elle a par ailleurs sous son autorité d'autres directions notamment :

- La Direction de l'Approvisionnement et de la Logistique (DAL)
- La Direction des Ressources Humaines et de la Formation Professionnelle (DRHFP)
- La Direction de l'Inspection Générale du Contrôle de Gestion et de l'Audit (DIGCA)
- La Direction Commerciale (DC)
- La Direction de Production (DP)
- La Direction des Services Financiers et Postaux (DSFP)
- La Direction Financière Comptable (DFC).

Les autres Directions sous l'autorité de la Direction générale, il s'agit notamment de la DAL, de la DRHFP, de la DIGCA, de la DC et de la DP qui ne feront pas l'objet d'un développement dans le présent rapport et enfin de la DSFP (à travers la CNE) et de la DFC au sein desquelles s'est déroulé notre stage.

1. La Direction des Services Financiers Postaux

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 transferts de fonds ;
- l'élaboration et le suivi de la réglementation applicable aux chèques postaux et à la CNE ;
- l'organisation et l'exploitation des services des chèques postaux et de la CNE.

La DSFP a sous son autorité les agences de la CNE.

En effet, la DSFP comporte :

- La division des opérations financières dont les activités s'exécutent à travers la Section des Transferts de Fonds (STF) et le Centre de Contrôle des Mandats(CCM).Le centre des chèques postaux dont les tâches s'exécutent par les structures ci-après : la Section Exploitation (SE), la Section Service à la Clientèle (SSC), la Section Administration (SA) et la Section Trésorerie et Comptabilité (STC).
- La division chargée des opérations de la CNE qui comporte la Section Exploitation et Comptabilité des Bureaux de Poste (SECBP), la Section Administration et Suivi des Comptes (SASC), la Section Capitalisation des Intérêts (SCI) puis la Section des Contentieux et Gestion des Archives (SCGA) et la Section Service à la Clientèle (SSC).

2. La Direction Financière Comptable

Elle est chargée de la réalisation et de l'exécution du budget, de l'établissement des comptes financiers et des tableaux de bord, du suivi de la trésorerie et est composée :

- La division comptabilité ;
- La division trésorerie et gestion financière.

Paragraphe 2 : Structures Opérationnelles et hiérarchique

A. Structures Opérationnelles

Conformément à la décision N°103/LPB/DG du 29 juillet 2009 portant Organisation des services centraux de la société « la Poste du Bénin SA », les structures opérationnelles de la CNE sont les suivantes :

1. La Section Exploitation et Comptabilité des Bureaux de Poste (SECBP)

Cette section a pour rôles :

- la mise en place et le contrôle du traitement des bordereaux de versements et de remboursements, de la gestion des avis de crédit et de débit ;
- le traitement informatique des données comptables des comptes clients ;
- l'arrêt de la comptabilité mensuelle ;
- l'établissement des relevés des comptes clients.

2. La Section Administration et Suivi des Comptes (SASC)

Elle a pour rôles :

- le traitement des données administratives des comptes des clients ;
- les autorisations de remboursements ;
- la gestion des comptes ;
- la création et la saisie informatique des premiers versements ;
- l'organisation et l'approvisionnement des bureaux de poste, des agences CNE en livrets d'épargne.

3. La Section Gestion des Archives et du Contentieux (SGAC)

Elle a pour rôles :

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

4. La Section Service à la Clientèle et Capitalisation des Intérêts (SSCCI)

Elle a pour rôles :

- la gestion des comptes des clients non-résidents « les expatriés » ;

- contribuer à l'amélioration de la qualité de service pour une meilleure satisfaction de la clientèle ;
- la gestion du PEL- POSTE;
- d'assurer une relation directe avec les clients particuliers (gros clients) en vue de leur fidélisation ;
- l'appui à l'organisation des tombolas CNE ;
- l'exécution de la politique commerciale de la CNE ;
- la tenue des statistiques et du tableau de bord de la CNE ;
- l'appui à la gestion des produits nouveaux ;
- l'inscription des intérêts acquis dans les livrets ;
- le traitement des remboursements intégraux tous produits confondus ;
- le calcul des intérêts sur les avoirs des déposants. Pour ce faire, on utilise la formule des intérêts simples, nous disposons des taux par quinzaine applicables directement sur le montant de l'opération.

5- Section des Expatriés

Elle gère les transactions des clients résidents à l'étranger et répond à leurs différentes sollicitudes.

B. Structure Hiérarchique de LPB-SA.

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 n°1.

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 CNE possède d'importants atouts dont : la proximité des agences CNE et la densité du réseau de collecte de fonds (environ 90 bureaux de poste installés sur toute l'étendue du territoire national) et la diversité de la clientèle. Un environnement favorable, l'existence de marché pour l'activité d'octroi de crédits surtout de microcrédits, 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.

CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre expose le cadre théorique et la méthodologie utilisé pour la recherche.

Section 1 : Cadre théorique

Pour toute étude, il est indispensable de circonscrire le sujet faisant l'objet de l'étude tout en répertoriant les différents problèmes sous-tendant la dite étude et l'intérêt que suscite cette étude.

PARAGRAPH 1 : PROBLEMETIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

A. Problématique

Le problème de la mobilisation de l'Épargne 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. De nos jours, 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'Épargne 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, moins qu'aujourd'hui est à notifier. Une masse non moins négligeable d'argent sort du circuit réel constituant des fuites pour l'économie. Car la sécurité de un souci pour beaucoup. Le rôle de banque 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 pour sécuriser les dépôts des ménages et les rendre productifs.

Les prestations de service de cette caisse d'épargne sont accessibles à toutes les couches de la population car sa mission est de décourager la thésaurisation en mobilisant de façon optimale l'épargne.

Malgré les différentes réformes et restructurations du milieu financier dans l'UEMOA, elle reste et demeure une caisse d'épargne postale. En dépit de la crise économique des années 1980 qui a secoué et ébranlé tout le système financier béninois avec la disparition des banques de la place (BBD, BCB et CNCA), la CNE qui a été la seule institution financière à avoir survécu au cours de ladite période, bénéficie jusqu'à nos jours d'une confiance totale des épargnants. La souplesse des conditions d'accès à ses prestations de service lui offre un vaste marché aux exigences multiples à conquérir, exploiter et satisfaire. Etant une institution spécialisée dans la collecte de l'épargne, le niveau des dépôts à la CNE détermine sa force face à la concurrence des institutions financières. Les gains résultants des différents placements effectués sur le marché financier contribuent à la couverture de ses charges d'exploitations.

Dans un contexte où la CNE subit la concurrence tant de la part des acteurs informels que ceux du formel, elle doit faire face au comportement très changeant des épargnants. Aujourd'hui encore, même s'il est noté une évolution dans le système financier de notre pays, la CNE ne semble toujours pas décollé malgré l'émulation constaté au niveau de nouvelle structure de collecte de dépôt. La politique actuelle de la CNE laisse croire que tout est fait et qu'il est bon de garder la même pratique dans un univers où tout se meut. Les besoins et désires versatiles coexistent et le consommateur ne peut s'orienter que là où il estime le mieux satisfaire.

- ❖ Alors, quelle stratégie la CNE doit être mise en œuvre pour améliorer sa politique de mobilisation de l'épargne ?
- ❖ Quelles sont les caractéristiques du marché, la taille et les préférences de la clientèle ?
- ❖ Quels produits et services de dépôts offrir afin d'enregistrer la masse de capitaux non encore touchés par les systèmes formel et informel?

B. INTERET DE L'ETUDE

Face à la crise financière mondiale, le développement de l'épargne en Afrique serait un des antidotes recommandés par de nombreuses institutions multilatérales. Favoriser l'accès des populations au service financier par le biais de l'épargne est un des marchepieds pour le développement économique du continent, estime SAMUEL GAYI, économiste principal pour l'Afrique à la CNUCED. Alors que la crise économique mondiale fait peser une menace sur l'APD, réinvestir les revenus en Afrique, développer les services financiers pour les populations sont un préalable pour contrer la volatilité de l'APD et la "dépendance excessive vis-à-vis des flux de capitaux étrangers", qui rend les pays africains "vulnérable au choc externe".

Il a été démontré que quel taux d'épargne élevé favorise un développement économique plus soutenu, à condition que cette épargne soit transformée en investissement productif. Cet apport au dynamisme économique local, à la baisse de la pauvreté et à l'augmentation de la richesse, amène la communauté elle-même à être plus prospère et à ce que constituer un patrimoine. Le premier pas vers un patrimoine collectif et une intermédiation financière plus soutenue est de favoriser la collecte de l'épargne régionale. L'épargne est généralement la première forme d'accumulation du capital, en tant que telle constitue une phase importante du développement d'un pays.

L'accumulation du capital collectif permet également sa rotation des plus fortunés vers les plus pauvres à l'intérieur de la communauté et diminue par la même occasion la vulnérabilité par rapport au donateur et aux bailleurs externes.

L'accès au service financier est une condition préalable à l'emploi, la croissance économique, la réduction de la pauvreté et la cohésion sociale. L'accès des particuliers au service financier leur permet de placer de l'argent en toute sécurité, d'investir de manière fructueuse ou de se fournir en bien et service selon leur besoin. Restreindre l'accès à ces

services peut engendrer l'exclusion sociale. Un secteur financier organisé et efficace, qui offre une gamme étendue de service financier à un grand éventail d'acteur contribue à la croissance économique et à la cohésion social au travers de cinq fonctions élémentaires : la mobilisation de l'épargne, la gestion du risque, l'offre d'information sur les opportunités d'investissement, l'encadrement des emprunteurs et l'accès au moyen de paiement. La mobilisation pour les réinvestissements sous forme de crédit, à même de favoriser l'expansion des PME et des micro-entreprises, et par conséquent la croissance économique globale, génère des emplois et réduit la pauvreté par l'accroissement des revenus. Les recherches attestent qu'un meilleur accès au service financier mène à des niveaux plus élevé de per capita. Des ratios liquidité/épargne plus bas, et épargne par rapport PNB plus élevé sont également associé à de plus haut niveau de PNE per capita. L'inverse est également vrai : un accès limité au service financier dans les régions rurales ou urbaines défavoriser peu ralenti la croissance.

PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESE DE L'ETUDE

A. OBJECTIF DE L'ETUDE

1- OBJECTIF GENERAL

Il se rapporte au problème général de faible taux de collecte de l'épargne de la CNE. Ainsi l'objectif général de cette étude est d'analyser la politique réalisée par la CNE pour la mobilisation de l'épargne publique à travers sa noble cible mission de collecte de l'épargne et sa contribution au progrès économique et social.

2- OBJECTIFS SPECIFIQUES

Les objectifs spécifiques qui se rattachent au problème spécifique permettent d'atteindre l'objectif général. Il s'agit de :

Objectif spécifique n*1 : Analyser la politique de gestion de l'épargne mobilisée.

Objectif spécifique n*2 : Identifier un critère de segmentation garantissant une offre de service de dépôt adéquat.

B. Hypothèses de l'étude

Pour conduire à terme notre étude, les hypothèses suivantes serviront d'indices d'évaluation et d'appréciation des objectifs suscités :

Hypothèse n°1: La politique de gestion des excédents de l'épargne mobilisée influence la solvabilité de la CNE ;

Hypothèse n°2 : L'inexistence d'une segmentation appropriée du marché explique le portefeuille restreint de service de dépôts de la CNE.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Paragraphe1 : Revue de littérature

I- Définitions et Clarification de quelques concepts Concurrence

Elle est la « rivalité entre plusieurs personnes ...poursuivant un même but » ou encore le « rapport entre producteurs, commerçants qui se disputent une clientèle » (Micro Robert, Dictionnaire du français primordial.) l'idée de concurrence est donc associée à celle de « rivalité », ou même de « dispute »,entre des individus ou des entités ; on peut d'ailleurs dire qu'il y a concurrence chaque fois que deux personnes au moins visent chacune de leur côté un « même but » tout en ayant des intérêts contradictoires (complètement ou en partie).

Selon HAL R. VARIAN dans « Introduction à la microéconomie, Edition 2000, pages 406 à 408 », comme les théories économiques donnent une place très importante à la notion de concurrence, elles ne peuvent en rester à une définition vague de celle-ci, tout au moins si elles veulent parvenir à des conclusions plus ou moins précises. Ainsi, la construction de modèles suppose que soit précisé le cadre dans lequel agissent les individus « en concurrence », c'est-à-dire les règles du jeu. Le cas le plus souvent mis en avant à ce propos, du moins par les Néo-classiques, est celui de la concurrence pure et parfaite. Celle est considérée comme une situation idéale, vers laquelle il faut tendre. C'est une forme d'organisation sociale très particulière, avec des règles très strictes qui ont pour but d'instaurer une forme d' «égalité des conditions» pour tous sauf en ce qui concerne les dotations initiales qui peuvent varier d'un individu à l'autre.

Les modèles de concurrence imparfaite gardent pour l'essentiel cette même organisation, mais ils établissent une asymétrie entre les participants, en supposant que certains (généralement peu nombreux) sont plus actifs que d'autres, soit parce qu'ils disposent de plus d'information, soit parce que leurs actions « ont plus de poids » (et qu'ils en sont conscients), ou pour toute autre raison.

D'autres modèles de concurrence existent. Ils ont été présentés par d'autres auteurs. Nous ne saurions faire toutes les présentations dans le présent document, encore que cette thématique ne représente pas l'objet focal de cette recherche.

Notion d'épargne

L'épargne est par définition, la part de revenu qui n'est pas consommée ; mais le revenu est la contrepartie d'une production, qui est formée de biens de consommation et de biens d'investissement (ceux-ci étant, par définition, les biens qui ne sont pas consommés).

Dans la littérature économique on repère plusieurs définitions :

Considérée comme une mise en réserve, l'épargne est alors synonyme d'économie, de thésaurisation. C'est le sens original du mot anglais saving qui vient de sauver c'est-à-dire mettre en sécurité, « conserver ou préserver pour un usage futur ».

On dit encore que l'« épargne est une consommation différée ». C'est un acte de prévoyance, mais il faut admettre que la croute de pain conservée par le mendiant est une épargne (FISHER).

C'est la constitution d'un capital, d'un patrimoine, d'une fortune. Epargne est synonyme d'accumulation de richesse. C'est ce que Rih appelle « l'épargne créatrice » par opposition « l'épargne réservé » précédente. Pour les économistes classique (Adam Smith) et néoclassique (Marshall) l'épargne est ce qui finance l'investissement. A tout moment l'épargne est égale à l'investissement (loi des débouchés par Jean-Baptiste Say).

L'épargne, c'est la renonciation à la consommation ou abstinence : conception qui d'écoule de la précédente et qui sert à justifier l'intérêt versés aux épargnants capitalistes pour les sacrifices qu'ils consentent.

En extension, sont considérées comme de l'épargne les affectations monétaires suivantes : thésaurisation monétaire ou réelle, placement, prêt, investissement direct.

Le placement et le prêt sont de l'épargne mise à la disposition d'autrui, l'investissement direct étant l'utilisation directe de l'épargne par l'épargnant(Nogaro).

L'épargne publique est précisée comme l'équivalent d'un excédent budgétaire dans les finances de l'Etat. Celle individuel est la part de revenu non consommé immédiatement par un

individu. L'épargne collective ou épargne globale ou épargne nationale est la partie du revenu nationale nécessaire au financement des investissements. (Lexique d'économie, 2004 pp 314à316)

Notion de caisse d'épargne

La caisse d'épargne est un organisme rémunérant l'épargne des particuliers déposée sur des livrets et dont les fonds sont, en France, générées par la caisse des dépôts et consignations, tandis qu'au Bénin c'est la CNE qui s'en occupe.

Notion d'indicateur de mesure

Un indicateur est une information physique ou financière caractérisant une activité, une fonction ou une responsabilité. C'est un outil de gestion. Il est rattaché à une responsabilité. Il est associé à un objectif. C'est une information qui rend compte de l'évolution d'un facteur clé. Un indicateur de performance est une information permettant à un responsable de piloter son action ou d'évaluer son résultat.

Selon ALAZARD et SEPARI(2001), les indicateurs sont des informations précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire exprimés sous des formes et des unités diverses. La pertinence d'un indicateur est l'aptitude de cet indicateur à refléter la réalité et l'objectivité.

Selon GUERNY et al. (1975), un indicateur pertinent doit répondre à un certain nombre de principes :

- Faire participer les responsables concernés au choix des indicateurs,
- Définir les activités à caractériser dans le tableau de bord ;
- S'assurer que les indicateurs prévus satisfont un certain nombre de critères ;
- Tester les indicateurs avant de les retenir définitivement.

Notion de ratio

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs significatives. Il s'exprime par un nombre, un pourcentage ou une durée. La méthode des ratios d'après KEISER (2002) repose sur « l'utilisation des données brutes extraites de document de synthèse de fin d'exercice ».

L'étude des ratios selon GRANDILLOT permet :

- De suivre et de mesurer : l'évolution des performances économique et financière, également la structure de l'entreprise ; le risque de défaillance
- D'effectuer des comparaisons ;

- De se référer : à des ratios standard ; et en choisissant des ratios fiables ;
 - De se référer : en transcrivant ces ratios sous formes de graphique.
- Meyer (éléments de solution des exercices budgétaires) défini

Rentabilité

Selon le cours de Contrôle de Gestion du Professeur TONATO, Année 2008, la notion de rentabilité précise le caractère de ce qui donne un bénéfice satisfaisant. Elle dégage le résultat excédentaire ou déficitaire résultant de l'activité d'une organisation et en mesure la performance. Ainsi, la rentabilité commence par une étude comparative des intrants et des outputs de l'activité de l'organisation.

Microcrédit, Micro finance

Le microcrédit peut être défini comme étant un crédit de faible montant offert à ceux qui ne peuvent accéder au crédit bancaire, faute de garanties nécessaires ou parfois même d'idéologie culturelle et sociologique, d'éloignement, d'analphabétisme, etc. Dans son ouvrage intitulé « De la finance informelle à la micro-finance Edition 2005 », Michel LELART définit le microcrédit comme « un petit crédit, d'un montant peu élevé, sensiblement inférieur au crédit qu'une entreprise ou un ménage peut solliciter d'une banque ». Ce crédit est demandé par des personnes qui disposent d'un revenu relativement bas. Il est le plus souvent sollicité pour développer une activité génératrice de revenu, qu'il s'agisse d'une ancienne activité que l'on voudrait étendre, ou d'une nouvelle que l'on voudrait créer. L'emprunteur ne dispose d'aucune garantie à offrir car il possède de peu de choses et n'est sans doute propriétaire ni du logement qu'il occupe, ni de la terre qu'il cultive. La seule garantie qu'il puisse offrir est de nature sociale : avec d'autres candidats au crédit de son quartier ou de son village, il peut constituer un petit groupe dont tous les membres se connaissent et peuvent s'engager solidairement.

Pour Mieux comprendre le microcrédit, il est mieux de le placer dans le contexte global de la micro-finance. En effet, on la conçoit comme étant l'ensemble des services financiers (services d'épargne et services de crédit) offerts à de petits opérateurs économiques des zones urbaines et périurbaines. Ces services sont offerts par des institutions spécialisées appelées institutions de la micro finance ou système financier décentralisé.

Finance décentralisée, finance de proximité

Le terme SFD est apparu dans les années 1980 pour désigner des "systèmes" financiers, ayant pour caractéristique de desservir des populations exclues du système bancaire commercial, voire des banques de développement publiques, car ne rentrant pas dans les critères que ceux-ci se sont donnés en terme de clientèle ; en d'autres termes les SFD traitent avec les populations dont le montant des opérations financières (épargne, crédit, revenus monétaires) ne les rend pas bancables. Ils interviennent dans le secteur de la micro - finance. L'objectif des SFD est donc de fournir en premier des services d'épargne et de crédit pour des populations non bancarisées parce qu'étant en dessous des critères d'éligibilité du secteur bancaire existant que l'on qualifiera de secteur bancaire classique. Dans certains cas, l'objectif des SFD est d'atteindre les plus pauvres d'une zone considérée. On parle également de finance de proximité.

Caution

Selon le dictionnaire « LAROUSSE» elle se définit comme la garantie morale donnée par quelqu'un jouissant d'un crédit. Mieux, c'est l'engagement pris par quelqu'un de se substituer au débiteur dans le cas où celui-ci ne paierait pas sa dette.

Elle peut prendre diverses formes. Selon sa forme personnelle, c'est une personne qui s'engage à se substituer au débiteur en cas de non remboursement.

Et ainsi, les biens de la caution sont engagés selon les limites définis par l'acte de cautionnement. Lorsqu'il s'agit d'une somme d'argent versée ou d'un titre de créance déposé pour servir de garantie, on parle d'une caution financière

Performance, efficacité, et efficience

La performance en gestion se définit comme la réalisation de quelque chose de façon remarquable : un résultat remarquable.

L'efficacité mesure de satisfaire les objectifs et les finalités poursuivis.

Cela implique que les objectifs aient été bien fixés et soient mesurables d'une part et que tout le monde y adhère d'autre part.

L'efficience quant à elle se définit comme le fait de maximiser le résultat en engageant le moins de moyens ou ressources possible.

Portefeuille de crédits

C'est l'ensemble des éléments actifs gérés par une institution financière.

Ils sont constitués globalement des engagements directs, des engagements indirects et des engagements hors bilans.

Remboursements

C'est l'ensemble des règlements de crédits octroyés à la clientèle par une institution financière.

Mobilisation des Ressources

Il s'agit de l'activité de collecte des dépôts des épargnants.

Dépôts

On définit les dépôts comme l'ensemble des sommes déposées par les épargnants.

Épargne, épargne publique et épargne privée

L'épargne définit l'action de mettre une partie du revenu courant de côté, afin de la consommer ou l'investir ultérieurement. L'argent épargné peut soit être gardé à la maison, soit être déposé sur un compte d'épargne ou encore investi dans différents types de capital. Parce que dans les PVD, beaucoup de ménages à bas revenu ont une petite entreprise familiale informelle ou une ferme, ils investissent une partie de leur épargne dans l'unité de production, afin d'accroître leurs revenus futurs. L'épargne sous forme monétaire est un moyen parmi d'autres de gérer les liquidités du ménage. Si le crédit est disponible, il est aussi utilisé pour la gestion des liquidités. Les actions d'épargner, désépargner (consommer plus que le revenu courant), prêter et emprunter de l'argent interagissent constamment. Les expériences démontrent néanmoins que les ménages épargnent plus souvent qu'ils n'empruntent de l'argent. Les ménages à bas revenu épargnent sous différentes formes, pour des raisons et des buts spécifiques à leurs besoins et confient leurs épargnes monétaires à différentes personnes ou les déposent à différents endroits (voisin, institution financière, sous le matelas, etc.).

- L'épargne a autant d'objectifs à court qu'à long terme. Dans l'immédiat, cette petite sécurité peut aider une famille à maintenir un certain équilibre pendant des périodes de déficits de revenu. A long terme, l'épargne permet de répondre aux besoins du cycle de vie ou d'investir dans les capitaux physique, humain et social. L'épargne représente un filet de sécurité pour les chocs négatifs qui menacent la survie des ménages et aide à diminuer la vulnérabilité des pauvres. Dans ce sens, l'épargne remplace les assurances maladie et de travaux, manquants ou déficients.

- Le dépôt d'argent auprès d'une association d'épargne informelle ou auprès de clubs remplit également une fonction sociale. Les ménages peuvent augmenter leur capital social en participant à une action communautaire.

- La sécurité, la liquidité et l'accessibilité à l'épargne monétaire sont les critères déterminants permettant de décider où et comment épargner, particulièrement pour les personnes pauvres ne pouvant se permettre de courir des risques.

- Le rendement et le maintien de la valeur de l'épargne monétaire n'ont qu'une importance secondaire. Ils deviennent importants lorsque les personnes commencent à épargner pour le long terme.

- Selon le contexte culturel, la discrétion est un point important lorsque les gens choisissent un endroit pour leur épargne. Dans certaines cultures, les gens aiment montrer ce qu'ils ont parce que cela renforce leur statut social. Dans d'autres, les gens préfèrent le cacher.

- L'épargne auprès d'une institution financière ou auprès d'un système informel peut engendrer une certaine discipline qui aide les gens à mieux gérer leurs liquidités.

La distinction entre épargne publique et épargne privée n'est pas que de nature juridique. Si l'épargne privée est la somme de l'épargne des ménages et des entreprises, l'épargne publique se définit également l'épargne de l'Etat. Cependant, il faut remarquer que l'épargne publique doit être précisée comme l'équivalent de l'excédent budgétaire dans les finances de l'Etat.

Crédit

La notion de crédit étymologiquement vient du latin « credere » qui signifie « confiance ». C'est une notion axée que la confiance placée en une tierce personne. Ainsi, Larousse définit le crédit comme la confiance placée dans la solvabilité de quelqu'un. Il est également le délai consenti pour le paiement. De toutes les façons, c'est un prêt consenti par une personne, une entreprise, ou plus spécifiquement institution financière.

II- Quelques cas d'études antérieures.

L'étude a pour objectif de proposer de nouvelles stratégies de mobilisation de l'épargne à la CNE. Pour l'atteindre, nous passerons en revue les approches de certains auteurs qui ont abordé d'une manière ou d'une autre les problèmes que nous avons identifiés supra.

A. Contributions antérieures au problème général

La croissance est un facteur qui influence la vitalité d'une entreprise, stimule les initiatives et accroît la motivation du personnel et des cadres. Indépendamment de cet élément de dynamisme la croissance est nécessaire pour survivre aux assauts de la concurrence, grâce

notamment aux économies d'échelle et aux effets d'expérience qu'elle procure (LAMBIN, 1989). Il ajoute que deux voies peuvent être adoptées pour accroître ses ventes :

- Accroître les ventes grâce à une augmentation de sa part de marché, en détournant les acheteurs des produits concurrents. Cette stratégie suppose que le produit présente des qualités distinctives importantes pour l'acheteur ;
- Agir sur les composantes de la demande globale afin d'augmenter la taille du marché total en incitant les acheteurs à utiliser régulièrement le produit, en incitant les acheteurs à consommer davantage par occasion de consommation, ou en trouvant de nouvelles occasions d'utilisation. Cette deuxième stratégie risque d'être bénéfique à l'ensemble des concurrents dans la mesure où elle influence davantage la demande globale que la demande sélective.

Pour KOTLER et DUBOIS (2003), une société à la recherche de croissance rentable doit consacrer beaucoup d'efforts à la conquête de nouveaux clients. Il existe trois moyens d'accroître le nombre d'utilisateurs :

- convertir les non utilisateurs potentiels : on s'attaque aux clients potentiels ;
- pénétrer de nouveaux segments du marché ;
- gagner des clients sur la concurrence.

HIAM et SHEWE (1994) font remarquer que faire changer de marque au consommateur est une bataille rude et onéreuse. A l'opposé, convaincre les non utilisateurs à essayer un produit avant d'adopter une marque concurrente est plus facile.

L'un des moyens le plus significatif, le plus rapide et le plus rentable pour augmenter sa part de clients est la vente croisée. Cette approche commerciale permet à l'entreprise d'asseoir une relation avec le client à travers diverses sources traditionnelles de profit (PEPPERS & ROGERS, 1998).

Par ailleurs cette entreprise doit également surveiller les défections de sa clientèle et en réduire le plus possible l'amplitude et ceci en quatre temps :

- définir et mesurer le taux de fidélité ;
- connaître les différentes raisons d'abandon et identifier celles auxquelles elle peut porter remède ;
- estimer le profit perdu par client défectif ;
- calculer le coût de revient de la réduction des défections (KOTLER ET DUBOIS, 2003).

PEPPERS et ROGERS (1998) définissent quatre stratégies permettant la rétention des clients selon la nature de la clientèle et les capacités de l'entreprise.

Il s'agit de :

- reconnaître le client notamment les clients les plus rentables ;

- acheter la fidélité ;
- assurer la qualité des produits et la satisfaction du client ;
- personnaliser le produit et faire du client un partenaire.

Dans cet éventail de modèle utilisé, un seul pris de façon unilatérale ne peut satisfaire les ambitions de cette étude. Certes le modèle de croissance de KOTLER et DUBOIS est mieux adapté pour la croissance des dépôts, mais il est important d'y associer la rétention des clients par une stratégie de fidélisation.

C'est ce qui nous amènera à combiner le modèle de rétention de PEPPERS et ROGERS à celui de croissance de KOTLER et DUBOIS. Il y a lieu d'accroître les dépôts par la croissance du nombre de déposants mais aussi d'entretenir tant les anciens clients que les nouveaux convertis afin de collecter d'importants dépôts.

L'épargne est un moyen de compenser l'irrégularité des revenus. Plusieurs études tendent à montrer que les ménages pauvres épargnent. Ils épargnent pour diverses raisons : à titre d'assurance contre la maladie, l'invalidité ou autres événements imprévus, pour éviter le gaspillage, constituer un capital pour le commerce, réaliser un projet, accéder au crédit, satisfaire à des obligations sociales ou religieuses, leur consommation future ou bien à titre de placement. Cette opération évite également d'avoir à distribuer les épargnes à la famille directe ou élargie. De plus, elle permet de bénéficier des avantages que procurent une couverture d'assurance ou un crédit d'urgence qui sont souvent non accessibles ou inexistantes (MUKHERJEE J. & WISNLWSKI, 1998).

L'accès durable à des services financiers communautaires repose sur des institutions solides et efficaces qui répondent intimement aux besoins de leurs clients. Il est établi que les ménages pauvres sont prêts à déposer leurs épargnes auprès d'établissements financiers, lorsque les processus de prestation de services ainsi que les produits d'épargne proposés leur conviennent ou répondent à leurs véritables besoins. Il est donc essentiel pour l'institution de sonder les besoins des épargnants, afin d'offrir des produits et services d'épargne en adéquation avec les attentes de la clientèle cible. De cette façon, elle s'assure que les produits d'épargne mis sur le marché rencontrent les attentes des clients et sont adaptés aux réalités du milieu (milieu rural et urbain, variations saisonnières des besoins), tout en étant cohérents avec ses objectifs d'institution. Dans la synthèse du séminaire international tenu les 25 et 26 mai 2005 au Québec, séminaire organisé par le DID sur le thème « Les nouveaux défis pour accroître l'accessibilité de services financiers : mieux s'organiser et adapter l'offre de services » les participants suggèrent l'offre d'un nombre restreint de produits d'épargne, attrayants et performants, développés selon une méthodologie éprouvée, axée sur le marché.

L'institution se doit d'être à l'écoute de façon continue et de s'ajuster en fonction de l'évolution des besoins de la clientèle. Une institution proactive sera en mesure de faire face à la menace de la concurrence et aux changements du marché. Étant donné que la clientèle visée ne constitue pas un groupe homogène quant aux besoins d'épargne, l'offre de produits devrait être répartie entre la liquidité et le rendement. Il serait alors possible de retrouver une combinaison de produits d'épargne diversifiés, gradués et rémunérés selon leur niveau de liquidité et leur durée.

La connaissance des caractéristiques du marché de l'épargne ne peut être occultée dans la recherche de la croissance des dépôts. La CNE se doit de maîtriser l'offre de services d'épargne, les clients actuels et potentiels ainsi que les divers services connexes qui constituent le plus de différenciation des offres de services financiers.

Enfin, la mobilisation et la gestion de l'épargne requièrent des compétences spécifiques qu'il est nécessaire de développer ou de consolider par la formation appropriée du personnel. Le développement des habiletés à « vendre » de l'épargne et à sensibiliser les clients doit être pris en compte, afin de mener à bien les activités de collecte d'épargne. Le développement d'outils marketing, de soutien à la vente, comme des simulateurs d'accumulation d'épargne, est un bon moyen pour faciliter la compréhension, soutenir le processus de sensibilisation et conclure la vente de produits et services d'épargne.

Les renseignements obtenus lors d'études de marché peuvent servir tant à mettre au point des produits et services qu'à moduler les messages promotionnels adaptés aux conditions locales. La plupart des non-clients des institutions de finance de proximité sont généralement très peu informés sur l'ensemble des produits et services offerts. Des campagnes continues de sensibilisation et d'information sur les produits et services offerts permettent de contrer la méconnaissance des institutions et de leurs produits tant pour les clients actuels que potentiels.

Ces réflexions confirment donc qu'il est nécessaire de procéder à une segmentation du marché afin d'apporter à chaque créneau, le service désiré. Cette segmentation permettra de développer des stratégies de vente des produits. Cette approche améliore aussi l'échange d'informations avec la clientèle, ce qui finalement conduit à la fidélisation des clients.

B. Contributions antérieures aux problèmes spécifiques

1- Contributions antérieures au problème de faible appréhension des caractéristiques du marché des services de dépôts

Tout acte de gestion quelque peu rationnel comporte les trois séquences suivantes : information - décision – contrôle. La collecte des informations constitue une étape essentielle du processus de résolution des problèmes (S.DELERM et al, 2004). En ce sens, l'information est une ressource importante pour toute entreprise. Elle est la « matière première principale » indispensable à toute prise de décision commerciale : obtenir des informations sur le marché, la concurrence, les consommateurs, les clients, les produits, etc. Cette information doit être fiable, à jour, et pertinente par rapport à la décision à prendre. Si le besoin en information est vital en amont de la prise de décision, il est également très utile en aval, pour mesurer les effets de l'opération et faire des réajustements (DEMEURE, 2005). Les caractéristiques du marché des services de dépôts sont selon le Rapport sur l'analyse de l'épargne au niveau nationale :

- La demande de services de dépôts : les clients ;
- La capacité institutionnelle et l'offre de services de dépôts ;
- L'infrastructure logistique pour la mobilisation des dépôts (documents et moyens de paiement...);
- L'environnement réglementaire et l'action gouvernementale.

Les caractéristiques du marché sur lesquels nous allons nous attarder sont celles liées à la demande de services et l'offre de services. En effet, les besoins des épargnants sont évolutifs et les offreurs de services de dépôts s'accroissent d'année en année. Par conséquent règne une concurrence croissante et intensive dans le secteur des services de dépôts. La concurrence est définie comme une rivalité d'intérêts provoquant une compétition entre les entreprises qui tentent chacune d'attirer la clientèle. Selon P. KOTLER et B. DUBOIS (2003) dans Marketing Management, la concurrence comprend tous ceux qui cherchent à satisfaire les mêmes besoins à travers les mêmes produits mais également ceux qui pourraient offrir de nouvelles façons d'y parvenir.

Pour analyser cette concurrence, J. LENDREVIE et D. LINDON (2003) dans Mercator : Théorie et pratique du Marketing suggèrent un certain nombre de questions que l'entreprise doit se poser. Il s'agit :

Au niveau de la concurrence « élargie » :

- Quelles sont les principales catégories de produits qui peuvent répondre aux mêmes

besoins que le produit auquel on s'intéresse et qui par conséquent, sont en concurrence indirecte avec lui ?

- Quelles sont les tendances d'évolution de ces concurrents indirects en termes de volume de ventes, de pénétration du marché, de prix ?

Au niveau de la concurrence « directe » :

- Qui sont nos principaux concurrents directs sur le marché ?
- Quelles sont leurs parts de marché et comment ont-elles évolué récemment ? Y a-t-il un leader, des Co-leaders, des spécialistes ?
- Quelles sont leur notoriété et leur image de marque auprès des différents publics (consommateurs, prescripteurs, distributeurs) ?
- Quels sont les traits saillants de leurs stratégies marketing respectives en matière de positionnement choisi, de gamme, de prix, de distribution et de communication ?
- Quels sont leurs projets ou intentions probables pour les prochains mois et les prochaines années ?

L'obtention d'informations sur la concurrence passe par la conception d'un système d'intelligence adapté et qui suivra quatre (04) étapes selon P.KOTLER et B. DUBOIS (2003) dans Marketing Management :

- Concevoir le système : A ce stade, on identifie les éléments d'informations clés ainsi que les sources correspondantes et l'on affecte les ressources humaines et budgétaires nécessaires;
- Recueillir l'information : les données sont alors obtenues sur le terrain et à partir d'analyses documentaires ;
- Evaluer et interpréter : on vérifie la fiabilité et la viabilité des éléments d'informations découvertes ;
- Diffuser et mettre à jour : l'information est enfin transmise aux décideurs concernés et l'on attache à répondre à leurs questions tout en mettant continuellement à jour les données.

La mise en place d'un tel système permettra à l'entreprise de développer les stratégies concurrentielles en conséquence.

De façon concrète, il est primordial que l'institution procède à un inventaire du marché, des institutions, autant formelles qu'informelles qui s'y trouvent, et de sa position relative à travers elles. Elle doit ensuite évaluer et comparer ses propres produits avec ceux

existants; elle doit pour se faire prendre en compte non seulement les frais et les taux d'intérêt offerts, mais également la perception des clients, la proximité de l'institution, les considérations ou limitations quant aux montants des dépôts, les soldes ou le nombre de transactions.

Une banque commerciale locale peut, par exemple, offrir des rémunérations très attrayantes mais exiger en contrepartie des soldes minimaux prohibitifs pour les petits déposants clients actuels de l'institution. Cela justifie une tarification légèrement plus élevée de la part de l'institution puisque l'importance des montants impliqués impacte habituellement de façon directe les frais administratifs et les coûts unitaires reliés à la collecte de l'épargne.

En l'absence de concurrence offrant des produits de nature et modalités similaires, la tarification des produits doit être établie en se basant sur :

- ✓ Les attentes raisonnables des clients quant à la rémunération et aux frais. Les frais doivent être perçus comme étant équitables et justifiés ;
- ✓ Les rendements attendus sur les fonds, souvent réinvestis sous forme de prêts ;
- ✓ Les frais et coûts relatifs à la mobilisation de l'épargne.

Afin de traverser l'épreuve du temps et continuer à offrir des services financiers à sa clientèle, l'offre de services et produits financiers doit se développer et être menée sur une base rentable.

Le fait que l'épargne soit une source de fonds relativement peu coûteuse est un facteur incitatif à collecter l'épargne. Cependant, l'expérience démontre que les coûts associés à la mobilisation de l'épargne ne se limitent pas à la simple rémunération de l'épargne. En fait, la rémunération des dépôts peut parfois apparaître marginale face aux coûts engendrés par les services transactionnels (infrastructures, salaires, organisation du travail, contrôle interne, technologies, etc.). Ceci est particulièrement vrai pour l'épargne à vue, recherchée par les clients en raison de sa souplesse. S'ouvrir à la mobilisation d'épargne impliquera souvent un nouveau flux important de transactions courantes (dépôts et retraits fréquents) qui générera des impératifs d'optimisation de leur traitement. Seulement, la présente étude ne vise pas cet objectif. D'autres études antérieures s'y sont déjà consacrées et seront utiles en temps opportun.

Ainsi, nous fournirons au moyen des deux modèles sus évoqués des éléments d'appréciation du marché des services de dépôts au Bénin. Le modèle d'implémentation d'un système d'informations proposé par KOTLER et DUBOIS, nous aidera à présenter les informations relatives aux produits actuels, aux tendances à venir, les divers marketing-mix

associés, et les stratégies déployées. Le modèle de J. LENDREVIE et D. LINDON nous sera utile dans l'analyse de la concurrence associée à la présentation du système d'informations : il sera distingué la concurrence directe de la concurrence indirecte.

Cette approche de maîtrise des caractéristiques du marché garantit la prise de décisions de gestion efficaces dans la mesure où les divers paramètres sont maîtrisés. L'efficacité sera atteinte par une segmentation du marché dans l'identification de services de dépôts attractifs et adaptés à chaque créneau ou secteur du marché.

2- Contributions antérieures liées au problème de portefeuille restreint de service de dépôts

La segmentation se définit comme le découpage du marché en plusieurs sous-ensembles homogènes auquel un marketing-mix totalement ou partiellement spécifique est appliqué (DELERM et al, 2004). Elle est devenue un concept d'ordre stratégique plus qu'opérationnel. Elle peut aussi être définie comme le regroupement ou le rassemblement des clients en fonction de leurs caractères sociodémographiques, socioculturels, géographiques, comportementaux ainsi que leur valeur potentielle et leur souscription aux produits financiers. L'objectif final est de cadrer les enjeux par segment de clients, de définir des niveaux de services différenciés, d'allouer les ressources financières et commerciales et de piloter les investissements commerciaux afin de satisfaire les besoins de la clientèle en termes de produit, qualité, timing, etc. (Banque Magazine, 2004). Parallèlement, l'organisation devra développer une base de données clients en cohérence avec les segments de clients définis préalablement. Cette base de données d'informations sur les clients recèle des enseignements riches sur le client, notamment son mode de vie, les événements saillants de sa vie et ses besoins de financement. Cette base de données ne peut être alimentée que par l'intermédiaire des employés qui sont en contact régulier avec les clients.

La segmentation stratégique permettra à l'institution de formuler une stratégie marketing pour un marché cible :

- **L'affinité** : en se basant sur les segments de clients prédéfinis, le responsable devra créer des matrices d'affinité afin de développer des produits qui intéressent le client ;
- **La gestion du multicanale**: la segmentation de la clientèle permettra au responsable de définir aussi bien le canal de distribution que le canal de communication préférés par les différents segments de clientèle ;
- **L'attrition** : il s'agit de la détection de segments de clients qui manifestent un désintérêt pour l'institution et peuvent la quitter. La segmentation stratégique permet donc de minimiser

le score d'attrition, de promouvoir l'image de marque d'une institution dynamique et d'améliorer la fidélisation de la clientèle.

La définition de profils de la clientèle est une étape importante pour améliorer la segmentation. Les profils comportementaux soutiennent l'activité commerciale, en agence ou à distance, en identifiant dans le portefeuille de chargé de clientèle un nombre de profils.

Après la segmentation, selon des traits communs de la clientèle, l'entreprise devra formuler de nouvelles stratégies relatives aux produits et aux canaux de distribution et de communication pour chaque segment de clients.

Notons que si la gestion des canaux de distribution est établie, les segments sont définis selon l'exploitation de ces canaux. Le même constat s'applique pour la segmentation selon les produits. La segmentation permet aussi à l'entreprise d'établir des analyses prospectives des tendances de besoins et des préférences de la clientèle ainsi que des prévisions sur la structure future des canaux de distribution et des produits.

Les conditions d'une segmentation efficace, selon KOTLER et DUBOIS (2003), sont :

- **la possibilité de mesure** : elle porte sur la taille, le pouvoir d'achat des segments et le rattachement des acheteurs donnés à un segment ;
- **le volume** : les segments doivent être suffisamment vastes et/ou rentables pour justifier l'élaboration d'une stratégie marketing spécifique ;
- la possibilité d'accès ;
- **la pertinence** : les segments doivent être réellement différents les uns des autres du point de vue de la variable étudiée et réagir différemment aux actions marketing envisagées ;
- la faisabilité pour l'entreprise.

Sur le marché des services de dépôts, l'ouverture de l'épargne à une clientèle élargie tant pour les petits que pour les grands déposants résulte en de nombreuses transactions de petits montants mettant ainsi une pression sur l'efficacité opérationnelle. La mise en place de systèmes et de processus opérationnels efficaces lors de la collecte d'épargne et le développement de méthodes et de procédures de travail sont primordiaux afin d'assurer la sécurité, limiter les coûts et éviter, autant que possible, les erreurs ainsi que les fraudes.

Plusieurs aspects sont à considérer lors du développement d'un produit d'accumulation : l'existence d'une demande suffisante, la technologie et les ressources disponibles, les coûts de gestion, la facilité d'utilisation et les mécanismes de distribution et de commercialisation.

De plus, l'éventail des produits offerts, en termes de liquidité, complexité et rémunération doit correspondre et répondre aux besoins de la clientèle visée. Le choix du moyen et du lieu pour

la réalisation de la mobilisation d'épargne est influencé par la capacité de l'institution à répondre aux véritables besoins des clients visés; à savoir : la sécurité, la liquidité, la proximité et la rémunération nette.

Le sentiment de sécurité éprouvé par les clients génère la confiance en l'institution. Lors d'une étude réalisée au Mali et au Bénin, certaines personnes interrogées soulignent leur méfiance vis-à-vis du secteur informel par son manque de fiabilité. Ce problème ne se pose pas à la CNE en tant qu'institution publique. La liquidité est un critère important pour les ménages pauvres qui veulent disposer rapidement de leurs fonds en cas d'urgence ou d'opportunité d'investissement. En ajout à ce critère, la souplesse des produits offerts est aussi grandement prise en compte.

La relation accessibilité/coût de transaction est à considérer par l'institution offrant le service d'épargne. La sensibilité de la clientèle aux éléments, tels que le temps requis pour se déplacer, faire la file et les heures d'ouverture, peut représenter des inconvénients et un coût rendant l'activité entrepreneurs.

Indéniablement, la diversification de la clientèle est importante afin de couvrir non seulement les plus pauvres mais aussi ceux qui sont un peu plus aisés. L'absorption des coûts d'exploitation et de développement requiert des revenus et des économies d'échelle qui ne sont possibles qu'en offrant une variété de produits à une clientèle diversifiée. Cependant, il est recommandé de maintenir un nombre limité de produits, de manière à ne pas complexifier indûment la gestion et simplifier le processus d'adhésion.

En conséquence, quel que soit la méthode de segmentation retenue, il faudra appliquer, à chaque segment retenu une stratégie commerciale convenable en fonction des capacités organisationnelle, financière et logistique. Les approches stratégiques sont nombreuses et variées.

Pour M. PORTER cité dans l'ouvrage « Marketing » de C. DEUMEURE (2005), l'entreprise doit mettre en œuvre sur un marché déterminé, une stratégie et exploiter au maximum l'avantage concurrentiel dont elle bénéficie. Pour placer la firme dans la meilleure situation possible de défense contre les forces de la concurrence, trois (03) stratégies génériques s'offrent à elle :

- La domination par les coûts : elle consiste à offrir un produit de qualité comparable à la concurrence mais à des coûts moindres ;
- La différenciation qui consiste à offrir un avantage perçu comme unique par le secteur entier;
- La concentration appelée parfois focalisation concentre les actions sur un seul segment

en proposant un avantage unique à cette cible.

Claude DEMEURE dans son ouvrage « Marketing, 2001 » indique que les stratégies par rapport à la concurrence diffèrent selon la position de l'entreprise. En matière de position concurrentielle il y a le leader, le challenger, et suiveur et le spécialiste.

L'entreprise leader est celle qui domine le produit-marché et qui est reconnue comme telle par ses concurrents. Trois stratégies différentes sont possibles pour l'entreprise leader :

- Stratégie d'accroissement de la demande globale : stratégie de croissance intensive (convaincre des non-consommateurs relatifs, trouver de nouvelles utilisations du produit, augmenter la fréquence d'utilisation...);

- Stratégie de protection de sa part de marché, en innovant (sur le produit), en consolidant sa part de marché, en affrontant le ou les concurrents (guerre des prix par exemple)...;

- Stratégie d'extension de marché : augmentation de l'implantation géographique, attaque de nouveaux segments sur le marché.

Les stratégies du challenger sont des stratégies offensives dirigées vers le leader dans le but de le déloger.

La meilleure stratégie du suiveur est bien souvent de « suivre » les stratégies des meilleurs.

L'entreprise spécialisée sur un segment de marché doit se défendre sur son créneau pour rester en vie, étant techniquement maître de ce créneau, en possédant suffisamment d'avance pour espérer se développer, et en se protégeant des attaques du leader par cette avance.

Par ailleurs, il importe d'ajouter que « gérer la concurrence revient à soit d'adopter une stratégie de conquête en procédant par attaque répétée des concurrents, soit une stratégie de fidélisation des clients. Le meilleur choix pour l'entreprise se révèle être la fidélisation. En effet le coût de maintien de la clientèle est, dans la plupart des cas, cinq (05) fois inférieur au coût de conservation de nouveaux prospects d'où la nécessité de mener un marketing défensif qu'un marketing offensif et éviter à l'entreprise une confrontation directe avec les concurrents. (KOTLER ET DUBOIS, 2003)

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

L'analyse de la politique de mobilisation de la CNE constitue l'objet de notre étude. Ainsi, pour évaluer cette politique, il a fallu adopter une méthodologie de collecte d'informations

nécessaires pour la réalisation de ladite étude. Cette méthodologie est inspirée de celle de KEISER (2002). Il convient de noter que le manque d'informations et le caractère confidentiel des informations comptables et financières ne facilitent pas une telle entreprise.

A. Collecte des données

La collecte de données est le processus permettant de réunir les données indispensables à une étude ou une recherche. Elle permet de créer l'information ou de répertorier celle existante. Dans le cadre de notre étude on a procédé aux deux méthodes c'est-à-dire la collecte des données primaires et secondaires.

1. Collecte de données primaires

Les données primaires sont celles collectées par le chercheur lui-même au moyen d'une enquête. Pour les avoir, il revient à administrer un questionnaire à l'échantillon ou l'interviewer à travers des guides d'entretiens. Ainsi donc, on a procédé à des entretiens directs avec le personnel de la CNE.

2. Collecte de données secondaires

Les données secondaires sont celles qui existent déjà et qui ont seulement besoin d'être localisées. Leur collecte consiste à compiler des informations ou des données aussi bien qualitatives que quantitatives à partir des sources appropriées.

Pour les avoir, il a fallu visiter les bibliothèques (celle de la FASEG, de l'ENEAM et de l'ENAM) et aller sur le net visiter les moteurs de recherche (Wikipédia, Google, opt-cne.bj). Ces données sont complétées par les informations reçues à la CNE. La CNE étant le centre d'intérêt de notre étude, la majeure partie des informations devant servir à la rédaction de ce document a été recueillie auprès de cette dernière. Elle est complétée par celles obtenues à la DFC. Il s'agit essentiellement des données secondaires contenues dans les états financiers de 2002 à 2004 et les statistiques de 2002 à 2008.

Le diagnostic financier porte sur l'évolution des comptes annuels d'une société. Pour que ce jugement soit pertinent, il convient donc que l'examen des chiffres porte sur plusieurs exercices successifs. En règle générale, on étudie les trois derniers exercices clôturés (MBANGALA, 2002).

Pour satisfaire à cette norme, nous avons jugé nécessaire de porter notre analyse sur les valeurs du bilan et des comptes de résultat de la CNE entre 2002 et 2004 et ceux de LPB-SA

entre 2005 et 2007.

B. Méthode d'analyse

L'analyse des données issues de nos investigations sera fondée sur l'utilisation de quelques ratios comptables. Il s'agit notamment des ratios de structures économiques et financières puis des ratios de rentabilités économiques et financières. Ces ratios ci-dessus cités sont choisis en s'inspirant de certains auteurs et compte tenu de leur pertinence comme outils de mesure et de décision dans la gestion de la CNE et aussi compte tenu de la nature de cette dernière. La méthode d'analyse n'est rien d'autre que l'analyse en tendance qui est l'étude du passé pour diagnostiquer le présent et prévoir l'avenir. « On s'intéressera à l'évolution de l'activité, de la structure financière, des actifs de l'entreprise, de la structure du cycle d'exploitation notamment en termes de délais et de la rentabilité de l'entreprise. La force de l'analyse tendancielle est qu'elle permet de comprendre la stratégie de l'entreprise. Il convient de souligner qu'une évolution en tendance n'a de sens que si les éléments sont à peu près comparables d'une année à l'autre (VERNIMMEN, 1998) ».

1. Justification du choix des ratios retenus pour la vérification des hypothèses

Pour analyser la nature de la structure financière de la CNE, les ratios suivants sont considérés dans l'analyse :

- Financement de l'immobilisation ;
- Equilibre financier ;
- Indépendance financière.

Dans le bilan de la CNE, il n'y a pas des apports d'actionnaires ni d'emprunt ce qui fait qu'on n'a pas choisi le ratio d'autonomie financière et celui de capacité de remboursement. L'absence de concours bancaires de trésorerie a fait qu'on a écarté le ratio de financement bancaire de l'exploitation. La CNE étant une entreprise prestataire de service, son investissement est très limité ce qui conditionne l'abandon du ratio de taux d'autofinancement. Ainsi donc, le choix s'est porté sur les trois ratios suscités dans la liste des ratios indiqués par KEISER (2002) pour ladite analyse.

S'agissant de la rentabilité financière, le ratio de rentabilité financière nette est retenu afin de voir la capacité qu'a la CNE à rentabiliser les capitaux propres après toutes charges.

Concernant la structure économique, les ratios suivants sont considérés :

- **Productivité du travail** : pour élucider la contribution de chaque agent dans le processus de création de richesse.
- **Intensité de l'investissement** : malgré qu'elle est prestataire de service, il est

impérieux de voir si elle arrive à assurer le minimum d'investissement qui ressort de son activité.

Compte tenu de la structure d'exploitation qui génère des ressources et non des besoins en fonds de roulement d'exploitation (annexe n° 4), il n'est pas opportun de le calculer car moins pertinent.

N'étant pas une entreprise industrielle, le ratio d'intensité de la mécanisation n'a pas son sens dans cette étude car moins significatif.

La faiblesse de l'immobilisation et sa nature : matériel bureautique, mobilier et très peu de machines, explique l'abandon du ratio de taux d'obsolescence des immobilisations.

Pour la rentabilité économique, il a été question des ratios suivants:

- Rentabilité brute des capitaux engagés dans l'exploitation ;
- Rentabilité nette des capitaux engagés dans l'exploitation

Ce sont les deux cités par KEISER (2002).

2. Inventaire des ratios utilisés

Ratios de solvabilité générale (R1)

La solvabilité d'une entreprise est sa capacité à rembourser l'intégralité de ses engagements en cas de liquidation totale. Elle est une notion importante pour une entreprise, car elle lui donne une certaine flexibilité dans la recherche de ressources financières externes. Il indique que l'entreprise est solvable et peut bénéficier d'une marge de crédits lorsqu'il est supérieur à 1.

Ratios de structures financières

Il s'agit notamment des ratios de :

- ✓ Financement de l'immobilisation (R2) :

De façon générale, la couverture des emplois et des ressources doit être assurée (ratio >1), d'autant plus que les besoins en fonds de roulement liés à l'exploitation sont élevés. Dans le cas contraire, l'entreprise est en évidente fragilité, sauf si les besoins en fonds de roulement liés à l'exploitation sont structurellement négatifs (ce qui correspondrait à une ressource durable). L'augmentation de la valeur du ratio correspond théoriquement à une amélioration des structures de financement.

- ✓ Equilibre Financier (R3) :

Lorsque ce ratio est inférieur à 1, alors que le ratio précédent est supérieur à 1, l'entreprise doit recourir aux concours bancaires courants pour pouvoir financer l'excédent

des Besoins en Fonds de Roulement d'Exploitation sur les ressources durables. Ce ratio soulève le problème suivant : les ressources durables doivent-elles financer le cycle d'exploitation ?

✓ Indépendance financière (R4)

C'est un ratio à suivre régulièrement afin de mesurer la dépendance financière extérieure. Plus ce ratio est élevé, plus faible est l'endettement total relatif, et donc meilleure est la possibilité de recours à des crédits extérieurs. Il n'existe pas de règle en la matière. Mais l'orthodoxie financière et les normes bancaires recommandent un rapport supérieur à 1. L'observation révèle que nombre d'entreprise ont des niveaux d'endettement très supérieur aux niveaux des ressources propres.

• Ratio de rentabilité financière :

✓ Rentabilité nette des capitaux propres(R5) :

Ce ratio soulève le problème de l'évaluation des capitaux propres et du résultat.

Evaluation des capitaux propres : Il est généralement admis que l'intégralité des provisions réglementées est incorporée aux capitaux propres. Si les informations sont disponibles, les provisions pour risques et charges seront examinées avec soin (certaines ne couvrant que des risques éventuels, d'autres étant des quasi dettes).

-Evaluation des résultats : c'est généralement le résultat net comptable qui est retenu.

Le ratio mesure ainsi la rémunération globale des capitaux propres.

TABLEAU RECAPITULATIF 1: Outils d'analyse

Hypothèse	Indicateurs de mesures	Formules	Indices d'appréciation
H1	Statistique : des versements et remboursements des dépôts et du portefeuille de titres.		Tendance de l'évolution des données.
	Ratio de solvabilité générale.	$R1 = \frac{\text{Actif Total}}{\text{Capitaux Etrangère}}$	$R1 > 1$
H2	Ratios de structure financière	$R2 = \frac{\text{Ressources durables/emplois stables}}{\text{Capitaux Etrangère}}$	$R2 > 1$
		$R3 = \frac{\text{ressources durables/}}{\text{Capitaux Etrangère}}$	$R3 > 1$
		$R4 = \frac{\text{CAPRO/}}{\text{ressources durables}}$	$R4 > 0,5$
	Ratios de rentabilité financière	$R5 = \frac{\text{résultat net/}}{\text{CAPRO}}$	$R5 > 0$

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

Le présent chapitre expose dans un premier temps les résultats sur l'étude de la politique de mobilisation de l'épargne à la CNE. Dans un second temps, il analyse les conditions de vérification des hypothèses de travail suivi de la formulation des suggestions et de leurs conditions de mise en œuvre.

SECTION 1 : ANALYSE DE LA POLITIQUE DE MOBILISATION

L'analyse de la politique de mobilisation d'une entreprise se fonde sur le calcul des ratios et d'autres analyses basées sur des données indispensables à l'entreprise. Pour analyser les données de recherche, nous procédons dans un premier temps à l'analyse des statistiques de la CNE et dans un second temps à la détermination des grandeurs significatives qui illustrent les performances économique et financière de la CNE.

Paragraphe 1 : Avant l'intégration

Ce paragraphe contient l'analyse des statistiques des versements, des remboursements et des excédents de l'épargne mobilisée par la CNE. Il aborde ensuite le calcul des ratios relatifs aux données de la CNE.

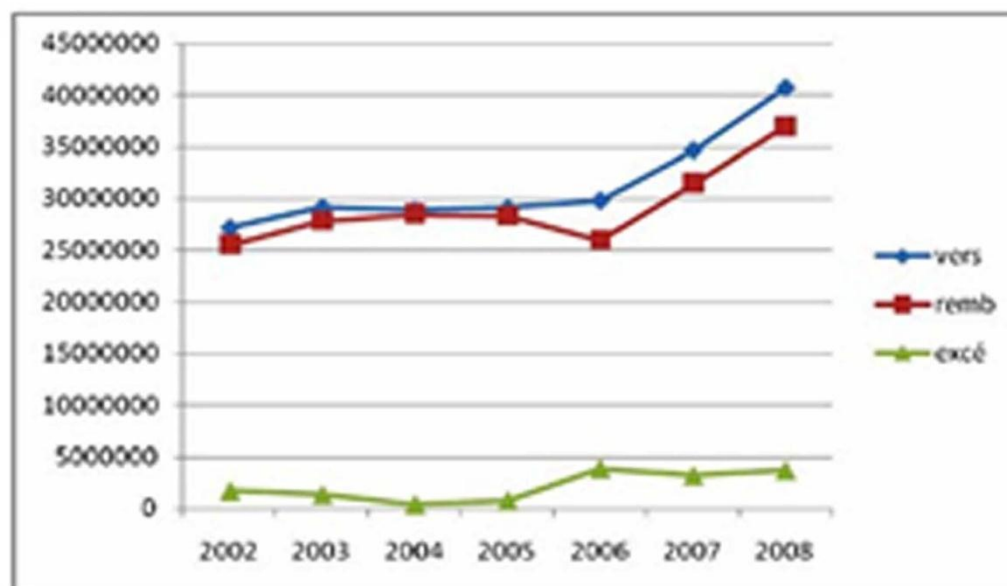
A. Etude de l'évolution des statistiques de la CNE

La CNE, par son activité de mobilisation de l'épargne enregistre des opérations de Versements et de remboursements ce qui leur permet de dégager des excédents ; lesquels seront étudiés à travers leurs évolutions sur la période de 2002 à 2008.

1. Evolution des versements et des remboursements de 2002 à 2008

La statistique des versements et des remboursements présentée de 2002 à 2008 a permis d'obtenir le graphe ci-dessous.

Graphe 1 : Evolution des versements et des remboursements de 2002 à 2008 (en milliers de francs)

GRAPHIQUE n°1 : EVOLUTION DES VERSEMENTS**Source : Réalisé par nous même**

De l'analyse de ce graphique, il ressort que de 2002 à 2008, l'excédent est toujours positif sur cette période. Ce qui est dû au volume des versements qui est supérieur à celui des remboursements.

Par contre, on constate une chute des excédents de façon progressive entre 2002 et 2004 qui donnent une allure décroissante à la courbe. La croissance des remboursements qui est de 11,8 % sur cette période n'est pas suivie de celle des versements d'autant plus que la croissance amorcée par ces derniers en 2002 n'a couvert qu'une année, en 2003 l'écart entre les remboursements et les versements s'est considérablement réduit ce qui explique le point d'intersection des deux courbes en 2004.

De 2004 à 2005 on constate le renchérissement des excédents dû à la croissance des versements et une diminution partielle des remboursements.

De 2005 à 2006, le niveau des excédents a connu une croissance accélérée atteignant son point culminant en 2006. Sur cette période on enregistre une baisse substantielle des remboursements de l'ordre de 08,28 % suivie d'une légère croissance des versements. Ce qui est dû au lancement d'un nouveau produit PS qui a connu l'adhésion de la clientèle.

De 2006 à 2008, le graphe montre la croissance accélérée des versements et des remboursements, avec respectivement 36,43 % et 42,46 % de taux de croissance.

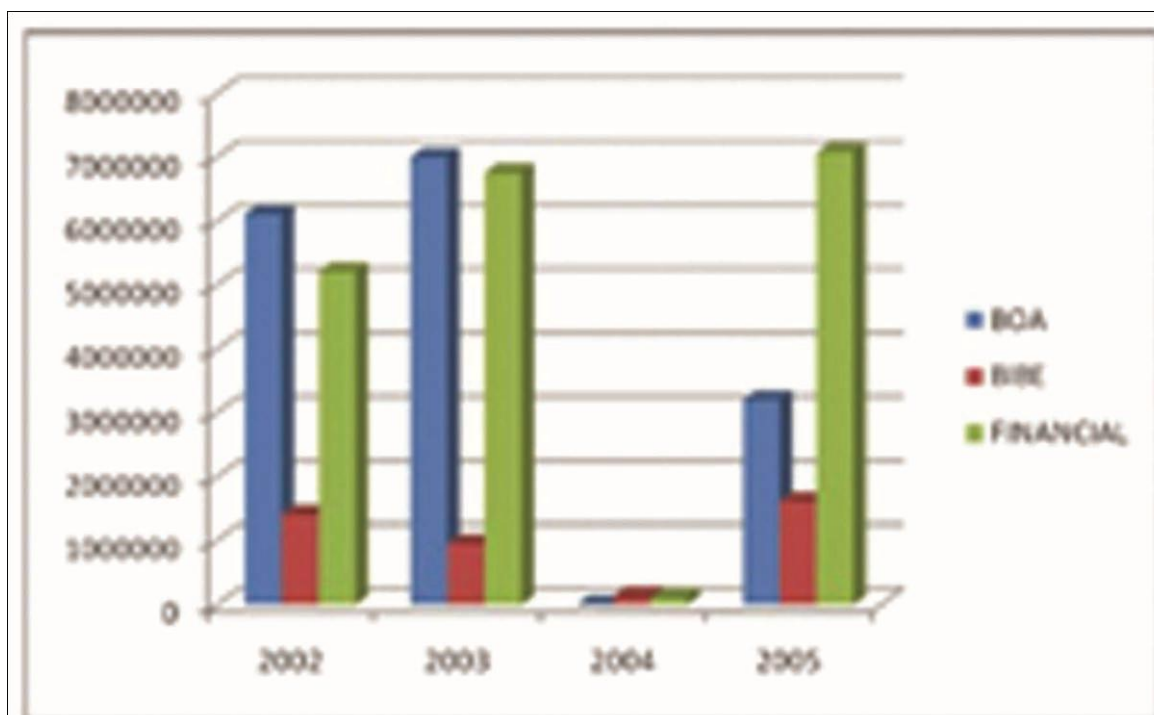
De là, se comprend aisément la faible variation des excédents sur cette portion de temps qui oscille autour de 3.594.217 en milliers de FCFA. Cette croissance accélérée qui s'est observée est due non seulement au lancement d'un autre produit PEL POSTE mais aussi le changement de régime politique intervenu en 2006 qui a favorisé la relance de l'activité économique explique largement cette tendance.

Somme toute, le graphe 1 traduit en général une croissance des versements et remboursements tandis qu'il illustre l'évolution en dent de scie des excédents. La croissance des IMF et l'inadéquation de la politique publicitaire peuvent être la source de l'évolution des courbes du graphe de 2002 à 2005. A partir de 2005, le lancement des nouveaux produits (PS et PEL POSTE) suivi du changement de régime politique ont eu un effet correcteur sur la situation précédente.

2. Evolution des dépôts à terme (DAT) de 2002 à 2005

Il s'agit essentiellement des DAT. Ils sont effectués dans les banques dont : BOA, BIBE et FINANCIAL BANK. Ces dépôts sont consignés dans le tableau n°2 et illustrés par le graphe 2.

Graphe 2 : Evolution des dépôts à terme de la CNE de 2002 à 2005



Source : Réalisé par nous même

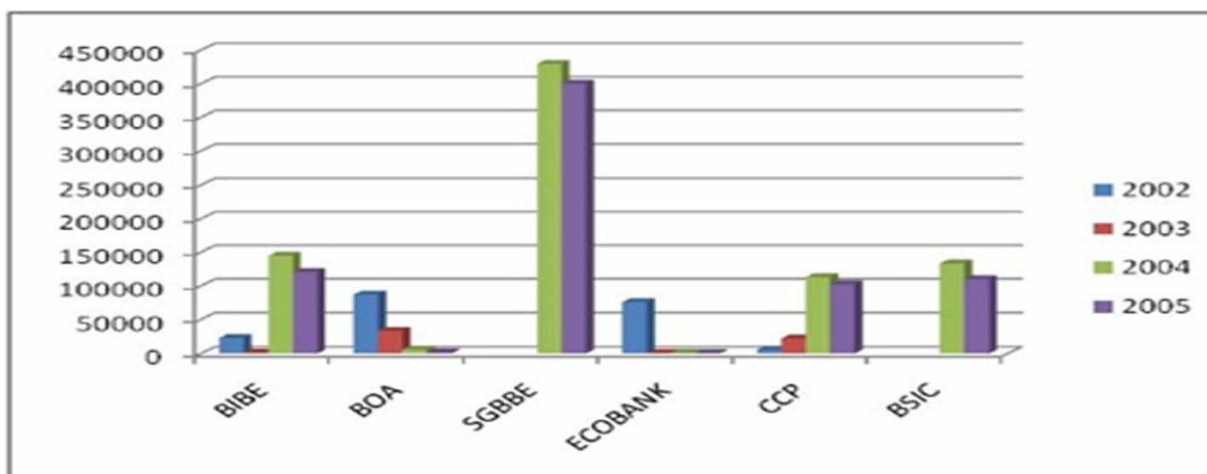
L'analyse du graphe nous montre que la CNE a effectué plus de DAT au cours il revient à dire que l'année 2004 n'est pas une année d'affaire, les DAT ont considérablement baissé. La croissance des remboursements suivie de la baisse des versements en est la cause. La perte de confiance de la clientèle à l'égard de la CNE et la présence de nouvelles IMF expliquent en partie ce fait. La baisse drastique des excédents bruts d'exploitation passant de 2.213.737 à 447.081 (en milliers de FCFA) en 2003 témoigne cet état de chose. Malgré tout, une part importante est réservée aux DAT.

Aussi une augmentation des DAT est plus remarquable au niveau de la BOA et de la FINANCIAL ; ceci peut se traduire par le fait que ces deux banques lui offrent des taux d'intérêts meilleur que celui de la BIBE respectivement de 06% et 08%. Les DAT sont mieux placés en 2005 où ceux de la FINANCIAL BANK excèdent les autres suivis de ceux de la BOA. En résumé, un effort a été fourni en ce qui concerne les placements et leurs rentabilités. On peut donc dire que le rendement des DAT est acceptable.

3- Evolution des dépôts à vue de 2002 à 2005

Il s'agit ici des dépôts à vue. Effectués dans les banques comme : BOA, BIBE, ECOBANK, BSIC, SGBBE et le CCP, ces dépôts sont consignés dans le tableau n°3 et illustrés par le graphe 3.

Graphe 3 : Evolution des dépôts à vue de la CNE de 2002 à 2005



Source : Réalisé par nous même

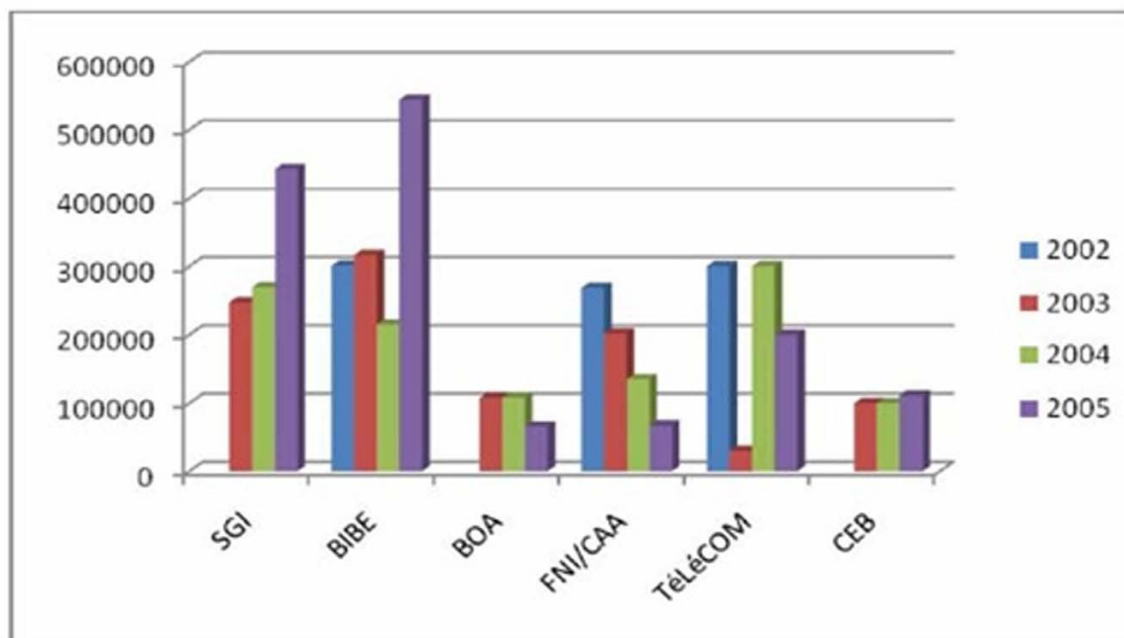
La lecture du graphe 3 permet de faire les remarques suivantes :

Une augmentation générale des dépôts à vue dans les banques a été réalisée en 2004 par rapport aux autres années surtout au niveau de la SGBBE. Cette augmentation observée peut être expliquée par une anticipation des remboursements de 2002 à 2003. La diminution des dépôts en 2005 témoigne d'une bonne anticipation car la baisse est suivie de l'augmentation des DAT. Par ailleurs, une comparaison du volume des DAT aux dépôts à vue fait apparaître que la CNE consacre plus de ressources aux DAT qu'aux dépôts à vue, ceci résulte du fait que les DAT sont plus rentables que les dépôts à vue sur lesquels aucun intérêt n'est servi par les banques.

4- Evolution des acquisitions de titres.

L'acquisition de titres consiste à acheter des valeurs mobilières par l'intermédiaire des SGI en vue d'en tirer des revenus substantiels qui contribuent en partie au renforcement des ressources propres de la CNE. L'évolution des titres acquis s'illustre à travers le graphe 4.

Graphe 4 : Evolution du portefeuille de la CNE



Source : Réalisé par nous même

L'analyse du graphe fait remarquer que chaque année, les acquisitions de titres effectuées par la CNE augmentent. La rémunération moyenne est voisine de celle des DAT (06,5%) avec un volume de placement en croissance et une baisse en 2004 due à la diminution

des titres gérés par BFS et FNI qui traduit la baisse de confiance ou du moins des titres mal cotés en cette période. Car en 2005 le volume des titres gérés par BFS a doublé atteignant 544.503 en milliers de francs contrairement au volume de titres gérés par FNI qui continue sa chute suivis de ceux de Télécom Abidjan et BOA. Le climat politique en Côte d'Ivoire et la baisse de valeur des titres BOA peuvent être des facteurs explicatifs de cette situation.

En général, le volume des titres connaît une augmentation à cause de leur rémunération et de la diversification du portefeuille car à partir de 2003, il y a eu l'acquisition de nouveaux titres comme : BOA, CEB et des titres détenus par la SGI.

**Tableau récapitulatif 2: Répartition des ressources financières de la CNE
(en milliers de francs).**

Années	2002	2003	2004	2005	Taux
Dépôt à terme	12.732.053	14.720.489	264.215	11.909.489	06,54%
Dépôt à vue	192.155	59.539	828.378	736.600	0%
Acquisition de titres	870.116	1.274.045	1.128.064	1.432.128	06,5%
TOTAUX	13.794.324	16.054.073	2.220.657	14.078.217	-

Source : Réalisé à partir de données financières

L'observation de ce tableau montre clairement que environ 80% des ressources sont mobilisées comme DAT. Ce qui justifie la bonne orientation des ressources.

B. Analyse des structures et des rentabilités (économique et financière) à travers les ratios

Il convient de calculer les ratios retenus pour l'analyse et de procéder à leur interprétation.

1. Ratio de solvabilité générale (R1)

Il permet de juger de la solvabilité de l'entreprise. Il s'obtient par le rapport de l'actif total et du total des dettes.

Tableau n° 3 : Calcul de R1

Eléments	2002	2003	2004
Actif total	275.512.477	32.045.265	35.692.768
Capitaux étranger	26.037.738	28.367.457	29.799.202
R1	1,057	1,130	1,198

Source : Etabli à partir des états financiers de 2002 à 2004

Sur toute la période, on observe une croissance de R1. L'excès de l'actif total sur les dettes explique les différentes valeurs prise par R1 qui est supérieur à 1. Il est aisé d'affirmer sans doute que la CNE est solvable.

2. Ratio de financement de l'immobilisation (R2)

Il s'obtient en faisant le rapport des ressources durables aux emplois stables.

Ainsi, on a les résultats suivants :

Tableau n° 4 : Calcul de R2

Eléments	2002	2003	2004
Ressources durables	1.546.073	1.817.605	1.897.046
Emplois Stables	118.577	332.945	486.310
R2	13,040	05,460	03,900

Source : Etabli à partir des états financiers de 2002 à 2004

On constate que sur la période de 2002 à 2004, R2 est largement supérieur à 1. Ce qui dénote d'une forte capacité de financement de l'immobilisation par les ressources durables. Par contre l'évolution simultanée des ressources durables et des emplois stables ne suffit pas pour que R2 croisse dans le temps. Le doublement des emplois stables de 2002 à 2003 suivis d'une légère augmentation des ressources durables expliquent la chute de R2 de 07,040 à 05,460 ; elle s'est progressée jusqu'en 2004 pour s'établir à environ 04. Cette augmentation

des emplois stables de 2002 à 2004 est due à l'acquisition de nouveaux matériels portant leurs montants de 92.390 à 119.270 (en milliers de francs) et aussi des matériels de transport suivi de la construction ou de l'acquisition de nouveaux bâtiments qui ont vu leurs montants triplés en 2003 respectivement de 33.228 ; 127.626 (en milliers de francs) ; en 2004, on observe l'acquisition de titres de participation.

3. Ratio d'équilibre financier (R3)

Le ratio d'équilibre financier qui n'est rien d'autre que le quotient des ressources durables et du capital économique nous permettra de savoir si les ressources durables couvrent le capital économique.

Tableau n° 5 : Calcul de R3

Eléments	2002	2003	2004
Ressources Durables	1.546.073	1.817.605	1.897.046
Capital Economique	(13.348.566)	(16.347.169)	(17.256.237)
R3	(0,116)	(0,111)	(0,110)

Source : Etabli à partir des états financiers de 2002 à 2004

R3 est négatif sur toute la période. Il convient de souligner que le BFRE au sein du capital économique est négatif. Le cycle d'exploitation génère des ressources au lieu de nécessiter des besoins. Ce qui explique la valeur négative prise par R3 de 2002 à 2004. Le capital économique au lieu d'être un emploi constitue une ressource compte tenu de son signe négatif. Par conséquent, les ressources disposées par la CNE lui assurent l'équilibre financier.

4. Ratio d'indépendance financière (R4)

R4 est le rapport des capitaux propres aux ressources durables.

Tableau n° 6 : Calcul de R4

Éléments	2002	2003	2004
Capitaux Propres	1.358.351	1.380.104	1.440.093
Ressources Durables	1.546.073	1.817.605	1.897.046
R4	0,878	0,760	0,760

Source : Etabli à partir des états financiers de 2002 à 2004.

Sur la période de 2002 à 2004, R4 avoisine 1 donc supérieur à 0,50. Ainsi, la part des capitaux propres de la CNE dépasse largement la moitié des ressources durables. Il convient alors de dire qu'elle est indépendante financièrement.

Les ressources durables couvrant les emplois stables, l'équilibre financier étant assuré ainsi que l'indépendance financière, il ressort que la CNE dispose d'une bonne structure financière.

5. Ratio de rentabilité nette des capitaux propres (R5)

Il permet l'évaluation des capitaux propres et du résultat et s'obtient par le quotient des capitaux propres et du résultat net.

Tableau n° 7 : Calcul de R5

Éléments	2002	2003	2004
Résultat Net	410.351	200.893	255.396
Capitaux Propres	1.358.351	1.380.104	1.440.093
R5	0,302	0,146	0,177

Source : Etabli à partir des états financiers de 2002 à 2004.

Le ratio de rentabilité nette des capitaux propres est positif sur toute la période avec une évolution en dents de scie. En 2003, R5 prend une valeur plus faible qu'au cours des autres années du fait de la baisse observée au niveau des excédents brutes d'exploitation. La

positivité de ce ratio traduit l'aptitude de l'entreprise rentabiliser les fonds investis.

Au terme de l'analyse des ratios retenus pour réaliser l'étude, la CNE présente une structure financière qui convient au mieux à son activité. Mais elle doit être améliorée car les ratios d'indépendance financière et de financement de l'immobilisation ont baissé avec l'évolution du temps. Sa rentabilité financière bien que favorable diminue sur la période 2002-2004.

Paragraphe 2 : Après l'intégration

Dans ce paragraphe il s'agira de calculer les mêmes ratios au niveau de LPB-SA dans le but de faire une déduction des résultats de la CNE sur la période 2005 à 2007.

A. Analyse des structures financières à travers les ratios.

Il convient de calculer les ratios retenus pour l'analyse et de procéder à leur interprétation.

1 - Ratio de financement de l'immobilisation (R2)

Il s'obtient en faisant le rapport des ressources durables aux emplois stables. Ainsi, on a les résultats suivants :

Tableau n° 8 : Calcul de R2

Eléments	2005	2006	2007
Ressources Durables	(2.479.378)	(2.705.005)	(2.880.000)
Emplois Stables	6.352.094	5.875604	5.240.456
R2	(0,390)	(0,460)	(0,550)

Source : Etabli à partir des états financiers de 2005 à 2007

Le ratio de financement de l'immobilisation est négatif sur toute la période.

Les valeurs prises par R2 s'expliquent par la négativité des ressources durables. Le signe de cette dernière est dû aux apports négatifs de l'OPT de l'ordre de 3.331.785 hérités de la scission de l'OPT. Ce montant figure dans le bilan parce que ce dernier n'est pas encore certifier. Ainsi, la faiblesse des ressources durables par rapport aux emplois stables compromet le financement des immobilisations.

2- Ratio d'équilibre financier (R3)

Le ratio d'équilibre financier qui n'est rien d'autre que le quotient des ressources durables et du capital économique nous permettra de savoir si les ressources durables couvrent le capital économique.

Tableau n° 9: Calcul de R3

Eléments	2005	2006	2007
Ressources Durables	(2.479.378)	(2.705.005)	(2.880.000)
Capital Economique	(23.768.526)	(23.458.718)	(24.150.471)
R3	0,104	0,115	0,120

Source : Etabli à partir des états financiers de 2005 à 2007

R3 est inférieur à 1 sur toute la période. Ce qui témoigne de l'insuffisance des ressources durables à financer le capital économique, fragilisant ainsi l'équilibre financier de LPB-SA. Le cycle d'exploitation génère des ressources au lieu de nécessiter des besoins de financement.

3. Ratio d'indépendance financière (R4)

R4 est le rapport des capitaux propres aux ressources durables.

Tableau n° 10 : Calcul de R4

Eléments	2005	2006	2007
Capitaux Propres	(2.920.120)	(3.162.170)	(3.355.537)
Ressources Durables	(2.479.378)	(2.705.005)	(2.880.000)
R4	1,180	1,170	1,170

Source : Etabli à partir des états financiers de 2005 à 2007

Le ratio d'indépendance financière est supérieur à 1. Il décroît de 1,180 pour s'établir à 1,170. Les valeurs prises par ce ratio reflètent l'excès des capitaux propres sur les ressources durables et ce, du fait que les dettes financières sont venues en diminution des capitaux propres. Ainsi, on peut dire que LPB-SA est financièrement indépendante.

B. Analyse des rentabilités financières à travers les ratios

1. Ratio de rentabilité nette des capitaux propres (R5)

Il permet l'évaluation des capitaux propres et du résultat et s'obtient par le quotient des capitaux propres et du résultat net.

Tableau n° 11 : Calcul de R5

Eléments	2005	2006	2007
Résultat Net	(340.646)	(242.049)	(193.367)
Capitaux Propres	(2.920.120)	(3.162.170)	(3.355.537)
R5	0,117	0,077	0,058

Source : Etabli à partir des états financiers de 2005 à 2007

La rentabilité financière est supérieure à 0 sur toute la période. Les résultats déficitaires obtenus de 2005 à 2007 ont été suivi par les capitaux propres aussi négatifs dus à

l'apport négatif dont a hérité cette structure. Compte tenu du fait que le bilan n'est pas encore certifié ce montant reste dans le bilan. Les différentes valeurs présentées par R5 traduisent la faiblesse de la rentabilité financière de LPB-SA.

SECTION 2 : Vérification des hypothèses et Suggestions

Cette section fera objet de la présentation des conditions de vérifications des hypothèses et la formulation de quelques suggestions.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

A. Seuil de vérification des hypothèses de recherche :

Hypothèse N°1

Pour la validation de cette hypothèse, il suffit que :

- Les placements soient effectués à des taux d'intérêt supérieur à 06,50% ;
- Le volume des placements effectués à des taux d'intérêt supérieur à 06,50% dépasse largement le reste ;
- La solvabilité soit bonne c'est-à-dire que le ratio de solvabilité soit supérieur à 1 ;

Ainsi l'on pourrait affirmer que l'hypothèse est validée.

Hypothèse N°2

Pour affirmer que la structure financière est bonne, il faut que nous ayons sur les trois ratios calculés pour sa mesure, deux d'entre eux qui remplissent les conditions requises dans le tableau récapitulatif. Concernant la rentabilité financière, il suffit qu'elle remplisse la condition requise pour qu'elle soit meilleure.

Si la structure financière est bonne et que la rentabilité est bonne alors on peut affirmer sans aucun doute qu'une bonne structure financière améliore la rentabilité de l'entreprise. Par conséquent, les moyens mis en œuvre assurent de bons résultats donc financièrement l'entreprise sera performante.

B. Vérification des hypothèses

Il importe de signaler que la synthèse des analyses est organisée par hypothèse dans le but de servir d'appui à la vérification des hypothèses. A cet effet le tableau ci-contre illustre les différents résultats obtenus.

Tableau de synthèse 1

Eléments	Ratios	Appréciations	
Solvabilité Générale	R1	Solvable	
Structure Financière	R2	Acceptable	Bonne Structure Financière
	R3	Acceptable	
	R4	Acceptable	
Rentabilité Financière	R5	Bonne rentabilité Financière	

Source : Réalisé à partir du calcul des ratios au niveau de la CNE

HYPOTHESE N°1 :

Compte tenu du constat général fait dans les structures étatiques sur la gestion des ressources, surtout financières, nous avons formulé l'hypothèse n°1 comme suit : «La politique gestion des excédents de l'épargne mobilisée influence la solvabilité de la CNE».

Nous sommes amenés à analyser la gestion des excédents issus de l'épargne mobilisée. Après cette étude, il revient de dire que les excédents sont bien gérés compte tenu des rendements qu'ils génèrent. En dehors de cela, le calcul du ratio de solvabilité a servi de tremplin pour juger de la solvabilité générale de la CNE. Il ressort que ce dernier est solvable à travers les résultats obtenus.

De ce qui précède, l'hypothèse n°1 est validée.

HYPOTHESE N°2 :

Dans le but d'apprécier la performance financière de la CNE, l'hypothèse n°2 énoncée comme suit : « La structure financière de la CNE améliore sa rentabilité financière » a servi de base d'analyse.

A travers cette analyse, il a été constaté que la CNE dispose d'une bonne structure financière au vu des résultats obtenus par le calcul des ratios de structure financière. Aussi, elle jouit d'une bonne rentabilité financière.

Les conditions pour valider l'hypothèse n°2 étant réunies, nous pouvons affirmer sans doute sa validation.

Tableau de synthèse 2

Eléments	Ratios	Appréciations	
Structure financière	R2	Mauvais	Mauvaise structure financière
	R3	Mauvais	
	R4	Bon	
Rentabilité financière	R5	Rentabilité financière acceptable	

Source : Réalisé à partir du calcul des ratios au niveau de LPB-SA.

L'analyse des résultats de LPB-SA de 2005 à 2007 montre que : la rentabilité financière est acceptable. Toutefois les résultats LPB-SA. Influenceront ceux de ses sous structures choses restant égales par ailleurs. Mais la croissance des versements et des remboursements pourrait favoriser l'amélioration des résultats de 2002 à 2004 de la CNE.

On constate qu'avant l'intégration, que la CNE a des résultats satisfaisants même s'il reste d'importantes améliorations à apporter. Malgré ainsi, sa performance financière est acceptable sur toute la période.

Toutefois, l'analyse des ratios calculés au niveau de LPB-SA suscite des appréciations très sceptiques. Alors la considération de certaines suggestions pourra permettre d'aller de l'avant en ayant une idée sur la performance réalisée.

Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

Dans ce paragraphe, nous allons formuler quelques suggestions et leurs conditions de mise en œuvre dans l'optique de contribuer à l'amélioration des résultats de la CNE.

A. Suggestions

Après analyse, l'amélioration des résultats obtenus par la CNE passera entre autre par la prise en compte de certaines suggestions qui vont aider dans l'orientation des décisions à prendre. Ainsi, il faut

- Réorganiser pour le rendre accessible car soumis à la disponibilité différents responsables.
- Procéder au renforcement de la politique d'informatisation de tout le réseau de prestation de service en s'adaptant à l'évolution de la technologie.
- Repositionner tous ses produits surtout "la Poste Solidarité" qui est un produit de

prévoyance compte tenu de l'évolution et la concurrence exacerbée des autres entreprises du secteur.

- Disposer d'un système de contrôle de gestion pour le suivi régulier et quotidien des résultats réalisés.
- Utiliser les indicateurs comme : les statistiques sur la clientèle ; les ratios de rentabilité et de structure pour mieux évaluer sa performance globale.

B. Conditions de mise en œuvre

Pour réaliser les suggestions énumérées ci-dessus, il faut :

- Acquérir des matériels informatiques de pointe en nombre suffisants, acheter un groupe électrogène de forte capacité pour assurer le relais en cas de coupure d'électricité.
- Dans l'organigramme mettre en position fonctionnelle une section contrôle de gestion pour le suivi régulier et quotidien des résultats réalisés et de l'évolution des indicateurs de mesures de performance.
- Redéfinir la spécificité de chaque produit avec les avantages pour la clientèle ; recruter les commerciaux qui vont offrir des services de proximités aux clients en allant vers eux pour stimuler la consommation à leur niveau et aussi produire de l'information pour l'amélioration des prestations de services.

CONCLUSION

De l'analyse de la politique de mobilisation de l'épargne de la CNE, il ressort qu'elle a une structure financière convenable à son activité et une rentabilité financière bonne et en phase de croissance. La prise en compte des différentes suggestions formulées permettra d'apporter des mesures correctives à l'amélioration de ces résultats. Somme toute, la CNE est financièrement performante.

Pour la production d'informations complémentaires, la réalisation de l'étude : « Impact de la dépendance de la CNE vis-à-vis de LPB-SA. Sur sa performance financière » serait d'une importance capitale. Cela va permettre de relancer le débat sur l'autonomie totale de la CNE, le démarrage de l'activité d'octroi de crédit recommandée par plusieurs travaux surtout lors de la 9^e réunion à Cotonou en 2003 de l'IMCE où il a été retenu que : «La riche expérience du Bangladesh avec la Gramen Bank, devrait faire école dans nos plans de restructuration afin de moderniser et de réformer nos institutions vers de véritables établissements de crédit permettant d'élever le niveau de vie de nos concitoyens tout en développant chez eux la culture de l'épargne, toute chose qui concourt à réduire la pauvreté. Pour y parvenir il faudra donc être plus proche de la clientèle et parvenir à élever le niveau de compétitivité par une qualité de service qui force l'admiration et qui s'appuie sur des produits aussi diversifiés qu'innovants. En effet, seule la création de la valeur ajoutée et le professionnalisme sont source de compétitivité, dans un monde de globalisation où la recherche de l'efficacité du secteur financier doit constituer un thème récurrent.», afin d'assurer une bancarisation de masse et une élévation du niveau de vie des épargnants, du fait que l'amélioration de la performance des caisses d'épargne demeure un important levier de la politique économique, financière et sociale de nos pays. 2

Depuis que les différents programmes de micro finance et de micro crédit à travers toutes les couches sociales ont été initiés, il ressort que ces couches marginalisées par le réseau des banques classiques regorgent d'impressionnantes potentialités : vaste marché très peu exploité, forte capacité d'épargne, petits projets bancarisables. L'économie étant dominée par l'informel, cela constitue une opportunité pour amorcer le développement endogène tant prôné et «l'engagement du gouvernement à œuvrer à la promotion des DAT, de manière à libérer du capital financier pour les investissements au niveau des banques commerciales» (SCRP,2008, p 62) qui sont autant de situations qui doivent contraindre la CNE à se mettre au point pour accroître son chiffre d'affaires et de facto renchérir sa part dans la mobilisation de l'épargne nationale afin que l'épargne serve réellement à l'investissement. Car, l'habitude du

béninois est d'épargner dans l'intention de subvenir aux éventuels besoins d'une cérémonie quelconque.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AGBODJAN.J.L, et AMOUSSOUGA.G.F, (1999) « La performance des chemins de fer européens : Gestion et autonomie », thèse de doctorat université d'Orléans.

AHOUDO C. F. Claude et AGBOGBA K. F. Justin, (2007) « Contribution à l'analyse des performances économiques et financières de la SBEE entre 1998 et 2003 », Mémoire de Maîtrise en Management des Organisations, pp20-23.

ALAZARD Claude, SEPARI Sabine (2001), « Contrôle de gestion : épreuve n°7DECF : manuel et applications » ; 5^e édition, Paris : Dunod, Collection Expert Sup.

BALLOGOU Marcelle : Analyse Financière de “LA POSTE DU BENIN SA.” Après scission; Mémoire de DTS en gestion des entreprises, ENEAM, Décembre 2008.

BOURGUIGNON A. (1998) « Représentation de la performance .Le contrôle de gestion ne suffit pas » in congrès Performances et comptabilité, XIX^e congrès, Association française de comptabilité.1998, Nantes pp 537-553, V2.

DIDOLANVI Jérémie H., TADOGBE Robert A. (2006-2007) « Critères de performance financière d'une entreprise privée au Bénin : Cas de la société anonyme TUNDE » Mémoire de Maîtrise en Management des organisations, FASEG, pp16-17.

KEISER Anne-Marie, (2002) « Gestion Financière », 6^e édition ESKA, collection gestion, pp220-230.

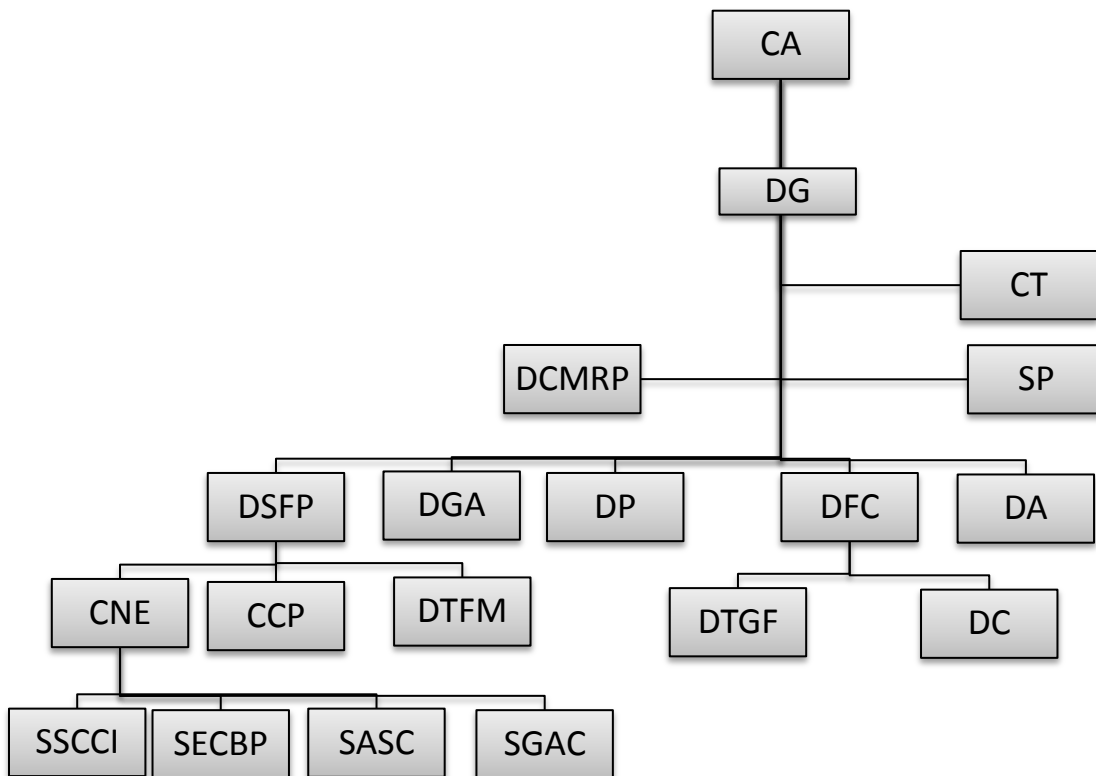
MBANGALA Augustin Mapapa (2002) « Elément de Gestion Financière », Edition de l'université de Liège, pp287

RICHARD.J, (1993) «Analyse financière et audit des performances », 2^e édition, Paris, édition la Villeguerin.

Site web : Google, cne-opt.bj, memoireline.com

ANNEXES

ANNEXE n°1 : Organigramme de La Poste du Bénin SA



ANNEXE n°2 : Questionnaire

Mesdames et Messieurs, bonjour.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire dont le thème porte sur « L'analyse de la politique de mobilisation de l'épargne à la CNE » nous avons besoin de certaines informations que nous souhaiterions obtenir de vous.

Nous vous prions de bien vouloir nous consacrer un bout de votre temps pour un entretien. Merci d'avance pour votre collaboration.

I- Connaissance de la CNE et de ses produits

1-1-Aimez-vous épargner ?

Oui Non

1-2-Quelles institutions d'épargne connaissez-vous ?

Banques CNE Compagnies d'assurance
Institutions de Micro finance Autres (préciser).....

1-3-Connaissez-vous la CNE ?

Oui Non

1-4-Avez-vous un compte d'épargne à la CNE ?

Oui Non

1-5-Epargnez-vous auprès d'autres institutions ?

Oui Non

1-6-Si oui lesquelles ?

.....

1-7-Si non pourquoi ?

.....
.....
.....

Merci pour votre compréhension

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
Avertissement.....	i
DEDICACES 1.....	ii
DEDICACES 2.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
SIGLES ET ABREVIATION	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : HISTORIQUE, ACTIVITES ET RESSOURCES.	3
Paragraphe 1: Historique et objectifs de la CNE.....	3
Paragraphe 2: Activités et Ressources de la CNE.	4
SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CNE.	11
Paragraphe 1 : Structures stratégiques de LPB.....	11
Paragraphe 2 : Structures Opérationnelles et hiérarchique.....	14
CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	16
Section 1 : Cadre théorique	16
PARAGRAPH 1 : PROBLEMETIQUE ET INTERET DE L'ETUDE	16
PARAGRAPH 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESE DE L'ETUDE.....	19
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche	20
Paragraphe 1 : Revue de littérature	20
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	36
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	42
SECTION 1 : ANALYSE DE LA POLITIQUE DE MOBILISATION	42
Paragraphe 1 : Avant l'intégration	42
SECTION 2 : Vérification des hypothèses et Suggestions.....	54
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....	54
Tableau de synthèse 1.....	55
Tableau de synthèse 2.....	56
Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre	56

CONCLUSION	58
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	A
ANNEXES	B
ANNEXE n°1 : Organigramme de La Poste du Bénin SA.....	B
ANNEXE n°2 : Questionnaire	C
MATIERES TABLE DES.....	D

