

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Au cours des années 80, le Bénin, pays membre de l'UEMOA n'a pas pu échapper à la crise économique et bancaire. Dans leur recherche de ressources pour financer leur croissance et faire face aux investissements nécessaires au développement de leurs activités, les entreprises font le plus souvent recours aux institutions financières.

Les institutions financières ont pour mission de collecter les ressources auprès des agents à capacité de financement et de les mettre à la disposition des agents à besoin de financement. Parmi elles figurent les organes de collecte d'épargne. La Caisse Nationale d'Epargne(CNE) du Bénin, de par son réseau d'agence, sa présence sur tout le territoire national, est l'un des organismes de collecte d'épargne les plus importants.

Le développement sans cesse croissant des structures de collecte et de gestion des produits d'épargne et la concurrence du secteur informel, pousse les clients à être de plus en plus exigeants. Pour conserver ou mieux développer sa part de marché, la caisse nationale d'épargne du Bénin se doit donc d'améliorer sa politique de gestion des produits et de proposer de nouveaux produits à sa clientèle.

Le présent rapport fait suite à un stage effectué à la CNE du Bénin, stage au cours duquel, nous avons été en contact avec la clientèle. Les plaintes répétées des clients et l'évolution grandissante des fermetures de comptes, nous ont amenés à une réflexion qui soutient le thème de notre travail « **Contribution à l'amélioration de la politique de gestion des produits d'épargne à la CNE** ».

L'objectif principal de cette recherche est de cerner le problème et de contribuer à l'amélioration de la politique de gestion des produits d'épargne. Ainsi nous développerons ce thème en trois(03) chapitres à savoir :

- Le premier chapitre présentera le cadre institutionnel de l'étude et les observations faites au cours de ce stage ;
- Le deuxième chapitre portera sur le cadre théorique de l'étude, la revue de littérature et la méthodologie

- Le troisième chapitre sera consacré à la réalisation des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des solutions pour une meilleure amélioration de la politique de gestion des produits d'épargne.

CHAPITRE 1 :

***CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET
OBSERVATION DU STAGE***

Section 1: Cadre institutionnel de l'étude et Observation du stage

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

Paragraphe1 : Présentation de l'historique, la mission et les activités de la CNE

A- Historique

La Caisse Nationale D'épargne (CNE) a été implantée en Afrique Occidentale Française (AOF) par l'arrêté du 30 Septembre 1922.

Le même arrêté a consacré la création de la Caisse d'Epargne de Dakar. Cette dernière était la Direction Générale de toutes les Caisses d'Epargne des autres pays de l'AOF.

La vague d'accession à l'indépendance dans l'espace AOF a permis à chaque pays membre de se doter de sa caisse d'épargne. C'est donc ainsi que fut créé le 1^{er} Janvier 1960 par la loi organique n°59-40 du 31 Décembre 1959 la Caisse d'Epargne du Dahomey (CED).

Grâce à l'avènement de la Révolution de la CED survenue le 30 Décembre 1975 cette caisse change de dénomination et devient la Caisse Nationale d'Epargne du Bénin (CNE).

Du fait de cette loi organique n°59-40 du 31 Décembre 1959, la CNE est désormais dotée aussi bien de l'autonomie financière que de la personnalité civile, elle est donc classée comme étant un établissement à statut spécial par le Conseil des Ministres des autorités de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Elle est administrativement incorporée à l'ex Office des Postes et Télécommunications (OPT), jouissant ainsi de ses infrastructures et de son personnel.

Cependant, en 1990 la loi n°90-018 du 27 Juillet 1990 portant réglementation des activités bancaires au Bénin permit à la commission bancaire de faire injonction à la CNE de se conformer aux règlements bancaires en quittant la tutelle de l'ex OPT avant le 30 Juin 1994 au risque de perdre son statut d'établissement financier.

La 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

Bénois a finalement opté pour un statut de caisse d'épargne postale par le décret n°95-197 du 11 juillet 1995 portant intégration de la CNE à l'OPT.

En 2004, avec la scission de l'ex-OPT en deux sociétés, on assiste à la création 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 La POSTE du BENIN- S.A.

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

B- Missions

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

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

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

C- Activités

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

- ✓ Epargne Ordinaire (EO)
- ✓ Epargne Tontine (ET)

- ✓ Epargne Retraite (ER)
- ✓ Plan Epargne Logement (PEL)

1- L'épargne ordinaire

C'est une épargne à vue matérialisée par l'utilisation d'un livret. Le client peut faire des versements dans son compte en vue de constituer une épargne consistante et aussi solliciter des opérations de remboursement en cas de besoin urgent. L'épargne ordinaire est segmentée en trois :

- ◆ Epargne bienvenue bébé pour les enfants de 0 à 5 ans
- ◆ Epargne junior 6ans à 18 ans
- ◆ Epargne senior pour les majeurs

Le taux de rémunération est de 3.5% net d'impôt. Pour l'épargne bienvenue bébé et junior ils bénéficient d'un point sur le taux d'intérêt s'il n'y a pas de retrait jusqu'à la fin des tranches d'âge.

L'ouverture du compte se fait de façon instantanée avec un minimum de 5000FCFA et une pièce d'identité. Pour l'épargne bébé et junior il faut joindre les copies d'extrait de naissance des enfants.

L'intérêt de ce produit épargne pour le client se situe au niveau de la liquidité, la rémunération et la sécurité des fonds.

Le tableau N°1 ci-dessous permet d'avoir un aperçu sur les conditions d'accès au produit Epargne Ordinaire :

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

Rubriques	Personnes éligibles et tranches d'âge	Montant minimum	Pièces à fournir
Epargne ordinaire « Bienvenue bébé »	Enfants âgés de : 01 jour à 05 ans	5500FCFA	-Un extrait d'acte de naissance -Une pièce d'identité du parent ou du tuteur ou donateur -Une fiche de demande de livret n°2 dûment remplie par le client.
L'épargne ordinaire « Junior »	Personnes physiques âgées de : 06 ans à 18 ans	5500FCFA	Idem que pour l'épargne « Bienvenue bébé »
L'épargne ordinaire « Senior »	-Personnes physiques âgées de plus de 18ans -Personnes morales	5500FCFA	-Une pièce d'identité -Un acte constitutif pour les associations et ONG -Une fiche de demande de livret n°1 dûment remplie par le client, pour les personnes physiques et une fiche de demande de livret n°3 pour les personnes morales.

2- L'épargne tontine

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

Une pénalité de 5000 francs CFA est appliquée aux clients désireux de se faire rembourser avant la durée minimale prévue.

Les conditions de souscription sont les suivantes :

- ❖ Un montant minimum de 5500 francs CFA ;
- ❖ Une pièce d'identité ;
- ❖ Deux photos facultatives ;
- ❖ Une fiche de tontine dûment remplie par le client ;

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

3- L'épargne retraite

C'est un produit d'épargne et de prévoyance sociale. En effet l'épargne retraite est conçue pour permettre aux clients de mobiliser une épargne pendant qu'ils sont en activité afin de mieux préparer leur retraite (les vieux jours).

Il faut en effet souligner que, le plus souvent, les agents qui cotisent à la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité sociale) ou au FNR (Fonds National de Retraite) pour leur retraite éprouvent des difficultés lors de leur admission à la retraite parce que le plus souvent leurs livrets de pension ne sont pas souvent prêts à temps. Alors la CNE vous propose son produit épargne retraite pour pallier ces difficultés.

La durée contractuelle de l'épargne retraite est de 5 à 25 ans.

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

Les retraits partiels sont prévus seulement après au moins 24 mois de cotisations régulières. Il n'y a pas de support livret mais le client reçoit régulièrement des relevés trimestriels afin d'avoir la situation de ses cotisations. L'ouverture du compte se fait avec un minimum de 5000FCFA.

En effet l'intérêt pour le client se situe au niveau du taux d'intérêt substantiel, de la sécurité des fonds, de l'augmentation de ressources à la retraite et par conséquent d'une retraite paisible et longue.

4- Le Plan Epargne Logement-Poste (PEL-Poste)

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

Il est fondamentalement différent de l'épargne ordinaire du fait qu'il apporte une valeur ajoutée en liant à la période d'épargne préalable la possibilité d'obtention d'un crédit immobilier. Cette période varie de 2 à 6 ans.

Au terme de l'échéance, le souscripteur obtiendra un prêt immobilier remboursable jusqu'à quinze (15) ans.

a- Caractéristiques

❖ Liquidité

Le PEL-POSTE n'est pas un contrat d'épargne liquide. C'est un compte bloqué pendant toute la durée contractuelle.

❖ **Durée**

Elle est de 3 ordres : un contrat de 24, de 48 et de 72 mois. Cette durée peut être prolongée par voie d'avenant signé entre les parties (au plus tard 24 mois) avant l'échéance du contrat initial.

❖ **Montant**

Le montant minimum est de 25.000 Francs CFA pour l'ouverture d'un PEL avec un versement périodique minimum de 10.000 Francs et un montant maximum de 25.000.000 Francs pour l'épargne ordinaire des personnes physiques.

❖ **Détenteur.**

Toute personne physique capable et majeure peut souscrire au PEL-POSTE mais une personne ne peut être titulaire que d'un seul compte PEL-POSTE.

❖ **Bénéficiaire.**

Toute personne qui a rempli les conditions de la période d'épargne préalable est habilitée à demander un prêt immobilier. Le montant du prêt est fonction de l'épargne constituée, des revenus du client et du coût estimatif du projet immobilier.

❖ **Modalité et mode de versement.**

Un versement périodique (Quinzaine, mois ou trimestre) régulier de 10.000 francs est obligatoire. Le souscripteur est libre d'effectuer des versements exceptionnels ou des versements par anticipation. Seuls les versements exceptionnels effectués pendant les 24 premiers mois de souscription sont pris en compte pour la détermination du montant du prêt. Les versements sont effectués en espèces, par mandats, par chèques certifiés, par prélèvement à la source au CCP, par prélèvement sur salaire, par transaction Money-Express, par mise à disposition et par virement interne ou interbancaire.

❖ **Rémunération des dépôts**

Les dépôts effectués dans le cadre du PEL-POSTE sont rémunérés actuellement au taux de 3,75% d'intérêt net d'impôt. Le taux est fixé de la manière suivante : taux administré par la BCEAO + 0,25%, soit $3,5\% + 0,25\% = 3,75\%*$.

❖ **Fiscalités Valeur ajoutée.**

Les intérêts servis sur les dépôts sont exonérés d'impôt.

À l'échéance de la phase épargne, le PEL-POSTE donne droit à un prêt immobilier à taux réduit à la Banque de l'Habitat du Bénin (BHB), partenaire de La Poste du Bénin SA.

b- Conditions de souscription du PEL-POSTE

Souscription

Le client (personne physique capable et majeure) qui désire souscrire au plan Épargne Logement de la Poste doit :

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

C'est un produit innovant qui permet de bénéficier des crédits immobiliers à des taux réduits et d'obtenir un prêt immobilier à des conditions avantageuses. Il assure également un placement sécurisé.

Il est pratiqué deux types de prêts : des prêts sociaux et des prêts ordinaires.

Pour bénéficier des prêts sociaux, le client doit remplir trois conditions

- ◆ Etre à son premier logement
- ◆ Avoir un revenu mensuel au plus égal à 250.000FCFA
- ◆ Le coût du projet immobilier au plus égal à 12.000.000FCFA.

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

Prêt après 24 mois de cotisations régulières :

- ◆ Prêts sociaux : 7,5%

- ◆ Prêts ordinaires : 9,5%

Prêt après 48 mois de cotisations régulières

- ◆ Prêts sociaux : 7%
- ◆ Prêts ordinaires : 9%

Prêt après 72 mois de cotisations régulières

- ◆ Prêts sociaux : 6,5%
- ◆ Prêts ordinaires : 8,5%

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

Paragraphe 2 : les structures organisationnelles et les moyens d'action.

A- Organisation et moyens d'actions de la CNE

1- Organisation

Suivant la décision N°0066/LPB/DG du 30 Juin 2005, l'organigramme de la Poste du Bénin SA se présente comme suit : (Confère Annexe N°1)

2- Organes décisionnels

a. Le Conseil d'Administration de La Poste du Bénin SA

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

- ✓ Le représentant du Ministre de la Communication et des Technologies Nouvelles ;
- ✓ Le représentant du Ministre de l'Economie et des Finances ;
- ✓ Le représentant du Ministre d'Etat chargé de la planification et du développement ;
- ✓ Le représentant du personnel de La Poste du Bénin SA ;
- ✓ Le représentant des usagers ;
- ✓ Le représentant de l'Inspection Générale d'Etat ;
- ✓ Une personnalité compétente dans le domaine de la poste.

Son rôle est d'approuver par délibération :

- ✓ L'étude prévisionnelle sur les perspectives de la société pour l'exercice suivant ;
- ✓ Le projet de budget des recettes et dépenses de la société ;
- ✓ Les comptes rendus annuels des opérations de la CNE et du service des chèques postaux.
- ✓ Les membres du conseil d'administration se réunissent chaque dernier trimestre de l'année.

b. La Direction Générale de La Poste du Bénin

La Direction Générale est placée sous l'autorité du Directeur Général. Ce dernier assure la gestion technique, administrative, commerciale et financière de la société « La Poste du Bénin SA » dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'Administration en matière de la planification, de la politique des budgets et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

Elle dispose d'un secrétaire particulier, des conseils 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.

c. La Direction des Services Financiers Postaux

La Direction des Services Financiers Postaux est l'une des Directions de «La Poste du Bénin SA ».

Sous l'autorité du Directeur Général, le Directeur des Services Financiers Postaux est chargé d'une part, de la promotion et de la vente des produits et services financiers et d'autre part, de l'organisation et du fonctionnement des centres financiers postaux. A ce titre, il assure les missions ci-après :

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

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

Les différentes divisions de la DSFP sont au nombre de trois (3) :

- ❖ **Le Centre de la Caisse Nationale d'Epargne**
- ❖ **La Division des Opérations Financières**
- ❖ **Le Centre des Chèques Postaux (CCP)**

3- Organes Opérationnels

Le centre de la Caisse Nationale d'Epargne comporte quatre (04) sections que sont :

a. La section Exploitation et Comptabilité des Bureaux de Poste (SECBP)

La SECBP est chargée :

- ✓ de la coordination, du contrôle et du traitement des bordereaux de versement et de remboursement ;
- ✓ de la gestion des avis de crédit et de débit ;
- ✓ du traitement informatique des données comptables des comptes clients ;
- ✓ de l'arrêté de la comptabilité mensuelle et de sa transmission au centre de comptabilité des bureaux ;
- ✓ de l'établissement des relevés de compte clients ;
- ✓ de la tenue des statistiques de tous les produits.

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

Elle a pour rôle :

- ✓ de procéder au transfert des comptes ;
- ✓ de renouveler les livrets dont les pages d'opération sont terminées et les livrets perdus ;
- ✓ de localiser les comptes : c'est-à-dire de procéder à la domiciliation des comptes dans un bureau de poste après ouverture ;
- ✓ de rectifier les noms (pour les femmes mariées qui désirent changer leur nom) ;

- ✓ de procéder aux remboursements intégraux, au changement de clause pour les enfants mineurs ayant atteint la majorité ;
- ✓ de procéder à la gestion des archives des documents administratifs et comptables ;
- ✓ de procéder au traitement informatique des données administratives des clients.

c. La Section Contentieux et de Gestion des Archives (SCGA)

Elle est chargée :

- ✓ de gérer les malversations ;
- ✓ de procéder au traitement des livrets perdus ;
- ✓ de procéder au traitement des comptes d'instance ;
- ✓ de la gestion des archives ;
- ✓ d'effectuer des opérations de régularisation ;
- ✓ du traitement des comptes prescrits ;
- ✓ de la mise à jour des fiches 98M, des PEC (prise en compte erronée) ;
- ✓ de procéder à la correction des erreurs de report ;
- ✓ de procéder à l'instruction des litiges et contentieux ;

Outre ces quatre (4) sections à travers lesquelles le Centre de la Caisse Nationale d'Epargne rend ses services on a :

d. Service à la Clientèle et Capitalisation des Intérêts (SCCI)

Cette section a deux attributions celle du calcul des intérêts et celle de la gestion de la Clientèle :

L'attribution Capitalisation des intérêts est chargée de l'inscription sur les livrets des intérêts acquis et du traitement des remboursements intégraux tous produits confondus.

Quant à l'attribution Service à la clientèle, elle est chargée d'organiser la promotion des différents produits tout en fournissant aux clients des informations utiles pour leur orientation

dans le choix des produits. Aussi, facilite-t-elle le dénuement des litiges en contentieux, en accord avec les sections et tient compte du suivi de la commercialisation et de l'appui à la gestion de tous les nouveaux produits. Cette section a en son sein un service chargé des comptes expatriés et qui assure le traitement des livrets des béninois résidant à l'étranger et gère les opérations de remboursements et de versements de ces derniers.

e. Les agences de la Caisse Nationale d'Epargne

Elles constituent les points de vente spécialisés des produits de la CNE et on ne compte qu'une (01) seule agence actuellement : l'agence A à Cadjehoun.

Elle est chargée :

- ✓ des opérations d'ouverture de comptes ;
- ✓ des opérations de versement et de remboursement ;
- ✓ de l'arrêté de la comptabilité journalière et mensuelle ;
- ✓ de l'organisation des guichets et de la qualité des services offerts.

B- Moyens d'actions

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

1- Les ressources humaines

Il s'agit ici du facteur travail essentiellement constitué par le personnel de la CNE qui est recruté par «La Poste du Bénin SA ». La Direction de la CNE comporte de nos jours une vingtaine d'agents. Cet effectif est renforcé par la présence au sein de l'institution de quelques agents occasionnels et des stagiaires. D'autres agents comme les receveurs des bureaux de poste et leurs collaborateurs qui travaillent dans le cadre des activités de la CNE relèvent de l'autorité du Directeur de la Production.

2- Les ressources matérielles

La CNE possède des infrastructures installées dans tous les départements du Bénin.

3- Les ressources financières

Les ressources financières de la CNE proviennent des taxes sur remboursement Précoce, des taxes sur les livrets dépôts nets des clients. Perdus ou détériorés, des pénalités sur rupture de contrat en ce qui concerne les produits d'épargne retraite et tontine et enfin des intérêts des placements des clients.

Section 2 : Déroulement du stage et état des lieux

Dans ce paragraphe il sera question de présenter l'exécution du planning de stage, les expériences acquises ainsi que l'état des lieux.

Paragraphe 1 : l'exécution du planning du stage

Tâches exécutées au cours du stage

Le stage que nous avons effectué à la Direction des Services Financiers Postaux (DSFP) plus précisément à la Caisse Nationale d'Epargne du Bénin (CNE) dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle nous a permis d'une part de joindre la pratique à la théorie puis d'autre part de mieux cerner la complémentarité qui existe entre les différentes sections de la CNE.

Notre stage s'est donc déroulé à l'agence CNE de Cadjèhoun et principalement dans quatre (04) sections à savoir :

- La Section Service à la Clientèle et Capitalisation des Intérêts (SSCCI)
- La Section Administration et Suivi des Comptes (SASC)
- La Section Contentieux et Gestion des Archives (SCGA)
- La Section Exploitation et Comptabilité des Bureaux de Poste (SECBP)

a- La Section Service à la Clientèle et Capitalisation des Intérêts (SSCCI)

Les tâches que nous avons effectuées lors de notre passage dans cette section concernent le calcul des intérêts, la gestion des dossiers des béninois vivants à l'étranger mais également la technique de l'approche-accroche de la clientèle à laquelle nous avons été initiés.

Le calcul des intérêts sur les livrets consiste à inscrire les intérêts sur tous les livrets parvenus à la CNE pour diverses raisons telles que le calcul d'intérêt, la localisation, le transfert, le renouvellement, le remboursement intégral, le changement de clause et la rectification de compte. Il existe deux formes de calcul d'intérêt :

- ✓ Les intérêts manuels : ils sont traités à l'aide des données obtenues sur la fiche 98M (c'est une fiche sur laquelle sont enregistrées toutes les opérations effectuées avant le 1er octobre 1994 date à laquelle le système informatique a été mis en place ; **annexe 9**) ;
- ✓ Les intérêts informatisés : ils se calculent de façon automatique à l'ordinateur.

Par ailleurs, au niveau du service expatrié assurer le traitement des livrets des clients béninois résidant à l'étranger. Dans ce service nous avons effectué les tâches suivantes :

- ✓ Le remplissage des bulletins de remboursements et de versements, la constatation de ceux-ci dans leurs livrets respectifs.
- ✓ L'enregistrement de ces opérations dans les registres prévus à cet effet.
- ✓ La notification des opérations de versement aux titulaires des comptes en précisant l'état exact de leur compte (Avoir avant l'opération, le montant versé, puis le solde du compte).
- ✓ L'élaboration des statistiques trimestrielles des opérations de versements et de remboursements.
- ✓ La mise à jour des bordereaux journaliers de remboursements et de versements.

b- La Section Administration et Suivi des Comptes (SASC)

Cette section assure le traitement informatique des données administratives des comptes, le traitement de l'épargne tontine et de l'épargne retraite, la résiliation de contrat, la clôture des comptes.

Dans cette section nous avons eu à effectuer les travaux suivants :

1- La localisation et le transfert de compte

La localisation est le lieu de domiciliation que choisit le client pour effectuer ses opérations après ouverture de son compte. Quant au transfert il consiste à changer le bureau de localisation du compte.

Dès la réception du livret à la SASC, une mise à jour s'effectue sur le compte du client tout en prenant soin de modifier le bureau de domiciliation du compte demandé par le client (cas du transfert) ou d'inscrire le bureau de localisation choisi sur le livret (cas de la localisation) ; ces différentes modifications s'effectuent dans le livret, sur la fiche 1 ter et sur la demande d'ouverture. Après, le livret est transmis au service à la clientèle et capitalisation des intérêts pour le calcul d'intérêts avant d'être remis au client.

2- Le Changement de clause :

Il s'agit des comptes ouverts à des enfants devenus majeurs ou des comptes ouverts par des donateurs. Pour ce faire, un spécimen de signature légalisé du donateur est nécessaire et ensuite joint à la demande d'ouverture qui porte désormais la nouvelle clause. Il existe plusieurs clauses récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau N°2 : Récapitulatif des clauses et leur code

Eléments	Codes
Néant	1
Fille Majeure	2
Non assistée de son mari	3
Mineur (e) sous l'administration légale de son père	4
Mineur (e) sous l'administration légale de sa mère	5
Mineur (e) sous tutelle	6
Versement direct	7
Assistée de son mari	8
Statut déposé	9

Source : SASC

3- Les autorisations de remboursement

Le remboursement peut être partiel (entériné par le cachet N°01) ou intégral (entériné par le cachet N°02) pour les différents produits d'épargne. Le remboursement intégral peut être pour cause de volonté ou de décès. En cas de décès les ayants-droits doivent fournir :

- ✓ L'acte ou le certificat de décès du titulaire ;
- ✓ Le procès-verbal du conseil de famille homologué au tribunal ;
- ✓ Le certificat de non-opposition délivré par le tribunal ;
- ✓ Le spécimen de signature légalisée (**annexe 6**) de l'administrateur des biens ;
- ✓ La formule N°15 CNE de demande de remboursement intégral ;
- ✓ Le livret d'épargne.

Les remboursements intégraux nécessitent l'établissement d'une fiche de rappel signifiant la clôture du compte et remplaçant la demande d'ouverture au niveau des archives.

Les remboursements précoces sont pénalisés par la Taxe sur Remboursement Précoce (TRP) :

- ✓ De 2500 Francs CFA pour l'épargne ordinaire ;
- ✓ De 5000 Francs CFA pour l'épargne tontine ;
- ✓ De 10% des sommes cotisées pour l'épargne retraite.

4- Le renouvellement des livrets

Le renouvellement concerne les livrets terminés, perdus ou détériorés. Pour chaque renouvellement, le calcul des intérêts est effectué par le service à la clientèle et capitalisation des intérêts.

Les livrets terminés et renouvelés conservent leurs numéros et localisation tandis que les livrets perdus perdent les leurs et se voient attribuer un nouveau numéro. Ainsi une fiche de rappel est établie en remplacement de la demande d'ouverture du livret perdu.

5- Les rectifications de nom

Lorsque le client estime que l'ordre des prénoms n'est pas respecté pour le compte ouvert pour un tiers une rectification s'impose. Les noms et prénoms mal orthographiés connaissent aussi le même sort. La rectification se fait à base du certificat d'individualité et de la fiche rectificative. Elle se note sur la première page du livret, sur la fiche 1ter et la demande d'ouverture.

La Section Contentieux et Gestion des Archives (SCGA)

Au niveau de cette section on a procédé aux régularisations des comptes, au traitement des malversations et des livrets perdus.

Les régularisations consistent à rectifier les discordances constatées entre les données du livret et celles de la fiche 98 M ou sur l'ordinateur.

Pour rectifier ces erreurs on procède au pointage des opérations figurant au livret et à l'écran, soit en recourant au bordereau d'opération. La procédure de traitement des livrets perdus est la suivante :

- ✓ Le signalement de la perte du livret par le client ;
- ✓ Le remplissage du formulaire de déclaration de perte par le client ;
- ✓ La transmission de cette déclaration à la SASC qui se charge du remplacement du dossier du client par la déclaration ;
- ✓ Le traitement et le suivi du dossier par la SCGA en vue de la clôture du compte perdu et de l'ouverture d'un nouveau compte puis enfin le virement des fonds sur ce nouveau compte.

c- La Section Exploitation et Comptabilité des Bureaux de la Poste (SECBP)

Notre passage dans cette section a permis d'effectuer le traitement des bordereaux de versement et de remboursement. Ces bordereaux subissent une codification qui consiste à pointer chaque opération sur le bordereau, à vérifier la date de l'opération et à lui attribuer un code suivant la nomenclature établie par les services postaux.

Ils sont ensuite acheminés vers la salle informatique pour la saisie. Un état appelé Pré bord est édité en fin de journée et pointé le lendemain afin de relever et de corriger les erreurs éventuelles survenues pendant les codifications et la saisie. Après pointage, les opérations sont

imputées sur les comptes des clients. Les bordereaux provenant des bureaux informatisés sont appelés listings. Toutes les opérations effectuées sont directement imputées au compte des clients. Après pointage, les listings sont envoyés à la salle informatique pour les régularisations éventuelles. Les opérations effectuées hors bureau local (non informatisé) donnent lieu à l'établissement des avis de crédit pour les versements et des avis de débit pour les remboursements.

Ces avis consignés sur un état d'avis de débit ou de crédit sont envoyés aux receveurs des bureaux de poste non informatisés où ses comptes sont localisés pour la mise à jour de la fiche 1 ter (**annexe 5**).

Pour permettre l'arrêté de la comptabilité mensuelle, la SECBP reçoit des receveurs de chaque bureau de poste des états 38 (état récapitulatif détaillé des opérations de versement par décade) et des états 39 (état récapitulatif détaillé des opérations de remboursement) qui permettent de faire un rapprochement avec le carnet 33 (état informatique sur lequel figurent toutes les opérations effectuées par bureau de poste et par mois).

Paragraphe 2 : Observations de stage (Etat des lieux)

A- Expérience de stage

Au cours de notre stage nous avons pu nous rendre compte qu'il existe un réel écart entre la théorie et la pratique. Il nous a fallu un certain nombre d'efforts pour nous adapter au déroulement des différentes activités. Par exemple au niveau de la SCI où il faut calculer les intérêts manuels ce qui n'a pas été facile puisqu'il faut chercher les fiches 98M, connaître les périodes et leurs taux afin de pouvoir calculer ces intérêts. Au niveau du service contentieux on a eu des difficultés lors de la régularisation du dysfonctionnement de certains comptes qui existaient bien avant l'installation du système informatique.

Nous avons également acquis une expérience plutôt enrichissante au niveau du service caisse expatriés et lors de la technique de vente approche-accroche à laquelle nous avons été initiés.

Nonobstant ces quelques difficultés d'adaptation, ce stage nous a été très profitable. Par conséquent, il a contribué à compléter la formation reçue. L'exécution de notre planning de stage nous a permis de renforcer nos connaissances sur les produits d'épargne de la CNE, leur

mode de promotion et de gestion. On a également constaté une insuffisance du personnel mais en même temps une organisation méthodique du travail.

B- Etat des lieux

Nous allons à présent présenter l'état des lieux à travers l'élaboration d'un inventaire regroupant d'une part les atouts dont dispose la CNE et d'autre part ses insuffisances.

1- Inventaire des facteurs constituant des atouts pour la CNE

- ✓ La fiabilité et la notoriété que confère à la CNE son statut de société d'Etat ;
- ✓ Les possibilités de subventions provenant de l'Etat ;
- ✓ Le moindre coût des frais d'ouverture de compte ;
- ✓ Le non prélèvement de frais de tenue de compte ;
- ✓ La sécurité et la disponibilité des fonds déposés ;
- ✓ L'inexistence de pression fiscale ;
- ✓ La densité du réseau de distribution ;
- ✓ La proximité des bureaux.

2- Inventaire des insuffisances

- ✓ Insuffisance du personnel ;
- ✓ Le niveau bas des revenus des salariés ;
- ✓ La lenteur dans le traitement des opérations ;
- ✓ Les insuffisances liées à la communication interne et externe;
- ✓ Les insuffisances liées à la veille technologique et concurrentielle ;
- ✓ La qualité peu satisfaisante des prestations de services de la CNE.

CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METODOLOGIQUE DE L'ETUDE

SECTION I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Problématique et justification du sujet

A- PROBLEMATIQUE

La croissance économique d'un pays dépend en priorité du développement des activités de ses entreprises, or L'entreprise est une entité géographique qui acquiert et combine des facteurs de production (capital ; travail.....) pour produire des biens et services destinés à la satisfaction des besoins des populations dans un but lucratif. Pour ce fait elle doit mettre en place un système de gestion efficace et efficiente.

La principale source, la plus saine, de financement des investissements demeure l'épargne. Par définition, l'épargne est la part du revenu non consacré à la consommation immédiate. L'une des raisons essentielles pour laquelle les clients épargnent est d'être capable de faire face aux aléas de la vie : c'est l'épargne de précaution. Toute fois l'épargne peut être affectée ; dans ce cas elle est constituée en vue de la réalisation future d'une dépense précise. **Adam SMITH(1776)** dans la Recherche sur la nature et causes de la richesse des nations disait en ces termes « Le principe qui nous porte à épargner, c'est le désir d'améliorer notre sort ; désir qui est en général calme et sans passion, mais qui naît avec nous et ne nous quitte qu'au tombeau » pour montrer le rôle décisif de l'épargne dans la croissance économique mis en évidence dans les pays industriels. Ainsi l'épargne constitue la renonciation à une consommation présente dans le but d'accroître la consommation future. Mais ce désir calme et sans passion peut être motivé par certaines politiques économiques (de taux d'intérêt) dont leurs mises en place dans les pays africains leur permettra d'entamer un développement économique. Compte tenu de son utilité, plusieurs institutions se sont spécialisées dans la mobilisation de l'épargne. En outre, on peut citer LES BANQUES, LES INSTITUTIONS DE MICRO-FINANCE, LES COMPAGNIES D'ASSURANCE, LA CNE...

En tant qu'institution financière, la CNE s'est spécialisée dans la collecte de l'épargne, le niveau des dépôts à la CNE détermine sa performance. Les gains résultants des différents placements effectués sur le marché financier contribuent à la couverture de ses charges d'exploitations. Par conséquent le niveau des dépôts dépend du développement et de la croissance des activités de la CNE. A la lumière des statistiques, on constate une diminution du nombre de compte ouverts et des versements au niveau de la CNE alors qu'au niveau de la

BCEAO, une évolution croissante du nombre de compte ouverts et des versements. Cette situation nous montre que la CNE rencontre des difficultés dans la mobilisation de l'épargne. Parmi ces derniers, nous avons : les problèmes d'informatisation, de communication et de satisfaction de la clientèle.

En effet des études antérieures sur la micro-finance, il est constatée que certaines institutions exclusivement basées sur l'offre de crédit enregistre une demande croissante de produits d'épargne libre. Certes, cela leur offre une clientèle plus large que la CNE, mais par la même occasion montre qu'il existe une partie de la demande non satisfaite.

Dans les zones urbaines, la CNE fait face à la concurrence des institutions bancaires. Ces dernières font preuve d'ingéniosité et de créativité pour attirer les épargnes de la population. En général, dans les institutions bancaires une attention particulière est accordée à la qualité du service offert et à la présentation de l'agence. Elle offre aussi des produits d'épargne diversifié et font des efforts tant dans la proximité que dans l'allégement des procédures dans le but de mieux se rapproché de la clientèle.

Alors, Comment peut-on contribuer à l'amélioration de la politique de gestion des produits d'épargne?

Pour y parvenir l'attention sera focalisée sur le questionnaire ci-dessous eu égard à la constatation du système dans son environnement et compte tenu des faiblesses organisationnelles de la CNE.

- 1- Quelles sont les raisons de l'abandon des comptes ouverts à la CNE?
- 2- Quels produits et services de dépôt offrir afin d'engranger la masse de capitaux non encore touchés par le système formel et informel?

B- Justification du sujet

L'épargne est un moyen indispensable, nécessaire pour le développement de toute une nation. Il permet aux individus d'affecter leurs besoins vitaux. C'est l'un des produits offerts sur le marché par La Poste du Bénin SA pour faire face à ses concurrents telles que les banques, les compagnies d'assurance et les structures de micro finance. Ces produits par l'intermédiaire de la CNE permettent à La Poste du Bénin SA de conquérir de nouveaux clients et de les fidéliser. Pour atteindre cet objectif de fidélisation, il est donc important pour la CNE d'améliorer sa politique de gestion afin de mieux satisfaire ses clients. C'est pour

cela, que nous avons choisi de travailler sur le thème : « contribution à l'amélioration de la politique de gestion des produits d'épargne à la CNE ».

Paragraphe 2 : Objectifs et intérêt de l'étude

A- Objectif de l'étude

Pour approfondir au mieux nos recherches dans le cadre de notre étude à la CNE, il est indispensable de fixer des objectifs afin de pouvoir conduire le travail à bonne fin.

Ainsi nous distinguerons l'objectif général et les objectifs spécifiques.

Objectif Général

L'objectif général de la présente étude est de contribuer à l'amélioration de la politique de gestion des produits d'épargne. De cet objectif général, découlent deux (02) autres objectifs spécifiques à savoir :

1- Objectif spécifique N°1

Identifier les raisons de l'abandon des comptes ouverts à la CNE

2- Objectif spécifique N°2

Identifier un critère de segmentation garantissant une offre de service de dépôt adéquat

B- L'intérêt de l'étude

L'intérêt général de notre étude, c'est de permettre à la CNE de revoir et d'améliorer la politique de gestion des produits d'épargne pour une meilleure satisfaction de la clientèle. Aussi, ce travail servirait de support à d'autres travaux s'inscrivant dans la même logique.

Section 2 : La revue de littérature, hypothèses et la méthodologique de recherche

Paragraphe 1 : Revue de littérature et hypothèses

A- Revue de littérature

1- Clarification de quelques concepts

- Concept de Gestion :

Du latin gestio, le concept de gestion se réfère à l'action et à l'effet de gérer ou d'administrer. Gérer, c'est prendre des mesures conduisant à la réalisation d'une affaire ou d'un souhait quelconque. D'autre part, administrer, c'est gouverner, diriger, ordonner ou organiser. Le terme gestion concerne donc l'ensemble de procédures effectuées pour résoudre un problème ou réaliser un projet. La gestion est également la direction ou l'administration d'une entreprise ou d'une affaire. La gestion est une fonction exercée par un professionnel pour le compte d'une institution financière ou d'un organisme spécialisé. La gestion peut avoir pour finalité l'investissement de capitaux, la maîtrise des risques ou la valorisation d'un patrimoine. Elle s'applique aux actifs et passifs de l'institution financière et également pour le compte de sa clientèle. La gestion permet de fixer les priorités. Les résultats financiers démontrent la santé de l'entreprise ou de l'organisation tout en protégeant ses intérêts et ceux du public.

- Concept d'épargne :

Selon CAUDAMIE et MONTIER(1998), l'épargne se définit comme « une fraction du revenu individuel disponible ou du revenu national qui n'est pas affecté à la consommation immédiate qui est conservée en vue d'un autre emploi (consommation ultérieure, financement d'investissement) ou simplement d'une thésaurisation ou d'un placement ».

En effet, l'épargne des ménages est constituée par une fraction de leur revenu disponible et se répartit d'abord entre épargne financière et celle non financière. C'est fondamentalement une mesure de sécurité personnelle, soit pour se prémunir contre les événements inattendus, soit pour assurer le développement économique des épargnants. Le besoin d'épargner correspond souvent à la sécurité physique qu'on obtient en déposant son argent à la banque.

Adam SMITH(1776) dans la Recherche sur la nature et causes de la richesse des nations disait en ces termes « Le principe qui nous porte à épargner, c'est le désir d'améliorer notre sort ; désir qui est en général calme et sans passion, mais qui naît avec nous et ne nous

quitte qu'au tombeau » pour montrer le rôle décisif de l'épargne dans la croissance économique mis en évidence dans les pays industriels. Ainsi l'épargne constitue la renonciation à une consommation présente dans le but d'accroître la consommation future. Mais ce désir calme et sans passion peut être motivé par certaines politiques économiques (de taux d'intérêt) dont leurs mises en place dans les pays africains leur permettra d'entamer un développement économique.

- **Concept de produit :**

- ✚ Selon le dictionnaire LAROUSSE, le produit c'est la richesse, un bien économique issu de la production, c'est ce qui est créé par l'homme ou la nature. Du point de vue mathématique, un produit est le résultat d'une multiplication ou une expression qui identifie les facteurs à multiplier. On peut également appeler produit un bien ou service associé à une production et censé satisfaire un besoin, moyennant un prix à payer à l'utilisateur.
- ✚ Le produit est défini selon le lexique d'économie comme étant un bien ou service résultant de la production et destiné à la satisfaction directe ou indirecte d'un besoin. Il est donc synonyme de bien économique au sens le plus large. La notion de produit implique donc à la fois, l'existence d'une activité productrice et l'existence d'un besoin. Le produit peut être marchand ou non marchand.
- ✚ Le produit désigne également un ensemble des sommes obtenues : bénéfice, fonds (PIB ; PNB ; Produit Financier...)
- ✚ Le produit, c'est chacun des articles, objet de vente, bien ou service proposé sur le marché par une entreprise.
- ✚ Le produit peut être défini comme étant un bien matériel ou immatériel renfermant la caractéristique technique et psychologique et concourra à la satisfaction d'un besoin donné.

2- **Contribution antérieure**

a- **Contribution antérieure à l'abandon des comptes**

Toute entreprise a pour objectif principal la rentabilité de ses activités. Ainsi, la CNE vise la rentabilité de ses produits. Cependant cet objectif ne sera pleinement atteint que si la CNE parvient à mettre en place une bonne politique de suivi de sa clientèle. A cet effet, la

CNE dispose d'une large gamme d'outils marketing pour rester en contact permanent avec sa clientèle.

Lorsqu'une entreprise prend connaissance des nouvelles caractéristiques et besoins d'un client, il se passe deux choses : l'entreprise apprend et le client renseigne (**Don PEPER et Martha ROGERS, 1998**). Selon ces auteurs, une véritable fidélité naît de l'interaction de ces deux activités. Le client devient fidèle lorsqu'il se rend compte que l'effort qu'il fait pour renseigner l'entreprise est récompensé par l'obtention d'un produit ou d'un service plus satisfaisant pour lui.

Demander constamment à vos clients ce qu'ils attendent de vous, ce que vous pouvez faire pour eux et comment vous pouvez le faire mieux. Les clients peuvent toujours trouver un autre produit moins cher, n'importe quand. Vous devez toujours rappeler à vos clients les avantages qu'ils ont à traiter avec vous.

Les clients qui se plaignent se sentent lésés. Ils estiment aussi que leur situation est la plus importante du monde. Comprenez ces sentiments et traitez vos clients en conséquence. Des clients insatisfaits diront à leurs amis qu'ils ne sont pas contents de la façon dont vous travaillez. Si vous résolvez leurs problèmes, 50 à 75 % de ces mêmes clients reviendront faire des affaires avec vous.

Il ressort de l'ouvrage « Marketing Management 11^{ème} EDITION », 2003 des professeurs **Philip KOTLER, Delphine MANCEAU et Bernard DUBOIS** des stratégies de fidélisation et de rentabilisation de la clientèle. Les entreprises mettent en place des programmes destinés à fidéliser leur clientèle. L'objectif est de choyer le cœur de cible en le traitant de façon, privilégiée, soit à travers des programmes de fidélisation, soit à travers des clubs.

Théodore LEVITT auteur de l'ouvrage intitulé « L'imagination au service du marketing » a dressé la liste de certaines attitudes susceptibles d'affecter les relations avec le client :

- ATTITUDES POSITIVES

- Prendre l'initiative d'appeler les clients ;
- Emettre des suggestions ;
- Utiliser un langage simple et être explicite ;

- Remercier le client ;
- Se mettre dans la peau du client ;
- ; -Aller au-devant des problèmes ;
- Reconnaître s'être trompé.

- ATTITUDES NEGATIVES

- Se contenter de répondre aux appels ;
- Se justifier
- Utiliser un langage d'expert ;
- Laisser l'incompréhension s'amplifier ;
- Attendre que les problèmes surviennent ;
- Déplacer la responsabilité ou rejeter les fautes sur autrui.

Source : **Théodore LEVITT** « L'imagination au service du marketing » Paris Economica1985.

L'un des moyens le plus significatif, le plus rapide et le plus rentable pour augmenter sa part de client est la vente croisée. Cette approche commerciale permet à l'entreprise d'asseoir une relation avec le client à travers diverses sources de profit (**PEPPERS et 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 (4) temps.

- A- Définir et mesurer le taux de fidélité ;
- B- Connaitre les différentes raisons d'abandon et identifier celles auxquelles elle peut porter remède ;
- C- Calculer le coût de revient de la réduction des défections (**KOLTER 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 l'étude. Certes, les modèles de croissance du **KOTLER et DUBOIS** sont mieux adaptés 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 amène à combiné 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 de nombre de déposant mais aussi d'entretenir tant les anciens clients que les nouveaux convertir afin de collecter d'importants dépôts.

b- Contribution antérieure liée aux problèmes de portefeuille restreint de service de dépôts

La segmentation se définit comme le découpage du marché en plusieurs sous-ensembles homogènes auxquels un marketing –mix totalement ou partiellement spécifique est appliqué (**DELERM** et al 2004). Elle est devenue un concept d'ordre stratégique plus qu'opérationnelle. Elle peut aussi être définie comme le regroupement ou le rassemblement des clients en fonction de leurs caractères sociodémographique, socioculturel, géographique, comportementaux ainsi que leur valeur potentielle et leur souscription aux produits financiers. L'objectif final est de cadrer les enjeux par segment de client, de définir les niveaux des services différenciés, d'allouer les ressources financières et commerciales et de piloter les investissements commerciaux afin de satisfaire les besoins de la clientèle en terme 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 définir préalablement. Cette base de données d'information 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 réguliers 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 le segment des clients prédéfinis, le responsable devra créer des matières d'affinités afin de développer des produits qui intéressent le client ;
- ✓ La gestion du multi-canal : la segmentation de la clientèle permettra aux responsables 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 du segment de client qui manifeste un désintérêt pour l'institution et peut 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.

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 client. 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 de préférence de la clientèle aussi que des prévisions sur la structure future des canaux de distribution et de 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 de 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 variation étudiée et réagie différemment aux actions marketing ;
- La faisabilité pour l'entreprise.

En conséquence quelle que soit la méthode de segmentation retenue il faudra appliquer à chaque segment retenu une stratégie commerciale convenable en fonction des capacités organisationnelles, financières et logistiques. 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 contre les forces de la concurrence, trois(03) stratégies génériques s'offrent à elle :

- La détermination 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.

Approche théorique retenue sur l'abandon des comptes ouverts

Nous retenons l'approche de P.KOTLER et B.DUBOIS qui s'appuie sur la conception d'un système d'intelligence pour suivre les actions de la concurrence. Nous combinons cette approche à celle de PEPPERS et ROGERS toujours dans l'optique significative.

Approche théorique retenue sur le portefeuille restreint de service de dépôts

En tenant compte des objectifs de l'étude, nous retenons l'approche de segmentation suivant les critères relevés par KALALA, J-P M. et OUEDRAOGO, A. Il s'agit de : la sécurité, la liquidité, la proximité, et la rémunération nette .Ces critères seront associés à un des critères fondamentaux de segmentation qui sera défini à travers les lignes suivantes

B- les hypothèses de l'étude

Hypothèse N° 1 :

L'absence de politique de suivi des clients pourrait être à l'origine de l'abandon des comptes ouverts à la CNE.

Hypothèse N°2 :

L'inexistence d'une segmentation appropriée du marché explique le portefeuille restreint de service de dépôts de la CNE.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

La démarche méthodologique adoptée convoite la collecte et l'analyse des données nécessaires à la réalisation de notre étude.

A- Technique de collecte des données

On peut définir la méthode de collecte des données comme un outil permettant de recueillir des informations sur le terrain. Notre collecte des données se présente comme suit :

- **La recherche documentaire**

La recherche documentaire a été la source fondamentale à laquelle nous avons recouru pour la réalisation de cette recherche. En effet, elle nous a permis d'utiliser : les sources bibliographiques, des ouvrages, des rapports de stage et quelques sites sur l'internet. Ces derniers nous ont permis de nous familiariser avec le sujet.

- **Entretien**

Il permet d'analyser et d'essayer de comprendre les motivations, les comportements, les freins de l'individu et d'explorer son subconscient disait SEDONOU (2011)¹. Elle vise un approfondissement du sujet. Pour cela, nous avons réalisé des entretiens notamment avec nos responsables des sections commerciale et contentieux et avec quelques agents de la CNE. Ces entretiens avec ces personnes ressources nous ont permis de recueillir des informations utiles à notre étude.

- **Echantillonnage**

L'échantillon se définit comme un ensemble d'individus choisis dans une population donnée, de manière à la représenter de façon aussi fidèle que possible. Il est constitué des clients qui ont au moins un compte Epargne et des anciens clients ; c'est-à-dire ceux qui l'ont ouvert et abandonné pour une raison ou une autre. Nous estimons qu'ils sont les mieux placés pour répondre à nos questions de recherche. L'échantillon sera plus ou moins représentatif de la population mère à étudier. N'ayant pas assez d'information sur la taille de la population mère et ne disposant pas d'assez de moyens, nous avons constitué un échantillon à partir de la méthode de boule de neige. Nous avons donc un échantillon constitué de cent treize(113) individus

¹ SEDONOU Michel (2012), les secrets de l'action commerciale

- **Questionnaire**

Selon PINTO et GRAWITZ (1971 :462), « le questionnaire est un moyen de communication entre l'enquêteur et l'enquêté. Il comporte une série de questions concernant les problèmes sur lesquels on attend de l'enquêté une information ». Le questionnaire est en d'autres termes l'ensemble des questions qu'on pose à des répondants le plus souvent représentatifs d'une population donnée. Cette technique a été retenue pour interroger la cible (clients de la CNE qui ont au moins un compte Epargne). Elle a été construite à partir des indicateurs issus des entretiens, des informations relatives aux objectifs de l'étude et des hypothèses formulées. L'enquête a été faite face à face et en dehors de celle-ci

B- Techniques d'analyses de données

A l'aide des cent treize (113) questionnaires administrés, nous avons recueilli plusieurs données. Pour l'analyse des données nous avons :

- **Analyse de contenu des documents**

A partir de la recherche documentaire, nous sommes partis d'une théorie pour émettre des hypothèses, qui ont été testées et déduites à partir des résultats obtenus sur le terrain. L'analyse de ces documents nous a permis de mieux comprendre le comportement sur la satisfaction et la fidélisation des clients dans le passé afin d'en faire une comparaison avec la réalité présente.

- **Analyse de contenu des entretiens**

Nous avons effectué une analyse du contenu de corpus issu des entretiens. Selon Bardin (1977), l'analyse du contenu est un ensemble de techniques d'analyse de communications visant par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception de ces messages. Dans le cadre de notre recherche, nous avons procédé par une analyse lexicale et thématique. Le choix de ces analyses se justifie par

le fait qu'il s'agit pour nous d'identifier les mots utilisés par les participants à l'entretien sur la satisfaction des clients qui ont au moins un compte Epargne pour construire le questionnaire et explorer les moyens pour une amélioration de la politique de gestion des produits.

❖ **Cadre opératoire**

En absence d'outils d'analyse des données, nous avons retenu les approches basées sur les seuils de décision liés aux hypothèses formulées.

Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'abandon des comptes ouverts

L'abandon des comptes ouverts étant un problème essentiel, il est donc impératif de retenir la cause réelle. Par conséquent nous prendrons en compte toute cause réunissant au moins 50%.

Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au portefeuille restreint des dépôts

A ce niveau, nous retiendrons comme seuil de décision, le critère qui présentera une forte dépendance avec le niveau moyen de l'épargne collectée.

CHAPITRE III :
***DE LA REALISATION DES ENQUETES AUX
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES
SOLUTIONS POUR UNE AMELIORATION DE
LA POLITIQUE DE GESTION DES PRODUITS
D'EPARGNE***

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter les résultats de notre étude, ensuite faire leur interprétation pour valider ou non les hypothèses formulées et enfin faire des suggestions.

A- Section 1: Analyse de l'évolution des produits, Préparation, réalisation et présentation des résultats des enquêtes avec leur interprétation

Paragraphe 1: Analyse de l'évolution des produits

L'étude des produits de la CNE permet d'apprécier leur niveau d'attractivité et l'intérêt dont ils bénéficient auprès de la clientèle .Cette analyse porte sur les différents produits .Il s'agit de l'épargne ordinaire, l'épargne tontine, l'épargne retraite et le plan épargne logement.

Dans l'optique de faire une analyse du cycle des produits et compte tenu de la cible visée, nous utiliserons des statistiques relatives à la clientèle et des dépôts. Le tableau et la figure suivante mettent en exergues l'évolution du nombre d'épargnant par année au niveau de chaque produit.

Tableau 3 : Evolution du nombre de comptes ouverts par produit à la CNE

Année	EO	ET	ER	PEL	Total
2010	226.881	11.583	5.143	340	243.947
2011	226.644	11.692	4.911	141	242.788
2012	198.510	12.401	3.616	96	214.623
2013	194.796	11.679	2.798	63	209.336

Source : CNE

Figure 1 : Evolution du nombre de comptes ouverts à la CNE



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

En observant la figure, on constate une diminution du nombre de comptes ouverts pour tous les produits de 2010 à 2013. Cette baisse est plus remarquable au niveau de l'EO et ER. Quant au PEL, on remarque qu'il est presque inexistant sur notre période d'étude.

Tableau 4 : Evolution des dépôts des clients à la CNE

Compte tenu des chiffres obtenus en ce qui concerne les versements observés selon chaque produit, nous présenterons nos statistiques en milliers de franc dans le tableau suivant.

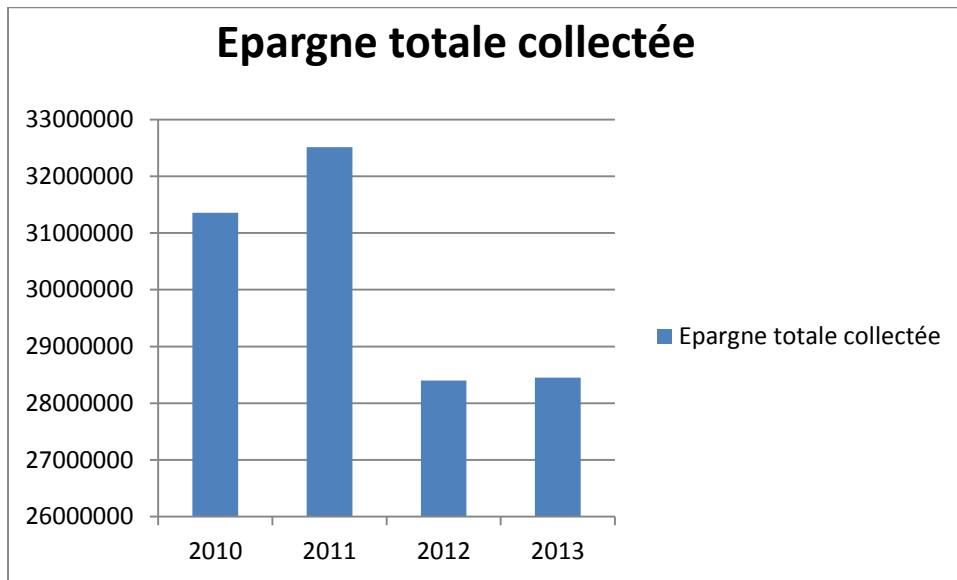
Eléments	2010	2011	2012	2013
Epargne Ordinaire	30.841.474	31.947.647	27.893.010	27.900.277
Epargne Tontine	416.738	470.058	430.170	491.492
Epargne Retraite	91.721	87.564	72.176	59.921
Plan Epargne Logement Poste	8080	6.475	5.228	1.320

Source : CNE

Commentaire

Ce tableau montre que l'EO connaît une certaine constance et un excellent niveau de versement, soit en moyenne 98,06% des dépôts reçus sur la période considérée. Quant aux autres types de produits notamment l'ET, l'ER et le PEL, on remarque qu'ils n'enregistrent pas un fort taux de versement mais aussi une baisse considérable de ce taux dans le temps. Soit à eux trois en moyenne 1,94% des dépôts.

Figure 2 : Evolution des versements de l'épargne totale collectée en milliers de franc CFA

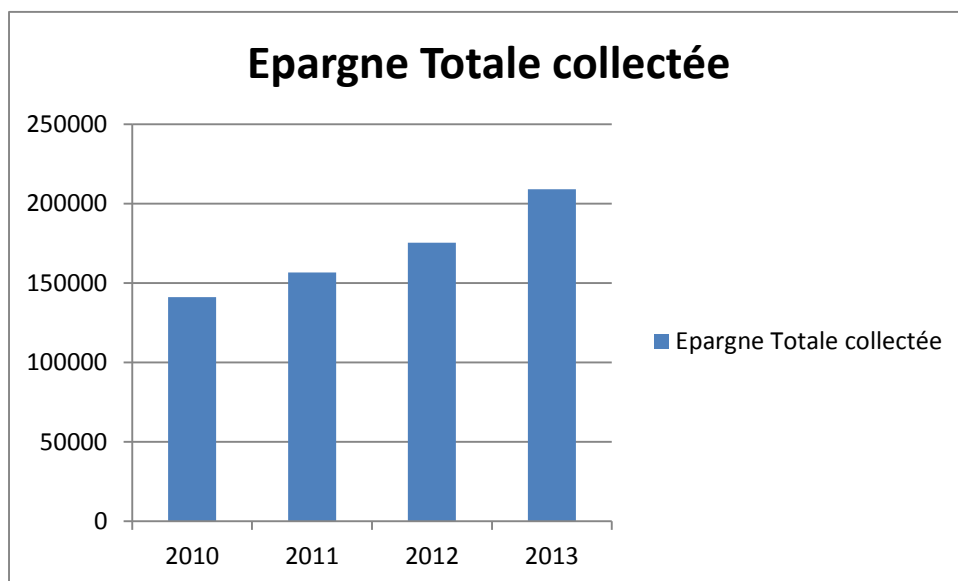


Source : CNE

Commentaire :

En observant la figure, on constate une augmentation des versements en 2011, une diminution des versements en 2012 et une légère augmentation qui n'est pas notable en 2013.

Figure 3 : Evolution des dépôts à la BCEAO en millions de franc CFA



Source : BCEAO

Commentaire :

On constate que les produits ont connu une croissance remarquable sur les quatre années (2010 à 2013).

L'étude comparative de l'évolution des versements de la CNE et de la BCEAO montre que la CNE rencontre des difficultés dans la mobilisation de l'épargne.

Paragraphe 2: Préparation, réalisation et Présentation des résultats des enquêtes avec leur interprétation

Cette partie fera l'objet d'une part, de la préparation de l'enquête et d'autre part de la réalisation de l'enquête. Il est donc important de rappeler l'échantillon sur lequel se basera notre collecte de données.

La collecte de données se fera sur un échantillon de 105 clients du point de service de la CNE et un échantillon de 08 agents de la CNE tous représentant la population mère.

A- Préparation de l'enquête

Après identification de la population à enquêter, nous avons procédé à l'élaboration du questionnaire puis scindé les travaux d'enquêtes en deux parties. Ainsi une personne s'est occupée de l'enquête sur les clients et l'autre s'est chargée de l'enquête sur les personnels de la CNE.

B- Réalisation de l'enquête

Afin de collecter des données complètes et fiables, nous avons effectué notre enquête à base de deux questionnaires donc un pour les clients et l'autre pour les agents de la CNE.

Néanmoins notre enquête n'a pas été faite sans difficultés. La non disponibilité des agents de la CNE et le faible niveau intellectuel de certains clients ne nous ont pas facilité la tâche.

Paragraphe 2 : Présentation des résultats de l'enquête et leur interprétation

Tableau n°5 : Connaissance de la CNE

Résultats	Effectif	Fréquence
Oui	105	100%
Non	-	-
Total	105	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

Commentaire : Tous les clients interrogés connaissent la CNE

Tableau n°6 : possibilité d'avoir un compte ailleurs

Désignation	Effectif	Fréquence
Oui	79	75%
Non	26	25%
Total	105	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

Commentaire : 75% des clients affirment qu'ils ont un compte dans d'autres structures et 25% ne l'ont pas. La CNE ne satisfait pas alors sa clientèle, c'est ce qui entraîne le découragement des clients.

Tableau 7 : privilèges donnés à ces comptes au détriment des comptes de la CNE

<u>Désignation</u>	Effectifs	Fréquences
Oui	79	75%
Non	26	25%
Total	105	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

Commentaire: 75% affirment qu'ils privilégient les comptes des autres structures à ceux de la CNE. Ce qui signifie qu'ils sont plus satisfait des produits de ces structures que des produits de la CNE.

Tableau 8 : Raison de privilège

Désignation	Effectifs	fréquences
Offre de possibilité de prêt dans les autres structures	4	50%
Dynamisme des chargés de la clientèle	4	50%
Total	8	100%

Sources : Résultats de nos enquêtes

Commentaire : Il ressort de ce tableau que la possibilité d'obtenir de crédit dans les autres structures et le dynamisme des chargés de la clientèle sont les raisons qui poussent les clients à privilégier leurs comptes qui se trouvent dans les autres structures au détriment de leurs comptes de la CNE.

Tableau 9 : Raisons de l'abandon

Désignation	Effectifs	Fréquences
Manque de crédit	4	50%
Qualité de service	4	50%
Total	8	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

Commentaire : De ce tableau, Il ressort que le manque d'octroi de crédit et la défaillance de la qualité de service sont les raisons qui poussent les clients à abandonner leurs comptes de la CNE.

Tableau 10 : handicap au développement du crédit à la CNE

Désignation	Effectifs	Fréquences
-------------	-----------	------------

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA POLITIQUE DE GESTION DES PRODUITS
D'EPARGNE A LA CNE

Difficulté d'obtention d'agrément	4	50%
Statut juridique de la CNE	4	50%
Total	8	100

Source : Résultats de nos enquêtes

Commentaire : la difficulté d'obtention d'agrément et le statut juridique de la CNE sont les raisons qui empêchent le développement du crédit à la CNE.

Tableau 11: L'accueil à la CNE

Désignation	Effectifs	Fréquences
Très chaleureux	13	12%
Chaleureux	18	17%
Moins chaleureux	25	24%
Pas du tout chaleureux	49	47%
Total	105	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

Commentaire : Les clients jugeant l'accueil très chaleureux ne représentent que 12%, ceux le jugeant chaleureux sont de 17%, 24% le jugent moins chaleureux et 47% pas du tout chaleureux.

Tableau 12: Reçu par le chef service clientèle

Désignation	Effectifs	Fréquences
Oui	26	25%
Non	79	75%
Total	105	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

Commentaire : En dépit des fréquents problèmes intervenants lors des opérations, le nombre de clients ayant rencontré le chef service clientèle s'évalue à 25%.

Tableau 13: Satisfaction de la clientèle

Désignation	Effectif	Fréquence
-------------	----------	-----------

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA POLITIQUE DE GESTION DES PRODUITS
D'EPARGNE A LA CNE

OUI	79	75%
NON	21	20%
Sans réponse	15	5%
Total	105	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

Commentaire : On constate que 20% des clients questionnés sont satisfait de la qualité des prestations de service et /ou rémunération de la CNE ,75% ne le sont pas et 5% n'ont pas donné de réponses mais ont fait des propositions.

Tableau 14 : Attirance des produits de la CNE

Désignation	Effectifs	Fréquences
Oui	45	43%
Non	60	57%
Total	105	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

Commentaire : 57% des clients sont attirés par les produits de la CNE et 43 % des clients ne sont pas attirés. Ce qui signifie que la majorité n'est plus attirée par les produits de la CNE.

Tableau 15 : Sexe

Sexes	Effectifs	Fréquences
Masculin	46	44%
Féminin	59	56%
Total	105	100%

Source : résultats de nos enquêtes

Commentaire : Ces résultats marquent la réalité des tendances démographiques actuelle. 56% des femmes et 44% des hommes ont été touchés au cours des enquêtes

Tableau 16 : catégorie socioprofessionnelle

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA POLITIQUE DE GESTION DES PRODUITS
D'EPARGNE A LA CNE

CSP	Effectifs	Fréquences
Artisans	21	20%
Etudiants & apprentis	24	22,9%
Commerçants	37	35,2%
Fonctionnaires	23	21,9%
Total	105	100%

Source : résultats de nos enquêtes

Commentaire : 20% sont des artisans ; 22,9% sont des étudiants & apprentis ; 35,2% sont des commerçants et 21,9% sont des fonctionnaires.

Tableau 17 : Tableau de tris croisés des CSP et du niveau moyen d'épargne

CSP	[2.000 ; 10.000[[10.000 ; 30.000[[30.000; 50.000[[50.000 à plus	Total
Artisans	10	6	3	2	21
Etudiants & apprentis	21	3	0	0	24
Commerçants	14	16	4	3	37
Fonctionnaires	7	10	5	1	23
Total	52	35	12	6	105

Source : résultats de nos enquêtes

Section 2 : vérification des hypothèses, suggestions et conditions de mise en œuvre

Dans cette section, nous procéderons à la vérification des hypothèses émises dans le cadre de notre étude et procéderons aux suggestions.

Paragraphe N° 1 : Vérification des hypothèses

Nous vérifierons dans ce paragraphe, la validité des hypothèses en tenant compte des analyses des résultats de nos enquêtes réalisées.

A- -Degré de validation l'hypothèse 1 : l'abandon des comptes ouverts à la CNE.

L'abandon des comptes ouverts par les clients à la CNE et la diminution des versements, nous amènent à rechercher les faits pouvant être à la base de ce problème afin de contribuer à l'amélioration de cette dernière.

En effet seulement 75% de l'échantillon des clients affirment qu'ils ont un compte dans d'autres structures et qu'ils préfèrent faire des opérations sur ces comptes au détriment des comptes de la CNE, ils précisent que les raisons qui les poussent à privilégier ces comptes sont les suivantes : le dynamisme des chargés de la clientèle de ces structures et la possibilité de faire des prêts que leur offre les autres structures. D'ailleurs il n'y a que 25% des clients interrogés qui ont été reçus une fois par le chef service clientèle alors que 75% des clients ne l'ont jamais été. Cet état des choses crée un handicap imminent à la fidélisation de la clientèle. De plus seulement 20% des clients questionnés sont satisfaits des prestations de service et /ou rémunération de la CNE alors que 75% ne le sont pas et 5% n'ont pas donné de réponses mais ont fait des propositions. Ils disent aussi que les produits de la CNE ne répondent plus à leurs attentes.

Il en résulte que l'absence d'une bonne politique de suivi de la clientèle serait à la base de la mauvaise qualité des prestations de service fournies par la CNE. Celle-ci à son tour est à l'origine de l'abandon des comptes ouverts par les clients et de la diminution des versements à la CNE. Par conséquent l'hypothèse selon laquelle « L'absence de politique de suivi des clients pourrait être à l'origine de l'abandon des comptes ouverts à la CNE » est vérifiée.

B -Degré de validation l'hypothèse 2: L'inexistence d'une segmentation appropriée du marché explique le portefeuille restreint de service de dépôt de la CNE

L'inadaptation du portefeuille de produits de la CNE, nous a amené à identifier les critères devant conduire à une bonne segmentation et par ricochet, les besoins réels de chaque segment du marché en terme de service de dépôts. Ainsi en croisant les divers variables (Age ; Sexe ; CSP) avec le niveau moyen d'épargne.

Le critère CSP est lié au niveau de moyen de chaque client. Ce critère peut donc être utilisé pour influencer la capacité de mobilisation de l'épargne de la CNE. Une meilleure segmentation du marché peut s'opérer sur cette base. En effet quelle que soit la catégorie choisie, une part importante des enquêtes a pour préoccupation la constitution de l'épargne. Fort de cette envie permanente de la population à constituer une épargne, de même, en fonction de la mission et des objectifs de la CNE, la mise en œuvre des services adéquats répondant à ces besoins est primordiale. L'initiative est une stratégie de ciblage d'un segment du marché. Eu égard à la présentation, les petits épargnants représentent une large proportion de la population recherchant des produits d'épargne. L'objectif global étant de mobiliser une large part de

l'épargne, même si la stratégie d'indifférenciation actuellement appliquée semble marcher dans les zones urbaines, la CNE doit accorder une attention particulière aux petits épargnants. C'est le segment que doit viser la CNE afin de tirer son épingle du jeu. Les résultats de nos enquêtes le relèvent. Des produits d'appels doivent être mis en place pour favoriser la mobilisation de l'épargne des petits épargnants : ces produits doivent s'ancrer dans la culture des grandes localités de notre pays afin d'obtenir rapidement l'adhésion de la population. C'est là que se situe la cible même des artisans. Outre cet aspect, il est observé une similitude de comportement entre différentes CSP pour un même niveau moyen d'épargne des enquêtes. Au regard des enquêtes à l'intérieur de chacune des catégories identifiées. Les comportements en matière d'épargne changent. Le niveau d'épargne des individus d'une même catégorie CSP varie. Cette situation prouve bien que des épargnants n'appartenant pas à la même catégorie peuvent avoir les mêmes comportements. Alors la prise en compte des aspects psychologiques des épargnants et des variables de comportement d'achat sont nécessaires dans l'offre d'un produit. Par conséquent un produit peut répondre aux attentes des épargnants de différentes catégories socioprofessionnelles. De même, il est à remarquer que le niveau d'épargne change en fonction de l'amélioration de la situation économique des épargnants. Ainsi la CNE devra proposer des produits dynamiques capables d'arrimer avec la situation économique des épargnants.

Après analyse des résultats nous retenons que le critère le plus déterminant pour une meilleure segmentation est la CSP à cette dernière s'ajoute la connaissance approfondie des comportements des épargnants.

Paragraphe N°2 : suggestions et conditions de mise en œuvre

A- **Suggestions**

1- **Approche de solutions relatives à l'abandon de comptes ouverts**

L'hypothèse étant confirmée, il est important que les dirigeants de la CNE prennent des mesures idoines qui pourront consolider l'image de marque et surtout renforcer la pérennité de la CNE.

Pour cela, nous suggérons à la CNE de :

- ✓ Sensibiliser son personnel sur la valeur des clients, en mettant l'accent sur les principes suivants :

- Un client est la personne la plus importante d'une entreprise.
 - Un client ne dépend pas de nous. Mais nous dépendons de lui.
 - Nous ne lui rendons pas service. C'est le client qui nous rend service en nous demandant quelque chose.
 - Quand un client nous parle de ses besoins c'est à nous de le satisfaire à son plus grand profit en même temps qu'au notre.
 - Acquérir un nouveau client coûte cinq fois plus cher que satisfaire et fidéliser un client actuel.
- ✓ Etre perpétuellement à l'écoute du client, de ses besoins, de ses doléances, de ses observations, et de ses critiques afin de déterminer son degré de satisfaction en ce qui concerne la qualité des produits de la CNE.
 - ✓ Réduire les longues files d'attente des clients, permettre la rapidité et la prise en compte immédiate des opérations effectuées quelle que soit la localisation du bureau en informatisant tous les bureaux de la CNE et renforçant les réseaux de connexion.
 - ✓ Accorder des privilèges et avantages aux meilleurs clients pour inciter les autres clients.

2. Approches de solutions relatives aux portefeuilles restreints de produits épargnes

La cause réelle qui est à la base du portefeuille de produit restreint de la CNE est l'inexistence d'une segmentation appropriée du marché de l'épargne. Afin de pallier efficacement à cette cause, nous proposerons à la CNE de mettre en place des stratégies qui lui permettront une segmentation appropriée de l'épargne.

Pour ce faire, elle peut déjà :

- ✓ Redynamiser la politique de collecte de l'épargne ;
- ✓ modérer les soldes minimum pour ouvrir un compte afin d'attirer les clients à bas revenu ;
- ✓ diversifier les produits en créant d'autres tels que : l'épargne agricole, l'épargne scolaire etc. ;
- ✓ reconnaître les clients notamment les plus rentables et acheter leur fidélité pour renforcer sa politique de rétention des clients ;
- ✓ faire connaître les produits tels que : l'épargne tontine et l'épargne retraite à travers des spots publicitaires plus attirants ;
- ✓ mettre en place un système donnant accès au crédit ce qui inciterait les clients à ouvrir un compte du produit Epargne Tontine.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions

Afin que les solutions proposées ci-dessus soient efficaces, nous proposons à la CNE :

- ✓ de réaliser des formations pour son personnel et en particulier ses prospecteurs aux nouvelles techniques de marketing ;
- ✓ revoir la conception de son site web de manière à y intégrer des liens permettant aux clients d'avoir un accès plus aisé aux produits d'épargne de la CNE et à toutes les informations les concernant ;
- ✓ informatiser tous les bureaux CNE sur toute l'étendue du territoire national;
- ✓ procéder à une politique pour la suivie et le traitement des doléances ainsi que la satisfaction des demandes ;
- ✓ renouveler les matériels de travail mis à leur disposition ;
- ✓ améliorer les conditions de gestion des ressources humaines ;
- ✓ améliorer le taux d'intérêt de l'épargne retraite ;
- ✓ Mettre en place un service de plainte : à travers ce service, des caisses seront disposées à l'entrée des guichets ceci permettra aux clients de donner leur point de vue par rapport aux prestations de service de la CNE. Ou encore par une ligne verte pour que les clients exposent leurs différentes préoccupations.
- ✓ Installer des guichets automatiques : la CNE est une institution qui n'offre pas ses services les samedis .Alors que les clients éprouvent toujours des besoins de liquidités c'est pourquoi la CNE doit chercher à améliorer le besoin de liquidité de leurs clients en créant des DAB (Distribution Automatique de Billet) et GAB (Guichet Automatique de Billet).
- ✓ Différencier en matière de rémunération des dépôts à vue et des dépôts à terme : Aujourd'hui, des institutions de placement naissent de façon exponentielle et propose des taux d'intérêt élevés. Face à cet état la CNE doit réagir afin de donner une meilleure rentabilité à l'épargne à terme par rapport à l'épargne à vue .A ce titre elle doit s'ouvrir à des investissements porteurs à l'étranger afin de dégager un meilleur excédent lui permettant de servir de meilleurs taux répondant à la concurrence. Car l'atout qu'à la CNE sur ses concurrents c'est d'être solvable.



CONCLUSION

CONCLUSION

La réalisation de cette œuvre a été un complément à notre formation professionnelle. En effet, ce court séjour dans la vie professionnelle nous a non seulement permis de nous imprégner de ses réalités mais nous a aussi permis d'approfondir nos connaissances théoriques.

L'étude de notre thème intitulé « « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA POLITIQUE DE GESTION DES PRODUITS D'EPARGNE A LA CNE », nous a permis de mieux connaître les produits de la Caisse Nationale d'Epargne du Bénin, son système de mobilisation de l'épargne publique et l'environnement dans lequel elle évolue. En outre, au cours de cette étude, après une brève présentation de la CNE, nous avons réalisé un état des lieux qui nous a permis de faire un inventaire des forces et faiblesses de la CNE ; puis nous avons réalisé une étude quantitative et comparative de l'épargne publique mobilisée par la CNE au cours des quatre (04) années. Notons que cette étude comparative nous a permis de nous rendre compte du poids réel de la CNE dans le système de mobilisation de l'épargne interne béninoise.

L'objectif que nous nous sommes fixé à travers cette étude est de contribuer à l'amélioration de la politique des produits d'épargne. Pour ce fait, nous avons lors de notre stage procédé aux entretiens directs avec le personnel par une liste de questionnaire qui leur ont été soumis. Nous avons également parcouru des documents ayant rapport avec notre problématique, afin de collecter les informations nécessaires.

L'analyse des données collectées a révélé que l'abandon des comptes ouverts est dû à l'absence de politique de suivi et l'inexistence d'une segmentation appropriée du marché est due au portefeuille restreint de service de dépôts.

En effet, la Caisse Nationale d'Epargne du Bénin, établissement public de collecte de l'épargne, occupe une place de choix dans le système socio-économique du Bénin grâce aux revenus qu'elle dégage et qui sont orientés vers les investissements prolifiques. Dans l'optique de préserver son image de marque, de remplir pleinement sa mission et de satisfaire sa clientèle, la Caisse Nationale d'Epargne doit mettre en œuvre une politique de gestion efficiente de ses produits basée sur la promotion de ceux-ci grâce aux nouveaux techniques marketings. Il subsiste néanmoins des insuffisances qui continuent d'entraver la gestion de

l'épargne : l'absence d'une véritable politique de promotion des produits d'épargne qui se traduit par l'insuffisance de campagnes de prospection organisées pour chaque produit, l'absence d'autonomie administrative et financière, l'absence d'une politique d'octroi de crédit et d'autres problèmes liés à la communication interne et externe développées par la CNE.

Pour y remédier, l'écoute, le suivi des clients et la pratique de la veille technologique surtout dans le domaine du marketing et mettre en place les cellules de campagne pour la prospection de ses produits représentent de véritables tremplins de développement que la CNE doit exploiter en vue d'une meilleure politique de promotion de ses produits. En résumé, la CNE devra donc continuer à jouer son rôle économique en transcendant le cadre bureaucratique, les contraintes légales et administratives et en adoptant une stratégie de développement axée sur l'utilisation des nouveaux outils de gestion et de marketing.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- KOTLER et DUBOIS (2003), « Marketing Management » 9^{ème} édition, éd. plubi-union, 589 pages
- KOTLER Philip, MANCEAU Delphine et DUBOIT Bernard (2003), « Marketing Management » 11^{ème} édition
- LEVITT Theodore(1985), « L'imagination au service Marketing », éd. economica, Paris

Mémoires

- ATTIMBOSSOU Gildas S. et NONNONHOU Sosthène S. (2014), « Analyse de La satisfaction des clients de la CNE : cas du produit épargne ordinaire », FASEG/UAC
- LAOUROU Faoziath et KPADONOU Urbain(2014), « Analyse de la gestion des produits épargnes à la CNE », FASEG/UAC
- VIGAN Hugues Aliou Yémalin (2013), « Analyse de l'efficacité de la stratégie de gestion des comptes à la CNE », UAMT-GASA FORMATION

Sites

WWW.mémoireonline.com